



# **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

**CAMPUS VERACRUZ**

POSTGRADO EN AGROECOSISTEMAS TROPICALES

**ESTADO ORGANIZACIONAL DE LOS PROYECTOS DE LA  
MICRORREGIÓN DE ATENCIÓN PRIORITARIA (MAP), CAMPUS  
VERACRUZ**

**DELY ORTEGA MONTERO**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN CIENCIAS**

TEPETATES, MANLIO FABIO ALTAMIRANO, VERACRUZ, MÉXICO

2018

La presente tesis, titulada: **Estado organizacional de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria (MAP), Campus Veracruz**, realizada por la alumna: **Dely Ortega Montero**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS  
AGROECOSISTEMAS TROPICALES

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

  
DR. FELIPE GALLARDO LÓPEZ

ASESOR:

  
DR. EZEQUIEL ARVIZU BARRÓN

ASESOR:

  
DR. VÍCTOR CÓRDOVA ÁVALOS

Tepetates, Manlio Fabio Altamirano, Veracruz, 16 de julio de 2018.

## **ESTADO ORGANIZACIONAL DE LOS PROYECTOS DE LA MICRORREGIÓN DE ATENCIÓN PRIORITARIA (MAP), CAMPUS VERACRUZ**

Dely Ortega Montero, M. C.

Colegio de Postgraduados, 2018

Muchas organizaciones nacen con un propósito pero algunas dejan de funcionar hasta llegar a su desintegración debido a que son influenciadas en el transcurso del tiempo y de acuerdo a su entorno. Por lo anterior, es útil tomar en cuenta las distintas etapas en las cuales se encuentran las organizaciones y, así, conocer los retos en razón de su entorno. Ante esta situación el objetivo de la investigación fue conocer las etapas de organización (estado organizacional) que guardan los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria, Colegio de Postgraduados Campus Veracruz, en el marco de la teoría de contingencias. Las etapas de preformación, formación, desarrollo, consolidación, transformación o desintegración fueron propuestas, como apoyo para dar respuesta al planteamiento. La investigación fue realizada en grupos organizados de las localidades: Angostillo, El Limón y Xicotitla. Para obtener información, se diseñaron y aplicaron tres cuestionarios semi estructurados como guías de entrevistas a profundidad: a) informantes claves y participantes del proyecto; b) dirigentes, líderes y presidentes de consejos; y, c) técnicos y agentes promotores. Las entrevistas se aplicaron en los meses de octubre y noviembre de 2016. La información se capturo en la paquetería Excel de Microsoft Office (hoja de cálculo) y su análisis se realizó mediante la técnica “análisis de discurso”. Se encontró que en los cuatro grupos observados las etapas de organización son diferentes, en etapa de pre-formación el grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato”, en etapa de formación el grupo “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz”, en etapa de consolidación “CAMUNIS de Xicotitla” S.C. de R.L. y en etapa de desintegración el grupo de “Guazameros”. Concluyendo que el estado organizacional en los cuatro grupos fue definido por la influencia de factores externos y por la dinámica de trabajo al interior de cada grupo.

Palabras clave: organización, sistemas, contingencia, agroecosistemas.

## **ORGANIZATIONAL STATUS OF THE PROJECTS OF THE MICRORREGION OF PRIORITY ASSISTANCE (MAP), CAMPUS VERACRUZ**

Dely Ortega Montero, M. C.

Colegio de Postgraduados, 2018

Many organizations are born with a purpose but some stop working until you reach its disintegration since they are influenced in the course of time and its surroundings. Therefore, it is useful to take into account the different stages in which organizations are and know the challenges because of their environment. In this situation the objective of the research was to know the stages of Organization (organizational State) which are the projects of the microregion of priority attention, Postgraduate School Campus Veracruz, within the framework of the contingency theory. The stages of pre-training, training, development, consolidation, transformation or disintegration were proposed, as support in response to the approach. Research was conducted in organized groups of localities: Angostillo, El Limón and Xocotitla. To obtain information, three semi-structured questionnaires were designed and applied as guides for in-depth interviews: a) key informants and project participants; b) leaders, leaders and chairmen of councils; and, c) technical and promotor agents. The interviews were applied in the months of October and November 2016. The information was captured in the Microsoft Office Excel (spreadsheet) and its analysis was performed using the "discourse analysis" technique. Found that in four groups observed the stages of organization are different, in stage of pre-formation group "Women entrepreneurs in the cultivation of ornamental fish", in the formation phase the group "Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz", in stage of consolidation "CAMUNIS of Xocotitla" S.C. de R.L. and stage of disintegration "Guazameros" group. Concluding that the organizational State in the four groups was defined by the influence of external factors and the dynamics of work within each group.

Keywords: Organization, systems, contingency, agroecosystems.

## **AGRADECIMIENTO**

Aquel que todo lo creo y que por él existo; Jehová Dios. Por permitirme realizar un logro más en el conocimiento secular.

Al Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz, por haberme aceptado como estudiante de maestría en el programa de Agroecosistemas Tropicales.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por ser beneficiaria del apoyo para realizar los estudios de Maestría en Ciencias.

A mi Consejo Particular, Dr. Felipe Gallardo López, Dr. Víctor Córdova Ávalos y Dr. Ezequiel Arvizu Barrón por brindarme sus conocimientos y apoyo en mi formación académica. Agradezco especialmente el cariño, el respeto y amabilidad hacia mi persona.

A los productores de Angostillo, El Limón, Xocotitla y Acazónica por su amabilidad y generosidad al proporcionarme información importante con la cual pude llevar a cabo y concluir mi investigación.

A todas las personas que participaron e hicieron posible llevar a cabo la investigación de tesis.

A todos los profesores del Campus Veracruz que me impartieron cursos durante mi estancia en este lugar.

A mis compañeros y amigos que me brindaron su cariño y su amistad incondicional.

## DEDICATORIA

*A mi amigo, compañero y esposo David Reyes Banda,*

*A mis únicas tres grandes herencias; Samuelito, Kerencita y Davisito,*

*A Mis padres Román Ortega Rivera (Q.D.P.) y Cesárea Montero Páez (Q.D.P.),*

*A mis hermanos Eusebio, Tomasa, Álvaro, Amado e Inocencia,*

*A todos mis hermanos en Cristo Jesús.*

## CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL .....	2
2.1. Teoría general de sistemas.....	3
2. 2. Teoría de la organización.....	4
2. 3. Teoría de la contingencia.....	4
2.4. Modelo conceptual.....	5
2.5. Conceptos de las organizaciones .....	7
2.5.1. Organizaciones Rurales .....	7
2.5.2. Organizaciones Empresariales Rurales (OER).....	7
2.5.3. Organizaciones de Productores.....	7
2.6. Contingencias de las organizaciones.....	8
2.6.1. Forma jurídica seleccionada .....	8
2.6.2. Duración o permanencia de las organizaciones .....	9
2.6.3. Posibles causas de fracaso .....	9
2.7. Ciclo de vida organizacional .....	9
2.8. Analogía entre ciclos vitales de una persona y etapas de una organización .....	10
2.9. Integración de los productores en las etapas de organización .....	12
2.10. Estado Organizacional .....	15
2.11. Características de factores internos y externos .....	16
2.11.1. Factores internos .....	16
2.11.2. Factores externos .....	17
3. MARCO DE REFERENCIA.....	17
3.1. Colegio de Postgraduados.....	17
3.2. Campus Veracruz .....	19
3.3. La Microrregión de Atención Prioritaria (MAP).....	20
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	21
4.1 Situación problemática y guía metodológica de la investigación .....	21
4.2 Pregunta de investigación.....	22
4.3 Hipótesis .....	22
4.4 Objetivo de investigación .....	22

5. METODOLOGÍA .....	22
5.1. Planteamiento de la metodología.....	23
5.2. Diseño metodológico .....	23
5.3. Operacionalización de la Hipótesis .....	24
5.4. Fase de campo .....	27
5.4.1. Selección de los grupos de estudio .....	27
5.4.2. Delimitación geográfica y generalidades socioeconómicas del área de estudio .....	27
5.4.3. Ubicación de las localidades donde se encuentran los grupos de estudio ...	27
5.4.3.1. El Limón .....	27
5.4.3.2. Angostillo .....	28
5.4.3.3. Xocotitla.....	28
5.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	29
5.6. Aplicación de entrevistas a profundidad guiada.....	29
5.7. Revisión Documental .....	30
5.8. Observación participativa.....	30
5.9. Institución promotora .....	31
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
6.1. Grupo de productores “CAMUNIS de Xocotitla” S.C. de R.L. (CAMUNIS) .....	32
6.1.1. Generalidades .....	32
6.1.2. Génesis de la unidad del grupo .....	33
6.1.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal.....	35
6.1.4. Sentido de pertenencia grupal.....	37
6.1.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional .....	38
6.1.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos. ....	38
6.1.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos. ....	39
6.1.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización. ....	39
6.1.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.....	39
Aun cuando .....	39
6.1.6. Estado organizacional .....	41
6.2. Grupo de productores “Guazameros” (GPG).....	43
6.2.1. Generalidades .....	43
6.2.1.1. Angostillo.....	43



6.2.1.2. El Limón. ....	44
6.2.1.3. Xocotitla.....	44
6.2.2. Génesis de la unidad del grupo .....	45
6.2.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal.....	46
6.2.4. Sentido de pertenencia grupal .....	49
6.2.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional .....	50
6.2.5.1. Factores internos que catalizan el logro de los objetivos. ....	50
6.2.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos. ....	51
6.2.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización. ....	51
6.2.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.....	51
6.2.6. Estado organizacional .....	53
6.3. Grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” (GMP) .....	55
6.3.1. Generalidades .....	55
6.3.2. Génesis de la unidad del grupo .....	55
6.3.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal.....	56
6.3.4. Sentido de pertenencia grupal .....	58
6.3.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional .....	59
6.3.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos. ....	59
6.3.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos. ....	59
6.3.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización .....	59
6.3.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.....	59
6.3.6. Estado organizacional .....	60
6.4. Grupo de productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” (GPM) .....	63
6.4.1. Generalidades .....	63
6.4.2. Génesis de la unidad del grupo .....	64
6.4.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal.....	65
6.4.4. Sentido de pertenencia grupal .....	66
6.4.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional .....	67
6.4.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos. ....	67
6.4.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos. ....	68
6.4.5.3. Factores externos que intervienen positivamente en la organización. ...	68
6.4.5.4. Factores externos que afectan negativamente en la organización.....	68

6.4.6. Estado organizacional .....	69
6.5. Contrastación de la hipótesis en la investigación y generalidades de subtemas de cada caso.....	72
7. CONCLUSIONES .....	79
8. LITERATURA CITADA.....	81
9. ANEXOS .....	86

## LISTA DE CUADROS

	<b>Página</b>
Cuadro 1	Definiciones de las etapas de organización..... 15
Cuadro 2	Algunos acontecimientos históricos destacados del Colegio de Postgraduados..... 18
Cuadro 3	Ejes transversales de acción en la Microrregión de Atención Prioritaria “Angostillo” mpio. Paso de Ovejas, Veracruz..... 21
Cuadro 4	Aplicación de entrevistas a profundidad guiada 29
Cuadro 5	Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional..... 40
Cuadro 6	Características del estado organizacional..... 42
Cuadro 7	Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional..... 52
Cuadro 8	Características del estado organizacional..... 53
Cuadro 9	Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional..... 60
Cuadro 10	Características del estado organizacional..... 61
Cuadro 11	Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional..... 69
Cuadro 12	Características del estado organizacional..... 70
Cuadro 13	Resultados comparativos de los grupos investigados..... 72

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Página</b>
Figura 1	Modelo conceptual de la investigación.....	6
Figura 2	Integración de productores en las etapas de organización.....	14
Figura 3	Espacios geográficos estratégicos de la MAP.....	20
Figura 4	Modelo metodológico.....	23
Figura 5	Representación geográfica de cada una de las localidades donde se ubican los grupos de estudio.....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

En México existen instituciones estatales, con recursos que provienen del gobierno federal, interesadas en promover estrategias y acciones que faciliten la constitución, desarrollo y consolidación de organizaciones como de estructuras agrarias. Asimismo, las instituciones locales forman parte de los procesos organizativos que encaminan el aprovechamiento de sus recursos para ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos.

Por lo anterior, El Colegio de Postgraduados, como institución educativa descentralizada del gobierno federal, en concordancia con el Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), en el año 2006, definió espacios geográficos estratégicos denominados Microrregión de Atención Prioritaria (MAP). A partir del año 2009, la vinculación del Colegio de Postgraduados Campus Veracruz (CP-CV) con la MAP ha sido la difusión y la aplicación del conocimiento generado en la institución, teniendo como estado actual, el inicio del desarrollo de las organizaciones con productores de esta región.

Pocas veces son analizados los periodos que transitan las organizaciones en función de su dinámica interna con el entorno para enfrentar con éxito cada etapa particular del ciclo de vida organizacional. Las organizaciones pueden emerger de distinta forma pero las que son de reciente creación se enfrentan al desafío de crecer, desarrollarse o consolidarse, siendo esto una tarea difícil.

Para dar respuesta a este planteamiento se utilizó la teoría de contingencias basada en la teoría general de sistemas y teoría de la organización. Las teorías anteriores fueron fundamentales para conocer factores internos y externos que inciden y modifican el estado organizacional de cualquier ente organizado. Para guiar esta investigación se consideraron seis etapas organizacionales: preformación, formación, desarrollo, consolidación, transformación o desintegración. Estas etapas fueron propuestas considerando diferentes investigaciones realizadas en relación con la propuesta de los

ciclos de vida organizacional (Leiva, 2006; Jones, 2012; Sorokin, 1996; Adizes, 1994; Hodge *et al.*, 2003) y etapas de una organización (García 2006a; Jones, 2012; Vara, 1983).

Por lo anterior, fue importante conocer los factores internos y externos que prevalecen y afectan de forma positiva y negativa la permanencia o crecimiento de los entes organizados en la Microrregión de Atención Prioritaria; observar las características internas particulares de los grupos estudiados, en función de la dinámica con su entorno; y, comprender las condiciones que dan surgimiento a las etapas de organización. En este sentido, se proporcionaron bases teóricas del estado organizacional de cada ente, para que sean consideradas en posteriores investigaciones. Además, estas bases sirvan como pautas para desarrollar estrategias y procesos que permitan una actuación constante en las organizaciones del medio rural.

En este sentido se busca conocer el estado organizacional (etapa organizacional) que guardan los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria (zona núcleo), que el Colegio de Postgraduados Campus Veracruz como institución educativa, ha implementado con el propósito de realizar trabajos integrales y holísticos en lugares rurales, con el fin de proporcionar principios para la creación o crecimiento de las organizaciones rurales.

## **2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

En este primer apartado se realiza una argumentación de la conceptualización, interpretación e implicación de las teorías que buscan convergir con la teoría de contingencias, ya que, los esfuerzos de investigación y conceptualización en ocasiones han llevado a descubrimientos divergentes del tema en estudio. En este capítulo se consideró la teoría de contingencia como base para lograr la convergencia entre la teoría general de sistemas y teoría de la organización y, así, simplificar la expresión al entendimiento de los procesos dinámicos y complejos que conllevan las etapas de

organización observadas como organizaciones económicas rurales. A continuación, se describen de forma sucinta los conceptos relacionados a las teorías.

## **2.1. Teoría general de sistemas**

La teoría general de sistemas (TGS) trata de explicar los fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. En esta teoría el todo es mayor y distinto que la suma de las partes. La TGS es un corte horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano (Johansen, 1993). Esta teoría fue atribuible al biólogo Ludwing Von Bertalanffy, para él la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales. Para Ludwing el estudio de los sistemas deben de comprender todos los elementos que en ellos intervienen, debido a que si se consideran todas las propiedades de los sistemas, la percepción y el conocimiento de los sistemas será de forma global, involucrando todas las interdependencias de sus partes (Bertalanffy, 1976).

Partiendo de lo anterior, la TGS surgió en respuesta a la debilidad e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionista y sus principios mecánico-causales (Ministerio de la Protección Social, 2007). Sin embargo, a partir de los años 70 se empezó a estudiar a los grupos humanos organizados con base en la teoría general de sistemas; hasta la actualidad, se han descrito mecanismos para articular perspectivas de enfoque racional, natural y abierto y las teorías organizacionales. Bajo esta óptica se visualiza a la organización como un todo que interactúa con el exterior, así como la dinámica que existen entre los elementos internos que la conforman (Arras, 2010).

Partiendo de la conceptualización de Bertalanffy sobre la TGS, se considera esta teoría como un punto de unión que proporciona un modelo integrador y unitario. Una organización es un sistema abierto y contingente, su funcionamiento está influido por factores externos. (Aguilar, 2009).

La teoría de sistemas complejos la describió García (2006b), como una representación de un recorte de la realidad, la cual se conceptualiza como una totalidad organizada y en la que los elementos no son “separables”. En tanto que Rodríguez (1999), la describió

como el conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Los subsistemas constituyen un sistema de rango mayor, denominado macrosistema. Retomando dicha descripción de Rodríguez, se puede describir a la organización como un subsistema de un sistema ubicando a esta frente a la sociedad.

Bajo el enfoque anterior, Arras (2010), comentó que para realizar un estudio de las organizaciones, este implica dimensionarlas bajo un enfoque sistémico, que las organizaciones no son entes aislados, sino que están inmersas en contextos dinámicos que las modelan y que están dados por su ubicación geográfica como son la región y el país, a lo que se agrega, en algunos casos, el contexto institucional; todos éstos, por ejercer influencia en las organizaciones.

## **2. 2. Teoría de la organización**

La teoría de la organización es considerada una disciplina joven pero compleja debido a la gran cantidad de escuelas. También considerada como una teoría moderna, debido a que tiene apenas un siglo de antigüedad. La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias (Ramíó, 1993; Chiavenato, 2007).

La génesis de los procesos organizativos para Gutiérrez y Grottet (2012), es considerada como el conjunto de hechos sucedidos en el tiempo que dieron paso a la constitución, desarrollo, formalización y consolidación de una organización.

## **2. 3. Teoría de la contingencia**

La teoría de la contingencia tuvo sus inicios a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas con el fin de comprobar modelos de estructuras organizacionales más eficaces que se adapten a los cambios del ambiente externo. Una de las primeras investigaciones dio inicio con la socióloga Joan Woodward con su investigación de “La tecnología adoptada por la empresa determina su estructura y su



comportamiento organizacional”. Posteriormente, T. Burns y J. Stalker estudiaron la administración y el entorno externo de las organizaciones, clasificando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas. En los años sesentas Alfred Dupont Chandler dedujo que las organizaciones se determinan de acuerdo con estrategias de mercado. Posteriormente Thompson relacionó la organización con el medio ambiente dentro de una lógica de sistema abierto y racionalidad organizacional. En los años setenta Lawrence y Lorsch, afirmaron que los principales problemas de una organización son la diferenciación y la integración, infiriendo con lo anterior que la organización que más se adapte a las características del ambiente estará más cerca del éxito. Por todo lo anterior, la teoría de contingencia propone que no hay una estructura universal, debido a que el comportamiento de la estructura debe adaptarse al ambiente externo de la empresa (Rivas, 2009).

La teoría de contingencias o teoría situacional, se refiere a la posibilidad de que algo suceda o no, algo incierto o eventual, además, proporciona la pauta para pensar en cómo resolver contingencias. El objetivo fundamental de la teoría de las contingencias gira en torno a la explicación de las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. La organización o sistema total puede ser entendido en términos de conjunto de sistemas que, a su vez, pueden subdividirse en otros sistemas (Cicuendez, 2009).

#### **2.4. Modelo conceptual**

Desde la TGS, considerada como un punto de unión que proporciona un modelo integrador y unitario que, enlazada al concepto de agroecosistema (AES), resulta fundamental para entender la complejidad y los fenómenos que suceden en la realidad agrícola, expresado desde la base: unidad de producción que cada individuo práctica en su parcela o finca. Vilaboa *et al.* (2009), definieron el agroecosistema como un modelo y método de investigación que permite representar la unidad de estudio para interpretar la realidad agrícola. Faye *et al.* (1999), definieron los agroecosistemas como jerarquías anidadas unos dentro de otro considerando como base: parcelas (unidades) productivas; sociedad (entendida como el conjunto de personas que se relacionan, de acuerdo a unas

determinadas reglas de organización jurídicas y consuetudinarias, y que comparten una misma cultura o civilización en un espacio o un tiempo determinado), mercado y política. Por lo anterior, se considera que una organización es un sistema abierto y contingente, su funcionamiento está influido por factores externos (Aguilar, 2009). Asimismo, Arras (2010), visualizó a las organizaciones como un todo, con una dinámica entre los elementos internos que la conforman y su interacción con el exterior.

Considerando las definiciones y los conceptos mencionados de los agroecosistemas, el modelo conceptual de esta investigación se planteó con base en el concepto de agroecosistemas, siendo el objeto de estudio la relación existente entre la integración y organización de los productores, así como de la dinámica interna de la organización y la interacción con el exterior (Figura 1).

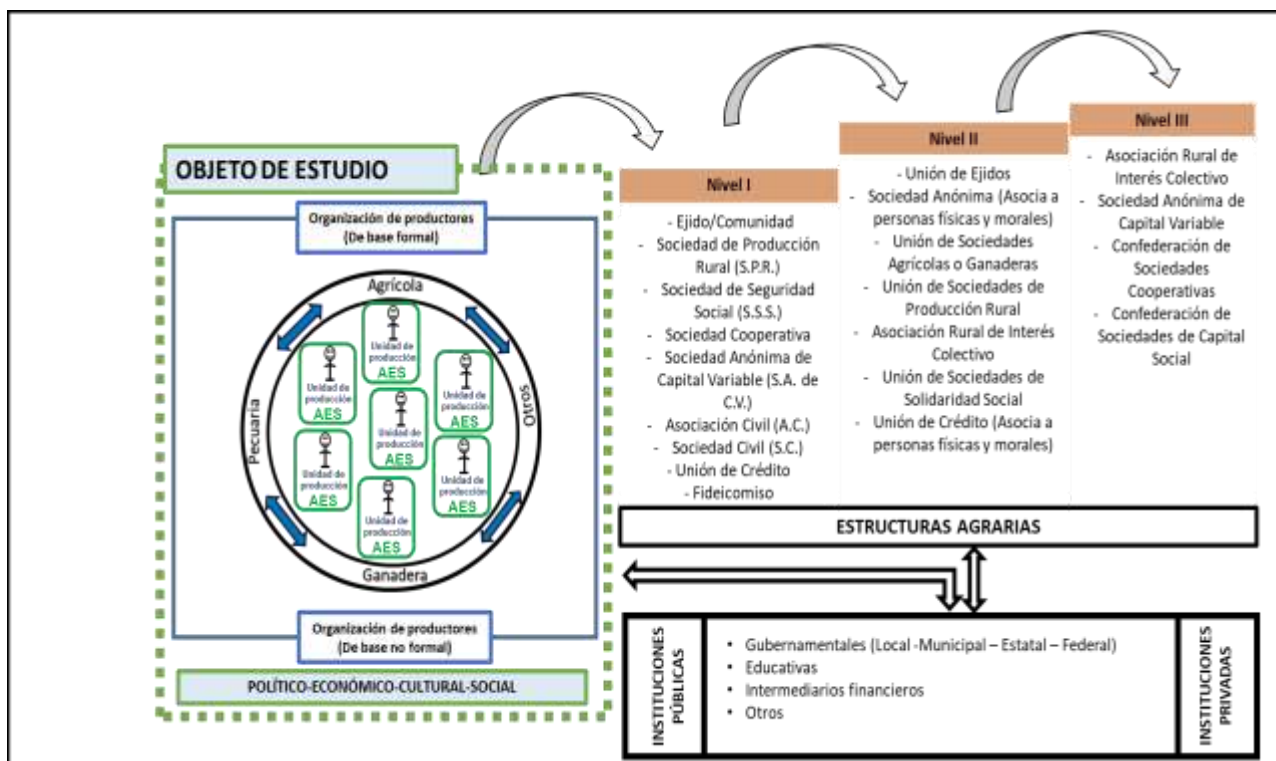


Figura 1. Modelo conceptual de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## **2.5. Conceptos de las organizaciones**

El fundamento de una organización es hacer, en conjunto, lo que de manera individual no se ha podido (Cedeño y Ponce, 2009). Las organizaciones son entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos (James *et al.*, 2001). Para Martínez (2009), las asociaciones se deben a la voluntad humana de cada individuo, teniendo como objetivo el trabajo: colectivo y democrático. Niño (1995), consideró que toda organización es una empresa, observándola desde el espacio que puede alcanzar en cuanto a su tamaño o granularidad, donde se persigue un mismo fin, el ampliar sus ganancias económicas.

