



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS PUEBLA

POSTGRADO EN GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

**ORGANIZACIÓN CAMPESINA EN TORNO A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE AGUACATE MEJORADO EN SAN PEDRO
ATLIXCO, TIANGUISMANALCO, PUE.**

JOSÉ DE JESÚS LÓPEZ HUERTA

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE

PUEBLA, PUEBLA

2019



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS
CANPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
CAMPUS PUEBLA

CAMPUE-43-2-03

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **José de Jesús López Huerta**, alumno de esta Institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. Rufino Díaz Cervantes**, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesina **Organización campesina en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado en San Pedro Atlixco, Tianguismanalco, Pue.**, y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, el Consejero o Director de Tesina y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Puebla, Puebla, 20 de noviembre del 2019.

José de Jesús López Huerta

Vo. Bo. Profesor Consejero o Director de Tesina
Dr. Rufino Díaz Cervantes

La presente tesina, titulada: **Organización campesina en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado en San Pedro Atlixco, Tianguismanalco, Pue.**, realizada por el alumno: **José de Jesús López Huerta**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE


GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:


DR. RUFINO DÍAZ CERVANTES

ASESOR:


DR. JOSÉ REGALADO LÓPEZ

ASESOR:


DR. NICOLÁS GUTIÉRREZ RANGEL

ASESOR:


DR. MIGUEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Puebla, Puebla, México, 20 de noviembre del 2019

ORGANIZACIÓN CAMPESINA EN TORNO A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUACATE MEJORADO EN SAN PEDRO ATLIXCO, TIANGUISMANALCO, PUE.

José de Jesús López Huerta, MPGDS

Colegio de Postgraduados, 2019

La presente investigación busca entender a la organización campesina, como un recurso fundamental para atender sus problemáticas y con ello contribuir a la gestión del desarrollo social de la región; pone en el centro a la organización campesina como objeto de reflexión, análisis e intervención; aborda sus situaciones problemáticas relacionadas con la búsqueda de accesos a los eslabones de la producción y comercialización, en la cadena de valor del aguacate mejorado, variedad *Hass*. Es un Estudio de Caso, realizado con la Cooperativa “Productores de Aguacate de San Pedro Atlixco”, del municipio de Tianguismanalco, Puebla, en el que se privilegia la recuperación y documentación de la experiencia vivida, a través de la facilitación del autor de este trabajo; la investigación participativa, la etnografía y otros tipos de metodologías, para reunir evidencias en torno al problema que plantea ¿Cómo se organizan las y los campesinos en torno a la producción y comercialización de aguacate *Hass*?, ¿Qué problemas enfrentan?, ¿Cómo podrían ser gestionados, por sus integrantes? y ¿Cómo podrían contribuir a ello, las y los facilitadores externos? Los resultados ilustran la problemática que vive la organización campesina estudiada, vinculada a la intensión de integrarse de manera convencional a la economía dominante, evidenciando que sus problemas se vinculan, precisamente, con mecanismos integracionistas que privilegian la organización convencional, confrontando la organización y economía campesina tradicional. El caso estudiado revela información útil para emprender mejoras de otras organizaciones campesinas de la región y el estado de Puebla, que viven situaciones similares en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado.

Palabras Clave: Organización campesina, Desarrollo social, economía campesina, economía dominante, producción, comercialización, intervención.

PEASANT ORGANIZATION AROUND THE PRODUCTION AND MARKETING OF IMPROVED AVOCADO IN SAN PEDRO ATLIXCO, TIANGUISMANALCO, PUE.

José de Jesús López Huerta, MPGDS

Colegio de Postgraduados, 2019

This research seeks to understand the peasant organization, as a fundamental resource to address their problems and thereby contribute to the management of social development in the region; it puts the peasant organization at the center as an object of reflection, analysis and intervention; it addresses its problematic situations related to the search for access to the links of production and marketing, in the value chain of the improved avocado, *Hass* variety. It is a Case Study, carried out with the Cooperative "Producers of Avocado of San Pedro Atlixco", of the municipality of Tianguismanalco, Puebla, in which the recovery and documentation of the experience lived is privileged, through the facilitation of the author of This job; participatory research, ethnography and other types of methodologies, to gather evidence around the problem it poses How are farmers organized around the production and marketing of *Hass* avocado? What problems do they face? How could they be managed by their members? And how could external facilitators contribute to this? The results illustrate the problems experienced by the peasant organization studied, linked to the intention of integrating in a conventional way to the dominant economy, showing that their problems are linked precisely with integrationist mechanisms that privilege the conventional organization, confronting the organization and peasant traditional economy. The case study reveals useful information to undertake improvements of other peasant organizations in the region and the state of Puebla, who live similar situations around the production and marketing of improved avocado.

Keywords: Peasant organization, Social development, peasant economy, dominant economy, production, commercialization, intervention.

DEDICATORIAS

A mi padre Rafael a mi mamá Bertha por su apoyo incondicional y siempre darme ese aliento a perseguir mis sueños.

A mi esposa Lulú por su apoyo.

A mi hijo Andreé Miguel por ser esa inspiración en todo momento.

A mi hermano Jorge, hermanas Gloria, Alma y Rosario por estar siempre presentes.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por todo lo que me ha dado, por darme la oportunidad de ser y hacer.

Gracias a mis padres.

Gracias a mi esposa, e hijo por apoyarme en todo momento.

Gracias a CONACYT por el apoyo para alcanzar este logro profesional.

Gracias al Colegio de Postgraduados Campus Puebla por el apoyo para mi formación profesional.

Gracias a mi consejero, Dr. Rufino Díaz Cervantes, por todos sus consejos y ser guía incondicional en el presente trabajo y durante toda la maestría.

Gracias a mis asesores por sus aportaciones.

Gracias a todos mis amigos que de una u otra manera siempre me apoyaron.

.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
I.PROBLEMATIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA	4
1.1. La situación campesina contemporánea en el contexto Neoliberal	4
1.2. Alternativas desarrollo implementadas por el campesinado ante el embate Neoliberal.....	6
1.3. El cultivo del aguacate mejorado, variedad <i>Hass</i> , como alternativa de potenciación de las estrategias de reproducción social campesina.....	8
1.3.1 El aguacate en México y el mundo	10
1.4. El cultivo del aguacate mejorado en Puebla	11
1.5. El problema de la organización campesina en torno a la producción y comercialización del aguacate <i>Hass</i>	16
1.5.1. Problema de investigación general.....	17
1.5.1.1. Problemas de investigación específicos.....	17
1.5.2. Hipótesis general	18
1.5.2.1. Hipótesis específicas	18
1.5.3. Objetivo general.....	19
1.5.3.1. Objetivos específicos.....	19
1.5.4. Modelo de investigación	20
II. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO	21
2.1. Antecedentes de la Cooperativa PASPA	21
2.2. Ubicación de la Cooperativa PASPA en el municipio de Tianguismanalco, Pue.	21
2.3. Características generales de Tianguismanalco	24
III. METODOLOGÍA	26
3.1. Revisión de información secundaria	26
3.2. Recuperación de la experiencia.....	27
3.3. Guías semiestructuradas de entrevistas	28
3.3.1. Entrevistas a nivel regional.....	28
3.3.2. Entrevistas de exploración interna	28
3.4. Recorridos de campo	29

3.5. Talleres participativos	29
3.6. Etnografía y observación participante	29
IV. MARCO CONCEPTUAL	30
4.1. El Neoliberalismo en el medio rural y su efecto en la reproducción campesina	30
4.2. Resiliencia campesina ante la adversidad Neoliberal	33
4.3. La cuestión de la organización campesina: el sujeto y la reproducción social	35
4.4. La organización en la reproducción social campesina	38
4.5. Aproximaciones sobre construcciones teóricas que explican a la organización social.....	40
4.6. La comprensión teórica de la organización como proceso	44
4.7. La acción colectiva, eje central de los procesos organizativos	45
4.8. La acción colectiva en la organización campesina.....	46
4.9 Nuevos enfoques para analizar la acción colectiva.....	48
4.10. Caracterización de los nuevos enfoques de la acción colectiva	48
4.11 Movimiento social y cambio organizacional en torno a necesidades prácticas y estratégicas.....	49
4.12. La teoría de la Acción Colectiva (AC) en la explicación del desarrollo organizacional.....	51
4.13. La teoría de la Acción Colectiva y su uso en la explicación de la organización campesina.....	55
4.14. Organización campesina tradicional y asociacionismo	58
4.15. Retos de la organización campesina	61
4.16. Organización campesina en torno a la producción y comercialización	62
4.17. Mercado, comercialización y mercadotecnia en las organizaciones campesinas	63
4.18. Organizaciones Campesinas dedicadas a la producción y comercialización del aguacate mejorado	67
V. APROXIMACIONES A UN ESTADO DEL ARTE SOBRE ORGANIZACIÓN CAMPESINA.....	68
VI. RESULTADOS	71
6.1.-Situación de la organización campesina a nivel regional.....	71
6.2. Proceso de organización en la Cooperativa PASPA.....	75

6.2.1. Facilitación y acompañamiento técnico. Una expresión de relaciones externas	77
6.2.2. Condiciones generales de la comunidad de San Pedro Atlixco durante la emergencia de la Cooperativa PASPA	78
6.2.3. Origen y proceso organizativo	78
6.2.4. Características iniciales del grupo campesino promotor	79
6.2.5. El repunte de la Acción Colectiva y el tránsito a la formalización de la organización campesina	80
6.2.6. Participación y fortalecimiento grupal	81
6.2.7. Reglamento interno	82
4.2.8. Perfil de las y los integrantes.	84
6.2.9. Estructura y acción colectiva en la Cooperativa PASPA.....	90
6.2.10. Estructura formal e informal, posición y acción colectiva	95
6.2.11. Activos colectivos.....	96
6.2.11.1. La capacitación como instrumento en el desarrollo técnico y organizacional	97
6.2.11.2. Capacitación inicial	98
6.3.11.3. Capacitación continua	99
6.2.11.4. Avances técnicos y productivos en el cultivo del aguacate <i>Hass</i> a partir de la capacitación	100
6.3. Organización en torno a la producción.....	101
6.3.1. La iniciativa del cultivo del aguacate <i>Hass</i>	102
6.3.2. Factores que intervinieron en la definición de la iniciativa del cultivo del aguacate mejorado	102
6.3.3. El establecimiento de huertas de aguacate mejorado	104
6.3.4. Características de la variedad de aguacate mejorado	107
6.3.5. Condiciones favorables y limitantes en el cultivo del aguacate mejorado en San Pedro Atlixco	109
6.4. El problema del agua, entre otros, que evidencian la acción colectiva de la Cooperativa PASPA.....	114
6.4.1. Otros aspectos técnicos.....	116
6.5. Manejo técnico: nutrición y sanidad	119
6.6. Organización en torno a la comercialización.....	124

6.6.1. Mercado y comercialización del aguacate mejorado desde la Cooperativa PASPA.....	125
6.6.2. Potencialidad de la acción colectiva en la comercialización del aguacate mejorado.....	126
6.6.3. La comercialización grupal del aguacate mejorado como asignatura pendiente	128
6.6.4. Otros aspectos sobre comercialización de aguacate mejorado	129
6.6.5. Circuitos y redes de comercialización de aguacate mejorado	130
6.6.6. La calidad de aguacate <i>Hass</i> comercializada	131
6.7. Problemas en torno a la producción y comercialización del aguacate	132
6.8. Análisis del proceso organizacional de la Cooperativa PASPA	135
VII. CONCLUSIONES	138
VIII. PLAN DE MEJORA E INTERVENCIÓN.....	141
IX. BIBLIOGRAFÍA.	155
X. ANEXOS.....	160

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Participación en organizaciones campesinas	71
Gráfico 2. Razones que impulsan la participación en las organizaciones.	72
Gráfico 3. Logros por la acción colectiva.....	72
Gráfico 4. Beneficios individuales al participar en alguna organización	73
Gráfico 5. Problemas internos en las organizaciones.	73
Gráfico 6. Posibilidad de solución de problemas en la organización.....	74
Gráfico 7. Importancia de la organización.	74
Gráfico 8. Relación de % Asambleas y % promedio de asistencia.	83
Gráfico 9. Proporción de género en la Cooperativa PASPA.	87
Gráfico 10. Edades de los integrantes de la Cooperativa PASPA.....	87
Gráfico 11. Integrantes por familia de socios.	88
Gráfico 12. Escolaridad de los socios.	89
Gráfico 13. Antigüedad en la sociedad.....	89
Gráfico 14. Cultivares de planta de aguacate mejorado en la sociedad.....	118
Gráfico 15. Situación de producción en huertas de socios.....	118
Gráfico 16. Categorización de problemas en la Cooperativa PASPA.	134
Gráfico 17. Frecuencias sobre FODA	143
Gráfico 18. Categorización de fortalezas.	144
Gráfico 19. Categorización de las debilidades.	145
Gráfico 20. Categorización de las oportunidades.....	146
Gráfico 21. Categorización de las amenazas	147
Gráfico 22. Opiniones del grupo sobre el significado de la organización	148
Gráfico 23. Participación en acciones colectivas: centro de acopio y capacitación	149
Gráfico 24. Compromisos para el cambio organizacional	151

Lista de Tablas.