### **2.5.1. Organizaciones Rurales**

Las organizaciones rurales, comunitarias, locales, campesinas o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que tienen un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros (FAO, 1994).

### **2.5.2. Organizaciones Empresariales Rurales (OER)**

Las Organizaciones Empresariales Rurales (OER), se conocen también como empresas asociativas rurales, formadas por pequeños y medianos productores y empresarios rurales, con el objetivo de vincularse al exterior, particularmente a mercados en forma permanente y sostenible, cuidando que estos resultados se vean reflejados en la mejoría de sus asociados y comunidades. Los criterios mediante los cuales se define el tipo de organización para su fortalecimiento pueden variar de un país a otro (Báez, 2010).

### **2.5.3. Organizaciones de Productores**

Gutierrez *et al.* (2012), definieron las Organizaciones de Productores como, agrupaciones voluntarias, democráticas, de base formal o informal; de carácter local o

regional y de tipo comunitario, donde regularmente se promueven los objetivos económicos y/o sociales de sus miembros y que tienen, al menos, una meta común. Independientemente de su situación jurídica, constituyen un mecanismo efectivo para la prestación de servicios de comercialización, asistencia técnica, acceso a crédito, provisión de insumos y capacitación a sus asociados.

Fernandes de Santaria *et al.* (2015), con base en investigaciones de Elinor Ostrom, mencionaron que las organizaciones de productores (organizaciones campesinas) tienen un carácter democrático, participativo y no burocrático; con capacidad humana de generar respuestas colectivas, sin la necesidad de entes reguladores externos como el mercado y el estado, es decir, tienen un sistema de gobernanza propio con normas que reflejan sus necesidades y potenciales específicas.

Pierre y Marie-Hélène (2001), definieron a las organizaciones de productores como, organizaciones rurales formales cuyos miembros se han organizado con el propósito de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local.

## **2.6. Contingencias de las organizaciones**

Algunas características de las organizaciones como la forma jurídica seleccionada para emprender actividades de una organización, duración o permanencia y las posibles causas de fracaso, son características contingentes que las organizaciones deben de tomar en cuenta.

### **2.6.1. Forma jurídica seleccionada**

Sanchiz (2003), afirmó que la forma jurídica seleccionada para emprender la actividad de una organización es un aspecto de menor relevancia, lo que se debe de tomar en cuenta es el grado de autonomía o independencia existente en cada una de las organizaciones.

### **2.6.2. Duración o permanencia de las organizaciones**

Una noción que ayudaría a comprender la longevidad organizacional es aquella que se sintetiza en una frase que se atribuye a Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni tampoco la más inteligente, sino la más sensible al cambio”. Esta idea permitió a Darwin explicar la supervivencia de las especies pero también resume con claridad lo que recientemente los estudiosos de las organizaciones han comprobado: la entidad que tiene mayor percepción del cambio es aquella que se adapta mejor a él. En otras palabras la organización que se adapta al cambio logra mejores resultados desde el punto de vista de la sustentabilidad y supervivencia. La flexibilidad y autocontrol son las claves (Jones, 2012).

### **2.6.3. Posibles causas de fracaso**

Algunas de las causas por las que fracasan o mueren las organizaciones son: la falta de una dirección adecuada; falta de financiamiento; cuando se inician por necesidad de supervivencia más que por espíritu de cooperativismo; nacen de sectores en crisis; existe el pensamiento de que la buena voluntad y la autogestión son suficientes, que no se necesita una racionalidad económica; falta de visión empresarial; falta de cuadros directivos; mala organización; escaso conocimiento del mercado; falta de medios económicos; falta de entendimiento de los socios; discrepancias entre los socios; escasa mentalidad, entre otras (Adizes, 1994).

### **2.7. Ciclo de vida organizacional**

El ciclo de vida organizacional es una forma de interpretar los cambios que experimentan las organizaciones como resultado normal de su crecimiento y desarrollo durante su existencia, es decir, es el camino que transcurren las organizaciones durante su permanencia (Hodge *et al.*, 2003). Cuando las organizaciones pasan de una etapa (en el ciclo de vida) a otra existe un cambio, este a su vez, modifica el entorno interno generando nuevas necesidades en toda su estructura interna. Así mismo el entorno externo cambia. Las organizaciones deben desarrollarse de la mejor forma posible y cada vez más rápido para pasar con éxito de una etapa a otra. El ciclo de vida

organizacional ayuda a las organizaciones para conocer en qué fase se encuentran (Leiva, 2006).

Jones (2012), mencionó que las etapas de organización no son posibles de trasladar a todas las organizaciones de la misma forma ni tienen el mismo tiempo de duración. Sin embargo, reflexionar sobre los ciclos de vida de las organizaciones no es un ejercicio meramente teórico o académico, por el contrario, ha demostrado ser útil para mejorar la gestión de algunas entidades.

## **2.8. Analogía entre ciclos vitales de una persona y etapas de una organización**

La comparación de las etapas del ciclo de vida organizacional con el proceso del desarrollo humano ha sido útil para comprender las fases de evolución que experimentan las organizaciones. Sin embargo, las organizaciones difieren de los seres humanos en algunos sentidos. Una diferencia importante es que no todas las organizaciones nacen de la misma manera, por ejemplo, las organizaciones que son extensiones de negocios o aquel tipo de organización que se origina de operaciones más o menos formalizadas. En este caso, encontramos a las organizaciones empresariales que inician con el soporte de la empresa matriz para orientar sus operaciones, aunque establece su propia identidad corporativa. Otra diferencia es el hecho de que las organizaciones pueden “volver hacia atrás”. Las organizaciones maduras, propensas al estancamiento o a desaparecer, mediante la reorganización, reestructuración y otros procesos pueden revitalizarse y retomar aspectos de la etapa de la juventud (Hodge *et al.*, 2003).

Numerosos estudiosos han observado las organizaciones, como los ciclos de vida de los seres humanos. Las ideas de Sorokin (1996), son semejantes ya que observa a las organizaciones con ciclos vitales: ellas nacen, crecen, se desarrollan y adquieren madurez, comienzan a declinar y a envejecer y, finalmente, en muchos casos mueren o reviven. El número de etapas identificadas por los distintos investigadores puede variar ampliamente según la granularidad de sus estudios, es decir, la cantidad de etapas dependen del nivel de detalle en el que se quiera describir cada ciclo. Algunos analistas delimitan alrededor de diez etapas en el ciclo organizacional mientras que otros las

reducen a poco más de dos: una etapa de crecimiento y otra de envejecimiento. La mayoría de los modelos, sin embargo, adhieren a una perspectiva que comprime los ciclos en cinco o más períodos que pueden enumerarse simplemente como inicio, crecimiento, madurez, declinación y muerte.

García (2006a), clasificó y definió cuatro etapas de desarrollo de las organizaciones en términos generales. La etapa previa, es aquella en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la nueva empresa rural. Durante esta etapa, los socios deben hacer frente a tres retos: definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que van a establecer, convencerse a sí mismos, a sus compañeros de equipo o a su familia, que el proyecto es rentable y que vale la pena hacerlo realidad y examinar las posibilidades de éxito, si se toma el riesgo o no. La segunda etapa la describe como la iniciación de la empresa. En esta etapa, el proyecto se hace realidad: se obtienen los recursos económicos, se integra el equipo, se consiguen contratos y se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto. La tercera etapa la describe como el crecimiento; en esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en los primeros años prosiga en los años siguientes. La cuarta etapa de expansión-consolidación, comentó que una vez que la empresa rural es rentable, se puede decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo realizado. Si se escoge crecer, deberá decidir en qué forma lo hará.

Vara (1983), realizó una categorización de tres estructuras de una organización del sector rural (cooperativa), estas permitieron construir una tipología de organizaciones de las cuales describió lo siguiente: de supervivencia basadas en el factor humano, y obligadas a mantenerse en deficientes condiciones por la crisis de trabajo en el entorno. En consolidación; están en periodo de definición de sus objetivos y de configuración de sus estructuras organizativas, que aún son ineficientes. Estables. Utilizan determinados instrumentos para desarrollar, en condiciones adecuadas, su capacidad productiva y, simultáneamente, se preocupan por conservar el espíritu de participación democrática peculiar de la fórmula empresarial que han elegido.

Adizes (1994), al igual que Sorokin, utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una organización. Propuso un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales: que están en una etapa de crecimiento, entidades que maduran e instituciones que envejecen. Asimismo, explicó que las organizaciones atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, la superación de los cuales es la clave para la transición entre etapas ya que de ella depende la supervivencia de cada entidad.

Báez (2010), propuso un criterio de calificación para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales, la cual sirve como base para determinar el nivel de desarrollo en que se encuentran las mismas. El sistema y criterio de calificación fue el siguiente: consolidadas, ofrecen buenos resultados a sus asociados, buena estructura organizativa y de gestión, adecuado nivel de sostenibilidad y tienen al menos tres años de funcionamiento en esas condiciones. En vías de consolidación, reciben aportes de sus miembros, claridad de objetivos y planes para lograrlos. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes y proyectos de mediana complejidad. Hay rotación de cuerpos directivos y funcionan con regularidad. En proceso de desarrollo, regular funcionamiento de cuerpos directivos, ciertas capacidades de gestión y regular participación de los miembros en la vida orgánica, la visión de largo plazo está en construcción. En formación, hay voluntad de sus miembros, participan en actividades de la organización con visión de los resultados a corto plazo. Inicia el desarrollo de su visión a largo plazo, está poco dispuesta a crecer o asociarse a otras organizaciones, o no sabe cómo hacerlo. Poca o ninguna vinculación externa.

## **2.9. Integración de los productores en las etapas de organización**

La integración de los productores en una entidad organizativa se basa en el recurso humano y está en función de las necesidades de cada uno de ellos y de las actividades que estos desarrollan (Cedeño y Ponce, 2009).

El planteamiento de la integración de los productores con las etapas de organización del sector rural tiene como primera etapa la de “Pre-Formación”, que se describe como el



número de personas con un trabajo a fin, con una idea inspiradora en la organización y con una idea estructural, distinguen esta primera etapa.

La etapa de “Formación” se integra por el conjunto de personas que definen objetivos y desarrollan normas que guían el comportamiento de sus miembros dentro de una estructura grupal.

En la etapa de “Desarrollo” el grupo de personas cuentan con visión de mediano y largo plazo (su visión a largo plazo está en construcción), con una estructura grupal de forma informal, con objetivos y metas establecidas, estrategias grupales, tienen capacidad de gestión, con regular participación de sus miembros.

La “Consolidación” se considera como una etapa en la organización donde se cuenta con objetivos, visión, misión y metas establecidas y definidas, estructura organizacional (organigrama) y con normatividad aplicada (figura asociativa). Conservan el espíritu de participación democrática y sus miembros cuentan con identidad. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes. Hay rotación periódica de sus directivos. Cuentan con autonomía en la organización.

Para la etapa de “Transformación” se considera que una organización debe contar con la condición de adaptarse al cambio para revivir, debe tener flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones de sí misma y de su entorno. Deberá Identificar una necesidad de cambio y encontrar nuevas energías y propósitos.

Las organizaciones que se encuentran en la etapa de “Desintegración” son aquellas que no cuenta con la condición de adaptarse al cambio por consecuencia se desintegran y desaparecen. Se encuentran en situaciones como la pérdida de dirección, cultura exageradamente burocrática. Falta de conciencia de su rol y nula flexibilidad para ajustarse a las necesidades de cambio.

A manera de síntesis, la Figura 2 presenta la integración de los productores (Aguilar, 2009) y las etapas de organización donde se describen las características que identifican cada etapa.

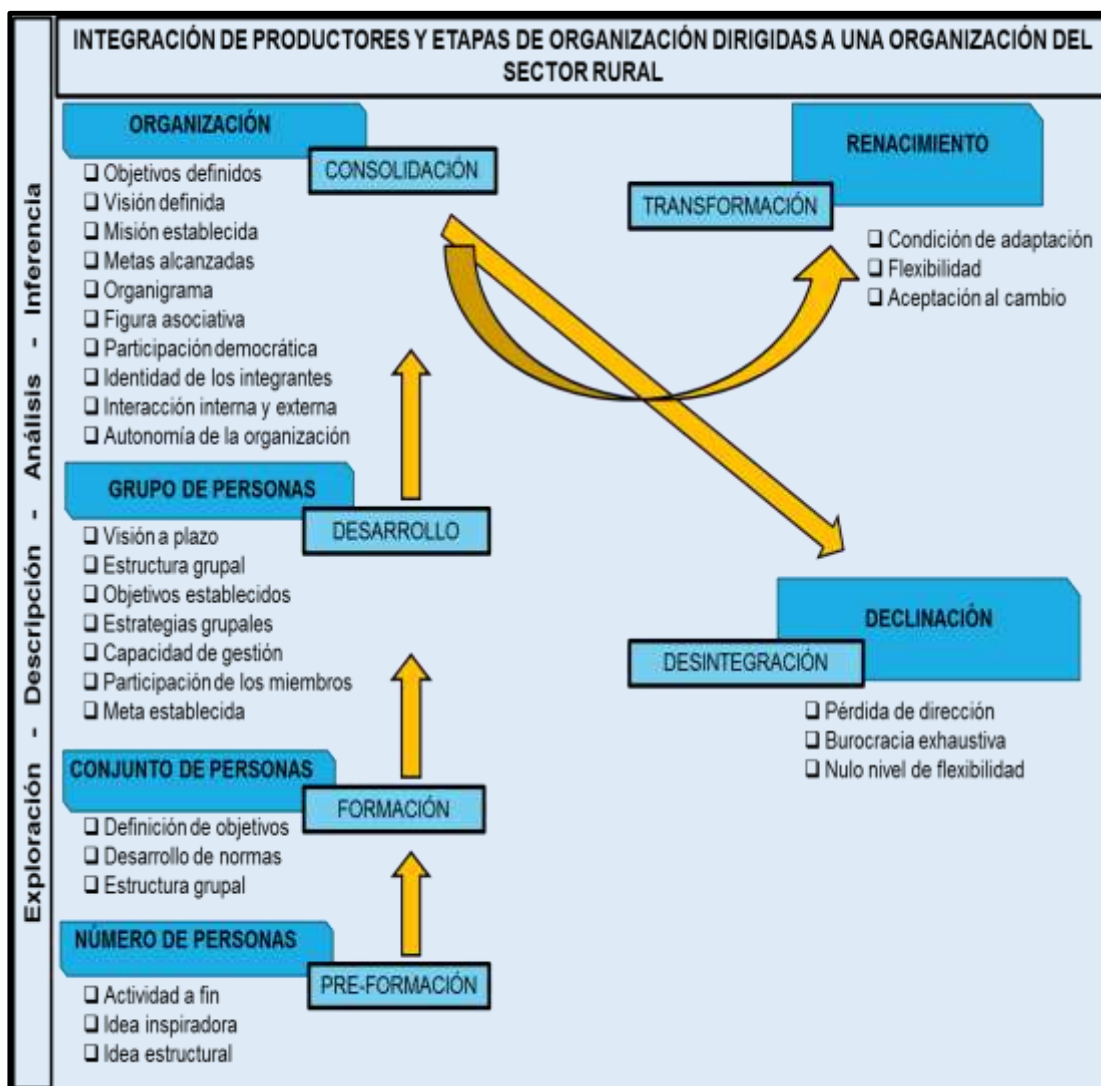


Figura 2. Integración de productores en las etapas de organización. Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de organización mencionadas anteriormente en la integración de los productores fueron propuestas con base en las investigaciones realizadas por autores como: García (2006a); Vara (1983); Adizes (1994); Jones (2012). Por consiguiente se presenta un cuadro de manera conceptual con definiciones propias sobre las etapas de organización (Cuadro 1).

Cuadro 1. Definiciones de las etapas de organización.

<b>ETAPAS DE ORGANIZACIÓN</b>					
<b>Pre-Formación</b>	<b>Formación</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Consolidación</b>	<b>Transformación</b>	<b>Desintegración</b>
Basada en el conjunto de personas que tienen una actividad afín, tienen la idea inspiradora en la organización y su estructura pero no trabajan de forma común.	Conjunto de personas que definen objetivos y desarrollan normas que guían el comportamiento de sus miembros dentro de una estructura grupal.	Grupo de personas que se encuentran con visión de mediano y largo plazo, con una estructura grupal, con objetivos, metas y estrategias establecidas. Tienen capacidad de gestión, con regular participación de sus miembros. Su visión a largo plazo está en construcción.	Organización que cuenta con objetivos, visión, misión, metas, estructura organizacional (organigrama) y con normatividad aplicada (figura asociativa). Conservan el espíritu de participación democrática y sus miembros cuentan con identidad. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes. Hay rotación periódica de sus directivos.	Organización que tiene o cuenta con la condición de adaptarse al cambio para revivir. Tiene flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones de sí misma y de su entorno. Identifica una necesidad de cambio y encuentra nuevas energías y propósitos.	Organización que no cuenta con la condición de adaptarse al cambio, por consecuencia se desintegra y desaparece. Se encuentran en situaciones como la pérdida de dirección, cultura exageradamente burocrática. Falta de conciencia de su rol y nula flexibilidad para ajustarse a las necesidades de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.10. Estado Organizacional

Se define como la transformación que experimenta una organización modificando su funcionalidad, generando al interior nuevas necesidades de cambio, aceptando o rechazando las demandas del entorno exterior (Rodríguez, 2008; Isuani, 1999; Jones, 2012; Ruíz, 2006; Leiva, 2006; Décaro, 20012; Báez, 2010; Armijo, 2009; Fernández, 2006; Cabral, 2007). El estado organizacional comprende cualquiera de las siguientes etapas: pre-formación, formación, desarrollo, consolidación, transformación o desintegración; percibidas desde la posibilidad de que cualquiera de ellas pueda o no, estar presente en una organización como contingencia; tomando en consideración el

entorno que las rodea. Estas etapas acontecen de acuerdo a factores internos y externos del ente organizacional. Aun cuando se haya definido el estado organizacional de cualquier grupo u organización, en este pueden estar implícitas características de otras etapas.

## **2.11. Características de factores internos y externos**

Las formas que pueden adoptar las organizaciones locales son diversas y dependen de factores de carácter tanto interno como externo. Los factores internos están divididos en factores que catalizan o impiden el logro de los objetivos de la organización. De la misma forma, los factores externos inciden de forma positiva o negativa en la organización.

### **2.11.1. Factores internos**

Ponce (2007), explicó que los factores internos son capacidades y habilidades de las personas con respecto a la organización, así como los recursos considerados como valiosos en relación con la capacidad competitiva, es decir, aquellos recursos que favorecen el logro del objetivo, por ejemplo, hábitos favorecedores, habilidades, actitudes, experiencias, formación, creencias, valores, entre otros. Los factores internos desfavorables, son las características que hacen vulnerable a la organización, como las actividades realizadas de forma deficiente y la falta de recursos considerados como valiosos, que la colocan en una situación débil.

Para Ramírez (2009), los factores internos son elementos que hacen posible la producción, mercadotecnia, finanzas, entre otros, que están relacionados directamente con la operación (recursos disponibles) y estructura de la organización (áreas funcionales).

Los factores internos están caracterizados como las fortalezas y debilidades de una organización. Las fortalezas son los elementos fuertes de la organización misma así como las características que facilitan el logro de sus objetivos. Las debilidades son los puntos vulnerables o débiles, factores propios de la organización que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos (Ponce, 2007).

### **2.11.2. Factores externos**

Son elementos que afectan negativamente o positivamente a la organización, los cuales provienen del entorno que los rodea, de carácter externo no controlable, llegando a favorecer o afectar la permanencia del ente (Jáuregui, 2016). Hacen referencia a las condiciones ambientales, económicas y sociales que caracterizan la comunidad local en la cual se desea formar la nueva organización. Como factor externo, cabe destacar la colaboración desarrollada por las Instituciones locales.

Para Ramírez (2009), estos factores son amplios, de influencia global, como la cultura, economía, política, tecnología, las regulaciones legales, entre otros. Comentó que en este entorno se identifican las oportunidades y las amenazas de una organización. Las oportunidades catalizan el logro de los objetivos. Las amenazas afectan de manera negativa a la organización e impiden el logro de los objetivos.

## **3. MARCO DE REFERENCIA**

En este apartado se describe de manera sucinta la zona de influencia del Campus, Veracruz, donde han emergido proyectos productivos teniendo como estado actual el inicio de estructuras organizacionales del sector primario con actividades económicas.

### **3.1. Colegio de Postgraduados**

El Colegio de Postgraduados (COLPOS) es una institución que desarrolla actividades fundamentales como la educación, investigación y vinculación con el medio rural. Estas acciones se han desarrollado bajo un enfoque de investigación generalmente disciplinario e interdisciplinario. Desarrolla vinculación con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad y retroalimentar las actividades académicas e investigación. Ha definido espacios geográficos estratégicos denominados Microrregiones de Atención Prioritaria (MAP) con el objetivo de difundir y aplicar el conocimiento generado en la institución, con la finalidad de que pequeños y medianos productores del medio rural conozcan, implementen, adopten y adapten directamente en

sus predios las tecnologías desarrolladas. En estos espacios convergen problemas sustantivos de carácter productivo, ambiental y social (Vilaboa *et al.*, 2014).

Para mostrar de forma resumida algunos acontecimientos históricos del COLPOS se presenta de manera esquemática una línea del tiempo (Cuadro 2).

Cuadro 2. Algunos acontecimientos históricos destacados del Colegio de Postgraduados

<b>Año</b>	<b>Acontecimientos</b>
1959	❖ Fundación del Colegio de Posgraduados como parte de la Escuela Nacional para la agricultura (Universidad Autónoma de Chapingo).
1979	❖ Se convirtió en organismo público descentralizado del gobierno federal; por decreto presidencial, sectorizado en la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH); actualmente Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
1979	❖ Imparte enseñanza de postgrados, realiza investigaciones, y presta servicio y asistencia técnica en materia agropecuaria y forestal. ❖ Enseña a investigar e investiga para enseñar en un contexto de vinculación integral con su entorno bajo un sistema de Campus localizados en: Champotón, Campeche; Montecillo, Estado de México; Cholula, Puebla; Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí; Cardenas, Tabasco; y Amatlán de los Reyes y Manlio Fabio Altamirano, en Veracruz.
2001	❖ La SAGARPA y el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT) lo reconoce como Centro Público de Investigación.
2002	❖ Suscribe un Convenio de Desempeño con la Administración Pública Federal con metas multianuales relacionadas con sus actividades sustantivas, mismas que son calificadas por un Comité de Evaluación Externa.
2004	❖ Se aprobó la reestructuración integral para la modernización de la institución, contemplando el establecimiento del Plan Rector Institucional, el cual está conformado por los Planes Rectores de Investigación, Educación y Vinculación, con la finalidad de cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.
2005	❖ Operacionalización del Plan Rector de Investigación, Enseña y Vinculación. A partir de la creación de 16 Líneas Prioritarias de Investigación (LPI) que cubrían temas de la problemática agroalimentaria de los recursos naturales y del desarrollo rural, conformadas por Equipos de Trabajo Interdisciplinario (ETI).
2009	❖ Definición de Microrregiones de Atención Prioritaria (MAP) y establecimiento de Equipos Transdisciplinarios de Vinculación.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el Colegio de Postgraduados continúa proporcionando capacitación técnica a estudiantes, investigadores, productores y técnicos mediante el proceso de enseñanza y aprendizaje basado en el continuum de la educación-investigación-vinculación, mediante la reestructuración de las Líneas de Generación y/o Aplicación del Conocimiento (LGAC-CP).

### **3.2. Campus Veracruz**

El Campus Veracruz (CP-CV) es uno de los siete Campus con los que cuenta el COLPOS para el logro de sus objetivos. Este se ubica en Tepetates, municipio de Manlio Fabio Altamirano. Además, cuenta con tres LGAC-CP las cuales se describen a continuación: Primero. Recursos Naturales, Agroecosistemas y Cambio Climático; segundo. Diseño y Evaluación de los Agroecosistemas; tercero. Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario. Estas líneas se generaron a partir del trabajo colegiado de profesores con intereses, experiencia y disciplinas afines, tomando como base la definición de problemas del agro mexicano desde lo local hasta lo regional y nacional.

El CP-CV tiene como objetivo estratégico mejorar la calidad de vida de la sociedad y retroalimentar las actividades académicas a través de la vinculación; es decir, que los avances y resultados de los procesos de educación e investigación tiendan a satisfacer las necesidades de la sociedad; a su vez, que ésta demande estudios y trabajos acorde a las necesidades que requiere, estableciéndose así una sinergia entre la sociedad y la institución (Reta, 2010).

El área de influencia del Campus Veracruz comprende 16 municipios del estado de Veracruz. Este Campus designó una zona geográfica llamada Microrregión de Atención Prioritaria (MAP), donde se lleva a cabo la extensión, difusión y servicio aplicado por investigadores, técnicos y estudiantes. Los proyectos en la MAP forman parte de los objetivos de este Campus Veracruz (Folleto CP-CV, 2015).

### 3.3. La Microrregión de Atención Prioritaria (MAP)

Los espacios geográficos estratégicos del Campus Veracruz están considerados en dos niveles. Uno comprende la zona de influencia del Campus en cuatro municipios de la región del Sotavento: Soledad de Doblado, Manlio Fabio Altamirano, Puente Nacional y Paso de Ovejas. El segundo definido como “zona núcleo” a la comunidad de Angostillo con localidades circunvecinas como Acazónica, El Limón y Xocotitla. Se han ejercido acciones tanto en la zona núcleo como en localidades de Las Trancas, El Pozo de Mata Ramírez, Loma Fina, El Tejón, Carretas, Paso Panal, Bandera de Juárez y Loma del Nanche, todas pertenecientes al municipio de Paso de Ovejas (Reta y Azpiri, 2010a; Reta y Azpiri, 2010b)(Figura 3).

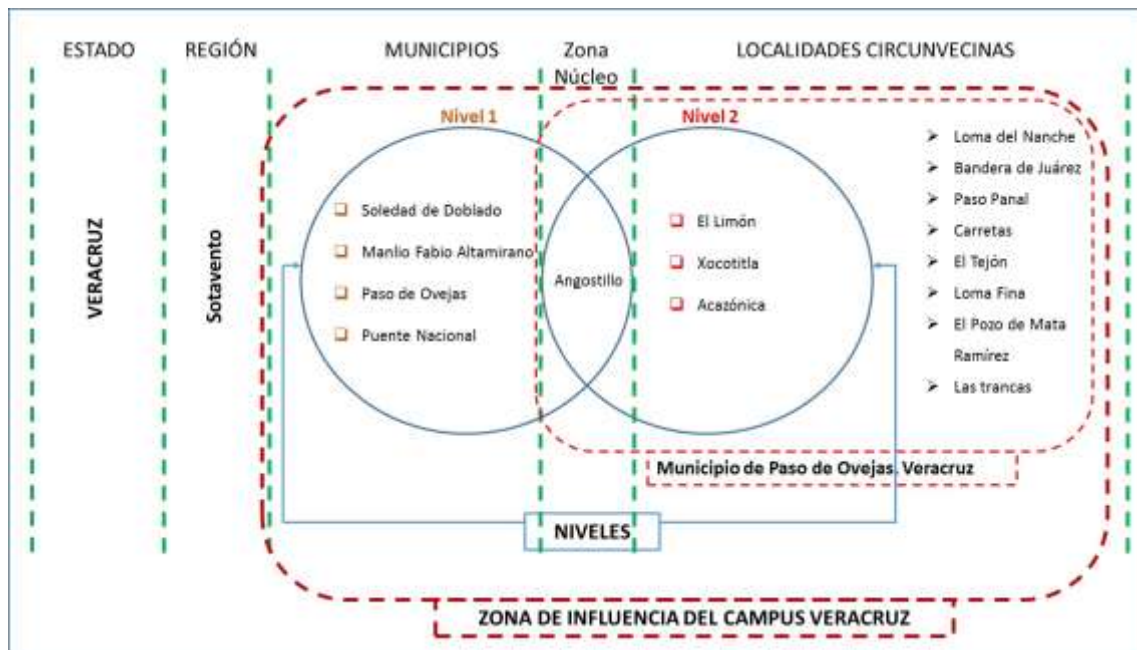


Figura 3. Espacios geográficos estratégicos de la MAP. Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Los proyectos que actualmente se han trabajado en la zona núcleo de la MAP son con enfoque en Agroecosistemas que buscan ir más allá del desarrollo agrícola, buscando un desarrollo rural y humano, asumiendo el reto de adoptar la transdisciplina como filosofía de trabajo en equipo y la investigación acción como enfoque para la innovación, teniendo como estado actual, el inicio del desarrollo de las organizaciones (Vilaboa, 2009).



## 4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 Situación problemática y guía metodológica de la investigación

La Subdirección de Vinculación Campus Veracruz dio a conocer, en el año 2012, un documento, titulado; “Esquema de Vinculación del Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados, con el Medio Rural” (Vilaboa, 2012), donde se difundieron las acciones de vinculación que este Campus ha desarrollado en su área de influencia. Partiendo del estudio realizado y con el trabajo de las Líneas Prioritarias de Investigación (LPI) Agroecosistemas sustentables (LPI-2), y comunidades rurales, Agrarias, Ejidos y Conocimiento Local (LPI-13) del Colegio de Postgraduados en 2009. En este documento se identificó la problemática general y necesidades de la comunidad en los aspectos productivo, ambiental, social y económico, definiendo así cuatro ejes transversales de acción a desarrollar (Cuadro 3). Lo anterior, sirvió de plataforma para la creación de 6 Líneas de Acción en la MAP.

Cuadro 3. Ejes transversales de acción en la Microrregión de Atención Prioritaria Angostillo, mpio. Paso de Ovejas, Veracruz

Eje transversal de acción	Principal problemática identificada
Productivo	Uso y manejo del agua
Ambiental	Degradación del suelo, determinación del valor de uso y existencia de recursos naturales con fines de aprovechamiento
Social	Migración y organización empresarial
Económico	Abasto de insumos y comercialización de productos agropecuarios

Fuente: Vilaboa, (2012).

Los ejes temáticos mencionados (Cuadro 2) figuran el contexto poco favorable para facilitar la integración, desarrollo, fortalecimiento y amplitud de capacidades organizacionales en los proyectos de la MAP, ofreciendo una perspectiva poca propicia para el desarrollo de organizaciones del sector primario con actividad económica.

#### **4.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el estado organizacional que guardan los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria y su relación con los factores internos y externos que catalizan o impiden el logro de sus objetivos?

#### **4.3 Hipótesis**

El estado organizacional de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria es diferente y, se encuentra de acuerdo a factores internos (dinámica interna) y factores externos (interacción con el exterior).

#### **4.4 Objetivo de investigación**

Conocer las etapas de organización de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria y los factores internos y externos que catalizan o impiden el logro de sus objetivos.

### **5. METODOLOGÍA**

En este apartado se describe el planteamiento de la metodología, definición operativa de la hipótesis, clasificación conceptual de las etapas de organización y características de los factores internos y externos de una organización, así como el proceso metodológico de la investigación para alcanzar los objetivos planteados y poder realizar la contrastación de la hipótesis. Asimismo se describe, de manera sucinta, información de la institución promotora, iniciando con algunas generalidades y terminando con especificaciones.

### 5.1. Planteamiento de la metodología

El planteamiento de la metodología se desarrolló tomando como referencia la propuesta sobre la definición de las etapas de organización. Se elaboró un cuadro de categorización conceptual de las etapas de organización como una de las herramientas para obtener una escala de análisis de las diferentes etapas de organización, así como algunos indicadores y variables que se utilizaron para conocer los factores internos y externos que contribuyen en cada una de las etapas de la organización (Anexo A1, Anexo A2, Anexo A3, Anexo A4, Anexo A5, Anexo A6).

### 5.2. Diseño metodológico

Dada las características de la presente investigación, se consideró necesario integrar en un solo diseño metodológico las fases de esta investigación, donde el propósito quedará claramente definido y, asimismo, representará la realidad en forma simplificada. Cabe mencionar que este diseño se presenta de forma lineal (Figura 4).

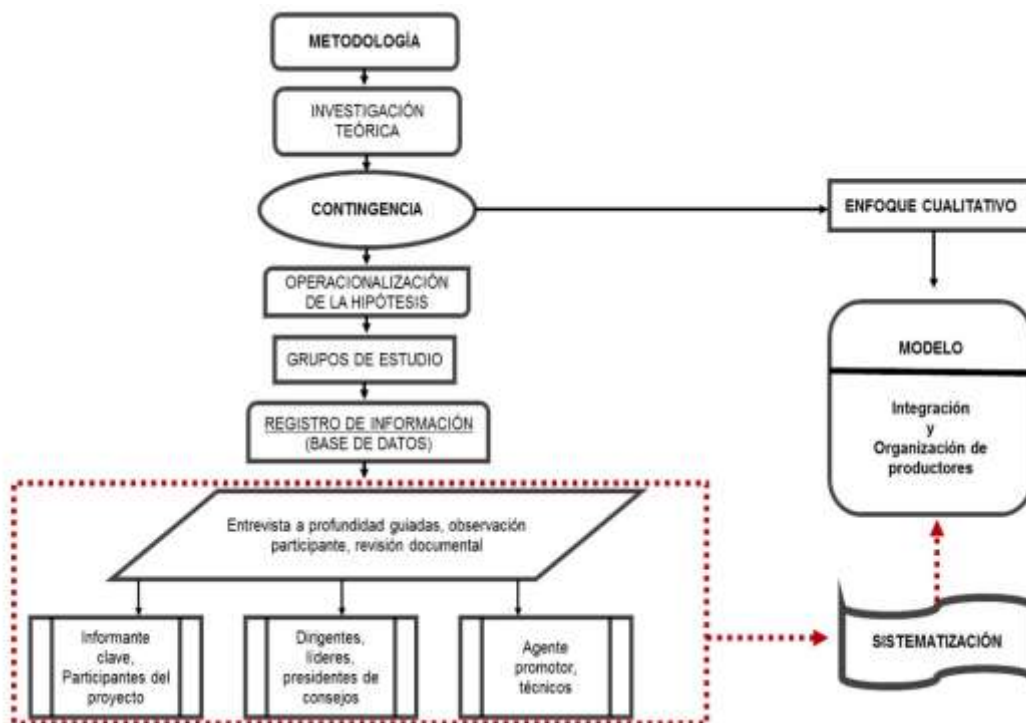


Figura 4. Modelo Metodológico. Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Operacionalización de la Hipótesis

Hipótesis: El estado organizacional (EO) de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria es diferente y, se encuentra de acuerdo a factores internos (Fi) y factores externos (Fe).

#### Definición operativa

$$EO = (Fi, Fe)$$

#### Donde

EO: = Etapas de Organización;

Fi: = Factores internos;

Fe: = Factores externos.

**Etapas de Organización.** Las etapas de organización están conformadas en seis: Pre-formación, formación, desarrollo, consolidación, transformación y desintegración.

**Etapas de preformación.** Integrada por el trabajo afín, idea inspiradora e idea de estructura. La definición de cada una de las características mencionadas anteriormente está especificada en Anexo 1. La definición operativa de la etapa de pre-formación (EPF), es igual a: Trabajo a fin (Ta), Idea inspiradora (Ii) y la Idea de la estructura (Ie).

$$EPF = Ta, Ii, Ie$$

**Etapas de formación.** Se integra por la definición de objetivos, el desarrollo de normas y la estructura grupal. La definición de cada una de las características mencionadas anteriormente está descrita en el Anexo 2. La definición operativa de la etapa de formación (EF), es igual a la Definición de objetivos (Do), Desarrollo de Normas (Dn) y la Estructura grupal (Eg).

$$EF = Do, Dn, Eg$$

**Etapas de desarrollo.** Integrada por la visión de mediano y largo plazo de su organización, con una estructura grupal, con objetivos, metas y estrategias establecidas. Tienen capacidad de gestión, con regular participación de sus miembros. Su visión a

largo plazo está en construcción. La definición de cada una de las características mencionadas anteriormente está descrita en el Anexo 3. La definición operativa de la Etapa de Desarrollo (ED), es igual a la Visión en construcción (Vc), Estructura grupal (Eg), Objetivos establecidos (Oe), Estrategias grupales (Es), Capacidad de gestión (Cg), Participación de sus miembros (Pm) y meta establecida (Me).

$$\mathbf{ED = Vc, Eg, Oe, Es, Cg, Pm, Me}$$

**Etapa de consolidación.** Esta se caracteriza por tener objetivos definidos, visión definida, misión establecida, metas alcanzadas, con estructura organizacional y con normatividad aplicada. En ella conservan el espíritu de participación democrática y sus miembros cuentan con identidad. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes. Hay rotación periódica de sus directivos, es decir, autonomía de la organización. La definición de cada una de las características mencionadas anteriormente está descrita en el Anexo 4. La definición operativa de la etapa de Consolidación (EC), es igual a: Objetivos definidos (Od), Visión definida (Vd), Misión establecida (Mi), Metas alcanzadas (Ma), Organigrama (Or), Figura asociativa (Fa), Participación democrática (Pd), Identidad de los integrantes (Id), Interacción interna y externa de la organización (Io), Autonomía de la organización (Ao).

$$\mathbf{EC = Od, Vd, Mi, Ma, Or, Fa, Pd, Id, Io, Ao}$$

**Etapa de transformación.** Esta tiene flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones de sí misma y de su entorno. Identifica una necesidad de cambio y encuentra nuevas estrategias y propósitos. La definición de cada una de las características mencionadas anteriormente está descrita en el Anexo 5. La definición operativa de la etapa de transformación (ET), es igual a la Condición de adaptación (Ca), Flexibilidad (FI) y aceptación al cambio (Ac).

$$\mathbf{ET = Ca, FI, Ac}$$

**Etapa de desintegración.** Se encuentra en situaciones como la pérdida de dirección, cultura exageradamente burocrática falta de conciencia de su rol y nula flexibilidad para ajustarse a las necesidades de cambio. La definición de cada una de las características

mencionadas anteriormente están descritas en el Anexo 6. La definición operativa de la etapa de desintegración (ED), es igual a la Pérdida de dirección (Pe) Burocracia exhaustiva (Be) y al Nulo nivel de Flexibilidad (Nf).

$$ED = Pe, Be, Nf$$

### **Factores internos**

**Definición teórica.** Los factores internos son los elementos internos de la organización que impiden o catalizan el logro de los procesos organizacionales, considerados como factores internos favorables (hábitos favorecedores, habilidades, actitudes, experiencias, formación, creencias, valores, entre otros, que se relacionan con la productividad y la estructura propia de la organización) y factores internos desfavorables (actividades realizadas de forma deficiente, falta de recursos considerados como valiosos que se relacionan con la operación de la organización y su estructura).

**Definición operativa.** Los factores internos (Fi) son igual a la suma de factores internos favorables (Fif) más Factores internos desfavorables (Fid)

$$Fi = Fif, Fid$$

### **Factores externos**

**Definición teórica.** Los factores externos se refieren a los elementos globales que intervienen en la organización positiva o negativamente, estos se refieren a los ambientales, sociales, económicos, culturales, políticos (regulaciones legales), tecnológicos, entre otros).

**Definición operativa.** Los factores externos (Fe) considerados como Factores externos positivos (Fep) y Factores externos negativos (Fen).

$$Fe = Fep, Fen$$

## **5.4. Fase de campo**

### **5.4.1. Selección de los grupos de estudio**

La selección de los grupos de estudio fueron aquellos que estuvieron considerados en la “zona núcleo” de la Microrregión de Atención Prioritaria. En junio de 2016 se solicitó, a la coordinación de la MAP, la lista actual de los grupos de productores registrados en esta. Cabe mencionar que en ese momento era la única base de datos de productores que tenía la coordinación de la MAP.

### **5.4.2. Delimitación geográfica y generalidades socioeconómicas del área de estudio**

La investigación se realizó en las localidades de El Limón, Angostillo y Xocotitla, las cuales se encuentran en el municipio de Paso de Ovejas; éstas forman parte de la región del Sotavento ubicada en el estado de Veracruz (Figura 5). La principal actividad del municipio de Paso de Ovejas, es la agricultura. Paso de Ovejas, en referencia a Veracruz, es uno de los municipios con grado de marginación medio; ocupando el lugar 168 de las 212 alcaldías de la entidad (PACMA, 2015).

### **5.4.3. Ubicación de las localidades donde se encuentran los grupos de estudio**

En esta sección se describe la ubicación geográfica de las tres localidades; El Limón, Angostillo y Xocotitla, donde se encuentran los grupos de estudio (Figura 5).

#### **5.4.3.1. El Limón**

Esta localidad se encuentra en las coordenadas 19°14' latitud norte y 96°30' longitud oeste (Figura 5). Cuenta con una población total de 314 habitantes. Los indicadores socioeconómicos de acuerdo al grado de marginación son altos y en razón al grado de rezago social son bajos (CONEVAL, 2012). En esta localidad figuraron los grupos de productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” y el grupo de Guazameros de El Limón.

### 5.4.3.2. Angostillo

Las coordenadas de esta localidad son 19°13' latitud norte y 96°32' longitud oeste (Figura 5). Cuenta con una población total de 660 habitantes. Los indicadores socioeconómicos de acuerdo al grado de marginación son altos y en razón al grado de rezago social son bajos (CONEVAL, 2012). En este lugar se hallaron los grupos de “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” y el grupo de Guazameros de Angostillo

### 5.4.3.3. Xocotitla

Las coordenadas definidas en esta localidad son 19°10' latitud norte y 96°32' longitud oeste (Figura 5). Cuenta con una población total de 233 habitantes. Los indicadores socioeconómicos de acuerdo al grado de marginación son altos y en razón al grado de rezago social son bajos (CONEVAL, 2012). Es en esta localidad donde se encontraron los grupos de productores “CAMUNIS de Xocotitla” y el grupo de Guazameros de Xocotitla.

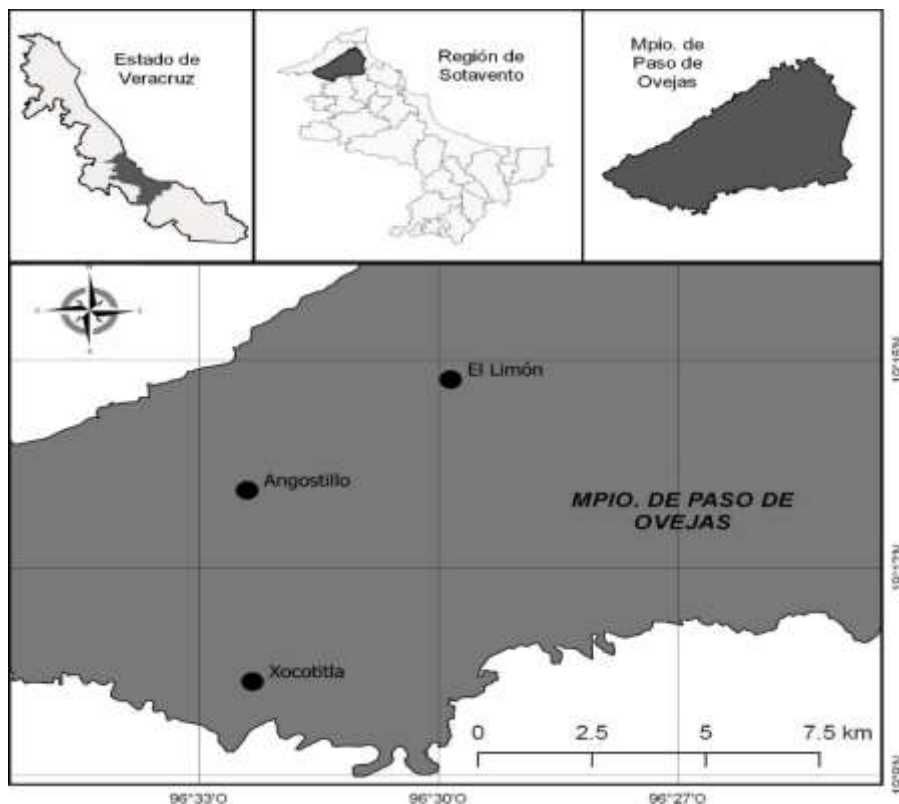


Figura 5. Ubicación geográfica de cada una de las localidades donde se ubican los grupos de estudio.

Fuente: Elaboración propia, año 2017.



### 5.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para conocer las etapas de organización de la MAP se utilizaron descripciones interpretativas para analizar los significados subyacentes y patrones de relaciones sociales. Las técnicas que se emplearon en esta investigación fueron: la entrevista, revisión documental y observación participativa. Los instrumentos de recolección de datos fueron tres cuestionarios semiestructurados como guías de entrevistas a profundidad, dirigidas a:

- a) Informantes claves y participantes del proyecto.
- b) Dirigentes, líderes y presidentes de consejos.
- c) Técnicos y agente promotor.