Tabla 1. Evolución de la pobreza en México por la dimensión de ingreso durante el período 1992-2016.....	5
Tabla 2. Índice y grado de rezago social en Puebla y Tianguismanalco.....	6
Tabla 3. Evolución de la superficie, producción, rendimiento y valor de la producción en Puebla.....	13
Tabla 4. Teorías clásicas y modernas sobre organización.	42
Tabla 5. La acción colectiva: entre el orden y el cambio por medio de la estructura y de la movilización.	51
Tabla 6. Revisión de temas relacionados a la organización campesina.	68
Tabla 7. Razones que condujeron a las y los campesinos a organizarse.....	90
Tabla 8. Características de la capacitación en la Cooperativa paspa.....	97
Tabla 9. Población de árboles de aguacate mejorado	117
Tabla 10. Uso de fertilizantes en huertas de la Cooperativa.....	120
Tabla 11. Uso de fertilizantes en la Cooperativa.....	120
Tabla 12. Uso de agroquímicos en la Cooperativa	121
Tabla 13. Uso de agroquímicos en la Cooperativa	121
Tabla 14. Diversidad de problemas identificados en el cultivo del aguacate mejorado.	123
Tabla 15. Aspectos considerados en buenas prácticas de comercialización del aguacate	132
Tabla 16. Problemas organizativos.....	133
Tabla 17. Proyectos gestionados.....	135
Tabla 18. Categorización de valores sociales en la Cooperativa PASPA.....	135
Tabla 19. Categorización de valores sociales en la Cooperativa PASPA.....	141
Tabla 20. Análisis foda.....	142
Tabla 21. Sugerencias para un plan de mejoras.....	147
Tabla 22. Significados sobre la organización entre integrantes de la Cooperativa .	148
Tabla 23. Compromisos en un virtual plan de mejora.....	149
Tabla 24. Compromisos colectivos	150

Lista de Esquemas.

Esquema 1. Propuesta de modelo de investigación.....	20
Esquema 2 Modelo del análisis del proceso histórico de la paspa desde un ejercicio autoetnográfico.	27
Esquema 3. Agentes con los que mantiene relación la Cooperativa PASPA.....	75
Esquema 4. Etapas trascendentales en la sociedad Cooperativa.....	78
Esquema 5. Organigrama formal de la sociedad Cooperativa.	96
Esquema 6. Evolución organizativa de la Cooperativa PASPA.....	136

Lista de Figuras.

Figura 1. Ubicación del municipio de .Tianguismanalco en el Estado de Puebla.....	22
Figura 2. Ubicación del municipio de Tianguismanalco, zona de influencia de la paspa.....	23
Figura 3. Ubicación de la Cooperativa en Tianguismanalco y el Valle de Atlixco, pue.	23
Figura 4. Registros fiscales y normativos de la Cooperativa PASPA	84
Figura 5. Acta constitutiva de la Cooperativa	85
Figura 6. Festejo aniversario de la llegada del aguacate al municipio.....	93
Figura 7. Capacitaciones a productores de la Cooperativa	98
Figura 8. Llegada de primeras plantas de aguacate <i>Hass</i> provenientes de michoacán	104
Figura 9. Placa que rememora la introducción del aguacate <i>Hass</i> en el municipio	105
Figura 10. Aguacates mejorados de la variedad <i>Hass</i> y sus variantes	107
Figura 11. Innovación en la plantación de aguacate mejorado: la malla anti-tuza..	108
Figura 12. Injerto de aguacate <i>hass</i> sobre patrón nativo.....	109
Figura 13. Instalación de cisternas de ferrocemento y sistemas de riego	115
Figura 14. La bitácora.....	124
Figura 15. Primeras cosechas	125
Figura 16. Detalles del centro de acopio y comercialización de la Cooperativa	128
Figura 17. La cosecha de aguacate mejorado.....	131

Lista de abreviaturas

PASPA	Cooperativa Productores de Aguacate de San Pedro Atlixco S.C de R.L de C.V.
S.C	Sociedad Cooperativa.
R.L.	Responsabilidad Limitada.
C.V	Capital Variable.
INAES	Instituto nacional de economía social.
SAGARPA	Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SAGAR	Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
SDRSOT	Secretaria de Desarrollo Rural Sustentabilidad y ordenamiento territorial.
SDR	Secretaria de Desarrollo Rural.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
CONAPA	Consejo Nacional de Productores de aguacate.
SIAP	Sistema de información Agroalimentaria.
URP	Unidades Representativas de Producción.
EUA	Estados Unidos de Norte América.
msnm	Metros sobre el nivel del mar.
A.C.	Antes de Cristo.
BM	Banco Mundial.
GEIT	Grupos de Extensión e Innovación Territorial.
FMI	Fondo monetario Internacional.
ha	Hectárea.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra elementos valiosos para entender los procesos de organización campesina en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado, específicamente de la variedad *Hass* y con ello, proponer planes de mejora para que las iniciativas colectivas, emprendidas por estas poblaciones rurales, se potencien como instrumentos de gestión del desarrollo social. Sobre todo, los inspirados en las expectativas de la autogestión y la sustentabilidad.

Abordar la organización campesina contemporánea, implica entenderla, primero como proceso colectivo, así como desde sus relaciones internas y externas. En las primeras se enfatiza sus vínculos con el modelo de desarrollo dominante, específicamente con la cadena de valor del aguacate mejorado, el Estado y otros organismos y agentes de desarrollo. En esta parte se enfatiza en la influencia de facilitadores, de quienes es importante revisar sus maneras o metodologías de trabajo. Al respecto Gianoten y de Wit (1987:12) señalan que uno de los problemas centrales en el fracaso de organizaciones con carácter cooperativo, son las deficiencias metodológicas de las políticas oficiales y de quienes asesoran los procesos, pues generalmente no toman en cuenta a las y los campesinos como principales actores. Esas, formas achacan el fracaso de las organizaciones a la resistencia campesina y a una supuesta incapacidad campesina para desarrollarse.

Como proceso, la organización campesina, implica revisar sus relaciones internas, derivadas de las expectativas individuales y colectivas, que forjan planes, acciones y objetivos; la forma en que participan hombres y mujeres; se accede y socializa la información, en que se toman decisiones.

La revisión de la organización campesina contemporánea, también implica tomar en cuenta la forma en que se consolidan logros, satisfacciones e insatisfacciones, contribuciones al bienestar de sus integrantes y de sus contextos domésticos, locales, comunitarios o como agente colectivo del desarrollo territorial.

Una razón que mueve entender a la organización campesina contemporánea es la necesidad de contribuir a que se potencie como un agente del desarrollo autónomo,

estatus o derrotero que implica revisar, a la vez, la forma en que se hace el proceso de gestión interna o externa. Es decir, del papel de los liderazgos y dirigencias, y de las o los facilitadores, bajo iniciativa privada, civil u oficial.

Estudiar los procesos de organización campesina, señala también la necesidad de proponer un marco teórico pertinente, que ayude a entenderla, aprenderla como objeto de estudio, reflexión y de intervención. Para ello se hace una revisión de aquellos discursos que abordan el tema. Se parte de aquellas teorías que abonan la concepción del campesino, del campesinado, específicamente de su forma de hacer economía y de su engarzamiento resiliente al paradigma de mercado capitalista.

Necesariamente, este acercamiento redundará en entender sus estrategias de reproducción social, su identidad, formas organizativas, distribución del trabajo, la significación, acceso, uso, manejo y control de recursos, sus concepciones de grupos domésticos, el papel de las mujeres, los y las jóvenes, niños y niñas, y adultos mayores.

La aproximación a la organización campesina es posible mediante la revisión y reinterpretación del discurso de Chayanov (1984:35). El cual permite construir un marco general en la comprensión de la organización campesina tradicional y de aquella propuesta como una estrategia adecuada a las obligadas relaciones que se establecen con la economía de mercado y desarrollo hegemónico. Esta no se refiere a la organización tradicional, sino aquellos procesos que buscan, algunas veces, revitalizar la fuerza de negociación y sobrevivencia de los grupos campesinos, en otras establecer dispositivos de control y clientelismo desde el Estado.

En este sentido, esos procesos de organización adecuada a la sobrevivencia o convencional al proceso de internalización del modelo de desarrollo hegemónico, requieren entender cómo se da la acción colectiva, cómo los sujetos individuales se disponen a construir un sujeto colectivo, capaz de potenciar su poder frente al avasallador del modelo hegemónico de mercado y desarrollo. Por ello se proponen

revisar discursos que contribuyan a entender este fenómeno, el de la acción colectiva, aplicada al contexto campesino.

Es difícil entender la organización campesina, tanto la considerada tradicional como la que se pretende facilitar como medio de engarzamiento al modelo de desarrollo dominante, a través de una teoría organizativa desde un enfoque racional; por ello se recurre al discurso de Chayanov (1984:35), quien propone entender que el campesinado se apega a una forma propia de hacer economía, pero que no se cierra al modelo dominante de economía, sino que de formas bastante inteligentes y complejas, aunque de altas consecuencias e impactos en sus culturas, relaciones de género y generacionales, obtiene beneficios para sus estrategias de reproducción social.

La ruta de investigación general que se plantea, busca de manera general establecer el camino crítico para generar conocimientos teóricos, el empleo metodológico, el trabajo empírico, su discusión que derive en conclusiones que al final permitan plantear mejoras y planes de acompañamiento a una organización concreta.

La investigación busca verter elementos para mejorar la organización campesina, en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado, revisando la experiencia de la Cooperativa de Productores de Aguacate de San Pedro Atlixco de R.L. de C.V.¹ (PASPA), generar recomendaciones para su mejora y contribuir a incrementar beneficios que se traduzcan en un bienestar de sus integrantes y sus grupos domésticos y comunitarios. Se parte de entender a la Cooperativa como un proceso de acción colectiva, condicionada y gestionada de manera histórica y coyuntural, por ello se buscó revisar las relaciones con su entorno socioeconómico y las que se establecen dentro de la misma organización, lo que al final se traduce en obstáculos y potencialidades para el logro del bienestar deseado por los integrantes de dicha asociación.

¹ En adelante se hará referencia como PASPA, Cooperativa, Asociación o la Organización.

I. PROBLEMATIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA

En este apartado se plantea el problema central de la investigación, partiendo de la situación campesina contemporánea en el contexto neoliberal, las alternativas que ha desarrollado el campesinado para enfrentar su situación problemática, entre ellas la incursión en el cultivo del aguacate mejorado como organización formal.

1.1. La situación campesina contemporánea en el contexto neoliberal

El estudio de la organización campesina requiere enfatizar su contexto social, económico y ambiental, partiendo de la definición del campesinado, respecto a otros grupos sociales que componen a la sociedad en general y en concreto de la nacional. La distinción empezaría considerando que constituyen un grupo culturalmente definido vinculado al manejo de recursos involucrados en la producción de bienes, servicios y alimentos del “campo”.

También su definición se relaciona por las limitantes en el acceso de recursos y bienes económicos y por la pervivencia de saberes propios, muchos de carácter ancestral, de alta utilidad para su reproducción. Warman (1972:121) señala la necesidad de entender al campesinado en función de las estructuras económicas y sociales, dado que éstas definen al campo o medio rural y sus vínculos, ahora más complejos, con lo urbano, donde lo urbano y lo rural, prescribe formas, posiciones y condiciones diferenciadas para el campesinado.