También se contó con el instrumento: una grabadora y un celular para fines fotográficos.

### 5.6. Aplicación de entrevistas a profundidad guiada

Las entrevistas a profundidad guiadas (Bolaños 1999) se llevaron a cabo durante octubre y noviembre de 2016. Se efectuó una prueba piloto de cinco entrevistas, cuatro realizadas en la localidad de El Limón y una en Angostillo. Se efectuaron un total de 61 entrevistas (Cuadro 4), consideradas para la obtención de la información y la sistematización de los datos; tres entrevistas se realizaron a informantes claves y 45 participantes del proyecto; cuatro entrevistas a líderes de grupo y una a un presidente de consejo; en cuanto al agente promotor, cinco fueron a profesores investigadores titulares (Promotor 1), dos a estudiantes (Promotor 2) y a una persona técnica (Promotor 3).

Cuadro 4. Aplicación de entrevistas a profundidad guiada.

<b>Número de entrevistas</b>	<b>Perfil del informante</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>
3	Informantes claves.	Informantes claves y participantes del proyecto (Anexo B1).
45	Participantes del proyecto.	Informantes claves y participantes del proyecto (Anexo B1).
4	Líderes de grupo.	Dirigentes, líderes y presidentes de consejos (Anexo B3).

Fuente: Cuestionarios semi estructurados aplicados en campo, octubre-noviembre 2016.

Cuadro 4, continuación

<b>Número de entrevistas</b>	<b>Perfil del informante</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>
1	Presidente de consejo.	Dirigentes, líderes y presidentes de consejos (Anexo B3).
5	Profesores investigadores titulares (Promotor 1).	Técnicos y agente promotor (Anexo B2).
2	Estudiantes (Promotor 2.).	Técnicos y agente promotor (Anexo B2).
1	Técnico (Promotor 3).	Técnicos y agente promotor (Anexo B2).

Fuente: Cuestionarios semi estructurados aplicados en campo, octubre-noviembre 2016.

Los datos obtenidos fueron sistematizados en una base de datos en Excel (software) y el análisis fue realizado a través del análisis del discurso (Santander, 2011). Se grabaron conversaciones de las entrevistas y se tomaron algunas fotografías durante el desarrollo de la técnica.

### **5.7. Revisión documental**

La revisión documental fue desarrollada durante todo el proceso de investigación y consistió en el análisis de información en relación con trabajos realizados en la MAP proveniente de artículos científicos y de divulgación, informes, reportes, manuales, tesis de maestría y doctorado en ciencias, entre otros. Los resultados de esta técnica se triangularon con los obtenidos por las entrevistas a profundidad.

### **5.8. Observación participativa**

Se efectuó una dinámica grupal en la localidad de Xocotitla y, se realizó a través de la técnica de observación participante, con productores de “CAMUNIS de Xocotitla” S.C. de R.L., para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su ente. Aunque la localidad de Xocotitla se encuentra a una distancia mayor que las localidades de Angostillo y El Limón, la dinámica se desarrolló en Xocotitla porque hubo mayoría de asistencia por parte de los productores de esta sociedad cooperativa.

## **5.9. Institución promotora**

Los resultados que se presentan en este apartado, son parte de la sistematización de la información del Colegio de Postgraduados, obtenida a partir de la consulta de documentos publicados en PDF, revistas, folletos, tesis, entrevistas a promotores (técnicos, estudiantes, Doctores) y de los registros obtenidos como observador participante.

El Campus Veracruz ha figurado como una Institución promotora en la zona núcleo de la MAP. El enfoque de los proyectos ha sido en Agroecosistemas, donde los investigadores, técnicos y estudiantes han intentado trabajar con los habitantes de la MAP, involucrados con los proyectos del CP-CV, integrando los aspectos técnicos, sociales, económicos y ecológicos, para tomar las mejores decisiones en lo que se refiere a la transferencia de tecnología.

En cuanto al alcance de los proyectos, de acuerdo a lo que se ha realizado en la MAP, son de alcance local, por tener una limitación geográfica con un territorio definido y por estar enfocados a grupos de personas definidas. La duración de los proyectos ha sido de forma indefinida. Cabe señalar que lo ya mencionado, no significa que es lo único que el CP-CV ha realizado puesto que, hay otras actividades de difusión que se llevan a cabo.

### **5.9.1. Perfil del agente promotor**

Para que el CP-CV lleve a cabo las diversas actividades, incluidas las de difusión, cuenta con distintas personas involucradas que han fungido como promotores. A continuación se menciona el perfil de los promotores que fueron entrevistados.

**5.9.1.1. Promotor 1. Profesor investigador:** fueron cinco personas entrevistadas con nivel académico de Doctorado, quienes han acompañado a los grupos de productores de la MAP en diferentes momentos, teniendo expectativas en campo como el desarrollo agrícola y rural a través de la innovación con enfoque integral holístico.

**5.9.1.2. Promotor 2. Estudiantes:** hubo la participación de dos estudiantes de Maestría en Ciencias en Agroecosistemas Tropicales quienes participaron en las entrevistas, uno de ellos es médico veterinario zootecnista y otro agrónomo de profesión.

**5.9.1.3. Promotor 3. Técnico:** como técnico se tuvo la colaboración de un Maestro en Ciencias egresado del Campus Veracruz.

Los promotores estudiantes y el técnico no solo realizaron investigación de tesis sino actividades de asistencia técnica y acompañamiento con los productores en campo (participativo y experimental), fungieron como enlace MAP y CP-CV; apoyo logístico y de ejecución. Las expectativas como estudiantes no solo fueron la formación de grupos de productores sino que después de algún tiempo, mantuvieran mejores técnicas de trabajo sin que el técnico estuviera presente.

## **6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se presenta la sistematización de información cualitativa que permitió explicar las características del estado organizacional de cada estudio de caso. Posteriormente, se presenta la descripción actual de los grupos de estudio. Se muestra como primera instancia los subtemas: características generales, génesis del proceso grupal, desempeño de los productores y sentido de pertenencia. En segundo momento se describen los factores internos y externos que afectan de manera positiva o negativa a la organización. Finalmente, se presentan las características principales del estado organizacional que en función de factores internos y externos de cada grupo dieron origen a las etapas organizacionales. Asimismo, se presenta una breve síntesis de los resultados en cada caso de estudio y al final de este apartado se presenta la contrastación de la hipótesis planteada.

### **6.1. Grupo de productores “CAMUNIS de Xicotitla” S.C. de R.L. (CAMUNIS)**

#### **6.1.1. Generalidades**

La Sociedad Cooperativa “CAMUNIS de Xicotitla” S.C. De R.L. es una sociedad que se integró con diez productores (socios fundadores); tienen entre 42 y 73 años de edad;

todos son hombres; cursaron la educación básica, la mayoría de ellos cursó estudios de secundaria; son casados y radican en Xicotitla, a excepción de un integrante que reside en la localidad de Acazónica; las actividades productivas que realizan son la siembra de: maíz pastos, pipián, sábila, frijol y producción de ganado vacuno, así como, elaboración de silos (técnica que permite conservar forrajes con el fin de enfrentar épocas de escasez de forraje).

“CAMUNIS de Xicotitla” tiene un representante que funge como administrador. El administrador tiene 48 años de edad, con escolaridad de secundaria. El administrador comentó haber tenido dos años de experiencia representando a “CAMUNIS de Xicotitla” S. C. de R.L, mencionó que los elementos que favorecieron su relación con el grupo fueron el parentesco familiar y ser oriundo de la localidad de Xicotitla. Las expectativas como dirigente de la organización fue “que cada uno tuviera insumos, materia prima para seguir ensilando y bajar recursos económicos gubernamentales por medio de la organización”.

### **6.1.2. Génesis de la unidad del grupo**

Los productores de Xicotitla, integrantes de la Sociedad “CAMUNIS de Xicotitla, iniciaron trabajos como grupo informal en el año 2006, ayudándose mutuamente en la adopción de esta actividad como técnica de trabajo a fin de avanzar en sus cultivos. Cuatro años después, investigadores, técnicos y estudiantes del Colegio de Postgraduados Campus Veracruz (CP-CV) iniciaron la vinculación con los productores, proporcionando asesoría técnica que perduró y evolucionó hasta que el grupo fue integrado de manera formal.

Las dificultades y necesidades económicas para el buen desempeño de las labores agropecuarias hicieron que surgiera el interés de los productores en practicar el ahorro y préstamo, a fin de que éstos estuvieran a la disposición para cubrir sus necesidades. Por lo anterior, deciden formalizar el grupo en Sociedad Cooperativa que surge con una Asamblea General; el objetivo fue la constitución de la Sociedad. La asamblea se efectuó primero con el nombramiento del Presidente de debates y Secretario de la Asamblea,

ésta se llevó a cabo en presencia de los anteriores representantes mencionados, socios fundadores e invitados, Promotores del CP-CV, así como de la Alcaldesa del municipio de Paso de Ovejas, quien dio Fe y Legalidad al acta constitutiva de esta sociedad, todos los datos quedaron registrados en el Acta Constitutiva firmándola todas las personas que intervinieron y que estuvieron presentes.

Esta sociedad se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas, el acta constitutiva y los acuerdos tomados durante la Asamblea General de Socios. Las siglas “CAMUNIS” utilizadas en el nombre de la Sociedad Cooperativa significan; CAMPESINOS UNIDOS. La denominación o razón social “CAMUNIS DE XOCOTITLA S.C. DE R.L. DE C.V.”, fue autorizada por la Secretaría de Economía para su uso e inscripción en boleta con número 30455\*17, en junio de 2014.

Los integrantes de esta cooperativa mencionaron que el apoyo recibido por parte del CP-CV fue fundamental para obtener su constitución jurídica y, así, enriquecer la forma de organizarse y continuar con los trabajos que han desarrollado a través del ejercicio llamado “mano vuelta”. Esta técnica la han utilizado para desempedrar sus parcelas y otras labores de jornal. Al respecto, algunos integrantes comentaron lo siguiente:

*“Para la limpieza de nuestras parcelas no era necesario meter muchos jornales porque nosotros mismos nos apoyábamos”.*

*“Con el trabajo de todos nosotros, cosechábamos 160 pacas de pasto en menos de una hectárea”.*

*“Nos repartíamos el trabajo y hacíamos pacas entre todos, porque de manera individual sale caro”.*

*“Con la ayuda entre nosotros, clareábamos potreros y desempedrábamos tierras sin utilizar (abandonadas)”.*

Han manifestado trabajar con instituciones y dependencias, tales como la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y el H. Ayuntamiento de Paso de Ovejas, quienes han apoyado con actividades productivas como Programas de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) que ellos realizan. Asimismo, afirmaron que el apoyo que recibieron por parte del CP-CV fue mayor en relación con el apoyo de otras instituciones. Sin embargo, a partir del año 2015 (cambio de administración en el CP-CV) no cuentan con la ayuda de la Institución promotora y los trabajos cooperativos han menguado. Actualmente los integrantes socios fundadores de esta sociedad cooperativa siguen esforzándose en el desempeño de sus actividades productivas.

### **6.1.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal**

El desempeño de los productores en el proceso grupal inició con actividades agrícolas que surgieron principalmente por iniciativa propia como siembra de maíz, pipián, sábila y frijol; además de la producción de ganado vacuno. La siembra de árboles, pastos y la elaboración de silos, se realizaron por iniciativa del CP-CV como agente promotor. Cabe mencionar que la mayor parte de las actividades productivas emergieron por ánimo voluntario de los productores.

Uno de los profesores investigadores (Promotor 1) mencionó que:

*“...las acciones implementadas fueron basadas en el interés y en las necesidades de los mismos productores”.*

El desempeño de los productores en el proceso grupal ha sido satisfactorio de acuerdo a los testimonios de los propios miembros, ya que manifestaron que su trabajo está fundamentado en la ayuda mutua y esfuerzo propio como principal particularidad. Algunos han expresado que les anima y les gusta formar parte de la organización porque buscan el progreso en su economía y la obtención de asistencia técnica, es decir, mejorar la forma de vivir y tener mejor condición de trabajo y por ende obtener el fortalecimiento y crecimiento de la Sociedad Cooperativa.

Desde que iniciaron los trabajos en grupo han tenido un líder que los dirige en actividades distintas relacionadas a las actividades productivas que ellos practican y las relacionadas a la administración de la Sociedad. Actualmente tienen administrador y comisionado de vigilancia, éste último es responsable de vigilar que todos los acuerdos surgidos en reuniones por los integrantes de esta sociedad se cumplan. Los objetivos planteados al interior se han desarrollado a corto, mediano y largo plazo; estos han sido planteados con base en sus actividades primarias, trabajando de manera común de acuerdo a los ciclos de producción, ellos deciden cuándo y cuánto sembrar. La distribución de las tareas entre los miembros de la organización se realiza de manera equitativa.

Los integrantes de esta Sociedad Cooperativa han efectuado reuniones y asambleas anuales donde la mayoría de los integrantes participan y toman acuerdos que, comúnmente, surgen en razón de la manera de trabajar y de sus técnicas laborales. Es importante destacar que la mayoría de los productores entrevistados expresaron que las actividades productivas propuestas en reuniones se han cumplido y los acuerdos tomados en común se respetan.

Anteriormente los productores integrantes de esta organización desempeñaban las actividades productivas con asistencia técnica proporcionada por el CP-CV, donde se contemplaba el trabajo participativo y el intercambio de experiencias. La siembra de árboles forrajeros, la siembra y técnica para el manejo de pastos, fueron una de las principales asistencias técnicas proporcionadas.

Al respecto algunos de los productores comentaron lo siguiente:

*“Uno de los apoyos que hemos recibido, es la enseñanza por parte del Colegio que nos dan, para que nosotros sigamos trabajando nuestras siembras y para que tengamos nuevos cultivos”.*

*“El técnico nos orientaba un poco cuando sembramos árboles forrajeros y él nos daba indicaciones de cómo hacerlo”.*



#### **6.1.4. Sentido de pertenencia grupal**

El sentido de pertenecer a esta Sociedad Cooperativa de cada uno de los productores (socios), emergió a partir de sus propias actividades laborales en campo. Antes de sentirse dueños de la Cooperativa cada uno de los socios se identificaron como compañeros de trabajo en sus parcelas.

La mayoría de los socios de esta cooperativa expresaron estar conformes en la forma de cómo se realizaron las actividades al interior de la organización y que les gustaría en un futuro estar trabajando en mejores condiciones en relación con el mejoramiento de los cultivos y la producción para poder entrar a otras etapas como el abasto, la comercialización, entre otras. Aseguraron haber trabajado en común acuerdo, de manera unánime y en solidaridad para la obtención de los resultados y beneficios.

Al respecto un integrante comentó:

*“Al estar organizados hemos logrado el mejoramiento de nuestras parcelas por los trabajos que hemos realizado juntos”.*

Los socios de esta cooperativa mencionaron que el estar organizados no solo para realizar labores de campo, donde han obtenido mejorías en sus parcelas; observan que como organización formal cuentan con su acta que los constituye como miembros de la sociedad; en la cual estipularon un fondo de reserva (Capítulo cuarto, Artículo 25). En el acta acordaron, de manera voluntaria, que el objetivo del fondo de reserva se haría para realizar una aportación económica para imprevistos que surgieran entre ellos, para cuestiones laborales, personales o familiares. Esta participación (aportación económica) refirmó el sentir de los socios de ser propietarios y de formar parte de la Sociedad Cooperativa.

El interés de los productores por participar y pertenecer a esta Sociedad es significativo, ya que esto les ha permitido fomentar las prácticas de cooperación y de ayuda mutua, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Un Investigador (Promotor 1), comentó lo siguiente:

*“El sentir de pertenecer a esta organización ha logrado hacer acciones que cada uno solo no lo hubiera logrado, por ejemplo el hacer pacas, ensilar, tener maquinaria, tener dinero para contratar a diez o a veinte jornales para un día de ensilaje”.*

Las relaciones internas entre los integrantes han favorecido el sentido de pertenecer a esta Sociedad. Las prácticas democráticas que se realizan han dirigido y controlado el desarrollo de la organización.

### **6.1.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional**

#### **6.1.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos.**

Uno de los factores que favoreció el logro de los objetivos de la Sociedad Cooperativa fue el trabajo realizado de forma afín. La producción de cultivos similares es una de las características implícitas en esta organización y se realiza, principalmente, por ser la tradición de sembrar este tipo de cultivos como prioritarios, por ser enseñanzas inculcadas desde sus padres, porque les gusta hacerlo y, además, porque saben realizarlo.

Los objetivos definidos, las metas alcanzadas y la visión definida, fueron planteadas por los productores con base en, las actividades de producción que ellos eligieron como ¿qué sembrar?, ¿cuánto sembrar?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿para qué sembrar?. La experiencia y el conocimiento adquirido, surgió por las bases que sus antepasados han dejado como legado por formar parte de la tradición de la localidad y por estar sujetos a condiciones ambientales particulares de la región.

La participación y la disposición de los miembros para dar formalidad a la Sociedad Cooperativa fueron cualidades de los productores por distinguirse como personas trabajadoras que tienen el deseo de estar en mejores condiciones tanto en lo laboral como en lo familiar. Esta condición ha permitido que los productores tengan una

identidad y autonomía como organización. Lo anterior se debe al resultado de los planes de trabajo con los que cuentan, los cuales tratan de ejecutar conforme a lo planeado.

#### **6.1.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos.**

Algunos factores internos que impiden u obstaculizan el logro de los objetivos han sido la definición de normas y reglamento interno de la organización, éstos no están estipulados por falta de capacidades y habilidades de los propios miembros de la Sociedad Cooperativa; asimismo, la falta de conocimiento al tema, no solo del representante sino también por los productores. Lo anterior se ve reflejado en la inexistencia de una Misión de la organización.

#### **6.1.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización.**

La participación de instituciones como el CP-CV, entre otras instituciones, ha beneficiado a la Sociedad Cooperativa por el apoyo y esfuerzo que ésta proporcionó como Agente Promotor para que obtuviera formalidad legal, como resultado de la iniciativa de los profesores investigadores para que el grupo de productores se constituyera jurídicamente. Gracias a la disposición y colaboración de los distintos promotores, los productores de esta Sociedad practican la democracia y tienen autonomía como organización, ya que las expectativas al realizar trabajos en el medio rural fue con un enfoque integral y participativo, encaminados al mejoramiento del nivel de vida no solo de los productores de esta sociedad, sino de otras personas integradas en los proyectos de la MAP.

El intercambio de experiencia y conocimientos con otros grupos de productores, residentes de localidades aledañas a Xocotitla, enriquecieron los saberes de los productores de “CAMUNIS de Xocotitla”.

#### **6.1.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.**

Aun cuando esta sociedad cooperativa tiene autonomía como organización, no practican la autogestión ni relaciones externas con otras instituciones; además, el apoyo por parte de los Promotores no favoreció del todo estos aspectos, ya que las gestiones y las

relaciones externas, por lo general, las realizaron desde la Institución Promotora (Cuadro 5).

Cuadro 5. Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional

FACTORES		
	Positivos	Negativos
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prácticas de ayuda mutua y esfuerzo propio</li> <li>➤ Interés de practicar el ahorro</li> <li>➤ Organización constituida como S. C. de R.L.</li> <li>➤ Tienen estructura Organizacional</li> <li>➤ Autonomía para decidir quiénes y cuanto sembrar</li> <li>➤ Prácticas de reuniones ordinarias y asambleas</li> <li>➤ Se identifican como socios y compañeros de la organización</li> <li>➤ Satisfacción organizacional y laboral</li> <li>➤ Buscan mejores condiciones de cultivos y producción. Así como abasto y comercialización de la producción (visión)</li> <li>➤ Cuentan con un fondo de reserva para imprevistos laborales, personales o familiares</li> <li>➤ Dominio de las actividades productivas</li> <li>➤ Animo voluntario para trabajar en los procesos de producción</li> <li>➤ Distribución de tareas de manera equitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sin definición de normas ni reglamento interno.</li> <li>➤ Poca capacidad de gestión de recursos como organización, ante distintas instituciones</li> <li>➤ No tienen su Misión clara</li> <li>➤ Cultivos de acuerdo a los ciclos de producción (de temporal)</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interacción con otros grupos de productores</li> <li>➤ Interacción con instituciones locales</li> <li>➤ Tienen autonomía como organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nula relación externa con instituciones regionales o estatales</li> <li>➤ No cuentan con asistencia técnica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

### **6.1.6. Estado organizacional**

El estado organizacional de la Sociedad Cooperativa “CAMUNIS de Xicotitla” lo determinó la presencia de varios factores, en especial la participación del trabajo en equipo con propósito de establecer estrategias grupales, técnicas de trabajo, permanencia y crecimiento organizacional.




De acuerdo a los factores internos de esta Sociedad Cooperativa se observó que los objetivos se definieron con base en sus necesidades comunes así como en la visión, y que están constituidos como una figura moral, tienen participación democrática e identidad. Asimismo, las características de los factores externos observados fueron la interacción con otros grupos e instituciones. La mayoría de las características anteriores son identificadas en la etapa de consolidación definida como “el estado organizacional” de la Sociedad Cooperativa (Cuadro 6). Muchas de las características observadas en los factores internos y externos son manifestadas por sus costumbres, hábitos, creencias, como expresiones de su cultura, transmitidas de generación en generación.

Cuadro 6. Características del Estado Organizacional

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Clasificación de las características</b>
<b>Pre-formación</b>	Trabajo afín	
	Idea inspiradora	*
	Idea de estructura	*
<b>Formación</b>	Definición de objetivos	*
	Definición de normas	*
	Estructura grupal	
<b>Desarrollo</b>	Visión en construcción	*
	Estructura grupal	
	Objetivos establecidos	*
	Estrategias grupales	
	Capacidad de gestión	*
	Participación de sus miembros	
	Meta establecida	*
<b>Consolidación</b>	Objetivos definidos	
	Visión definida	
	Misión establecida	*
	Metas alcanzadas	*
	Organigrama	*
	Figura asociativa	
	Participación democrática	
	Identidad de los integrantes	
	Interacción interna y externa	
	Autonomía de la organización	
<b>Transformación</b>	Condición de adaptación	*
	Flexibilidad	*
	Aceptación al cambio	*
<b>Desintegración</b>	Pérdida de dirección	
	Burocracia exhaustiva	*
	Nulo nivel de flexibilidad	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:

-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

De acuerdo a lo anterior se observó que este grupo es una organización constituida formalmente en una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada donde los integrantes tienen iniciativa propia, les gusta trabajar en equipo y la mayoría de los integrantes les interesa seguir trabajando de forma organizada.

La participación entre los integrantes ha favorecido el sentido de pertenecer a esta Sociedad. Las prácticas cooperativas y democráticas que realizan los productores han dirigido y controlado el desarrollo de la organización.

Actualmente, esta organización no cuenta con asistencia técnica para realizar dichas labores, sin embargo, el desempeño de los productores por realizar las tareas en campo, son las mismas. La falta de asistencia técnica y la nula relación con instituciones, como la falta de financiamiento y competitividad vista como un fenómeno sistémico, entre otras, pone en riesgo la continuidad de la Sociedad Cooperativa.

En síntesis, aunque en esta cooperativa se hayan encontrado características que la definieron en la etapa de consolidación, actualmente su estado organizacional se encuentra en decadencia.

## **6.2. Grupo de productores “Guazameros” (GPG)**

### **6.2.1. Generalidades**

El grupo de Guazameros se integró con productores de las localidades de Angostillo, El Limón y Xocotitla. A continuación se describen los datos generales de los productores realizando una clasificación por localidad.

#### **6.2.1.1. Angostillo.**

En la localidad de Angostillo fueron ocho productores, con edad entre 53 y 69 años, quienes formaron parte de este grupo de Guazameros. Tienen estudios de primaria y secundaria. Tres de ellos concluyeron la secundaria y tres la primaria, un productor estudió hasta tercer año de primaria y uno más no cursó ningún estudio. El estado civil de cada productor es distinto; siete son casados y solo uno vive en unión libre. Todos

radican en la localidad de Angostillo. Las principales actividades que los productores efectúan son la producción de ganado vacuno, siembra de maíz, cultivo de pastos, siembra de pipián, árboles forrajeros, frijol y hortalizas.

#### **6.2.1.2. El Limón.**

En la localidad El Limón se organizaron siete productores, con edad entre 59 y 79 años, quienes formaron parte del grupo de Guazameros. La mayoría de los productores cursaron estudios de primaria sin terminarla, a excepción de un productor, que si la culminó. Son originarios de El Limón y radican en esta misma localidad. Se dedican a la siembra de maíz, pipián, pastos, cultivo de árboles forrajeros, elaboración silos y siembra de frijol, al mismo tiempo desarrollan actividades ganaderas.

#### **6.2.1.3. Xocotitla.**

El número de productores de la localidad de Xocotitla fue mayor al de los integrantes de las localidades de Angostillo y El Limón, debido a que en Xocotitla fueron trece productores, los cuales tienen entre 46 y 73 años de edad. Un integrante de este grupo es mujer, todos los demás son hombres. El nivel de escolaridad es de primaria y secundaria. De todos ellos una persona es soltera, otra vive en unión libre y todos los demás son casados. Residen en la localidad de Xocotitla. Las actividades productivas que comúnmente practican son: siembra de maíz, siembra de pastos, producción de ganado vacuno, siembra de árboles forrajeros, cultivo de frijol y elaboración de silos. Las actividades productivas mencionadas en cada una de las localidades, son descritas en orden de importancia.

Este grupo de Guazameros se constituyó primeramente con la participación de productores de la localidad de Angostillo, posteriormente se integraron productores de Xocotitla y por último de El Limón.

Productores de la localidad de Angostillo mencionaron no haber tenido una persona que encabezara y representara al grupo, que surgiera entre ellos mismos, que facilitara la asistencia y cumplimiento de las reuniones grupales. A diferencia de la localidad de



Xocotitla, los productores reconocieron tener un líder. En El Limón afirmaron contar con un integrante que fungió como dirigente.

A continuación se describe las figuras que representaron a los grupos:

**Líder.** La persona que figuró como líder del grupo de Xocotitla, tiene 48 años de edad y terminó sus estudios de secundaria. Fue líder del grupo: “Guazameros de Xocotitla”. Su deseo como líder era la continuidad del grupo. Las tareas principales que desempeñaba fueron informarle al grupo los días de reunión, así como, de colaborar con los pendientes que surgían. Los elementos que favorecieron la relación entre el líder y el grupo fueron la afinidad familiar y la amistad con ellos.

**Dirigente.** A diferencia del líder de la localidad de Xocotitla, el dirigente de los productores El Limón, cuenta con la edad de 78 años y no terminó sus estudios de primaria. Fueron dos años los que representó al grupo de productores, la expectativa como dirigente fue que el grupo continuara y se fortaleciera. La amistad y el arraigo en la localidad de El Limón favorecieron la relación con el grupo de productores.

### **6.2.2. Génesis de la unidad del grupo**

El inicio de este grupo de productores “Guazameros” emerge con actividades como la elaboración de cercos vivos y siembra de árboles de guácimo, de forma individual no convencional. La integración de este grupo fue con productores pertenecientes de localidades como El Limón, Xocotitla y Angostillo. Cabe señalar que la mayoría de los productores tenían árboles de Guácimo en sus parcelas y éstos nacieron de forma natural no cultivadas, así como pastos, aunque con mínima participación. Posteriormente estas actividades individuales se convertirían en actividades de interés común.

Las actividades mencionadas formaron parte de investigaciones de tesis realizadas por estudiantes de la institución promotora CP-CV en el año 2006. Es hasta el 2009 cuando, de forma grupal, Promotores 1 y 2 del CP-CV iniciaron trabajos en equipo con productores de las localidades de Xocotitla, Angostillo y El Limón. En este año surgió el

proyecto “Pro-árbol” por parte de la CONAFOR, proyecto que meses después apoyaría económicamente y con herramienta de trabajo e insumos, a este grupo de productores de Guazameros.

A mediados del año 2010 los productores contaban con cercos vivos y árboles plantados en sus predios de manera convencional, debido a lo anterior el CP-CV en el mes de noviembre de 2010 gestiona recursos económicos ante la CONAFOR, siendo aprobados y entregados a finales del mismo año. Una cuarta parte de los productores entrevistados manifestaron tener apoyo por parte del programa Procampo Productivo (PROGRAM) antes PROCAMPO.

Al respecto un productor de la localidad de Angostillo comenta:

*“... nos hemos apoyado también con PROCAMPO, mi papá tenía parcelas registradas en este programa que ahora lo llamamos PROGRAM”.*

Los distintos apoyos que recibió este grupo de Guazameros, propiciaron el interés por trabajar en equipo y practicar actividades en sus campos de trabajo. El apoyo por parte de la CONAFOR fortaleció la génesis del proceso organizativo de este grupo de Guazameros que, con base en lo anterior, este grupo fundamenta y amplía las actividades en campo.

### **6.2.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal**

El desempeño de los productores en el proceso grupal se desarrolló con base en actividades productivas de interés común que cada uno de ellos efectuaba como el cultivo de maíz, entre otras actividades, ésta es considerada como prioritaria y en algunos casos como de subsistencia. Han efectuado actividades silvopastoriles donde la siembra de pastos y la siembra de árboles forrajeros fortalecieron las actividades ganaderas, ya que la mayoría de los productores cuentan con ganado vacuno.

Algunos productores comentaron que las actividades ganaderas, incluyendo la siembra de pastos, han sido ejercidas por iniciativa propia; no obstante, la siembra de árboles forrajeros se ha realizado con iniciativa y apoyos de instituciones como CONAFOR y de la Institución Promotora CP-CV. Las actividades como la siembra de pipián, frijol, elaboración de silos, siembra de sábila y hortalizas, fueron realizadas por iniciativa propia; estas últimas actividades se elaboraron en menor participación por la minoría de los productores participantes.

Los productores Guazameros siguen empleando prácticas agrícolas que, comúnmente, la mayoría de los campesinos y productores utilizan desde sus antecesores como actividades de subsistencia, con fuerte arraigo entre los productores.

Lo anterior es considerado, por parte de los productores, como base sólida para desarrollar sus actividades mediante el apoyo mutuo. Sin embargo, el desempeño de los productores Guazameros en el proceso grupal fue de poca prosperidad; no hubo cohesión grupal.

Otros aspectos que no favorecieron el proceso organizativo de los productores fueron: el corto tiempo de interacción entre los productores pioneros, el insuficiente interés para trabajar en equipo, el trabajo individual en cada una de sus parcelas, el vivir en localidades distintas, entre otros, finalmente, estas condiciones llevó a la escasa unidad del grupo.

A pesar de lo anterior y del hecho de no contar formalmente con alguien que los dirigiera en el proceso organizativo con enfoque grupal, los Guazameros lograron gestionar maquinaria agrícola, por ejemplo, la obtención de una picadora de pasto, entre otros.

Cabe señalar que algunos productores originarios de la localidad de Xocotitla comentaron que uno de ellos figuró como dirigente de este grupo. Los productores de la localidad de El Limón reconocieron haber tenido una persona que los dirigía y les informara de las reuniones de grupo, no así con los productores de la localidad de

Angostillo, ellos no reconocieron haber tenido una representación de liderazgo por parte de algún compañero miembro del grupo que realizara el trabajo como dirigente.

Algunos productores de la localidad Angostillo mencionaron:

*“... por parte de nosotros no tuvimos dirigentes, pero los técnicos y estudiantes del colegio dirigieron las actividades del grupo.”*

*“... no teníamos una persona que nos dirigiera dentro de nuestro grupo, todos acudíamos al llamado cuando se necesitaba”.*

Para los productores de las localidades de Xocotitla y El Limón mencionaron que:

*“... había una persona, compañero de nosotros, que nos decía cuando teníamos que reunirnos”.* Productor de la localidad de Xocotitla.

*“... había un compañero que siempre nos avisó de las reuniones que íbamos a tener, después fue su hijo el que se encargó de esto”.* Productor de la localidad de El Limón.

En relación a las reuniones o juntas que se realizaban fueron de manera informal. No contaron con comité para dar seguimiento y supervisión a los acuerdos. No se dispuso de un reglamento interno o normas que los rigieran como grupo. Aún con todo lo anterior este grupo de Guazameros se trazaban objetivos a cumplir.

Los objetivos que se plantearon a largo plazo fue la siembra de árboles de guácimo como forraje para proporcionar alimento al ganado vacuno, y que éstos tuvieran que comer en todo tiempo. La siembra de pastos para realizar silos fueron objetivos planteados a mediano plazo. El objetivo a corto plazo fue mejorar el trabajo mediante la adquisición de un toro para semental, la obtención de maquinaria y herramienta.

Los objetivos y las metas que se lograron como grupo fueron la siembra de árboles de Guácimo, siembra de pastos, la obtención del semental, así como maquinaria y herramientas agrícolas, estos objetivos se lograron gestionar debido a la participación directa del CP-CV ante la CONAFOR.

Este grupo de productores afirmaron haber conformado el grupo de Guazameros con la ayuda del CP-CV y, haber recibido asistencia técnica por parte de los promotores para el buen desempeño de los trabajos en campo.

En la actualidad, en este grupo de Guazameros, algunos integrantes fundadores han desertado, sin embargo, otros productores de localidades como Rancho Nuevo, La Oriental, entre otras, se interesaron por participar en los trabajos que los Guazameros han realizado.

Cabe mencionar que aun cuando algunos productores desistieron del grupo, las actividades y asesoría por parte del CP-CV continuaron con integrantes de recién incorporación. El CP-CV proporcionó seguimiento de las actividades; tenían varias reuniones al inicio de cada año para planear las asesorías y la capacitación.

#### **6.2.4. Sentido de pertenencia grupal**

Los primeros trabajos realizados en campo, por parte de los productores, proporcionó el sentido de pertenecer a este grupo de Guazameros; esto se dio mediante la participación, colaboración y disposición de cada uno de ellos ya que obtuvieron beneficios por trabajar de manera grupal.

Existieron inconformidades por parte de los integrantes al interior del grupo. Las inconformidades se presentaron desde un ambiente de desconfianza y egolatría ya que algunos de ellos aseguraron no obtener ningún beneficio propio y mucho menos, apoyo para trabajar sus tierras. Otros comentaron que solo unos cuantos productores obtuvieron beneficio y lo trabajaron de forma individual.

Al respecto uno de ellos comentó:

*“...sucedió un evento que nos afectó a todo el grupo, un compañero se adueñó de la picadora que nos dieron a todo el grupo y ahora cobra por utilizarla”.* Productor de la localidad de Angostillo.

La pérdida de los apoyos externos al grupo contribuyó para que los productores disiparan el interés en seguir perteneciendo al grupo. Ante tal situación, la poca unidad del grupo se perdió en poco tiempo.

## **6.2.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional**

### **6.2.5.1. Factores internos que catalizan el logro de los objetivos.**

Los factores internos que facilitaron el logro de los objetivos y de los resultados obtenidos por parte de este grupo de Guazameros fueron, en primera instancia, el conocimiento de las distintas actividades de cultivo ejercidas en sus tierras; proporcionado por las enseñanzas de sus antecesores. En segundo momento, el interés de practicar la técnica de mano de obra y, en algunos casos proporcionando sus parcelas para sembrar. Por último, la interacción y confianza entre los productores y las distintas instituciones que participaron en este grupo.

Algunos productores reconocieron la importancia y el beneficio de practicar cultivos de árboles de guácimo y siembra de pastos para forraje, con sus respectivas técnicas de manejo, como solución para algunas necesidades. No obstante, algunos productores ya realizaban algunas prácticas básicas sobre el cultivo de pastos y forraje para el ganado vacuno. Estas prácticas proporcionaron el conocimiento básico. Aunque la mayoría de los productores Guazameros no estimaron el trabajo en equipo, algunos si lo hicieron, ya que los objetivos alcanzados y los resultados obtenidos fueron por la concientización de los productores que valoraron los beneficios del trabajo en equipo, participando con el trabajo en campo desarrollado por sus manos y facilitando el espacio físico de sus parcelas.

#### **6.2.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos.**

Los factores internos que obstaculizaron los objetivos e impidieron la continuidad del grupo en unidad fueron: debilidad de bases fehacientes en los productores sobre el esfuerzo propio de cada uno de ellos; el apoyo mutuo, solidaridad al interior del grupo, mínimo grado de apropiación por parte de los productores a la unidad del grupo; la falta de un líder que emergiera de los propios compañeros; escasas de prácticas democráticas que los dirigieran a la realización de normas y reglamento interno que fortaleciera la autonomía como grupo.

#### **6.2.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización.**

Los factores que intervinieron de manera positiva para el fortalecimiento del grupo fueron: el intercambio de información con otros productores de la misma región para el mejoramiento de técnicas, conocimiento y experiencia entre los productores, promotores del CP-CV y otros agentes externos; talleres, días demostrativos donde se compartían sus experiencias y visitas de algunos productores de otras localidades, la obtención de maquinaria; herramienta; insumos, entre otros, favoreciendo las prácticas de cultivo que actualmente se continúa realizando.

#### **6.2.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.**

Algunos factores externos que menguaron el proceso organizativo del grupo de Guazameros se dio mediante la intermediación plausible que recibieron por parte del CP-CV, lo anterior, conllevó a la dependencia del grupo con el agente promotor. Otro de los factores externos que afectó al grupo fue que los productores fundadores, participantes del grupo de Guazameros, eran residentes de tres localidades distintas. La ubicación geográfica de cada residente miembros del grupo se encontraba relativamente cerca pero, el pertenecer a diferentes localidades afectó negativamente la consolidación del grupo, debido a que se dificultó la asistencia homogénea en las convocatorias para llevar a cabo las reuniones relacionadas, por lo general, al proceso organizacional del grupo (Cuadro 7).

Cuadro 7. Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional.

FACTORES		
	Positivos	Negativos
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento de los cultivos ejercidos</li> <li>➤ Actividades productivas de interés común</li> <li>➤ Actividades de subsistencia con fuerte arraigo entre los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desempeño grupal con poca prosperidad</li> <li>➤ No hubo cohesión grupal</li> <li>➤ Corto tiempo de interacción grupal</li> <li>➤ Insuficiente interés por el trabajo en equipo</li> <li>➤ Diferente residencia por parte de los productores conllevó a la escasa unidad entre ellos</li> <li>➤ Sin definición de normas ni reglamento interno.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos económicos, maquinaria, equipo de trabajo y materia prima recibida a través de la institución promotora</li> <li>➤ Reuniones informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incapacidad de gestión de recursos como organización, ante distintas instituciones</li> <li>➤ No contaron con un comité para dar seguimiento y supervisión a los acuerdos</li> <li>➤ Los objetivos planteados solo fueron en razón de la producción</li> <li>➤ Interés por pertenecer a un grupo solo por beneficios obtenidos</li> <li>➤ Poca cooperación y ayuda mutua entre los compañeros</li> <li>➤ Ambiente de desconfianza y egolatría entre los compañeros</li> </ul>
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de recursos por parte de la Institución promotora</li> <li>➤ Confianza de los productores ejercida a los intermediarios</li> <li>➤ Intercambio de conocimiento e información entre productores, promotores y agentes externos</li> <li>➤ Participación en talleres, días demostrativos y visitas de otros productores de localidades distintas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dependencia del agente promotor</li> <li>➤ Nula relación externa con instituciones regionales o estatales</li> <li>➤ No cuentan con asistencia técnica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.



### 6.2.6. Estado organizacional

Las características identificadas en el grupo de Guazameros que dieron lugar al estado organizacional fueron: el interés por el trabajo en común, el aprendizaje de nuevas técnicas para sus cultivos, así como, la incorporación de nuevos cultivos. No obstante, tuvieron limitada reorientación de los resultados, pobre identidad de los integrantes, pérdida de objetivos, poco trabajo en equipo, nula visión y misión grupal. Por otra parte la falta de planteamiento de metas por alcanzar, la pérdida de interés por pertenecer y continuar en el grupo, sin autonomía grupal y, aunque hubo interacción con instituciones, fue limitada.




Los factores mencionados anteriormente distinguieron al grupo y orientaron su accionar, rigiendo sus percepciones y tonificando su propio estado organizacional en etapa de desintegración (Cuadro 8).

Cuadro 8. Características del Estado Organizacional

Etapas	Características	Clasificación de las características
Pre-formación	Trabajo afín	
	Idea inspiradora	*
	Idea de estructura	*
Formación	Definición de objetivos	
	Definición de normas	*
	Estructura grupal	
Desarrollo	Visión en construcción	*
	Estructura grupal	*
	Objetivos establecidos	*
	Estrategias grupales	*
	Capacidad de gestión	*
	Participación de sus miembros	*
	Meta establecida	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:




-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

Cuadro 8, continuación

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Clasificación de las características</b>
<b>Consolidación</b>	Objetivos definidos	*
	Visión definida	*
	Misión establecida	*
	Metas alcanzadas	*
	Organigrama	*
	Figura asociativa	*
	Participación democrática	*
	Identidad de los integrantes	*
	Interacción interna y externa	*
	Autonomía de la organización	*
<b>Transformación</b>	Condición de adaptación	*
	Flexibilidad	*
	Aceptación al cambio	*
<b>Desintegración</b>	Pérdida de dirección	
	Burocracia exhaustiva	*
	Nulo nivel de flexibilidad	

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:

-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

En relación con lo anterior este grupo se constituyó de manera informal con productores de tres localidades distintas. La integración de este grupo se debió al interés por conocer nuevos cultivos y sus técnicas, así como la obtención de apoyos por parte de las instituciones implicadas.

La desfavorable relación interna entre los integrantes, la falta de prácticas cooperativistas, democráticas y solidarias entre ellos fue perjudicial para cimentar el sentido de pertenencia grupal. Otro aspecto adverso fue la residencia de cada productor, lo anterior conllevó la inasistencia de los productores en las reuniones grupales.

La inasistencia técnica, la falta de relación directa con instituciones aliadas, entre otros aspectos, no propiciaron la dirección de los de los objetivos planteados y la orientación de los resultados logrados.

Actualmente este grupo se desintegró, sin embargo algunos Guazameros siguen desarrollando actividades productivas con técnicas de producción que la Institución promotora sugirió. Asimismo, productores de localidades aledañas a las localidades de El Limón, Angostillo y Xocotitla, adoptaron algunas prácticas productivas que los productores de este grupo practican. Por las características mencionadas, este grupo fue clasificado en etapa de desintegración.

### **6.3. Grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” (GMP)**

#### **6.3.1. Generalidades**

Este grupo fue conformado por cinco mujeres con edad entre 44 y 62 años. Cuatro de las cinco mujeres terminaron estudios de secundaria y solo una concluyó estudios de primaria. Tres integrantes viven en unión libre y dos son casadas. Todas se dedican a labores de casa. Una de ellas realiza otras actividades productivas relacionadas a la agricultura como la siembra de maíz y pipián, esta actividad la distingue de las demás integrantes. Dos de las cinco integrantes elaboran artesanías.

Las integrantes del grupo “Mujeres en el cultivo de peces de ornato” reconocen una integrante como líder nata del grupo. Ellas mencionaron que tenían confianza en la integrante que figuraba como líder del grupo. Testificaron haber sido invitadas por la líder para integrar el grupo y participar en el proyecto del cultivo de peces de ornato.

#### **6.3.2. Génesis de la unidad del grupo**

En el año 2012, habitantes de las localidades de Angostillo y Xocotitla integraron un grupo llamado “Grupo de Crecimiento Productivo Simultáneo” (GCPS). El grupo GCPS fue dirigido por una estudiante de Doctorado de la institución promotora CP-CV que posteriormente en el año 2014 el GCPS se desintegró. Uno de los objetivos del GCPS fue el trabajo con especies y variedades de organismos acuáticos como: pez ángel, molly

balón, guppy moscú azul, guppy tuxedo, platy mickey, espada roja, tilapia del nilo o tilapia nilótica, caracol manzano y espinaca de agua. Es importante comentar que el objetivo del grupo GCPS brindó bases para la conformación del grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato”.

El surgimiento del grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces ornato” inició con la participación de cinco integrantes con el interés de producir peces en las pequeñas piletas de los traspatios, con potencial de venta ornamental que generaría ingresos económicos adicionales a las familias. La conformación de este nuevo grupo fue promovido por dos exintegrantes mujeres del grupo GCPS, quienes invitaron a tres mujeres de la misma localidad para conformar este nuevo grupo.

La integración de este grupo surgió de manera informal en julio de 2014. En el mismo mes mencionado deciden realizar una reunión y levantar un acta de integración grupal para formalizar el compromiso como grupo. Dicha acta la redactó una de las integrantes con el apoyo de un técnico del CP-CV.

En el mes de agosto del año 2014 el acta, que fue escrita un mes antes, fue firmada y sellada por la Secretaria del H. Ayuntamiento del Municipio de Paso de Ovejas, Veracruz, certificando las firmas y huellas que aparecieron en ella, ratificando la concordancia fiel y exacta con la Credencial de Elector expedida por el Instituto Federal Electoral.

La institución promotora, el CP-CV, tuvo la comisión de la certificación del acta. Dicha acta certificada quedó resguardada por el técnico promotor, que en ese momento fungió como intermediario y gestor del grupo ante cualquier institución. Por lo anterior, el grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” desconoce la certificación, debido a que no recibieron el certificado.

### **6.3.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal**

El desempeño de las cinco integrantes del grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” en el proceso grupal, inició con los acuerdos tomados en las

reuniones para dar comienzo a las actividades en el cultivo de peces de ornato. Tres de las cinco integrantes del grupo acondicionaron espacios físicos en sus traspatios (pequeñas piletas) para el cultivo de pez guppy y ángel. Dos de ellas no lograron acondicionar espacios físicos en sus traspatios para la instalación de equipos debido a las condiciones poco favorables de sus solares pero apoyaron a sus tres compañeras realizando actividades básicas para su instalación de los peces.

Las perspectivas de este grupo fueron la obtención de otros ingresos económicos, debido, a que deseaban generar ingresos a través de la venta de peces como apoyo para la unidad familiar de cada una de ellas. Asimismo, contar con mayor producción de peces, así como la instalación de los equipos, de forma común, para la producción del cultivo.