En este sentido el campesinado en México se reconoce como un grupo social, económica y políticamente diferenciado, producto de las estructuras económicas, políticas y culturales e históricas, que construyen al Estado nacional. Desde 1994, al asumir un modelo Neoliberal, el Estado se alimentó la idea, a través de su Política Pública, que el campesinado debería convertirse en un empresario convencional a ese discurso. Sin embargo, después de más de dos décadas de este modelo, no ha sido posible lograr tal expectativa, mucho menos ha logrado mejorar el bienestar

campesino, por el contrario, ha contribuido contundentemente a su precarización, cuestión relacionada con el empobrecimiento generalizado en México.

La adopción del modelo de desarrollo neoliberal por el Estado mexicano, según Valtierra (1999:2), generó: “...un cambio radical de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil... Este proceso que se recomendaba fuera gradual, en el caso mexicano fue demasiado rápido y drástico debido a las presiones de los organismos internacionales y a la profunda crisis económica que México ha sufrido desde 1982. El abandono del Estado de las esferas de producción, en las que intervenía, dejó grandes vacíos que no han terminado de llenarse por otros actores económicos. Esto trastornó dramáticamente el desarrollo de la sociedad mexicana en general en particular de los pobladores rurales”. Situación que se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la pobreza en México por la dimensión de ingreso durante el periodo 1992-2016.

Año	Tipo de pobreza	
	Alimentaria ² (%)	Patrimonio ³ (%)
1992	21.4	53.1
1994	21.2	52.4
1996	37.4	69.0
1998	33.3	63.7
2000	24.1	53.6
2002	20.0	50.0
2004	17.4	47.2
2005	18.2	47.0
2006	14.0	42.9
2008	18.6	47.8
2010	18.8	51.1
2012	19.7	52.3
2014	20.5	55.1
2016	19.6	52.9

Fuente: CONEVAL (2018).

La situación de precarización aludida, se observa, incluso, a nivel de entidades federativas o municipales. Por ejemplo, el estado de Puebla y del municipio de

² Pobreza alimentaria: insuficiencia del ingreso para adquirir la canasta básica alimentaria

³ Pobreza de patrimonio: insuficiencia del ingreso disponible para adquirir la canasta alimentaria y efectuar los gastos necesarios en salud, educación, vestido, vivienda y transporte.

Tianguismanalco, según el CONEVAL (2018), el índice de rezago social es bajo (Tabla 2).

Tabla 2. Índice y grado de rezago social en Puebla y Tianguismanalco.

Entidad	Índice de rezago social por quinquenio				Grado de rezago social por quinquenio			
	2000	2005	2010	2015	2000	2005	2010	2015
Puebla	0.96007	0.97493	1.06747	0.88342	Alto	Muy alto	Alto	Alto
Tianguismanalco	0.32673	0.28616	0.32688	-0.08298	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia con datos del CONEVAL (2015).

Para enfrentar esta situación, el campesinado ha buscado potenciar sus acciones estratégicas para su sobrevivencia y reproducción social, aprovechando, incluso, los mínimos resquicios de oportunidad que encuentra en ese entorno. En este caso, se entiende como estrategia de reproducción social a todos mecanismos mediante los cuales, los grupos domésticos campesinos, procuran mantener o incrementar su patrimonio material e inmaterial. Con ello amortiguan los efectos de su engarzamiento con el resto de la sociedad, especialmente con el sistema económico hegemónico. En esa relación se suscita un sin número de choques, rupturas y resistencias, tanto en las formas de pensar y actuar individual y colectivamente.

1.2. Alternativas desarrollo implementadas por el campesinado ante el embate neoliberal

Ante el escenario de limitaciones, las y los campesinos, han implementado alternativas, que les permite potenciar sus estrategias de reproducción social. Entre ellas innovaciones tecnológicas y sociales⁴. En las primeras se encuentra la introducción de cultivos, aparentemente de alta demanda en mercados, de los que

⁴ Las innovaciones no sólo van en el sentido del uso de variedades mejoradas, sino que su uso obliga o desencadena otras necesidades, tanto de manejo técnico como de desarrollo de habilidades y capacidades.

esperan mejores beneficios que los que obtienen con aquellos tradicionales, aunque estos no son sustituidos del todo por el campesinado.

En cuanto a las innovaciones sociales se encuentran diversos arreglos organizativos interna y externamente del grupo doméstico, tales como la redistribución del trabajo extra doméstico y las responsabilidades por género y por generación. Además de la migración o la participación en proyectos grupales o comunitarios.

En el caso de la intensificación de incursiones en innovaciones tecnológicas, como la introducción de cultivos no tradicionales o mejorados, como estrategias campesinas, se debe, en parte, al éxito que han logrado otros tipos de agricultores de ciertas regiones del país, de donde se deriva el imaginario que son presumiblemente “altamente rentables”. Este término hace referencia a las ganancias económicas que se obtienen al comercializar la producción, siendo mayores cuando es de exportación, se abaten los costos de producción y se obtienen altos rendimientos.

Los cultivos denominados como de rentabilidad alta, suponen una competencia basada en calidad, precio, tecnología, capacitación, organización, financiamiento y comercialización, dado que el mercado internacional e incluso nacional lo exige. Los agentes económicos deben cumplir estas premisas para perdurar y lograr los éxitos esperados.

Como se observa, la incursión del campesinado en esas alternativas exige implementar innovaciones tecnológicas y de procesos sociales, mismos que requieren disponibilidad de financiamiento, asesoría técnica, capacitación, organización especializada y orientada desde principios empresariales de corte capitalista. Esos requisitos exponen al campesinado como un actor poco o nada viable para atender esas alternativas, por lo que uno de los retos primigenios a resolver sería el demostrar lo contrario y buscar alternativas proactivas en favor de que se consideren y se constituyan en grupos viables, que además se les reconozca

y respete su cultura y su economía, cuestión difícil de conseguir por las exigencias del modelo Neoliberal.

La cuestión pendiente sería el revisar si en realidad esas supuestas alternativas son técnicamente viables, económicamente factibles, culturalmente aceptables, es decir sustentables en todos sus sentidos. Esto implica que en primera instancia el campesinado observe el complejo de los prerrequisitos aludidos. Sin embargo, la realidad muestra serias limitantes para que los cumpla, puesto que los modelos de cultivo de “alta rentabilidad” son parte de un juego de un modelo hegemónico de desarrollo de consecuencias perniciosas en la reproducción campesina.

La inclusión de los cultivos, supuestamente de “alta rentabilidad”, en las estrategias de reproducción social campesina, les exige cambios trascendentales en su visión y vida, debido a que les obliga entrar en la dinámica de la oferta y la demanda del mercado, propio de la economía dominante, así como someterse abiertamente a la competencia con productores y agentes económicos de capacidades, habilidades y conocimientos especializados. Estos aspectos constituyen verdaderos avatares para que los grupos domésticos campesinos, se inserten de manera horizontal y obtengan los supuestos beneficios que ofrece el modelo de desarrollo hegemónico a partir de esas alternativas.

1.3. El cultivo del aguacate mejorado, variedad *Hass*, como alternativa de potenciación de las estrategias de reproducción social campesina

Entre las innovaciones cada vez más socializadas entre las unidades domésticas campesinas, sobre todo de la parte de occidente, centro y sur de México, se encuentra la promoción del cultivo del aguacate mejorado de la variedad *Hass*. Algunas Políticas Públicas agrícolas en México han fomentado el incremento de la superficie o de número de huertos y árboles de este cultivo, sea a través de subsidios, alicientes económicos, acceso a insumos, como plantas y fertilizantes, de manera gratuita. Sin embargo, se descubre que la verdadera finalidad de muchas de estas acciones, es el control y el clientelismo por parte del Estado y no

necesariamente la potenciación campesina como sujeto económico de alta competencia.

Esos discursos y esfuerzos de Política Pública, presentan al cultivo de aguacate *Hass* como una alternativa de alta posibilidad en las mejoras de bienestar y desarrollo campesino, por considerarlo como alternativa “altamente rentable”, denominado así por los beneficios económicos derivados por satisfacer las necesidades de un mercado nacional e internacional.

Sin embargo, la rentabilidad del cultivo del aguacate se ha evidenciado, casi siempre, desde un enfoque económico y desde los tipos de mercado a los que se dirige el producto. Franco (2013:91) menciona que: “...*los costos de producción, rentabilidad y competitividad de tres unidades representativas de producción (URP) de aguacate, dos de exportación y una para mercado nacional en Michoacán, en el año 2013... indican que la URP de menor escala, que destina 100% de su producción al mercado nacional, presentó los costos de producción más altos y una rentabilidad de \$51 655.10 ha⁻¹ , en comparación con las URP de mayor escala, que destinan entre 80 y 90% de su producción a la exportación, con rentabilidades de \$243 779.10 y \$217 570.80 ha⁻¹ . Asimismo, los costos de los recursos privados confirmaron la alta proporción guardada por los costos variables, principalmente plaguicidas y fertilizantes. La producción de aguacate en Michoacán fue una actividad rentable en 2013; sin embargo, solo las URP que exportan tienen garantizada su viabilidad económica y permanencia a largo plazo*”.

En este punto de vista económico sobre la rentabilidad queda de lado el análisis de los tres años de crecimiento de las plantas, durante el cual no hay ingresos. Para los productores campesinos, incursores en el cultivo del aguacate mejorado, ese periodo es crucial, puesto que están obligados a invertir sin tener retorno económico inmediato.

El término de rentabilidad desde un punto de vista social y cultural, evidencia al cultivo del aguacate mejorado porque provoca un enfrentamiento con la vida

campesina pues involucra una reconversión social de sus sistemas de producción tradicional. Además, ambientalmente la intensificación de este cultivo tiene un alto costo, que se traduce en un impacto negativo a los ecosistemas y recursos naturales. Barbieri (2017:1) refiere que el cultivo del aguacate mejorado en México, presenta, entre otros impactos: *“...un grave problema medioambiental ...al convertirse al monocultivo... llegando hasta quemar amplias zonas de bosque para aumentar su producción. ...utiliza casi el doble de agua que un bosque bastante denso...el alto uso de productos químicos agrícolas y los grandes volúmenes de madera necesarios para embalar y transportar aguacates son otros factores que podrían tener efectos negativos sobre el medio ambiente y el bienestar de sus habitantes.”*

1.3.1 El aguacate en México y el mundo

La historia refiere que, el aguacate, un preciado fruto considerado como el oro verde mexicano, tiene sus inicios en el año 8,000 A.C en una cueva de Coxcatlán comunidad perteneciente a la región de Tehuacán, Puebla. El aguacate fue llevado a Europa y el resto del mundo por los españoles durante la conquista de México, en la década de los 30 su cultivo se popularizo en el país y para la década de los 60, Michoacán ya iniciaba su consolidación como el principal productor y comercializador de aguacate *Hass* (hibrido de la variedad mexicana y guatemalteca) a nivel nacional.

El aguacate es uno de los cultivos presumiblemente “altamente rentables” es el aguacate mejorado, variedad *Hass*, el cual es muy relevante en el sector agropecuario por las divisas que genera en especial a productores exportadores.

Al respecto Olguín (2019:1) menciona:

“Con una producción anual de 2 millones 29 mil 886 toneladas, México es el principal proveedor del mercado internacional de aguacate, al aportar el 45.95 por ciento del valor de las exportaciones mundiales. Y por esta misma razón, se trata de uno de los productos más exitosos de la exportación

agroalimentaria nacional, al tiempo que el nivel de producción también satisface al 100 por ciento los requerimientos nacionales con este índice de producción interna.

De acuerdo con datos del Sistema de información agroalimentaria y pesquera (SIAP), la superficie total sembrada de aguacate en 2018 creció casi 4.9 por ciento, lo que representa 10.7 mil hectáreas adicionales en comparación con el año anterior. La producción de aguacate en México aumentó 54.2 por ciento de 2012 a 2018, al pasar de un millón 316 mil 104 toneladas a dos millones 29 mil 886”.

Es de apreciarse como la producción del aguacate *Hass* en tan solo 6 años aumento más del 50% lo que finalmente refleja la importancia como generador de ingresos para productores dedicados a este cultivo, en tanto que la demanda sigue creciendo en el interior y exterior del país esto también acotado por El Financiero (2017:1):

“El aguacate mexicano es muypreciado por los extranjeros, lo que impulso la producción nacional y genero un mayor monto de divisas, por concepto de exportaciones...El aguacate es uno de los principales productos de exportación de México.... El aguacate adquiere una mayor importancia al estimarse que de cada 10 aguacates comercializados a nivel mundial tres son vendidos por productores mexicanos.... El impulso en el consumo de esta fruta se atribuye a factores como.....los beneficios a la salud, lo que ha llevado a que diversas cadenas de comida rápida la incluyan a sus menús”.