Las expectativas como grupo fueron diversas; una de ellas fue contar con apoyo tecnológico continuo de parte de la institución promotora, transferencia de conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como de técnicas y métodos de trabajo que el grupo desarrollaría en sus procesos de producción.

Al respecto algunas de ellas comentaron lo siguiente:

*“...me gustaría que el colegio nos apoyara en la reconstrucción formal del grupo y que nos dieran talleres para conocer más de las técnicas de producción de peces”.*

*“... me gustaría que dentro del grupo se establecieran estrategias y técnicas grupales”.*

La mayoría de las integrantes mencionaron que les gustaba formar parte del grupo porque lo veían como una oportunidad de trabajo y porque la naturaleza de la actividad productiva es noble ya que lo pueden realizar desde sus hogares.

Este grupo reconoció el trabajo y entusiasmo de una de las integrantes; por su constancia, esfuerzo y brío. Lo anterior se debe al aumento de su producción de peces y a la ampliación de las instalaciones físicas, que ésta integrante ha logrado.

De acuerdo al trabajo realizado por este grupo de mujeres en razón del proceso grupal ha sido corto ya que el grupo se desintegró. Muchos de los acuerdos tomados en reuniones solo se comentaron de forma verbal sin proceder a la práctica. Sin embargo, el poco desempeño en las actividades productivas fue favorable, debido a que trabajaron de forma común con ayuda mutua.

#### **6.3.4. Sentido de pertenencia grupal**

El grupo de “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” comentaron sobre la importancia de pertenecer a un grupo y participar en cada fase por la que atraviesa en su continua dinámica y transformación. El sentido de pertenencia grupal para este grupo surgió por la confianza, la amistad y la armonía entre ellas.

Al respecto algunas comentaron que:

*“Todas estábamos en la misma sintonía, así como la forma de trabajar en grupo”.*

*“Aunque sólo una de nosotros sigue con el cultivo de peces de ornato, estamos dispuestas a reunirnos nuevamente para reactivarnos y seguir trabajando”.*

*“En grupo uno se apoya más, por ejemplo, si nos falta alimento para los peces, tenemos la oportunidad de compartírnos, porque las actividades que realizamos son de todas y se pueden repartir las tareas por igual”.*

La disposición de cada integrante en el equipo reafirmó el sentido de pertenencia grupal.

### **6.3.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional**

#### **6.3.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos.**

Los factores internos que favorecieron la integración del grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” fueron el interés por practicar una actividad poco ejercida por ellas, como es el cultivo de peces de ornato: la disposición para iniciar este cultivo proporcionando recursos como mano de obra y medios físicos; el ánimo voluntario de cada una de ellas por visualizar (perspectiva) esta actividad como apoyo económico al ingreso familiar.

#### **6.3.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos.**

Los factores internos que menguaron las actividades productivas e impidieron la continuidad del grupo fueron: la falta de recursos como herramientas de trabajo; materia prima; espacio físico para la instalación de las unidades de producción; la poca información que tuvieron las integrantes del grupo sobre los conocimientos básicos y generales para emprender la granja familiar de traspatio.

#### **6.3.5.3. Factores externos que afectan positivamente a la organización.**

Los factores externos que intervinieron de manera positiva fueron, la participación de la institución promotora el CP-CV mediante la intervención de los promotores tales como; doctores, estudiantes y técnicos. Lo anterior propició el inicio del grupo y aportación mínima de materia prima como la donación de peces de ornato pez guppy y ángel.

Las integrantes de este grupo mencionaron que la escasa producción de peces de ornato, como la granja familiar de traspatio en la región, interviene de manera positiva para las perspectivas productivas de cada integrante del grupo. Es decir, la poca producción de peces de ornato en la región, potencia las actividades comerciales a nivel regional.

#### **6.3.5.4. Factores externos que afectan negativamente a la organización.**

Los factores externos que intervinieron de manera negativa en la continuidad del grupo fueron: la falta de dirección y asesoría por parte de la institución promotora; no contar

con los medios ni con recursos para solicitar financiamiento; cubrir necesidades básicas de instalación para el cultivo de los peces; difícil apertura del mercado, así como la venta local; desconocimiento de los días de exposiciones y de ferias donde pudieran exhibir los peces de ornato para su venta, entre otras (Cuadro 9).

Cuadro 9. Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional

FACTORES		
	Positivos	Negativos
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades productivas afines</li> <li>➤ Tienen el interés y la idea de formar un grupo</li> <li>➤ Tienen empatía como compañeras</li> <li>➤ Practicaron la ayuda mutua y esfuerzo propio</li> <li>➤ Realizaron reuniones ordinarias</li> <li>➤ Se identificaban como compañeras de equipo de trabajo</li> <li>➤ Todas las integrantes son de la misma localidad</li> <li>➤ Identifican una líder innata dentro del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones físicas poco favorables para trabajar</li> <li>➤ Poco conocimiento del trabajo afín</li> <li>➤ Poca experiencia del trabajo en equipo</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividad productiva poco frecuente en la región</li> <li>➤ Tienen considerado algunos puntos de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausencia de mercado cautivo</li> <li>➤ Desconocimiento de eventos como expos o ferias donde presentar la producción</li> <li>➤ No cuentan con asistencia técnica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

### 6.3.6. Estado organizacional

El estado organizacional del grupo “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” lo definió el corto desempeño de sus actividades de producción, el proyecto de constituirse de manera formal se quedó en los inicios del proyecto. Por lo anterior la mayoría de las integrantes no pudieron sembrar peces por motivos, particulares de las integrantes, como la falta de espacio físico y materia prima, aún con lo anterior, fue un



grupo que se distinguió por la iniciativa de cada una de las integrantes y por la disposición para desarrollar cualquier actividad en equipo.

Este grupo denotó interés para trabajar de forma unida, así como, interés y habilidad para adquirir conocimiento técnico del cultivo de peces de ornato como parte de sus valores. Sin embargo, no lograron definir objetivos comunes, ni metas que guiaran sus actividades. Lo anterior se debió a sus factores internos negativos. Finalmente las actividades como grupo no proliferaron, haciendo que el grupo llagara a permanecer de forma latente en una etapa de Pre-formación (Cuadro 10).




De acuerdo a lo planteado, y de forma concisa, se menciona que este grupo de “Mujeres emprendedoras” emergió de un proyecto doctoral de producción de peces de ornato en pequeñas piletas de traspatio. Aunque lograron realizar un acta de conformación grupal donde las cinco participantes firmaron como integrantes fundadores, no todas realizaron actividades en común.

Cuadro 10. Características del Estado Organizacional

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Clasificación de las características</b>
<b>Pre-formación</b>	Trabajo afín	
	Idea inspiradora	
	Idea de estructura	
<b>Formación</b>	Definición de objetivos	*
	Definición de normas	*
	Estructura grupal	*
<b>Desarrollo</b>	Visión en construcción	
	Estructura grupal	*
	Objetivos establecidos	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:




-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

Cuadro 10, continuación

Etapas	Características	Clasificación de las características
	Estrategias grupales	*
	Capacidad de gestión	*
	Participación de sus miembros	*
	Meta establecida	*
<b>Consolidación</b>	Objetivos definidos	*
	Visión definida	*
	Misión establecida	*
	Metas alcanzadas	*
	Organigrama	*
	Figura asociativa	*
	Participación democrática	
	Identidad de los integrantes	
	Interacción interna y externa	*
	Autonomía de la organización	*
<b>Transformación</b>	Condición de adaptación	*
	Flexibilidad	*
	Aceptación al cambio	*
<b>Desintegración</b>	Pérdida de dirección	*
	Burocracia exhaustiva	*
	Nulo nivel de flexibilidad	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:

-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

El desempeño de las actividades productivas entre las integrantes de este grupo fue poco, por la falta de dirección grupal y por la inasistencia de la institución promotora; no obstante, la relación interna entre ellas, favorecieron las prácticas cooperativistas y democráticas.

Actualmente solo una integrante desarrolla la producción de peces en piletas de traspatio. Esta actividad productiva económica es parte del ingreso de la unidad familiar de dicha integrante.

A manera de síntesis, este grupo de mujeres se consideró en etapa de pre-formación, debido a que cuentan con el interés de formalizar un grupo con objetivos que las conlleven a la comercialización local y regional de peces de ornato.

#### **6.4. Grupo de productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” (GPM)**

##### **6.4.1. Generalidades**

El grupo se integró con 13 productores, de los cuales doce personas son varones y una es mujer. La mayoría de estos integrantes tienen entre 60 y 80 años de edad. El nivel educativo de cada integrante es distinto debido a que tienen estudios de primaria, secundaria y preparatoria. La mayoría de ellos solo cursó hasta tercer grado de primaria a excepción de una persona que no estudio. El estado civil es distinto porque dos son solteros, uno es viudo, cuatro son casados y los demás viven en unión libre. De acuerdo al lugar de residencia 11 productores radican en la localidad de El Limón, uno en la cabecera municipal Paso de Ovejas y, otro reside en la localidad de Angostillo. Las actividades productivas con mayor participación son: cultivo de maíz, pipián, actividades ganaderas, siembra de frijol, pastos y árboles forrajeros.

En este grupo reconocieron a tres integrantes quienes dirigieron en distintos momentos el accionar del Grupo:

**Dirigente uno.** Cuenta con la edad de 78 años y no terminó sus estudios de primaria. Fueron dos años los que representó al grupo de productores, la expectativa como dirigente fue que el grupo continuara y se fortaleciera. El arraigo en la localidad de El Limón favoreció la relación con el grupo de productores y la empatía con todos los integrantes del grupo.

**Dirigente dos.** Terminó sus estudios de primaria. Tiene 46 años de edad. Sólo estuvo un año al frente del grupo. Las expectativas de este dirigente fueron el trabajo en equipo y que el grupo siguiera trabajando durante más tiempo. La amistad y el ser nativo de la localidad El Limón fueron aspectos determinantes para la vinculación con los productores.

**Dirigente tres.** Tiene 64 años de edad. No terminó sus estudios de secundaria. Estuvo menos de un año al frente del grupo. Comentó haber tenido como trabajo principal el tener informados a los productores sobre las próximas reuniones de grupo. Mencionó que los elementos que favorecieron la vinculación con el grupo fue la relación de amistad y porque le gusta trabajar.

#### **6.4.2. Génesis de la unidad del grupo**

El grupo de productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” tiene sus orígenes en el año 2006 con actividades de conservación de forrajes que formaron parte de investigaciones de tesis realizadas por promotores del CP-CV. Al mismo tiempo cultivaban maíz criollo y realizaban actividades de ganadería. En el periodo de los años 2009-2010 este grupo se integró de manera informal como productores de maíz, conformándose, con el apoyo del CP-CV, con el nombre de “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz”.

En el año 2011 productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” estableció un convenio con la institución promotora (CP-CV), donde el campus proporcionó la semilla (CP-562) para ser cultivada en los predios de los productores; posteriormente se establecieron convenios entre ambos de compra-venta de la semilla. Convenios con vigencia de tres años, a partir del año 2015 la cosecha de maíz se vendió a otros clientes, debido a la falta de renovación contractual (compra-venta de semilla) con el CP-CV.

Los productores “Maiceros de Lomeríos” manifestaron que los trabajos realizados en conjunto con la institución promotora fortaleció el inicio de la unidad del grupo. Algunos

productores mencionaron haber formado parte de una cooperativa denominada “Maiceros de Sotavento” que por diversas razones no prosperó pero propició bases para la formación del presente grupo. Afirmaron que fue iniciativa propia el surgimiento del grupo con apoyo del CP-CV.

#### **6.4.3. Desempeño de los productores en el proceso grupal**

El desempeño de los productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” en el proceso grupal se determinó con base en actividades productivas como el cultivo de maíz, producción de semilla de pipián y actividades relacionadas con la ganadería. Es importante señalar que la producción de maíz, por parte de los productores, es una actividad prioritaria para autoconsumo y venta.

Las actividades agrícolas y ganaderas que este grupo de maiceros realizan han sido ejercidas por iniciativa propia, sin embargo, la producción de semilla de maíz (CP-562) como la producción y comercialización de hoja de maíz fueron actividades sugeridas por el CP-CV. Los productores comentaron que se dedican a la siembra de maíz principalmente porque ha sido la fuente de ingreso familiar, teniendo esta actividad como un legado de conocimientos que sus antepasados dejaron como enseñanza-aprendizaje.

Algunos productores comentaron que se dedicaban a este tipo de producción porque:

*“...mi abuelito todo el tiempo se dedicó a la siembra de maíz y eso me enseñó”.*

*“...es lo que sé hacer desde niño, mis padres me lo enseñaron y porque me gusta”.*

*“...de ahí comemos y la planta como forraje se lo doy a mis animales para su consumo”.*

En el grupo de maiceros, los productores han trabajado de manera individual con mano de obra familiar. Las actividades de producción que cada productor realiza son de acuerdo al tamaño de su predio. No obstante, el resultado de la producción fue en forma común, debido a los acuerdos tomados en reuniones ordinarias convocadas en la

mayoría de las ocasiones por la institución promotora. En las reuniones se estipulaba cuando debían de sembrar, cuánto sembrar y quienes podían hacerlo.

A los respectos promotores comentaron que:

*“Cuando se les pedía algo, ellos se organizaban y ellos decidían quienes sí sembraban”.*

Promotor 1.

*“...existieron acciones individuales donde el productor decidió cuanto sembrar y lo apoyamos en lo que se pudo”.* Promotor 1.

Algunos integrantes comentaron que cuando el grupo no reunía el número de toneladas de maíz solicitado por la institución promotora, completaban la producción con apoyo de otros productores que no formaban parte del grupo. Mencionaron que los objetivos relacionados con la producción fueron claros, aunque no contaron con reglamento interno o normas que rigieran los procedimientos y tareas al interior del grupo. Reconocieron e identificaron el liderazgo de algunos de sus compañeros que llegaron a fungir como dirigentes del grupo.

Los productores maiceros comentaron haber recibido asistencia técnica, herramientas de trabajo e insumos por parte de la institución promotora. Lo anterior robusteció y enriqueció las prácticas del cultivo de maíz. Sin embargo, actualmente no cuentan con apoyos de ninguna institución, aún con lo anterior ellos siguen realizando sus actividades productivas de forma individual.

#### **6.4.4. Sentido de pertenencia grupal**

El sentido de pertenencia de los productores “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” lo definieron las actividades productivas afín, así como, la amistad y la empatía entre los miembros.

El interés de los productores por pertenecer a este grupo de maiceros fue el beneficio económico por la venta de maíz a través del convenio que hubo entre los productores y la institución promotora. Manifestaron conformidad al trabajar de manera conjunta con el CP-CV.

La participación de los integrantes de este grupo de maiceros, así como la ayuda mutua, no fue muy favorable, sin embargo, los productores reconocieron la importancia de trabajar organizados para un beneficio común. Algunos expresaron sus deseos de obtener posibles logros a futuro como grupo.

Al respecto algunos integrantes comentaron los siguientes deseos:

*“... mejorar la semilla, platicar entre nosotros para que le echemos ganas y se reactiven las actividades como grupo”.*

*“... pues tener más producción pero a la vez tener a alguien que nos compre el maíz”.*

*“Formar una cooperativa y tener una mejor manera de bajar recursos. Sería más económico conseguir nuestros insumos y a la vez podríamos dar más barato el precio del maíz a la venta”.*

Los productores integrantes de este grupo desempeñaban sus actividades, con asistencia técnica proporcionada por el CP-CV, para el manejo y técnica de la semilla incorporada. Actualmente este grupo no cuenta con convenios ni con apoyo del CP-CV.

#### **6.4.5. Factores internos y externos que determinan el estado organizacional**

##### **6.4.5.1. Factores internos que catalizan los objetivos.**

Los factores internos que facilitaron el cumplimiento de los objetivos y de las metas planteadas por parte de los productores en grupo fueron: los saberes acerca de sus actividades de producción; la relación familiar y de amistad que existe entre ellos.

Algunos productores valoraron los beneficios de trabajar en equipo, sobre todo el beneficio económico por la venta de sus semillas.

#### **6.4.5.2. Factores internos que impiden el logro de los objetivos.**

Los factores internos que impidieron los objetivos y obstaculizaron las metas del grupo fueron: la falta de valores cooperativos y el pobre desempeño en la unificación del grupo. En la falta de apropiación por parte de los productores hacia el grupo. Apatía para conducir un liderazgo con responsabilidad que promoviera y fomentara lineamientos y normas que rigieran los procedimientos y trabajos al interior del grupo.

#### **6.4.5.3. Factores externos que intervienen positivamente en la organización.**

Los factores externos que intervinieron de manera positiva en la organización fueron la participación de la institución promotora el CP-CV, a través de todos los apoyos recibidos para cumplir con la producción demandada. El intercambio de saberes con otros productores así como las experiencias compartidas, fueron algunos factores externos que favorecieron de forma positiva al grupo de maiceros.

#### **6.4.5.4. Factores externos que afectan negativamente en la organización.**

Los factores externos que afectaron de forma negativa al grupo de maiceros fueron, la pérdida de apoyos externos que otorgaba la institución promotora causó la falta de continuidad del trabajo en equipo. La obtención de los insumos a través de crédito con elevadas tasas de interés, así como, la falta de mercado para la venta de su semilla (Cuadro 11).



Cuadro 11. Clasificación de los factores internos y externos que determinan el estado organizacional

FACTORES		
	Positivos	Negativos
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento dominio de la actividad productiva</li> <li>➤ Empatía entre los compañeros y relación familiar</li> <li>➤ Autonomía para decidir quiénes y cuanto sembrar</li> <li>➤ Cumplimiento de sus objetivos comunes relacionados a la producción</li> <li>➤ Actividad productiva como principal fuente de ingreso familiar</li> <li>➤ Capacidad de relacionarse con instituciones que proporcionaron asesoría, insumos y herramienta de trabajo</li> <li>➤ Deseos de obtener logros como grupo, a futuro (visión)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de valores cooperativos</li> <li>➤ Sin definición de normas ni reglamento interno</li> <li>➤ Mínimo desempeño en la unificación del grupo</li> <li>➤ Poco sentido de apropiación como grupo</li> <li>➤ Liderazgo insuficiente para promover el grupo</li> <li>➤ Cultivos de acuerdo a los ciclos de producción (de temporal)</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de tecnología (semilla mejorada) por parte de la institución promotora</li> <li>➤ Interacción con otros grupos de productores</li> <li>➤ Interacción con instituciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveedores con alto costo para la obtención de insumos</li> <li>➤ Venta de la semilla al mejor comprador (intermediario)</li> <li>➤ Ausencia de mercado para la venta de semilla</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

#### 6.4.6. Estado organizacional

El estado organizacional del grupo “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz” lo definieron principalmente los factores externos, aunque los factores internos como el trabajo afín, la definición y cumplimiento de objetivos con fines productivos, entre otras, fueron factores que catalizaron resultados productivos.

Los miembros de este grupo reconocieron la importancia de trabajar organizados para un beneficio común, asimismo, el deseo de obtener logros a futuro de forma común. Sin embargo, la falta de un mercado equitativo, donde pudieran vender la semilla de maíz a




precio justo, entre otros factores, los ha colocado como grupo en etapa de formación (Cuadro 12)

Cuadro 12. Características del Estado Organizacional

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Clasificación de las características</b>
<b>Pre-formación</b>	Trabajo afín	
	Idea inspiradora	*
	Idea de estructura	*
<b>Formación</b>	Definición de objetivos	
	Definición de normas	*
	Estructura grupal	
<b>Desarrollo</b>	Visión en construcción	*
	Estructura grupal	*
	Objetivos establecidos	*
	Estrategias grupales	*
	Capacidad de gestión	*
	Participación de sus miembros	*
	Meta establecida	*
<b>Consolidación</b>	Objetivos definidos	*
	Visión definida	
	Misión establecida	*
	Metas alcanzadas	*
	Organigrama	*
	Figura asociativa	*
	Participación democrática	*
	Identidad de los integrantes	*
	Interacción interna y externa	*
	Autonomía de la organización	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:




-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

Cuadro 12, continuación

Etapas	Características	Clasificación de las características
Transformación	Condición de adaptación	*
	Flexibilidad	*
	Aceptación al cambio	*
Desintegración	Pérdida de dirección	*
	Burocracia exhaustiva	*
	Nulo nivel de flexibilidad	*

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas, 2016.

Clasificación de las características identificadas en la organización:

-  = Características que identifican a la organización
-  = Características que no identifican a la organización
-  = Características implícitas en la organización

De manera concisa se menciona que este grupo fue constituido de manera informal con productores que tienen sus actividades productivas afín y con definición de objetivos de forma común pero no les gusta trabajar con prácticas cooperativistas y de ayuda mutua. Aún con lo anterior, lograron resultados productivos que beneficiaron las condiciones labores.

Las buenas relaciones internas entre los productores de este grupo se dieron por la amistad, la familiaridad y el ser oriundos de la localidad El Limón. La falta de renovación de convenio con la institución promotora acerca de la venta de semilla conllevó la desintegración de los trabajos en equipo.

Actualmente este grupo no cuenta con asistencia de la Institución promotora pero los productores siguen realizando algunas técnicas que fueron proporcionadas por el CP-CV, combinando con prácticas productivas empíricas por parte de los productores.

Por las características que definieron a este grupo la etapa en la que se encontró fue en la de formación, debido a que tienen el interés de seguir trabajando para un mismo fin.

## 6.5. Contrastación de la hipótesis en la investigación y generalidades de subtemas de cada caso

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis planteada en esta investigación que establece que el estado organizacional de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria es diferente y se encuentra de acuerdo a factores internos y externos. A continuación se presenta una tabla comparativa de los resultados que guarda cada caso investigado con relación a la hipótesis planteada (Cuadro 13).

Cuadro 13. Resultados comparativos de los grupos investigados.

Subtema	Grupos investigados			
	CAMUNIS <sup>1</sup>	GPG <sup>2</sup>	GMP <sup>3</sup>	GPM <sup>4</sup>
Generalidades	Esta organización fue conformada por diez integrantes varones, de edad adulta (más de 40 años), residentes de Xocotitla. Con educación básica (primaria y secundaria). Este grupo cuenta con un administrador.	Este grupo de productores se fue conformando con integrantes de las localidades de Angostillo, El Limón y Xocotitla logrando integrar un grupo total de veintiocho integrantes, todos con edad adulta (más de 46 años), con la participación de una integrante mujer. Tienen educación básica. Han contado con dirigentes como líderes y representantes del grupo.	Este grupo se conformó con la participación de cinco mujeres adultas (más de 44 años), originarias de la localidad de Angostillo. Cuentan con educación básica. Una de ellas ha fungido como líder nata del grupo.	El grupo se integró con trece productores, en su mayoría con edad más de sesenta años, con la participación de una integrante mujer. La mayoría radica y son originarios de la localidad el Limón. Tienen educación básica a excepción de dos integrantes donde uno no tiene estudio básico (no sabe leer ni escribir) y el otro curso estudios de preparatoria).Tuvieron la participación de tres representantes de grupo en distinto tiempo cada uno.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo, octubre-noviembre 2016.

Cuadro 13, continuación

Subtemas	CAMUNIS <sup>1</sup>	GPG <sup>2</sup>	GMP <sup>3</sup>	GPM <sup>4</sup>
Génesis de la unidad del grupo	Iniciaron con iniciativa propia de manera informal y posteriormente en vinculación con el CP-CV que proporcionó apoyo para su conformación como S.C. de R.L.	Inició por sus actividades afines, trabajando de manera individual. En lo subsiguiente trabajaron de manera grupal para gestionar recursos en coordinación con el CP-CV ante instituciones como la CONAFOR, entre otras.	Nace mediante un proyecto de investigación de doctorado por parte de un estudiante del CP-CV. Al término del proyecto resurge este grupo de cinco mujeres dos de ellas fundadoras del anterior grupo. Son un grupo informal pero con un acta de integración reconocida por el H. Ayuntamiento de Paso de Ovejas mediante sello y firma.	El origen de este grupo inició con actividades ganaderas que formaron parte de investigaciones de tesis, posteriormente fortalecieron la técnicas del cultivo de maíz con asesoría de la institución promotora donde establecieron un contrato de compra venta de la semilla de maíz variedad CP-562.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo, octubre-noviembre 2016.

<sup>1</sup> Sociedad Cooperativa "CAMUNIS de Xicotitla".

<sup>2</sup> Grupo de productores "Guazameros".

<sup>3</sup> Grupo "Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato.

<sup>4</sup> Grupo de productores "Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz"

Cuadro 13, continuación

<b>Subtemas</b>	<b>CAMUNIS<sup>1</sup></b>	<b>GPG<sup>2</sup></b>	<b>GMP<sup>3</sup></b>	<b>GPM<sup>4</sup></b>
Desempeño de los productores en el proceso grupal	Surgió con iniciativa propia, con actividades agrícolas y ganaderas, con desempeño de ayuda mutua, cooperativismo y solidaridad.	El desempeño se fundamentó en actividades de interés como silvopastoriles, ganaderas y agrícolas. En las actividades realizadas poco se practicó el cooperativismo y la solidaridad entre los integrantes.	El desempeño de este grupo inició mediante los acuerdos tomados en reuniones ordinarias convocadas, en su mayoría, por parte del agente promotor (CP-CV). Practicaron el cooperativismo, solidaridad y ayuda mutua en sus actividades del cultivo de peces de ornato.	El desempeño se basó en las actividades agrícolas y ganaderas con actitudes de solidaridad pero con objetivos individuales y específicos.
Sentido de pertenencia grupal	Nació con la identificación como compañeros de trabajo de sus propias actividades en campo.	En principio se trabajó de forma grupal. Posteriormente trabajaron con intereses individuales, en un ambiente poco cordial. Sin cohesión grupal.	El sentido de pertenencia grupal surge por la confianza, amistad y la armonía de las relaciones entre ellas.	El sentido de pertenecer al grupo lo proporcionó el beneficio económico recibido por el contrato de compra venta de maíz.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo, octubre-noviembre 2016.

<sup>1</sup> Sociedad Cooperativa "CAMUNIS de Xocotitla".

<sup>2</sup> Grupo de productores "Guazameros".

<sup>3</sup> Grupo "Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato.

<sup>4</sup> Grupo de productores "Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz"

Cuadro 13, continuación

<b>Subtemas</b>	<b>CAMUNIS<sup>1</sup></b>	<b>GPG<sup>2</sup></b>	<b>GMP<sup>3</sup></b>	<b>GPM<sup>4</sup></b>
Factores que determinaron el estado organizacional	Los factores internos fueron la disposición y la participación de los miembros que favorecieron el trabajo en común. Aunque necesitaron de algunas habilidades y capacidades para la resolución de problemas surgidos al interior de la organización. Por otra parte los factores externos como la vinculación con otras Instituciones favorecieron la organización.	Algunos factores internos que favorecieron a este grupo fueron el conocimiento de los integrantes para desarrollar sus actividades en campo, así como la importancia y el beneficio por practicar sus actividades. Por lo contrario la escasez de prácticas democráticas, la falta de liderazgo que los conllevara al fortalecimiento de la unidad de grupo, entre otros, impidieron el logro de los objetivos.	Los factores internos que favorecieron al grupo, fue el interés por parte de las integrantes por practicar la actividad. La falta de conocimiento técnico para la producción, la falta de recursos materiales, económico y espacio físico para la instalación de los peces, impidieron el logro de los objetivos. Los factores externos que favorecieron al grupo fue la donación de peces, la escasa producción de peces de ornato en la región.	Los factores internos fueron, el conocimiento y las capacidades para desarrollar sus actividades de producción, así como el parentesco familiar y la amistad existente entre ellos. Sin embargo la falta de valores cooperativos, falta de apropiación grupal y la apatía para promover y fomentar un trabajo grupal de cohesión. Los factores externos que intervinieron de manera positiva fue la relación con el CP-CV por todos los apoyos recibidos incluyendo el intercambio de saberes con otros productores dentro y fuera de la región.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo, octubre-noviembre 2016.

<sup>1</sup> Sociedad Cooperativa "CAMUNIS de Xocotitla".

<sup>2</sup> Grupo de productores "Guazameros".

<sup>3</sup> Grupo "Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato.

<sup>4</sup> Grupo de productores "Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz"

Cuadro 13, continuación

Subtemas	CAMUNIS <sup>1</sup>	GPG <sup>2</sup>	GMP <sup>3</sup>	GPM <sup>4</sup>
	Sin embargo la falta de asistencia técnica y la poca vinculación con otras instituciones desencadenaron aspectos como la falta de autogestión.	El intercambio de información y conocimiento (talleres, parcelas demostrativas, entre otros) favorecieron a la organización. La falta de asesoría e intermediación por parte del agente promotor afectó negativamente a la organización	Los factores externos desfavorables fueron, la falta de asesoría por parte de la institución promotora y la no vinculación con otras instituciones.	Los factores externos que afectaron negativamente al grupo fueron, la pérdida de apoyos externos principalmente los que otorgaba la institución promotora CP-CV.
Estado organizacional	De acuerdo a sus factores, este ente organizacional se encontró en etapa de consolidación. Conforme a sus características este grupo se determina como un grupo formal que cuenta con una constitución jurídica.	Este grupo no formal se encontró en etapa de desintegración, definiéndolo mayormente los factores internos.	Por las características de este grupo de integrantes, en función de sus factores internos y externos, la etapa organizacional encontrada es la Pre-formación.	El estado organizacional de este grupo principalmente lo determinaron los factores externos, ubicándolo en etapa de formación.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo, octubre-noviembre 2016.

<sup>1</sup> Sociedad Cooperativa "CAMUNIS de Xocotitla".

<sup>2</sup> Grupo de productores "Guazameros".

<sup>3</sup> Grupo "Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato.

<sup>4</sup> Grupo de productores "Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz"



De acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado de generalidades, tres de los cuatro grupos trabajaron con ayuda mutua y de forma cooperativa, sin embargo, en uno de los cuatro grupos con mayor número de miembros no tuvo cooperativismo ni ayuda mutua. Las organizaciones de primer nivel con número de integrantes generalmente pequeño, permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha (SAGARPA, 2009; Olson, 1992). Es pertinente mencionar que los cuatro grupos investigados se consideran agrupaciones de primer nivel.

Zarazúa *et al.*, (2012), realizaron una investigación con dos grupos de productores de maíz, mencionaron que los productores en general son de edad avanzada y de escolaridad mínima, afirmaron que el sistema productivo maíz presenta mayor evidencia de la vejez de los productores. Casanova (2015), mencionó que los productores de las localidades de Angostillo, Xocotitla y El Limón, entre otras localidades del municipio de Paso de Ovejas, son de edad avanzada. Estos últimos estudios tienen relación con la edad de los productores de los cuatro grupos investigados.

En la génesis de la unidad de grupo los cuatro casos iniciaron porque tienen actividades productivas afines y necesidades similares. INSFOP (2008), reportó que un grupo de personas deciden organizarse porque tienen intereses o problemas comunes que les exigen su unión para poder enfrentarlos.

Los cuatro grupos estudiados fueron apoyados por la institución promotora (CP-CV) que colaboró con la gestión de distintos recursos. El desempeño de los productores en el proceso grupal se fundamentó en actividades agrícolas, ganaderas y silvopastoriles que el CP-CV impulsó. Perea y Rivas (2008), identificaron estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región Córdoba, Veracruz y, además, mencionaron que la falta de organización dificulta el logro de apoyos financieros.

El sentido de pertenencia grupal, en principio emergió por la amistad, parentesco familiar, confianza y la armonía de las relaciones entre cada grupo pero, posteriormente, en un

grupo suscitaron intereses personales desarrollando desconfianza, egolatría y ambiente de discordia. Al respecto Hardin (1968), concluyó que las personas tienden a aumentar sus comportamientos egoístas cuando se enfrentan a situaciones de escasez en la explotación de algún bien común, por ende se involucran en situaciones no cooperativistas y poco solidarios.

Uno de los factores internos positivos que distinguió a “CAMUNIS” de Xocotitla S. C. de R.L. fue la técnica conocida como “mano vuelta”, la solidaridad, el cooperativismo y la ayuda mutua. Casanova (2015), identificó que la “mano vuelta” es una estrategia usada por productores de la región y mayormente los que son de menores ingresos, para resolver la escasez de mano de obra y solventar el pago por esta actividad. A diferencia de los tres grupos restantes, uno de los factores internos negativos fue la ausencia de dicha técnica. Por otra parte Rosales (2015), encontró que la “mano vuelta” es una actividad ausente con productores cafetaleros del DDR 005 Fortín. Entre los factores internos positivos que pueden conducir al éxito de cualquier ente organizacional es el cooperativismo, un caso de éxito data desde 1974, cuando el Colegio de Postgraduados formando parte de factores externos positivos, participó con asistencia técnica con el fin de asesorar a campesinos indígenas de Cuetzalan, Puebla. Seis años después se constituyó en Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. A partir de 1980, los socios de la Tosepan han destacado y son reconocidos por su larga trayectoria desarrollando el cooperativismo (SAGARPA, 2017). Los factores externos negativos presentes en los cuatro grupos fueron el retiro de asistencia técnica y la escasa asesoría para la cohesión grupal, así como la insuficiente vinculación con otras instituciones y la falta de financiamiento, entre otros factores. Adizes (1994) mencionó factores característicos similares encontrados en esta investigación donde involucró factores internos negativo y factores externos negativos.

Por último, es importante mencionar que de acuerdo a los resultados obtenidos en los cuatro casos de estudio, la hipótesis: el estado organizacional de los proyectos de la Microrregión de Atención Prioritaria es diferente y, se encuentra de acuerdo a factores internos (dinámica interna) y factores externos (interacción con el exterior), no se rechaza

debido a que el estado organizacional fue distinto y los factores externos afectaron positiva y negativamente los procesos internos de cada ente organizacional. Al respecto Jones (2012) afirmó que las etapas de organización (estado organizacional) no pueden ser posible de trasladar a todas las organizaciones de la misma forma, ni tienen la misma duración, es decir cada organización es única y el estado organizacional es diferente.

## **7. CONCLUSIONES**

Las etapas encontradas, en los cuatro grupos analizados fueron: consolidación, en “CAMUNIS de Xocotitla” S.C. de R.L.; desintegración, en “Guazameros”; preformación, en “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” y formación, en “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz”. En los cuatro casos, los factores internos fueron intervenidos directamente por factores externos que están en función del entorno de cada caso en particular. Se concluye que:

La Sociedad Cooperativa “CAMUNIS de Xocotitla”, es una cooperativa con capacidad productiva en el desempeño de las técnicas aplicadas en sus actividades productivas y el apoyo mutuo entre los miembros, asimismo, tienen perspectivas e interés de crecimiento, entre otros. Sin embargo, no tienen autogestión para dirigir la organización, es decir, los miembros de esta cooperativa no participan activamente en las decisiones sobre el desarrollo y funcionamiento de la misma. Esta sociedad cooperativa requiere de la ayuda de instituciones que apoyan las organizaciones del medio rural.

El grupo de “Guazameros” fue un grupo con actividades productivas importantes de acuerdo a los objetivos alcanzados y los resultados obtenidos. No obstante, no lograron trabajar con apoyo mutuo, hubo poco o nulo interés en el crecimiento del grupo como organización, dieron lugar a la egolatría, entre otros. Por otra parte, no fue suficiente el apoyo y gestión de las instituciones que colaboraron con los miembros de este grupo.

El grupo de “Mujeres emprendedoras en el cultivo de peces de ornato” no lograron trabajar como grupo, pero cuentan con el sentido de pertenencia grupal, en espera de ser apoyadas institucionalmente para iniciar las actividades del cultivo de peces.

En el grupo “Maiceros de Lomeríos de Paso de Ovejas, Veracruz”, cada miembro, realizó sus actividades productivas de forma individual, sin retener el sentido de pertenecer al grupo, lo anterior desfavoreció la unidad del grupo y paralizó el desarrollo grupal. Aún con lo anterior, lograron objetivos y metas con respecto a la producción y comercialización de maíz. Reconocen, tener falta de capacidad para gestionar y relacionarse con otras organizaciones.

Los factores externos influyeron de forma positiva y negativa proporcionando bases determinantes para el estado organizacional de cada uno de ellos. La relación con el Colegio de Postgraduados Campus Veracruz como institución promotora fue uno de los factores externos influyentes en los cuatro grupos organizacionales.

Las instituciones que apoyan a las organizaciones del medio rural, por lo general, cuentan con capacidades propias que no alcanzan a cubrir las necesidades específicas de cada organización que acompañan. Lo anterior conlleva, a que estas organizaciones del medio rural soliciten servicios de acuerdo a sus necesidades para continuar.

Por lo anterior se recomienda que las instituciones que rigen y gestionan organizaciones del medio rural, deberían de tomar en cuenta las distintas etapas en las que se desarrollan y algunos desafíos del entorno que las caracterizan.

## 8. LITERATURA CITADA

- Adizes. I. 1994. Ciclos de Vida de la Organización. Cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España. pp: 3-86.
- Aguilar C., D. E. 2009. La teoría de la organización. Información general. <http://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf> (Consultado: 11 de mayo de 2016).
- Arras V. A.M. (2010). Comunicación organizacional. Editorial: Dirección de extensión y Difusión Cultural. 3ª. Edición: UACH. pp: 111-150.
- Báez L. L. 2010. Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA. Infoterra Editores S.A. 60 p.
- Bolaños O. 1999. Caracterización y tipificación de organizaciones de productores y productoras. Unidad de Planificación Estratégica. Ministerio de Agricultura y ganadería. 2da. Conferencia. XI Congreso Nacional Agronómico. Congreso Nacional de Extensión (7).
- Casanova P. L. 2015. Transformación de agroecosistemas en el trópico subhúmedo Veracruzano ante el cambio climático: un enfoque autopoietico. Tesis presentada como requisito parcial para obtener el grado de: doctora en ciencias. Tepetates, Manlio Fabio Altamirano, Veracruz. 220 p.
- Cedeño S., R. y Ponce G., M. 2009. Organización e integración empresarial de productores rurales. Estudios Agrarios. Procuraduría Agraria. pp:111-123.
- Chiavenato I. 2007. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. Tlalnepantla, Edo. de México. 562 p.
- Cicuendez S. R. 2009. La estructuración organizativa. Tendencias y nuevos sistemas en la prestación de servicios públicos. Editorial. Castilla-LA Mancha. Tema 6. ISBN: 978-84-7788-550-4. 3 p.
- Décaro S. L. A. y Soriano H. J. G. 2012. Revisión teórica del modelo de ciclo de vida organizacional. Gestión Organizacional –UAEM- y Licenciatura en Finanzas – ITESM CEM. pp: 1-16 (6).
- FAO. 1994. Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina. Serie Participación Popular.
- Faye, B., D. Waltner-Toews, J. McDermott. 1999. From ecopathology to agroecosystem health. Preventive veterinary medicine 39: 111-128.

- Folleto. 2015. Doctorado y Maestría en Ciencia en Agroecosistemas Tropicales., Colegio de Postgraduados Campus Veracruz.
- Fernandes de Santaria., V.; Rubens F. F. J y Barroso R. S. 2015. Gestión local de recursos de uso común en turismo. La perspectiva de Elinor Ostrom. Estudios y perspectivas en turismo. Centro de investigaciones y estudios turísticos. Buenos Aires, Argentina. Vol. 24. Núm. 1. pp. 56-75.
- García C. D. 2006a. La empresa Rural y las redes empresariales. Bases Técnicas para su promoción e integración. 95 p.
- García R. 2006b. Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Editorial: Gedisa. ISBN: 94-9784-164-6. 202 p.  
<http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Garcia,%20Rolando%20-%20Sistemas%20Complejos.pdf>. (Consultado: 11 de mayo de 2016).
- Gutierrez R. y Grottet M. V. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica. 103 p.
- Gutierrez S. M., H. Cordova, J. Gamarra t., C. Díaz V., J. F. Montoya. 2012. Manual de metodología de Valoración del Estado Organizacional. USAID. Perú.
- Hodge B, Anthony, W. y Gales, L. 2003. Teoría de la organización un enfoque estratégico. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Hardin G. 1968. The Tragedy of Commons. Instituto Nacional de Ecología, México. 162: 1243-1248. <http://www.ine.gob.mx>. (Consultado: 02 de septiembre de 2017).
- INSFOP. 2008. Organización comunitaria, ESTELÍ, Nicaragua.
- Isuani F. J. 1999. Regulación y autonomía en las organizaciones; Un marco para el análisis de fenómenos organizacionales. 2:1-30.
- James L.G., John M.I. y James H.D. 2001. Las Organizaciones: comportamiento-estructura. 10a. Edición, Santiago. McGraw-Hill. Interamericana. pp: 1-23.
- Jáuregui A. S. 2016. Estudio de caso de seis agroempresas familiares de café diferenciado y de especialidad de la región de las altas montañas Veracruz, México. Tesis de Maestría. Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz. 95 p.
- Johansen B. O. 1993. Introducción a la Teoría general de sistemas. Editorial Limusa. Octava reimpresión. ISBN: 968-18-1567-X. pp:167.

[https://www.academia.edu/8345344/1. Introduccion a la Teoria General de Sistemas - Oscar Johansen.](https://www.academia.edu/8345344/1_Introduccion_a_la_Teoria_General_de_Sistemas_-_Oscar_Johansen) (Consultado: 13 de noviembre de 2016)

- Jones M. 2012. Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: los desafíos de nacer, crecer y consolidarse. Centro de innovación social. Seminario. Universidad de San Andrés. pp: 1-20. (3).
- Leiva Bonilla, J.C. 2006. Pymes Ciclo de vida y Etapas de su desarrollo. Revista TEC Empresarial. Vol. 1. Edición 1. 5: 38-42.
- Martínez M. A. 2009. "Capital Social: Un análisis a sus formas de estudio". Tesis presentada como requisito para obtener el grado de Maestría ciencias en metodología de la ciencia. México, D.F. 35 p.
- Ministerio de la Protección Social. 2007. Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad. ISBN: 978-958-98220-4. Edición: Imprenta Nacional de Colombia, Bogotá. pp: 17-22. <http://docplayer.es/1357176-Guias-basicas-para-la-implementacion-de-las-pautas-de-auditoria-para-el-mejoramiento-de-la-calidad-de-la-atencion-en-salud.html>. Fecha de consulta: 02/Dic/2016.
- Niño, V. E. 1995. Formación y Desarrollo de Sujetos Colectivos. Una propuesta teórica. *El Cambio en el Desarrollo Rural*. Colegio de Postgraduados. Programa de Estudios del Desarrollo Rural. México. pp. 277-297.
- Olson M. (1992). La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos. Noriega Editores. Limusa. México.
- Perea Q., J y Rivas T., L.A. 2008. Estrategías competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. Contaduría y administración. Artículos de investigación. 224: 9-33.
- Ponce T.H. 2007. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología. Universidad veracruzana. Vol. 12. Número 001. ISSN: 0185-1594. pp: 113-130.
- Ramió C. B, (1993), "Lecturas de Teoría de la organización". Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas. Vol. II.
- Ramírez R, J.L. 2009. Procedimiento para la elaboración de in análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa. 55 p.
- Reta, J. 2010. Informe de actividades Subdirección de Vinculación. Colegio de Postgraduados Campus Veracruz. Manuscrito no publicado. 51 p.

- Reta, J., Azpiri, J. 2010a. Fase I: Caracterización de la Microrregión de Atención Prioritaria “Angostillo”. Manuscrito no publicado. Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados. 46 p.
- Reta, J., Azpiri, J. 2010b. Fase II: Diagnóstico de la Microrregión de Atención Prioritaria “Angostillo”. Manuscrito no publicado. Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados. 34 p.
- Rodríguez V, J. 1999. “El sistema de planeación”. En introducción a la administración con enfoque de sistemas. México: ECAFSA. pp: 315-369.
- Rodríguez G. R. 2008. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. pp: 67-92.
- Rivas T, L.A. 2009. Evolución de la teoría de la organización. Universidad & Empresa, ISSN: 0124-4639. Vol 11. Núm. 17. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. pp: 11-32.
- Pierre R, y Marie-Hélène Collion. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza—informe de un seminario realizado en la ciudad de Washington, del 28 al 30 de junio de 1999. RDV, Banco Mundial, Washington.
- Rosales M., V. 2015. Tipología de productores cafetaleros en el DDR 005 Fortín, Veracruz, México, bajo un enfoque autopoietico. Tesis presentada como requisito parcial para obtener el grado de doctora en ciencias. Tepetates, Manlio Fabio Altamirano, Veracruz. Pp 207.
- Ruiz G.A. 2006. Paquete pedagógico: Estrategia de comunicación de la Subsecretaría de Desarrollo Rural (SAGARPA): Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural. México D.F. (4).
- SAGARPA. 2009. Las Organizaciones Económicas del Sector Rural: Principios y bases jurídicas. Boletín emitido por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación-Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural. Dirección de Organización Rural. 102 p.
- SAGARPA. 2017. Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico. Unión de cooperativas Tosepan Titataniske. 25 p.
- Sanchiz P. J. R. 2003. Creación y consolidación de empresas mediante el crecimiento en red: su aplicación al desarrollo local. Dpto. de Dirección de empresas Facultad de Económicas Universidad de Valencia. 25 p.
- Santander P. 2011. Por qué y cómo hacer análisis de discurso. Escuela de periodismo, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. 41:207-224.



- Sorokin, P. 1966. Sociedad, Cultura y Personalidad. Sus Estructuras y Dinámicas. Madrid.
- Vara M. M.J. 1983. Causas del trabajo de las cooperativas de trabajo asociado. Especial referencia a Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. 650 p.
- Vilaboa A., J. 2009. El concepto de agroecosistema y su aplicación en la ganadería bovina. Agricultura Sostenible. pp:5-8.
- Vilaboa A., J. 2012. Esquema de Vinculación del Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados: La Microrregión de Atención Prioritaria Angostillo. Agroentorno. pp: 141:9-11.
- Vilaboa-Arroniz J., C. Olguín-Palacios, J.L. Reta-Mendiola, S. López-Ortíz, G. López-Romero, y M. C. Álvarez-Ávila.2014. Angostillo: Microrregión de atención prioritaria en Paso de Ovejas, México. Agroproductividad 7(6):3-9.
- Vilaboa J., P. Díaz R. D. E. Platas R., D. González, M. Juárez F. 2009. Caracterización socioeconómica y tecnológica de los agroecosistemas con bovinos de doble propósito de la región del Papaloapan, Veracruz, México. Tropical and Subtropical Agroecosystems 10: 53-62.
- Von Bertalanffy L. 1976. El significado de la teoría general de sistemas. En: la teoría general de sistemas. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. México pp. 30-53.
- Zarazúa J. A., Almaguer V., G., Rendón M., R. 2012. Capital social. Caso red de innovación de maíz en Zamora, Michoacán, México. Cuadernos de desarrollo rural, 9 (68): 105-124.