Lo antes mencionado no hace más que confirmar la importancia del cultivo y comercio de aguacate para el país.

1.4. El cultivo del aguacate mejorado en Puebla

En el Estado de Puebla, existe un crecimiento significativo en el establecimiento de huertas de aguacate *Hass*. Olgúin (2019:1) afirma que este Estado es: “...el séptimo

productor nacional, al haber cosechado 16 mil 293 toneladas en el 2016.” Mientras que el Atlas Agroalimentario 2018 del SIAP señala que “...se ubica como el octavo con mayor superficie sembrada, al tener 3 mil 178 hectáreas para el cultivo de aguacate”. En tanto el Comité Nacional de Productores de Aguacate, A.C (CONAPA), reporta que la producción de aguacate en Puebla “...creció 40.2 por ciento entre 2012 y 2016, al pasar de 12 mil 15 toneladas a las 16 mil 293”.

La tendencia creciente en la producción de aguacate en el territorio Poblano, desde luego la de los precios atractivos que muestra el comercio nacional e internacional, han generado que muchos campesinos, productores de otros cultivos, cambien a la siembra de aguacate mejorado, llevando consigo sus tradicionales técnicas de producción, de organización y de comercialización, que al final chocan con las exigencias de mercado convencional.

Cabe señalar que la promoción de este cultivo se está realizando con una escasa planificación y deficiencias en el análisis financiero, técnico y de mercado, además, en el caso del campesinado, de restricciones de apoyos gubernamentales reales y de ínfimas formas de integración horizontal en la cadena de valor.

A pesar de ello continúa el interés por parte del gobierno Estatal y Federal por impulsar la producción de aguacate mejorado en el estado de Puebla, así lo hace ver la ejecución de frecuentes programas, como el actual Proyecto de Desarrollo Territorial (PRODETER), cuyos incentivos son restringidos y manipulados por parte de la SADER y SDR.

Estas contradicciones evidencian una situación problemática grave y compleja del cultivo del aguacate mejorado, por parte de productores campesinos del estado de Puebla. Por ello es necesario revisar si en realidad es una alternativa “rentable”, desde todas las dimensiones de la sustentabilidad.

En este sentido, es necesario un estudio complejo no sólo de los procesos de producción, sino que también de sus impactos sociales, sus costos e ingresos económicos, las formas en que sus beneficios se distribuyen por edad, género y

generación, o de cómo la organización tradicional o normalizada por el Estado, contribuyen a que en realidad el cultivo del aguacate mejorado sea una alternativa en la mejora estructural de la situación precarizada de la economía campesina.

En el año 1911 derivado de haber introducido una variedad de aguacate proveniente de Atlixco, Puebla, a California, EUA se ha reconocido a Puebla y en específico la zona de Atlixco como la cuna del aguacate. El cultivo de aguacate en Puebla está cobrando gran relevancia económica, para el año 2015, en el estado de Puebla, ocupó el séptimo lugar como productor a nivel nacional con 15 mil 519 toneladas de aguacate, en una superficie cosechada de dos mil 408 hectáreas, Tabla 3.

Tabla 3. Evolución de la superficie, producción, rendimiento y valor de la producción en Puebla.

Año	Superficie		Producción (Ton)	Rendimiento (ton/ha)	Valor de la producción (miles de pesos)
	Sembrada	Cosechada			
30-sep-19	3,130	2,292	16,698.00	7.28	-
2018	2805.45	2,105.55	15,214.96	7.23	179,745.30
2017	3,153.60	2,381.30	16,841.85	7.07	169,248.84
2016	3283.7	2,480.40	16,293.43	6.57	142,737.36
2015	3058.2	2,408.20	15,519.45	6.44	129,945.72

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP.

Para el 30 de septiembre del 2019 se tiene una superficie cosechada de dos mil doscientos noventa y dos hectáreas, con una producción de 16 mil 698 ton. Esto demuestra que se ha incrementado la producción, mientras que la superficie ha sufrido altibajos, no así el rendimiento y el valor de la producción el cual si tiene una tendencia de incremento.

De los 217 municipios los municipios en Puebla, destacan 42. El número de productores se encuentra aumento, fenómeno relacionado con la demanda

internacional del aguacate. Lo anterior permite identificar que este cultivo está en crecimiento, pero a su vez, se están incubando y consolidando una serie de problemas técnicos, económicos, sociales y culturales.

Tal y como lo advierte Anónimo (2017:1) donde comentan que “productores de aguacate y Sagarpa-INCA “Conscientes de que hasta la fecha han tenido tres grandes problemas que les ha impedido crecer: comprar caro, producir caro y vender”.

Una situación similar también se presentó en el Estado de Michoacán. Sin embargo, fue superada, de tal suerte que actualmente es el principal productor y exportador de aguacate de México, logrando un papel protagonista y hegemónico a nivel nacional e internacional. Esto lo expresa con claridad Chávez (2005:100).

“La fortaleza de los productores del aguacate en Michoacán se basaba en la integración para la realización de proyectos de beneficio común, que consistía principalmente en el cambio de visión para poder integrarse en una cadena de comercialización por medio de una asociación que se encargara de dar apoyo y seguimiento a la asociación. Así mismo, la mayor debilidad identificada, dados los testimonios de los mismos productores, era la organización para la distribución y producción..... Únicamente el 44 por ciento de las empresas que exportaban aguacate a los Estados Unidos eran competitivas, ya que las variables calidad, precio, tecnología y capacitación afectan fuertemente a la competitividad”.

Sin embargo, a la fecha esto ha ido cambiando para bien y el Estado de Michoacán se ha perfilado como el principal referente en el sector aguacatero nacional e internacional. Sin embargo, es importante acotar que en Puebla la ruta que está siguiendo los campesinos dedicados al de aguacate es preocupante y con diferencias a los productores de Michoacán dado que según lo referido por Díaz (2018:1).

“Se encuentra significativamente dispersos, con niveles de organización limitados no solo en lo local sino también estatal y nacional, lo que representa una escasa posibilidad de superar las exigencias de una producción perdurable y de calidad competitiva, así como la vinculación a mercados y puntos de venta que exigen formas complejas y sistemáticas de comercialización. Además, la planificación, el liderazgo, la capacitación, etc. son precarios y viciados, por lo que no aseguran que el campesinado logre un buen engarzamiento al mercado y al modelo convencional de desarrollo, a través de este cultivo”.

Pese a todos los aspectos problemáticos identificadas en el Estado, Anónimo (2017:1) menciona que:

“...productores de aguacate capacitados por los Grupos de Extensión e Innovación Territorial (GEIT) elaboran un proyecto de desarrollo del aguacate en las Sierras del Norte y Nororiental de Puebla que les permita en un futuro cercano establecer hasta 57,960 nuevas hectáreas de la fruta perenne. Los GEIT son grupos conformados fundamentalmente por extensionistas y actores de la cadena, involucrados en los procesos de producción, manejo post-cosecha, acopio, procesamiento/transformación y comercialización de los Sistemas Producto o Cadenas de Valor”.

Lo anterior demuestra el interés para la SAGARPA que busca impulsar un proyecto de aguacate en Puebla, ya que está convencido que en la entidad existe el potencial para su producción.

Aun sin el crecimiento de superficie que pretende el gobierno con el actual número de productores dedicados a este cultivo, la problemática en el sector aguacatero en el estado de Puebla es compleja parte, desde la producción, continúa con el acopio del aguacate y su comercialización hasta llegar al cliente final.

Abordar esta problemática es incursionar en múltiples aristas y aspectos técnicos, económicos, sociales y culturales, no obstante, un tema clave y trascendental es lo

social, que necesariamente implica ver al campesino como sujeto rector de cualquier tipo de intervención en aras de mejorar su vida y desarrollo.

1.5. El problema de la organización campesina en torno a la producción y comercialización del aguacate Hass

El cultivo de aguacate mejorado ha sido una actividad prácticamente de sujetos económicos convencionales al sistema de producción y mercado convencional, en los que se excluye, casi de facto, al campesinado. Por ello, en el caso de Michoacán, se evidencia cómo el crecimiento del cultivo del aguacate mejorado ha conducido a que los grandes productores obliguen a los campesinos o pequeños productores a que les renten sus tierras.

A pesar de que ahora son considerados en estas acciones no cuentan con los recursos financieros y asesoría pertinentes, por lo que pequeños propietarios, comuneros o ejidatarios, han recurrido o son obligados por el Estado a que se integren en *figuras asociativas*, para que accedan a programas de apoyo con la idea de que logren conformar empresas productoras y comercializadoras de aguacate mejorado, pero hasta ahora sin el éxito esperado. Por ello la organización campesina formalizada, bajo las normas del Estado, se ha propuesto como un medio para que algunos grupos de campesinos, sobre todo de quienes reúnen algunos de los requisitos fundamentales para este cultivo, puedan incursionar en estas alternativas.

Por tanto, es necesario revisar esos procesos de organización, con la finalidad de buscar alternativas de mejora. Es fundamental estudiar las formas tradicionales de organización campesina y sus trasiegos en procesos de organización formal. El presente trabajo aborda esta situación problemática mediante una investigación sobre el proceso organizativo de la Cooperativa⁵ “Productores de aguacate de San

⁵ Según la Ley general de Sociedades Cooperativas en Artículo 2.- La sociedad cooperativa es “...una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer

Pedro Atlixco de R. L⁶. De C. V⁷” en torno a la producción y la comercialización de aguacate, escudriñando en interpretando la influencia de factores externos e internos.

En este sentido la acción colectiva a lo largo de la emergencia y dinámica, generada por el grupo de campesinos y campesinas, que han instituido la PASPA, se propone como objeto de estudio.

1.5.1. Problema de investigación general

¿Cómo se han organizado las y los campesinos durante el proceso de gestión de la cooperativa de “Productores(as) de aguacate de San Pedro Atlixco” (PASPA), Tianguismanalco, Puebla; en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado, variedad *Hass*?

1.5.1.1. Problemas de investigación específicos

1. ¿Qué factores internos, externos, políticos y sociales limitan al proceso organizativo, cooperativo formal, dedicado a la producción y comercialización el aguacate mejorado?

necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. (DOF, 2018:1).

⁶ Según la Ley general de Sociedades Cooperativas en Artículo 14 refiere que “*Las sociedades cooperativas podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios. La Responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Será suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva*”. (DOF, 2018:3).

⁷ Según la Ley general de Sociedades Cooperativas en Artículo 11 refiere que – “*En la constitución de las sociedades cooperativas se observará lo siguiente, II.- Serán de capital variable*”, se considera así porque según el Artículo 16.- Las bases constitutivas de las sociedades Cooperativas contendrán en su inciso IV.- Forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se aporten.

2. ¿Cómo intervienen las formas tradicionales de la organización campesina en la formalización cooperativa orientada a la producción y comercialización del aguacate mejorado?
3. ¿Cuáles son las limitantes que intervienen en el proceso de organización campesina formal en torno a la producción y comercialización del aguacate y cómo las enfrenta la cooperativa PASPA?
4. ¿Qué aspectos de la acción colectiva de la PASPA requieren mejoras e intervención, en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado, para contribuir al logro de sus objetivos y expectativas colectivas?

1.5.2. Hipótesis general

Las y los integrantes de la Cooperativa de San Pedro Atlixco construyen un proceso de organización en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado partiendo de principios de la organización tradicional, la recuperación de saberes y valores culturales originarios, lo que contribuye a superar limitantes internas y externas, dependiendo de su acción colectiva, la cual es coyuntural, dependiendo de su apropiación individual del objeto, objetivos, liderazgo, dirigencia, participación y logros colectivos que, a la vez, se reconocen como un elemento innovador de sus estrategias de reproducción social y en la búsqueda de la mejora organizacional.