## 9. ANEXOS

### Anexo A1. Etapa de Preformación.

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<b>Pre-Formación</b> [Basada en el conjunto de personas que tienen una actividad a fin, tienen la idea inspiradora en la organización y su estructura, pero no trabajan de forma común]	Trabajo a fin	Conjunto de personas con una actividad a fin	Conjunto de personas con una actividad productiva a fin	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista
	Idea inspiradora	El emprendedor o emprendedora encuentra sumamente importante esta idea de integración de un grupo de acuerdo a su actividad a fin.	Conjunto de Personas con una idea de organización	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista
	Idea de estructura	Está en función de quién o quienes participan en la idea de la estructura. Se consideran o se ven a sí mismos como parte de un grupo.	Conjunto de personas con una idea de estructura	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista

## Anexo A2. Etapa de Formación.

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<p><b>Formación</b> [Conjunto de personas que definen objetivos y desarrollan normas que guían el comportamiento de sus miembros dentro de una estructura grupal]</p>	Definición de objetivos	Se define y se comparte uno o más objetivos comunes.	Objetivos en definición	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Desarrollo de normas	Las normas son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar y deben ser respetadas	Normas en construcción	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Estructura grupal	La estructura grupal se basa en la integración de personas con identidad de grupo	Conjunto de personas con identidad de grupo	Informantes clave y participantes del proyecto	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

### Anexo A3. Etapa de Desarrollo.

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<b>Desarrollo</b> [Grupo de personas que se encuentran con visión de mediano y largo plazo, con una estructura grupal, con objetivos, metas y estrategias establecidas. Tienen capacidad de gestión, con regular participación de sus miembros. Su visión a largo plazo está en construcción]	Visión a mediano y largo plazo se encuentra en construcción	La organización se encuentra definiendo lo que quiere lograr, se encuentra en construcción.	Mediano plazo y Largo plazo	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Estructura grupal	La estructura grupal se encuentra de forma informal con un representante de grupo.	Estructura informal	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros
	Objetivos establecidos	Capacidad que cuentan para el establecimiento de los objetivos generales y específicos.	Capacidad para contar con objetivos generales y específicos	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros
	Estrategias grupales	El grupo cuenta con estrategias establecidas donde se desarrolla mecanismos de participación grupal e institucional de la localidad.	1. Establecen mecanismos de participación grupal 2. Participan con instituciones locales	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros

**Anexo A3, continuación**

	Capacidad de gestión	Se refiere a la vinculación que el grupo tiene con instituciones por lo menos locales.	Vinculación con instituciones locales	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Agente promotor	Entrevista	Guía de entrevista
				Técnico	Entrevista	Guía de entrevista
	Participación de sus miembros	Todos los integrantes se encuentran activos en las actividades de interés grupal.	Participación	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Agente promotor	Entrevista	Guía de entrevista
				Técnico	Entrevista	Guía de entrevista
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Meta establecida	Una meta establecida especifica el desempeño medible del grupo, la fecha tope o el período de cumplimiento. Debe ser realista y logable para el grupo, pero representa un desafío significativo para la misma.	Establecimiento de la meta grupal	Dirigente o líder	Entrevista	Guía de entrevista
				Agente promotor	Entrevista	Guía de entrevista
				Técnico	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

#### Anexo A4. Etapa de Consolidación.

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<b>Consolidación</b> Organización que cuenta con objetivos, visión, misión, metas, estructura organizacional (organigrama) y con normatividad aplicada (figura asociativa). Conservan el espíritu de participación democrática y sus miembros cuentan con identidad. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes. Hay rotación periódica de sus directivos.	Objetivos definidos	De acuerdo a sus necesidades comunes deben de contar con objetivos generales y específicos; corto, mediano y largo plazo. Éstos orientan las actividades de líderes, autoridades, socios y asociados.	a) La organización cuenta con objetivos comunes. Orientan las actividades de dirigentes y líderes	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Visión definida	La organización tiene definido lo que quieren lograr en un futuro.	Logro de la visión definida de la organización.	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

**Anexo A4, continuación**

	Misión establecida	La misión es aquello que hace la organización para lograr el cumplimiento de su propósito.	Cumplimiento de sus propósitos.	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Metas alcanzadas	Es el cumplimiento de los objetivos y acciones realizadas en la organización para lograr sus metas.	Logro de las metas de la organización	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Organigrama	Un organigrama es la representación gráfica de la estructura y del esquema jerárquico de la organización	) Estructura organizacional ) Jerarquías definidas	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

**Anexo A4, continuación**

	Figura asociativa (constitución jurídica)	La constitución jurídica de una organización consta del conjunto de leyes, códigos, reglamentos, circulares, avisos, notificaciones y Normas Oficiales Mexicanas	1.Razón Social 2.Acta constitutiva 3.Registro Federal de Causantes 4.Reglamento interno	Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
				Presidente del Consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
	Participación democrática	En la participación democrática los miembros del grupo realizan sus actividades productivas mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, en provecho de ellos mismos y la comunidad.	Participación de los miembros en actividades productivas en beneficio de la organización y de la comunidad	Presidente del Consejo de Admón. Y vigilancia	Entrevista	Guía de entrevista
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros



**Anexo A4, continuación**

	Identidad de los integrantes	La identificación plena por parte de los integrantes de una organización; el grado de apropiación que tienen en la misma, su participación económica, laboral y cooperación.	<b>Reconocen y practican:</b>	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
			La solidaridad	Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
			La cooperación	Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
				Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros
			<b>Participan en:</b>	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
			Parte social	Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
			Aportaciones económicas	Asamblea	Observación	Guion de observación, notas de campo, diario del investigador, lista de cotejos, registro anecdótico, entre otros
			Acciones del capital social			

## Anexo A4, continuación

	Interacción interna y externa de la organización	La interacción interna y externa de la organización se refiere a las relaciones de intercambio de información y conocimiento entre los integrantes de la organización y con agentes externos	Tienen relación con otras organizaciones, instituciones gubernamentales, educación y con los pobladores locales.	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Autonomía de la organización	Se habla de autonomía cuando los asociados, mediante sus prácticas democráticas, son los encargados de adoptar las propias normas, de dirigir y controlar la propia organización. Esta autonomía se refuerza cuando a través de un proceso participativo se desarrolla la rotación de directivos.	Adopción de normas Dirección y control de la organización Rotación de directivos	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

**Anexo A5. Etapa de Transformación.**

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<b>Transformación</b> [Organización que tiene o cuenta con la condición de adaptarse al cambio para revivir. Tiene flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones de sí misma y de su entorno.]	Condición de adaptación	Una organización tiene condición de adaptación que le permite desarrollarse en un lugar o situación distinta a los originales o idóneos.	Desarrollo de la organización en otras condiciones distintos a los originales	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Flexibilidad	Condición interna de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles.	Flexibilidad de coordinación en razón de condiciones internas	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

**Anexo A5, continuación**

Identifica una necesidad de cambio y encuentra nuevas energías y propósitos]		Característica de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios del entorno desconocidos.	Flexibilidad de coordinación en razón de condiciones externas	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
		Administrador		Entrevista	Guía de entrevista	
		Documentos		Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.	
	Aceptación al cambio	Disposición al cambio en razón de la reorientación de los objetivos, visión, misión y de las metas que originalmente se habían planteado.	Nuevos propósitos y energías	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

## Anexo A6. Etapa de Desintegración.

ETAPAS	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TECNICA DE ANALISIS	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<b>Desintegración</b> [Organización que no cuenta con la condición de adaptarse al cambio, por consecuencia se desintegra y desaparece. Se encuentran en situaciones como la pérdida de dirección, cultura exageradamente burocrática. Falta de conciencia de su rol y nula flexibilidad para ajustarse a las necesidades de cambio]	Pérdida de dirección	Pierden la visión de lo que a largo plazo quieren, pierden su visión del futuro que sueñan y pierden el sentido de las tareas que deben de realizar para lograrlo, pierden su misión.	Pérdida de la visión definida	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
			Pérdida de la misión establecida	Administrador	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
	Burocracia exhaustiva	No existe innovación, no existe la intención por continuar o por generar el cambio, el trabajo en equipo está deteriorado. La organización no tiene en cuenta el mundo exterior y los negocios compartidos cada vez son menos.	1.No hay orientación de resultados	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
			2.Existe resistencia al cambio	Administrador	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
			3.No hay trabajo en equipo, solo reglas y procedimientos	Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
		4.Existe poca comunicación				
		5.No se conocen las estrategias				
		6.Se aísla del mundo exterior				

**Anexo A6, continuación**

	Nulo nivel de flexibilidad	Falta de condición de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles.	Falta de opciones estratégicas en razón de las condiciones internas	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.
		Falta de las características de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios del entorno desconocidos.	Falta de opciones estratégicas en razón de las condiciones externas	Presidente del consejo de Admón.	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
				Administrador	Entrevista	Guía de entrevista en profundidad
				Documentos	Investigación documental	Libros, revistas, bibliografías, entre otros.

Anexo B1 Cuestionario semi estructurado como guía de entrevista para informantes clave y participantes del proyecto

## GUIA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información sobre el estado organizacional de los proyectos de la zona núcleo de la Microrregión de Atención Prioritaria (MAP), la información recopilada se utilizará con fines académicos, para sustentar la investigación de tesis de la estudiante Dely Ortega Montero.

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

### Para: Informantes clave y participantes del proyecto

#### I Información general:

Nombre del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_

#### II Actividades de interés común:

a) Principales actividades productivas que usted realiza:

\_\_\_\_\_

b) ¿Por qué se dedica a estas actividades productivas?

\_\_\_\_\_

c) ¿Conoce usted otras personas que se dediquen al mismo trabajo productivo que usted realiza?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuántas personas conoce? \_\_\_ ¿En dónde y cómo las conoció?

\_\_\_\_\_

d) Ha trabajado alguna vez con otras personas, en grupo, dedicadas a la misma actividad que usted realiza? Sí \_\_\_ ¿En cuál? \_\_\_\_\_ **(Pasar a la Sesión III)**

No \_\_\_ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

e) ¿Le interesa pertenecer a un grupo de personas que tengan la misma actividad productiva que la de usted?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### III Génesis del proceso organizativo:

1. ¿Las actividades productivas a las que usted se dedica surgen por iniciativa propia o por proyectos ajenos de otras dependencias o instituciones?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Ha trabajado con instituciones o dependencias que apoyen las actividades productivas que usted realiza? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

3. ¿Alguna vez trabajó con algún grupo de productores o en una organización de productores (formal)? Si \_\_\_\_ ¿En cuál? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Actualmente pertenece algún grupo de trabajo u organización? Sí \_\_\_\_ ¿Con quién? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*(terminan las preguntas)*

#### **IV Desempeño de los productores en el proceso organizativo:**

1. ¿Por qué o para qué se integró en un grupo de productores?

---

---

2. ¿Cuenta con una persona que dirige y administra las actividades en el grupo? Si \_\_\_\_\_  
¿Quién o quiénes son? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿La persona o personas que han estado frente al grupo como dirigentes han sido siempre las mismas? Si \_\_ No \_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene claro los objetivos de la organización? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

5. ¿Los objetivos son individuales o grupales? \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

6. ¿Los objetivos son a: corto, mediano o largo plazo? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Puede mencionar algunos objetivos y metas que, como organización han logrado? Sí \_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cuentan con reglamento interno o normas que rigen los procedimientos y tareas al interior de la organización? Si \_\_ No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

9. ¿Por qué es importante el establecimiento de las normas dentro de un grupo?

---

---



10. E) ¿Han tenido asambleas, reuniones ordinarias o extraordinarias? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿En las juntas de grupo todos los integrantes participan opinando? Si \_\_\_ No \_\_\_

---

12. ¿Existen actividades propuestas en el grupo por parte de los productores que no se hayan cumplido? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? y ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

---

13. ¿El grupo de productores o la organización a la que usted pertenece cuenta con asistencia técnica? Sí \_\_\_ No \_\_\_

i ¿Quién proporciona la asistencia técnica? \_\_\_\_\_

ii ¿Qué tipo de asistencia técnica proporciona? \_\_\_\_\_

14. ¿Han recibido algún tipo de financiamiento u otro apoyo externo para apoyar las actividades que realizan? Sí \_\_\_ ¿Quién lo proporcionó? \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

15. ¿Cree usted que la pérdida de apoyos externos, para su organización o grupo de productores, pondría en riesgo la continuidad de la misma? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿De qué forma la pondría en riesgo? \_\_\_\_\_

16. ¿Podrá el grupo desempeñarse de igual forma en una situación distinta a los objetivos y metas planteadas originalmente? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

### **V Sentido de pertenencia Organizacional:**

1. ¿Está usted conforme en la forma de como se ha trabajado al interior del grupo? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al trabajar de manera grupal?

---

3. ¿Le gustaría que el grupo continuara trabajando en los próximos años?

---

4. ¿Qué cosas le gustaría lograr a futuro como grupo?

---

Anexo B2 Cuestionario semi estructurado como guía de entrevista para técnicos y agente promotor

## GUIA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información sobre el estado organizacional de los proyectos de la zona núcleo de la Microrregión de Atención Prioritaria (MAP), la información recopilada se utilizará con fines académicos, para sustentar la investigación de tesis de la estudiante Dely Ortega Montero.

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

### Para: Técnicos y agente promotor

#### I Perfil del Técnico o Agente promotor

Nombre del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en el trabajo: \_\_\_\_\_

Profesión y nivel académico: \_\_\_\_\_

Institución promotora que representa: \_\_\_\_\_

#### II Información general

##### Naturaleza del proyecto

1. ¿Cuál es el enfoque del o los proyectos?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el alcance que tienen los proyectos? \_\_\_\_\_

3. Periodo o duración del proyecto: \_\_\_\_\_

##### Esquemas de acción

a) ¿Cuáles son las expectativas de realización personal, profesional e institucional al desarrollar trabajos en el medio rural?

\_\_\_\_\_

b) ¿Qué elementos favorecieron la vinculación con el grupo?

\_\_\_\_\_

c) ¿Planifica su trabajo para realizar las actividades con los productores?

\_\_\_\_\_

d) ¿Lleva algún control para sistematizar el trabajo que realiza?

\_\_\_\_\_

e) ¿Los proyectos van de acuerdo a los lineamientos institucionales?

---

f) ¿El apoyo otorgado por su institución ha sido suficiente para llevar a cabo los trabajos en campo? \_\_\_\_\_

### III Génesis del proceso organizativo

1. ¿Cuál fue la disposición del grupo de productores para organizarse?

\_\_\_\_\_

2. ¿Los proyectos que se establecen surgen por iniciativa del grupo de productores?

\_\_\_\_\_

3. ¿El trabajo a fin de cada productor fue determinante para la conformación del grupo?

\_\_\_\_\_

4. ¿El grupo de productores participa en la planificación del o los proyectos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿El grupo es quién toma las decisiones sobre el proyecto? Si \_\_\_\_\_ ¿En cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Se mantienen informados a la mayoría de los integrantes del grupo? Sí \_\_\_ Medio de información que se utiliza: \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### IV Comportamiento organizacional

1. ¿Se fomenta la ayuda mutua y el esfuerzo propio entre los productores? Si \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Se fortalece el sentido de pertenencia? Sí \_\_\_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿La organización de productores ha logrado cumplir objetivos y metas del proyecto?

\_\_\_\_\_

4. ¿Se han cumplido los acuerdos y tareas por los integrantes del grupo de manera constante?

\_\_\_\_\_

5. ¿La responsabilidad como organización por parte de los productores ha sido satisfactoria?

- 
6. ¿La respuesta del grupo para enfrentar situaciones adversas ha sido satisfactoria?
- 
7. ¿Existe organigrama (estructura organizacional) en los grupos de productores?  
Si \_\_\_\_\_ (Solicitarlo) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿La organización cuenta con una constitución jurídica? Sí \_\_\_\_ ¿En cuál? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Se cumplen los roles funcionales dentro de la organización?
- 
10. ¿Existe alguna normatividad (estatutos o reglamento interno)?
- 
11. ¿Se cumple la normatividad establecida?
- 
12. ¿Han tenido asambleas o reuniones?
- 
13. ¿En las asambleas se toman acuerdos por votación o consenso?
- 
14. ¿La distribución de las tareas entre los miembros del grupo se realiza de manera equitativa?
- 
15. ¿Se rotan las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo?
- 
16. ¿Se promueve la rotación de los puestos de liderazgo?
- 
17. ¿Los acuerdos tomados en común se respetan?
- 
18. ¿La organización ha logrado establecer vínculos o redes para alcanzar sus objetivos? (abasto, comercialización o capacitación, etc.)
- 
19. ¿Se propicia la retroalimentación de saberes entre el grupo y el agente promotor?
- 
-

20. ¿Se incorpora conocimiento y experiencia del grupo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
21. ¿Se propicia el intercambio de experiencias con otros grupos u organizaciones? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
22. ¿Se fortalece la relación con otras instituciones? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 
23. ¿Los proyectos contemplan el trabajo interdisciplinario? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 
24. ¿Cuáles han sido los beneficios por estar organizados? \_\_\_\_\_
- 
25. ¿Cuál es el impacto logrado en la comunidad al contar con organizaciones de productores? \_\_\_\_\_
- 

## V Capacidad y autonomía de la organización

1. ¿La capacidad del grupo para proponer ajustes y mejoras a la organización (innovación) ha sido? \_\_\_\_\_
2. ¿La organización de productores ha recibido algún tipo de financiamiento u otro apoyo externo para apoyar las actividades que realizan? Sí \_\_\_ ¿Quién lo proporcionó? \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿La pérdida de apoyos externos, para la organización o grupo de productores, pondría en riesgo la continuidad de la misma? Sí \_\_\_ ¿De qué forma la pondría en riesgo? \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Podrá el grupo desempeñarse de igual forma en una situación distinta a los objetivos y metas planteadas originalmente? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Anexo B3 Cuestionario semi estructurado como guía de entrevista para dirigentes, líderes, presidente del Consejo de Administración y administrador

## GUIA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información sobre el estado organizacional de los proyectos de la zona núcleo de la Microrregión de Atención Prioritaria (MAP), la información recopilada se utilizará con fines académicos, para sustentar la investigación de tesis de la estudiante Dely Ortega Montero.

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

**Para: Dirigentes, líderes, presidente del consejo de administración, presidente del consejo de vigilancia y administrador**

### I Perfil del entrevistado

Nombre del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Función que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia en la función que desempeña: \_\_\_\_\_

Escolaridad o profesión: \_\_\_\_\_

Nombre del grupo que representa: \_\_\_\_\_

### II Actividades de interés común:

a) Principales actividades productivas que usted realiza:

\_\_\_\_\_

b) ¿Por qué se dedica a estas actividades productivas?

\_\_\_\_\_

### III Compromiso organizacional

A. ¿Cuáles son las expectativas como dirigente de la organización? \_\_\_\_\_

B. ¿Tiene claro los objetivos de la organización? \_\_\_\_\_

C. ¿Planifica su trabajo? \_\_\_\_\_

D. ¿Lleva algún control para sistematizar el trabajo que realiza en la organización? \_\_\_\_\_

E. ¿Qué elementos favorecieron la vinculación con el grupo? \_\_\_\_\_

### IV Génesis de la Organización

1. ¿La organización o grupo de productores surgió por iniciativa o inquietud de los productores?

\_\_\_\_\_

2. ¿El trabajo a fin de cada productor fue determinante para la conformación del grupo?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo inicia la vinculación con otras instituciones?  
\_\_\_\_\_
4. ¿La participación de distintas instituciones han determinado la agrupación de los productores? \_\_\_\_\_
5. ¿La responsabilidad como organización por parte de los productores ha sido satisfactoria?  
\_\_\_\_\_
6. ¿La respuesta del grupo para enfrentar situaciones adversas ha sido satisfactoria?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Existe organigrama (estructura organizacional) en los grupos de trabajo de productores? Si \_\_\_\_\_  
(Solicitarlo) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿La organización cuenta con una constitución jurídica? Sí \_\_\_ ¿En cuál? \_\_\_\_\_ No  
\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Se cumplen los roles funcionales dentro de la organización? \_\_\_\_\_
10. ¿Existe alguna normatividad (estatutos o reglamento interno)?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se cumple la normatividad establecida? \_\_\_\_\_
12. ¿Han tenido asambleas o reuniones? \_\_\_\_\_
13. ¿En las asambleas se toman acuerdos por votación o consenso? \_\_\_\_\_
14. ¿La distribución de las tareas entre los miembros del grupo se realiza de manera equitativa?  
\_\_\_\_\_
15. ¿Se rotan las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo? \_\_\_\_\_
16. ¿Se promueve la rotación de los puestos de liderazgo? \_\_\_\_\_
17. ¿Los acuerdos tomados en común se respetan? \_\_\_\_\_
18. ¿La organización ha logrado establecer vínculos o redes para alcanzar sus objetivos? (abasto, comercialización o capacitación, etc.) \_\_\_\_\_
19. ¿Se incorpora conocimiento y experiencia del grupo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
20. ¿Se propicia el intercambio de experiencias con otros grupos u organizaciones? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
21. ¿Se fortalece la relación con otras instituciones? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
22. ¿Cuáles han sido los beneficios por estar organizados? \_\_\_\_\_

## VI Comportamiento organizacional

- a) ¿Se fomenta la ayuda mutua y el esfuerzo propio entre los productores? Si \_\_\_  
¿Cómo? \_\_\_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) ¿Se fortalece el sentido de pertenencia? Sí \_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) ¿La organización de productores ha logrado cumplir objetivos y metas del proyecto? \_\_\_\_\_

d) ¿Se han cumplido los acuerdos y tareas por los integrantes del grupo de manera constante?

\_\_\_\_\_

e) ¿La responsabilidad como organización por parte de los productores ha sido satisfactoria?

\_\_\_\_\_

f) ¿La respuesta del grupo para enfrentar situaciones adversas ha sido satisfactoria?

\_\_\_\_\_

## **V Capacidad y autonomía de la organización**

1 ¿La capacidad del grupo para proponer ajustes y mejoras a la organización (innovación) ha sido?

\_\_\_\_\_

2 ¿La organización de productores ha recibido algún tipo de financiamiento u otro apoyo externo para apoyar las actividades que realizan? Sí \_\_\_\_ ¿Quién lo proporcionó? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3 ¿La pérdida de apoyos externos, para la organización o grupo de productores, pondría en riesgo la continuidad de la misma? Sí \_\_\_\_ ¿De qué forma la pondría en riesgo? No \_\_\_\_\_

4 ¿Podrá el grupo desempeñarse de igual forma en una situación distinta a los objetivos y metas planteadas originalmente? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_