1.5.2.1. Hipótesis específicas

1. Existen factores internos, como: la apropiación individual del objeto y objetivos, logros colectivos, el liderazgo, la edad, el grado de escolaridad, la dirigencia, la participación de las y los integrantes de la PASPA; y externos, como: la asesoría, apoyos de organismos gubernamentales, mercantiles y civiles que limitan o favorecen al proceso organizativo cooperativo formal dedicado a la producción y comercialización el aguacate mejorado de la asociación.
2. Las y los campesinos han aplicado principios que sostienen su organización tradicional, como saberes, valores culturales originarios, solidaridad y ayuda mutua para construir y fortalecer la organización formal, de la cooperativa PASPA, en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado.

3. Las limitantes trascendentes que intervienen en el proceso de organización campesina formal de la PASPA, en torno a la producción y comercialización del aguacate, están relacionadas con deficiencias técnicas, administrativas, organizativas, financieras y mercadotécnicas, que la cooperativa PASPA ha enfrentado de una u otra forma, pero sin llegar a superarlas.

4. Las áreas de mejora e intervención que se requieren potenciar en la cooperativa PASPA son: el liderazgo, la acción colectiva, la participación efectiva, la capacitación técnica, administrativa y mercadotécnica, para contribuir al logro de sus objetivos y expectativas.

1.5.3. Objetivo general

Estudiar el proceso de organización que han emprendido campesinos a través de formalizar la Cooperativa de Productores de aguacate, San Pedro Atlixco de R.L de C.V, en torno a la producción y comercialización del aguacate *Hass*, para definir acciones de intervención que contribuyan a potenciarla en el logro de sus objetivos colectivos.

1.5.3.1. Objetivos específicos

1. Identificar factores internos, externos, políticos y sociales que limitan al proceso organizativo campesino formal, de la cooperativa PASPA, en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado.

2. Evidenciar la importancia de los principios de la organización campesina tradicional en la gestión de la figura formal de la PASPA, en torno a la producción y comercialización del aguacate mejorado.

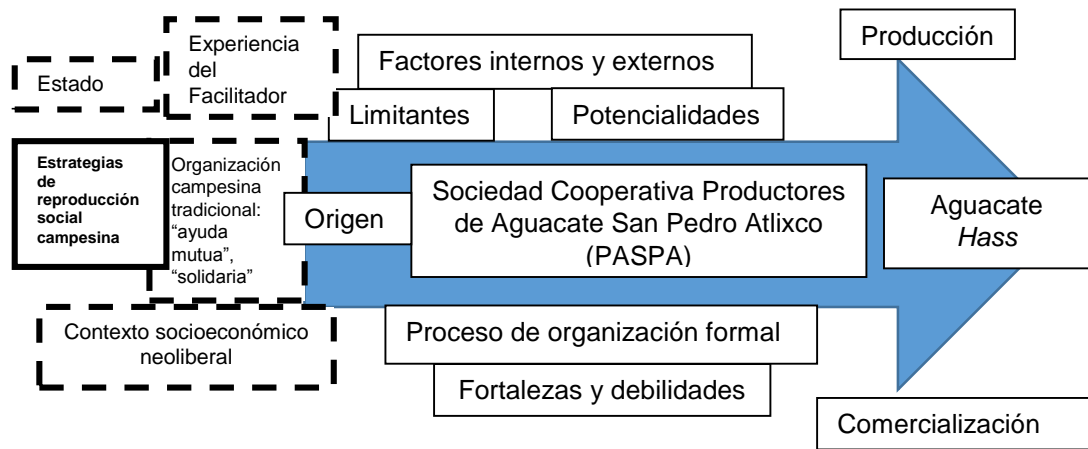
3. Identificar limitantes del proceso de organización campesina formal, en torno a la producción y comercialización del aguacate, y las formas de enfrentarlas por parte de la cooperativa PASPA.

4.- Proponer un plan de mejora e intervención para potenciar la acción colectiva de la cooperativa PASPA en torno de la producción y comercialización del aguacate mejorado.

1.5.4. Modelo de investigación

El modelo de investigación (Esquema 1) integra los elementos fundamentales a ser explorados, partiendo del origen hasta el momento actual, donde se definen enclaves históricos a lo largo de lapso entre 2006 hasta el 2019. Es decir, es un proceso donde se evidencia la confrontación entre su forma tradicional de organizarse en torno a la producción y comercialización de maíz, frijol, amaranto, frutales tradicionales, entre ellos el del aguacate nativo y de antiguas variedades mejoradas frente a la forma de producir y vender el aguacate mejorado en el contexto de un mercado competitivo.

Esquema 1. Propuesta de modelo de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

II. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO

La investigación se llevó a cabo con las y los integrantes de la sociedad “Productores de Aguacate de San Pedro Atlixco S.C de R.L de C.V” (PASPA), integrada por 25 socios y socias, de los cuales 18 son hombres y 7 son mujeres, todos (as) viven en el municipio de Tianguismanalco, distribuidos en las Juntas Auxiliares de San Pedro Atlixco, Atlimeyaya y San Martín Tlapala.

Los criterios de selección de la organización estudiada fueron principalmente el contacto y seguimiento del proceso informal y formal del grupo campesino, en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado, de la variedad *Hass*, por parte del autor de este trabajo, lo cual permitió contar con experiencia documentada y ejercitar, con ello, una autoetnografía. Otro criterio fue el interés personal, del autor de este trabajo, por estudiar este proceso organizativo como un medio para profesionalizar sus formas de intervención y contribuir a mejorar la organización aludida.

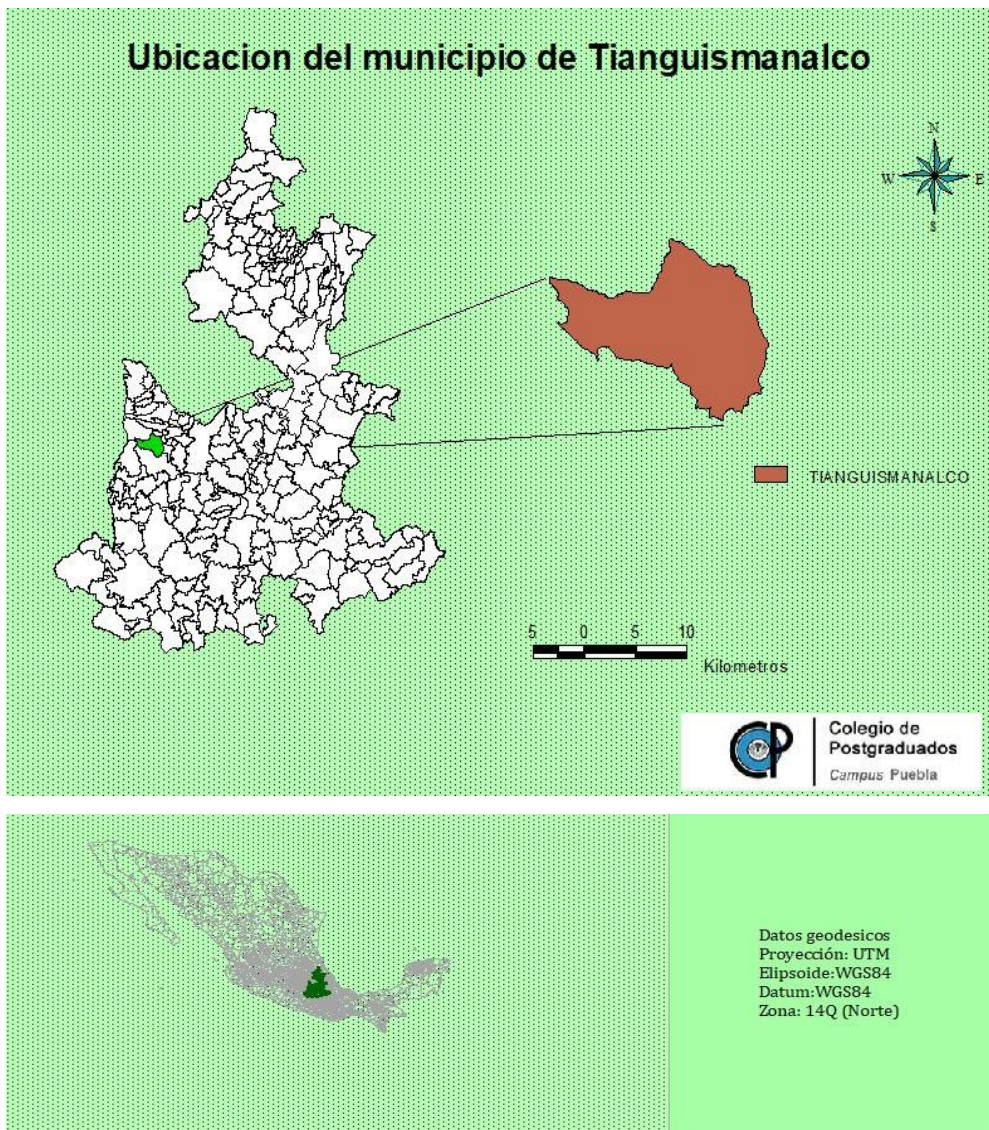
2.1. Antecedentes de la cooperativa PASPA

Las y los integrantes de la cooperativa PASPA pertenecen a los ejidos de: San Pedro Atlixco, San Baltazar Atlimeyaya y Tlapala, que son figuras asociativas de “primer nivel”. Para el año 2006, sólo cultivaban maíz, frijol, amaranto, en un régimen de temporal, además de ganadería de traspatio, vacuno, caprino, ovino y équidos de manera extensiva y en bajas poblaciones. Han cultivado una diversidad de variedades nativas de aguacate y algunas que fueron, en su momento, innovadoras, tales como la *Fuerte*, entre otras.

2.2. Ubicación de la cooperativa PASPA en el municipio de Tianguismanalco, Pue.

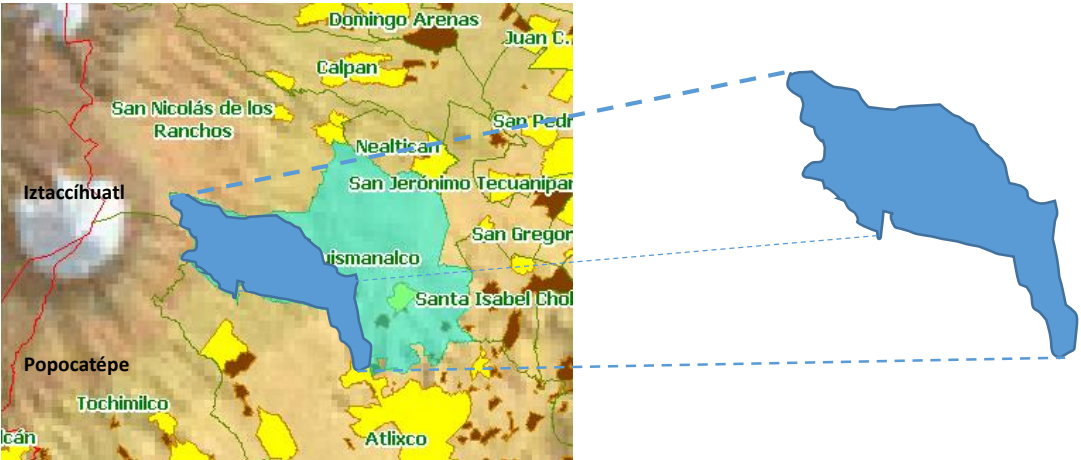
La Cooperativa PASPA se ubica en el municipio de Tianguismanalco, Puebla, que se encuentra en las márgenes del conocido Valle de Atlixco (Figura 1). Sus características edafoclimáticas son presumiblemente de vocación productiva adecuada para el cultivo del aguacate *Hass*.

Figura 1. Ubicación del municipio de Tianguismanalco en el estado de Puebla.



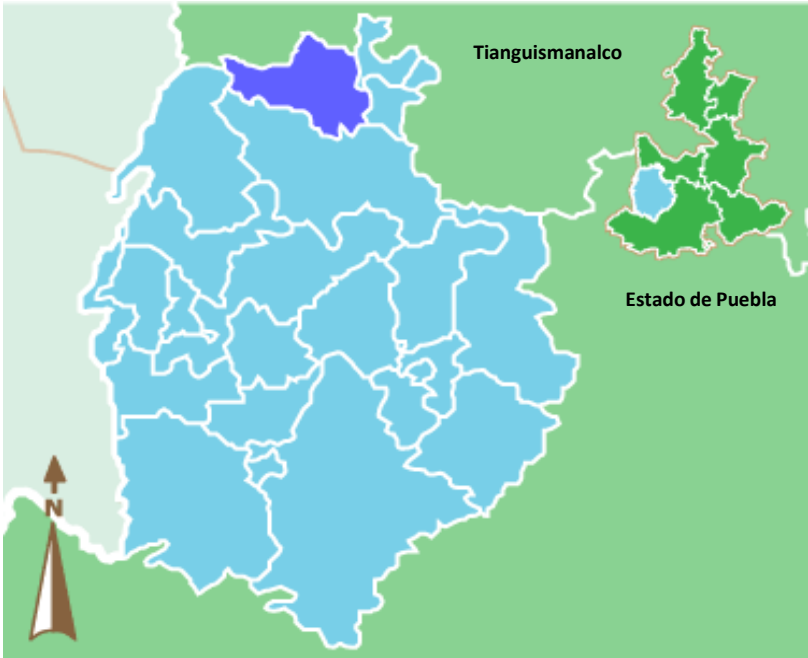
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2000).

Figura 2. Ubicación del municipio de Tianguismanalco, zona de influencia de la cooperativa.



Fuente: Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, Estado de Puebla 2002.

Figura 3. Ubicación de la Cooperativa en Tianguismanalco y el Valle de Atlixco, Pue.



Fuente: Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México, Estado de Puebla 2002

2.3. Características generales de Tianguismanalco

Tianguismanalco significa en náhuatl “en el mercado aplanado”, es uno de los 217 municipios que integran al estado de Puebla. La fundación fue en 1895 y tiene como cabecera San Juan Tianguismanalco, cuenta con tres juntas auxiliares: San Martín Tlapala, San Pedro Atlixco y San Baltazar Atlimeyaya. Desde 1895 se constituye en municipio libre. Era un mercado de gran movimiento donde se vendía cestería, alfarería, granos básicos como frijol, maíz, frutas y hortalizas.

El municipio se encuentra a 52 kilómetros de la ciudad de Puebla, presenta una altitud promedio de 2140 msnm; abarca un área de 133.2 km². Colinda al norte con el municipio de San Nicolás de los Ranchos, al oeste con Tochimilco y Nealtican, al este con Santa Isabel Cholula y al sur con Atlixco. Tiene una superficie de 114.81 kilómetros cuadrados, que lo ubica en el lugar 111 con respecto al resto de los municipios del Estado. Según el censo de población 2015, la población total en el municipio fue de 12,783 pobladores con un total de 2,987 de viviendas particulares.

El municipio muestra, en la parte oriental, una topografía más o menos plana con un ligero e irregular descenso hacia el noroeste. Cabe destacar que el Malpaís de Nealtican, material basáltico proveniente de la última emisión volcánica del Popocatepetl y que cubre la mayor parte del municipio de Nealtican, cruza la porción central de Tianguismanalco y este tipo de material de origen volcánico le da condiciones favorables a la raíz del árbol de aguacate para nutrirse porque al ser un suelo altamente permeable se facilita la aireación de la raíz e incluso la incorporación de materia orgánica.

Las lluvias que se captan en las faldas del volcán, alimentan varios manantiales y arroyos, lo que permite la agricultura de riego en algunas zonas, donde incluso se encuentran varias huertas de varios socios de la cooperativa.

En la localidad de San Baltazar Atlimeyaya existen al menos tres nacimientos de agua que se emplean para el agua potable y para la producción de trucha, pero además para el riego de al menos un 40% de las huertas de los socios. En la

cabecera municipal existen seis pozos de uso agrícola con salidas de tres y seis pulgadas de agua todo el año, con esta agua también se riega al menos un 10% de las huertas de los socios.

En el municipio se presenta la transición de los climas templados del Valle de Puebla, a los templados de la Sierra Nevada, tales como: clima templado subhúmedo con lluvias en verano. Es el clima predominante, se presenta en la zona correspondiente al valle de Puebla. Clima es favorable para el cultivo de aguacate, sin embargo, ocasionalmente se presentan de dos a tres heladas en los meses de enero a marzo, a su vez también se identifican granizadas muy localizadas y esporádicas en los meses de septiembre a octubre. Otro clima es el semifrío subhúmedo con lluvias en verano, se identifica en las faldas inferiores de la Sierra Nevada.

La mayor parte del municipio presenta zonas dedicadas a la agricultura de temporal, a costa de la vegetación original. Respecto a la fauna silvestre aún se encuentran culebras, mapaches, cacomixtles, coyotes, ardillas y conejos de campo.

El volcán se encuentra aproximadamente a 28 km en línea recta de la cabecera municipal. Las faldas del volcán Popocatepetl presenta suelos muy fértiles que permiten el desarrollo y explotación forestal y agrícola Esa fertilidad se debe a la acumulación de material volcánico como la ceniza.

En resumen, en las localidades donde se ubican las huertas de los socios se presentan suelos de origen volcánico, ligeros altamente permeables, con un clima templado subhúmedo. Son huertas donde se presentan escasas granizadas y heladas, todas las huertas de aguacate mejorado se ubican en una altura entre 2071 a 2339 msnm y una tenencia de tierras ejidales de pequeña propiedad.

III. METODOLOGÍA

La metodología parte de un estudio de caso, del cual Díaz De Salas (2011:23) define como una *“...descripción, explicación o comprensión de un inter/sujeto/objeto, una institución, un entorno o una situación única y de una manera lo más intensa y detallada posible. La palabra único es fundamental, porque el investigador está tan interesado en las decisiones existentes que rodean a la inter/subjetividad/objeto que la definición de la unidad será lo que determine el tipo de caso que realizará. La unidad de análisis puede tener variaciones, pero siempre tendrá una relación con los componentes del estudio de caso, es su parte básica, ya que a partir de ella se determinan las diferentes modalidades de tipo de caso a utilizar y sus alcances en materia de calidad de la información obtenida.”*

Con la propuesta del estudio de caso se busca explorar la situación problemática de la cooperativa PASPA, no como una muestra de la situación organizativa que viven muchos de los grupos campesinos, que, a pesar de contar con figuras formales, viven dinámicas deficientes de organización en torno a procesos productivos, en el contexto de las cadenas de valor y de su integración, obligada, al modelo económico dominante, sino como un medio para visualizar a profundidad y de manera concreta, la problemática organizacional que se vive ese grupo, evidenciando a la organización campesina como un tema y eje estratégico en la gestión del desarrollo social en el medio rural.

El estudio de caso recurre a diversas propuestas metodológicas, desde la revisión de información secundaria, la recuperación de la experiencia y análisis autoetnográfico, guías de entrevistas semiestructuradas, recorridos de campo, talleres participativos, etnografía y observación participante.

3.1. Revisión de información secundaria

Se revisó información disponible, en libros revistas, 9 tesis, artículos, cursos, etc. en temas de organización, organización social y empresarial, del campesinado, de la acción colectiva, del capital social y desde luego de los antecedentes sobre la

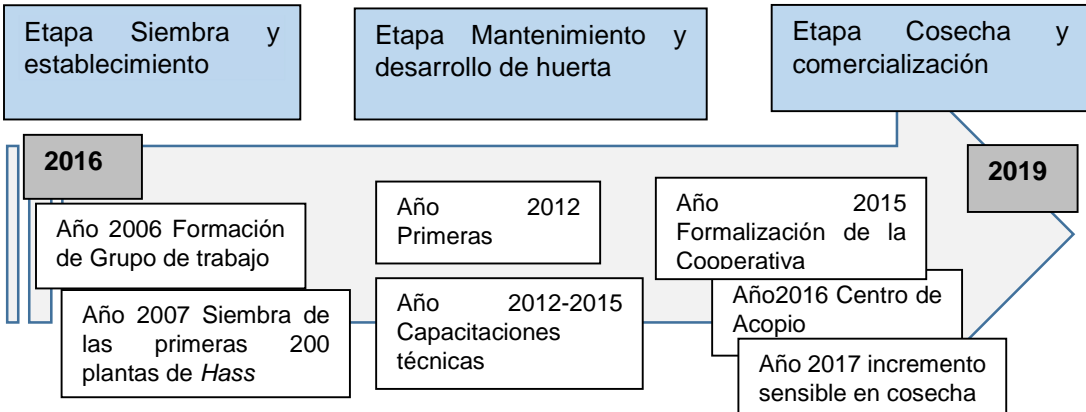
organización en cultivos promisorios y estratégicos en el país, como resultan ser; cultivo de frutillas (frambuesa y zarzamora), vainilla, bambú, cacao, flores, entre, otros, con fines de revisar los antecedentes y tendencias organizativas y sus resultados.

3.2. Recuperación de la experiencia

Otra parte importante es recuperar la información y experiencia de propia obtenida durante 12 años que es el tiempo en que se ha estado en contacto con la organización “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco S.C de R.L de C.V”. Para ello se ejerció una autoetnografía, dado que, quien realiza esta investigación ha fungido como facilitador y asesor técnico durante este tiempo.

El modelo seguido para hacer la documentación de experiencia se fundamentó en un ejercicio de historización, es decir de la recuperación de la memoria histórica de la Cooperativa PASPA, identificando momentos fundamentales definidos por fechas, años y eventos (Esquema 2), que sirvieron al autor de este trabajo, y facilitador del proceso, recordar y recurrir a archivos personales y de la Cooperativa, para buscar evidencias y elaborar discursos y discernimientos.

Esquema 2 Modelo del análisis del proceso histórico de la Cooperativa desde un ejercicio autoetnográfico.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Guías semiestructuradas de entrevistas

Se diseñaron dos instrumentos de entrevistas, con diferentes reactivos de acuerdo a los propósitos de la investigación: a) exploración sobre las experiencias sobre organización a nivel regional, y b) exploración sobre la experiencia de organización al interior del grupo de estudio, la cooperativa PASPA.

3.3.1. Entrevistas a nivel regional

El diseño de la entrevista a nivel regional, estuvo dirigida a revisar las experiencias de campesinos(as) y otros sujetos relacionados con las vivencias de iniciativas de organización campesina, especialmente de las relacionadas con la producción y comercialización del aguacate *Hass*.

Se aprovecharon los eventos regionales como la Feria del Aguacate de Tochimilco 2019, El Congreso sobre Aguacate en Hueyapan, Morelos, Reunión de aguacateros convocada por el Sistema Producto del Aguacate en Atlixco (Anexo 1 y 2).

Se realizaron 50 entrevistas; la información recabada se registró en una hoja de Excel para generar cuadros y Gráficos y su posterior análisis cualitativo y no estadístico (Anexo 3).

3.3.2. Entrevistas de exploración interna

Se realizaron 15 entrevistas exploratorias internas, para conocer el ambiente organizacional del grupo que integra a la cooperativa PASPA, para recabar información directa precisa de la organización en torno a la producción y comercialización.

Algunas de las entrevistas tuvieron un carácter de mayor profundidad para conocer las experiencias a mayor detalle y relacionar la experiencia colectiva con la individual.

La información recabada se registró en páginas Excel para ordenarla en cuadros y gráficos, que apoyaron el análisis cualitativo y no estadístico.

3.4. Recorridos de campo

Se realizaron dos recorridos de campo en todas las parcelas para recabar datos de producción y manejo del cultivo que permitan complementar la información obtenida en talleres y entrevistas. Estos datos darán origen a información específica sobre el manejo del aguacate en campo.

3.5. Talleres participativos

Se emplearon herramientas participativas y de la Planeación Estratégica en tres talleres participativos con la sociedad donde los temas serán identificar y caracterizar la problemática, los valores y elementos que intervienen en la operación grupal de la organización y finalmente obtener información para el plan de acciones de intervención.

Taller 1 objetivo. - Realizar una identificación de los principales problemas en torno a la organización para la producción y comercialización de aguacate en la sociedad cooperativa “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C. de R.L de C.V.

Taller 2 objetivo. - Precisar y abundar sobre los principales problemas en torno a la organización para la producción y comercialización de aguacate en la sociedad cooperativa “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C de R.L de C.V”.

Taller 3 objetivo Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en la organización “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C de R.L de C.V” con miras a construir un plan de intervención que derive en mejoras en la operación de dicha organización. Se elaboraron cartas descriptivas para los talleres.

3.6. Etnografía y observación participante

Se llevó registro en una Libreta de Campo, sobre observaciones directas en campo tanto en recorridos acompañados o sin acompañamiento. La libreta se ordenó por fecha, evento, participantes, lugares o parajes y observaciones.

IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. El Neoliberalismo en el medio rural y su efecto en la reproducción campesina

Los trabajos de investigación sobre el medio rural, el campesinado y las facetas del Estado, señalan que, durante el Neoliberalismo, el Estado dejó de atender diversos aspectos que sostenían aparentemente su desarrollo. Al respecto plantea Cedeño (2006:112) que: *“...hasta 1988 el productor rural de México tenía cubiertas, por el Estado mexicano, la mayor parte de sus necesidades relacionadas con las actividades productivas, además jugaba un papel de proveedor, brindándole prácticamente todos los servicios, tales como: seguro; asistencia técnica; semillas certificadas; fertilizantes; financiamiento; acceso a la tecnología; información y comercialización. Después de ese año, el Estado experimentó un cambio volviéndose más regulador y normativo y menos operador, por lo que el productor agropecuario quedó sujeto a la libre oferta del mercado nacional e internacional de bienes y servicios necesarios para llevar a cabo sus procesos productivos, condición que les exigió entrar en esquemas de mayor competitividad, con economías de escala, para tener mayor poder de negociación”*.

Esta situación evidencia el cambio de la Política Pública hacia el campo, así como la supuesta atención que el Estado estaría ofreciendo a los productores agropecuarios; en el que, sin embargo, no se evidencia la terrible relación del clientelismo, que afectó en gran medida, el logro de su autonomía y su capacidad competitiva ante la dura competencia de mercado.

El descenso de Estado de Bienestar y la ascensión del Neoliberalismo fueron acontecimientos de consecuencia de la caída de metadiscursos del desarrollo y una forma en el orden de mundialización.

La transformación del Estado, fue sobre todo en sus funciones, así paso de encargarse directamente de idear, gestionar y financiar acciones y políticas, a una aparente función de regulación, normalización o supervisión. En el caso de los productores agropecuarios, casi después de haber entrado el gobierno de Salinas,

1988, entraron de lleno a enfrentar las leyes de oferta y demanda, obligándolos a competir en esos mecanismos, pero de manera desleal, pues muchos de países protegieron a sus productores, cuestión que no sucedió en México. En este contexto, pocos productores lograron mantenerse, crear empresas y mejorar su capacidad de transacción, mientras que otros, especialmente del campesinado, no le fue posible, por el contrario, los precarizó e incrementó su vulnerabilidad económica.

Los movimientos campesinos y otras acciones colectivas, exigieron cambios y obligaron al Estado neoliberal, que comprendió desde los sexenios desde 1988 hasta el advenimiento del presente gobierno, la implementación de Políticas Públicas de apoyo al campo. Esto se logró de manera muy somera y a cambio del desmantelamiento de empresas paraestatales, las cuales fueron “vendidas”. Con los pocos recursos destinados a esos programas, como Solidaridad, Procampo, Prospera, Cruzada contra el Hambre, etc., apenas se cubriría algunas necesidades básicas, como alimentación, vestido, vivienda, etc. Como señalan los estudios del medio rural, esas acciones fueron producto de políticas compensatorias, donde los productores del campo, específicamente los campesinos, fueron considerados sujetos de asistencia más que sujetos económicos de desarrollo autónomo.

Estos programas asistencialistas quedan lejos de contribuir al desarrollo social mencionado por Midgley (2014:129), quién señala que *“Es un proceso de cambio social planificado y diseñado para promover el bienestar de la población en su conjunto en el contexto de un desarrollo dinámico y multifacético”*.

Es bajo esta perspectiva parcial del gobierno respecto al desarrollo social que se observa la complejidad de la participación del individuo, del ser humano en su propio desarrollo.

En el contexto rural⁸, campesinos y campesinas están viviendo importantes desafíos ante el Neoliberalismo y nueva y refinada faceta del capitalismo el cual es un orden aplastante que los consume, que los ve como cifras, que le interesa más los productos, las mercancías, la producción de riqueza, que el sujeto que los genera, entendido el sujeto como “sujeto social, llámese “clase social” o “movimiento popular”. Como expone Hewitt de Alcántara (2007:91)

“...el experimento neoliberal en México, que se inició de manera tentativa durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid y cobró fuerza hacia la mitad del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, ha sobrevivido durante una etapa más larga y se ha caracterizado por una rigidez dogmática mayor que en casi cualquier otro país del mundo. Tal vez la misma eficacia autoritaria del régimen político mexicano ha tenido algo que ver con este hecho. De cualquier forma, hace años que los adeptos a esquemas dogmáticos de libre mercado van perdiendo terreno en los escenarios mundiales. Aun los promotores principales de estos esquemas —el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y los bancos regionales de desarrollo— han publicado críticas a sus propias recomendaciones de política pública y han abogado por un cambio de rumbo”.

Con la entrada de un nuevo régimen en México, considerado de izquierda, se abre la posibilidad de transformar la Política Pública agrícola, Pero hasta el momento, el gobierno de México no da señales de hacer cambios profundos, pese a que el discurso oficial ha declarado el deslindamiento de las pretensiones neoliberales y una gran mayoría de la población rural y campesina, mantiene, hasta ahora la expectativa de las bondades prometidas en la Cuarta Transformación.

⁸ No existe una acepción unívoca respecto a lo rural, es más, se pueden encontrar diversas definiciones al respecto. Entre ellas, la más común y tradicional se concibe desde la interacción con la actividad económica predominante en estos espacios, la que corresponde además a la forma de ocupación laboral de la mayoría de la población, la que en gran parte se dedica a actividades primarias; principalmente silvoagropecuarias. (De Grammont, 1992:33)

4.2. Resiliencia campesina ante la adversidad neoliberal

Como se ha expuesto, los mercados mundiales y el nacional, continúan inestables. Al parecer, se anuncia la persistencia de crisis recurrentes y la posible recesión mundial. El orden neoliberal a nivel mundial parece enfrentar un revés, hay vueltas a discursos nacionalistas y búsquedas de nuevos discursos, o al menos intentos obligados hacia otros derroteros como la sustentabilidad, la responsabilidad social y ambiental (López, 2018:11).

Sin embargo, ante las adversidades contemporáneas persistentes y los aires de cambios, el sujeto campesino ha logrado en no pocas veces sobrevivir e idear procesos innovadores de reproducción social. No obstante, muchas de ellas son alternativas que por mucho le permiten un relativo bienestar y forman parte de estrategias de reproducción social, que por mucho les permite sobrevivir a los retos contemporáneos del Neoliberalismo.

La globalización, como explica de Grammont y Mackinlay (2006:60,61), ha logrado diferentes efectos en el campo mexicano, entre ellos: diversificación social, pérdida de centralidad de actores sociales tradicionales, mientras que las organizaciones tienden a orientarse en términos de un sujeto social, que fundamente una acción colectiva sobre cambios estructurales. Sin embargo, existen aún fuertes condicionamientos que limitan su emergencia como ese sujeto colectivo, capaz de recomponer su cohesión social, fuertemente dañado por las políticas neoliberales. Aunque es notorio, que, ante las situaciones adversas, continúa sosteniendo estrategias de reproducción social complejas, fundadas en el trabajo de los grupos domésticos y la plurifuncionalidad. A pesar de ello, algunos autores(as), consideran que los grupos campesinos están viven procesos de transición como clase social, aunque no señalan si es a una mejora (De Janvry, Gordillo y Sadoulet, 1997; Yúnez-Naude y Taylor, 1994:32).

Como se observa, tanto la globalización, el Neoliberalismo, la internalización del modelo y paradigma de desarrollo, orientados desde los más refinados mecanismos

capitalistas, las políticas públicas orientadas a esos intereses, etc. imponen retos a la sobrevivencia, la reproducción social y la organización e incursión en los modelos de asociacionismo y en proyectos innovadores, a veces centrados en la inquietud de apostarle por actividades agrícolas de aparente rentabilidad, tales como el cultivo de frutales, forestales o ganaderos.

El orden capitalista neoliberal, a nivel mundial, como señala Lipovetsky, ha contribuido al rompimiento de las redes sociales, de la cohesión social y ha internalizado un perfil de sujeto individualizado, dando lugar al individualismo, que condiciona una crisis de instituciones tradicionales, no solo del Estado-nación liberal, sino de aquellas consideradas domésticas como la familia. La resiliencia campesina enfrenta esas tendencias y muestra formas de adaptación o recreación de su economía y contactos inteligentes con el mercado convencional, dejando ver que las cadenas a las que se inserta no tienen las dinámicas comunes. Sin embargo, el campesinado sigue enfrentándose a desafíos difíciles.

Uno de esos desafíos es enfrentar el orden clientelar y corporativo que logró implantar el Estado postrevolucionario, que pasó por el de Bienestar y el Neoliberal, en el que contradictoriamente sostuvo un discurso populista de alto poder de control campesino, como lo expone Valtierra (1999:4) al plantear que:

“Durante siete décadas, los campesinos fueron usados y manipulados políticamente, a partir de su corporativización dentro de las centrales campesinas oficiales y, frecuentemente, también las no oficiales. Las centrales campesinas eran las organizaciones de productores rurales de tercer piso (OPRTP) que canalizaban todas las relaciones entre el Estado y los productores directos.... El Estado siempre alentó relaciones paternalistas con el movimiento a cambio de apoyo político, quien aceptaba las reglas obtenía dádivas de los programas gubernamentales, quien rechazaba las reglas era reprimido, aislado o por lo menos satanizado. A pesar de esta situación a lo largo de la historia del presente siglo, se observaron todo tipo

de manifestaciones campesinas que pretendían fincar un proyecto político que recogiera las expectativas y anhelos de las masas de pobladores del medio rural. La intervención estatal generó organizaciones dependientes y peticionistas. En aras de obtener algún beneficio, estas organizaciones aceptaban como mal necesario la intervención... aun estando conscientes del papel regulador del Estado. En forma permanente hubo movimientos oficiales o independientes para buscar rescatar un rol de actores y no simplemente seguidores de la política de Estado. El movimiento campesino y sus organizaciones se caracterizaron por su dispersión y falta de unidad programática”.

Esta cuestión conduce a revisar la forma en que es necesario entender al campesinado contemporáneo, en México, sobre todo cuando se pretende entender su organización en el contexto persistente de competencia de libre mercado y de la no abandonada intencionalidad clientelar del Estado, pese los cambios anunciados hacia el campo.

4.3. La cuestión de la organización campesina: el sujeto y la reproducción social

El abordaje del campesinado como un sujeto social individual y colectivo, su representación social y económica, o del porqué de su actuar diferenciado ante los escenarios neoliberales, o posiblemente neoliberales. Esto al menos obliga un intento de revisión sobre los aportes de la investigación académica dedicada en este campo. En este sentido Vázquez (2012:4) menciona que: *“ante la deshumanización de la actividad agrícola, el estudio de la identidad campesina no ha sido tema de interés, provocando un desconocimiento en esta área. Es indispensable el reconocimiento del sujeto (campesino) como objeto de estudio”.* El acercamiento a la cuestión campesina abordado desde la subjetividad del sujeto individual y colectivo, como explica, requiere abordar el campo de su identidad.

Hablar de la identidad campesina conlleva abordar varios aspectos como sujeto resiliente, inscrito en un contexto de relaciones de poder asimétrico con el Estado, la economía dominante y una cultura vinculada al uso, manejo, control y significación de recursos en el contexto de mantenimiento de estrategias de reproducción social. En éstas, como plantea Álvarez (2006:92, 93).

“El campesino requiere garantizar un flujo constante de energía y materiales a fin de asegurar la subsistencia de la familia y la reproducción social de la unidad de producción, para lo cual establece estrategias de supervivencia. En México las estrategias de este tipo son la diversidad productiva, el reciclaje de recursos y la cooperación y el apoyo mutuo; en dichas estrategias juega un papel importante el trabajo no asalariado de la familia y miembros de la comunidad, que preparan las condiciones de sus predios para aprovechar la energía solar (humana y animal). Para quienes aseguran que el sujeto campesino requiere “organizarse”, estos aportes evidencian lo contrario y que su organización está orientada a reproducir su existencia, no sólo económica sino, sobre todo cultural, cuestión que sustenta su identidad. Sin embargo, es común sólo imaginar e identificar al campesinado como un sujeto ligado a la producción de alimentos, y un papel funcional dentro de la economía nacional, sea como productor de materias primas, mano de obra no calificada o de otros productos; pero en realidad es más que eso; es un sujeto social colectivo, con profundos saberes y raíces ancestrales, cuyos sistemas de producción, si sólo se quiere hacer referencia a este campo de las estrategias de reproducción social, se sustentan en la diversificación y la diversidad, por ello una de las características de sus sistemas de la producción es “...el policultivo y el uso múltiple del territorio, esto lleva implícito que dicha diversificación no sólo comprende la producción de cultivos anuales asociados y perennes en un mismo predio y la cría de animales, sino que aprovecha los recursos naturales de su entorno para ser usados en la elaboración de artesanías, en la construcción de instalaciones

de la unidad de producción y para el pastoreo del ganado... A través del uso del policultivo y del territorio le permite al campesino evadir riesgos climáticos y asegurar el flujo de energía y materiales; empero, además estas prácticas le permiten obtener una heterogeneidad espacial y una diversidad biológica (Toledo, 1993:209).

Con la develación de esa realidad compleja, no deberían existir dudas sobre las capacidades organizativas campesinas. Sin embargo, se repite constantemente lo contrario, haciéndolo ver como un sujeto resistente y de altas limitaciones organizativas. Lo que se descubre, en un esfuerzo por hacer una aproximación reflexiva sobre este asunto, es que las formas de organización en las que se pretende involucrar al campesinado, son inapropiadas a su cultura organizativa, que incluso fomentan su control y desarraigo cultural.

Esas incomprendiones y miopías sobre las realidades campesinas, pretenden sustentar cuestiones sobre la organización campesina, minimizando lo que sucede en torno a sus fiestas, costumbres o acciones comunitarias, que, al ser comparadas con situaciones económicas y productivas convencionales, son calificadas como disimiles y contradictorias. Una de las razones del porque las organizaciones convencionales al orden económico dominante no son consideradas por el campesinado se liga a los fundamentos culturales de su reproducción social, pues entre ellos se encuentra la cooperación y la ayuda mutua, con las cuales aseguran *"...el flujo permanente de energía y materiales para la reproducción física y social de la unidad de producción... A través de éstas las relaciones sociales de los integrantes de la unidad de producción familiar sustituyen la falta de capital: el trabajo recíproco sustituye al salario en las labores que se requieren en el predio, el trabajo colectivo no remunerado económicamente es empleado en las obras de beneficio social requeridos en la comunidad"* (Toledo, 1993:209, citado por Álvarez 2016:97).

En esos y otros fundamentos se encuentra su capacidad resiliente ante los embates del modelo de desarrollo, al cual se pretende articular de manera recurrente desde

las Políticas Públicas del Estado o de intervenciones de diversos organismos, creyendo que con ello se lograría mejorar significativamente su bienestar social. Como infiere Van der Plog citado por Álvarez (2006:97) *“Esta estrategia de los campesinos los mantiene alejados de los circuitos comerciales para obtener servicios y al utilizar insumos resultado del reciclaje de subproductos de la finca tampoco requiere insumos industriales, a través de lo cual se logra mantener el control del proceso productivo y reproductivo, conservar una producción no especializada y por tanto de una menor división del trabajo. La diversidad productiva y permanecer alejados de los circuitos mercantiles confirma aún más la campesinidad de estos grupos sociales”*.

Lo antes planteado no debe conducir a entender al campesinado como un sujeto colectivo aislado, por el contrario, su relación con su entorno económico, cultural, político y económico se da a través de puentes hechos a veces por canales de expropiación, otros de conflicto o de negociación e intercambios, de cierta temporalidad, mostrando la complejidad de las cadenas de valor en las que se inserta, mostrando con ello que están muy lejos de ser lineales y horizontales, por el contrario, son irregulares. Al respecto Toledo (1993:209) apunta que *“Así pues, aunque ocasionalmente el campesino concurre al mercado, el mantenimiento y reproducción de la unidad de producción depende más del manejo de los recursos naturales que de los productos obtenidos del mercado”*.

4.4. La organización en la reproducción social campesina

La organización es un punto medular en la existencia y permanencia del campesinado, por ello es fundamental entender sus significados y practicas entre los grupos campesinos en México. Tratar de abordar este tema implica entender su origen en el lenguaje y sus construcciones conceptuales.

El origen etimológico de la palabra organización procede del griego *organón* que puede traducirse como “herramienta o instrumento”. Otras definiciones la describen como un producto social, en los que participan dos o más personas que genera

estructuras, establece fines y objetivos de índole económico, social o político. Es decir, es considerada un medio de gestión del talento humano Navarro (2009:1).

Los fines o propósitos son un punto vital para entender la emergencia, vitalidad y durabilidad de las organizaciones. Schlemenson (2016:2) indica que *“La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socio-económico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”*.

De acuerdo a su permanencia y trascendencia en las sociedades en las que se origina, pueden llegar a constituirse en instituciones permanentes, que se refiere a su reconocimiento y legitimación por su ascendencia y beneficios en ella. Es decir, no solo su permanencia se debe a la satisfacción de las necesidades internas, sino que también de la población externa.

Cuando se hace referencia a las organizaciones campesinas, se está recurriendo a un acotamiento por las características de un grupo significado por una serie de subjetividades e identidades influenciadas o asumidas a través de procesos de construcción de las sociedades nacionales, los Estados-nación y la instalación de un modelo económico centrado en una economía de mercado y el capitalismo.

Como es crucial entender la organización campesina, como medio de su sobrevivencia contemporánea, es crucial que se superen las definiciones básicas aludidas, sin dejar sus aportes. En este caso se propone entender que una es la organización social y económica que el campesinado ha derivado como medio para reproducirse desde generaciones ancestrales y a través de procesos de relación conflictiva o negociadora con la sociedad contextual que la subsume, sea ésta el estado-nación, la territorialidad nacionalista o la globalización o transnacionalidad.

Otra es la organización económica, sustentada en normas escritas o de observancia costumbrista, y la que no pocas veces se implanta o se impone como requisito para

considerar al campesinado como un sujeto económico y de “desarrollo”. Hacer estas acotaciones ayudará a entender los supuestos fracasos e impertinentes gestiones o acompañamientos por terceros.

Al final se busca que al entender las diferencias entre la organización social frente a la económica y convencional, al orden moderno y económico vigente, se contribuya a valorar las formas organizativas cotidianas y derivadas de la cultura campesina, frente a aquellas que se plantean como medio de fomento en el acceso a los supuestos beneficios que ofrecería el paradigma del desarrollo hegemónico y el Estado nación. Está en juego la participación, las alianzas entre los y las integrantes o aliados para generar a la organización como un organismo superior a ellos. Como refiere Carrera (2012:25): *“la participación de campesinos en las organizaciones e instituciones sociales es un instrumento de desarrollo humano..., un instrumento por medio del cual el hombre (el ser humano) ejerce y desarrolla sus capacidades propiamente humanas de crear y trascender su mundo”*.

4.5. Aproximaciones sobre construcciones teóricas que explican a la organización social

Algunos estudios sobre organización en general, buscan entender los orígenes y las formas en que se ha desarrollado y como logran convertirse en procesos mejorados en relación al logro de sus fines. Las diversas disciplinas sociales, incluso biológicas o las consideradas de las ciencias duras, tienen mucho que aportar. La cuestión de cómo y cuándo la organización humana se convirtió en uno de los objetos de estudio de alta trascendencia en la propia reproducción humana, de tal manera que el sólo mencionar “sociedad humana” es casi un sinónimo de cuestionar cómo se organiza cada una de los grupos humanos alrededor del mundo y qué importancia tiene en la consecución de sus necesidades, de sus aspiraciones de manera colectiva.

Para entender la organización campesina y encontrar o construir elementos que la conduzcan a procesos de mejora cabe cuestionarse ¿Cuál de los discursos teóricos

sobre organización es el más pertinente para explicarla y contribuir a gestionar mejoras? La cuestión encuentra sentido cuando la organización se ha convertido en parte de una estrategia del desarrollo social de grupos campesinos, vulnerados en su economía, su participación política o de sus condiciones culturales, que amenazan su reproducción social.

Por ello, discutir a la organización tiene sentido pues ello permite discernir no solo su importancia en la gestión del desarrollo social, sino que obliga a generar metodologías para mejorarlas, desarrollar habilidades o potenciar competencias entre las y los sujetos involucrados, además de repensar las concepciones convencionales de organización para proponer formas y procesos alternativos al orden hegemónico del capitalismo, o al menos formas resilientes y de resistencia.

Un primer asomo a las propuestas teóricas sobre organización social, se encuentra que el mayor florecimiento coincide con la intensificación del paradigma y modelo de desarrollo capitalista, mientras que las identificadas como alternativas son generadas en rupturas de ese orden o que pretenden construir otros caminos para lograr y entender conceptos como bienestar.

Las propuestas teóricas parecen no liberarse de esos dos derroteros que impone el ideal del desarrollo; uno el hegemónico y el otro el alternativo. De esta forma puede indicarse que existe una evolución teórica en los discursos considerados clásicos versus modernos. Sin embargo, muchas de ellas, responden a la convencionalidad del desarrollo hegemónico. Otras, visibilizan tendencias preocupadas por explicar las realidades concretas, estructurales e históricas, de sociedades consideradas vulneradas por el despliegue del Sistema Mundo Capitalista (Wallerstaein, 1993:87) y Occidental (Dussel, 2005:44), el modelo de desarrollo dominante y la educación convencional. Otros aspectos que han incubado formas alternativas son la resiliencia indígena y la resistencia de la cultura y economía campesina en Latinoamérica (De Sousa Santos, 2009).

No sobra enfatizar en los pesos de corrientes de pensamiento, tales como las positivistas que obligan una forma de concebir la organización, pero también de interpretarla o intervenirla. Como ha sucedido en todos los campos del conocimiento, el positivismo se ha apropiado de un reconocimiento que intenta, desde él, deslegitimar otras formas de saberes y experiencias que proponen entender y vivir la organización, como una herramienta liberadora del sujeto en colectividad. Así, al revisar las propuestas discursivas teóricas sobre organización legitimadas como “científicas”, se encuentran las funcionales, las burocráticas, las relacionales, las de sistemas, las de pensamiento complejo, las de procesos, entre otras. Una aproximación a este universo teórico sobre la organización se puede apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4. Teorías clásicas y modernas sobre organización.

Clásicas		
Teoría	El Postulado	Los Referentes
"Científica"	La organización es está en función del esfuerzo individual.	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth
"Funcional"	La organización depende de una distribución de funciones, subfunciones y procedimientos, desarrollados por uno o más puestos.	Henri Fayol
"Burocrática"	La organización depende de reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de empleados y gestores.	Max Weber
"De las relaciones humanas"	La organización está en función de la consideración e integración de las personas que la componen.	Elton Mayo, Mari Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor.
"De los sistemas cooperativos"	La organización está en relación a la cooperación de sus miembros, trato justo y beneficios recíprocos.	Chester Barnard, 1938
"De los sistemas"	La organización es un sistema que depende de la coordinación armónica de los subsistemas que lo definen.	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz

		Rosenzweig, Maturana
"Del comportamiento"	La organización depende de que los empleados, de todos los niveles de influencia y autoridad, tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos.	James G. March, Herbert A. Simon
"Política"	La organización está en función de crear relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier
"Del desarrollo organizacional"	La organización depende del cambio planeado, basado en la intervención y colaboración entre distintos niveles organizacionales.	Kurt Lewin y Douglas McGregor
"De la contingencia"	La organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child
Contemporáneas		
La Teoría	El Postulado	Los Referentes
"De la población ecológica"	La organización depende de su adaptación al entorno y seguir operando con eficiencia.	Michael T. Hannan y John H. Freeman
"Institucional"	La organización depende de la integración de las personas que la hacen funcionar.	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell
"De los costos de Tracciones"	La organización está en función de la disminución de costos de transacción.	Oliver E. Williamson
"De los recursos y capacidades"	La organización depende de la gestión racional de sus recursos y capacidades.	Jay Barney
"De la Agencia"	La organización está en función de mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece
"Del caos determinista"	La organización depende de la gestión de la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.	A. B. Cambell
"De los sistemas alegados del equilibrio"	La organización depende de su capacidad para adaptarse a sus cambios y autoorganizarse.	Ilya Prigogine

"De los sistemas adaptivos complejos"	La organización está en función de ajustes continuos entre sí y con su entorno.	Stuart A. Kauffman
"De la Autocriticabilidad organizada"	La organización está en función de las redes de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.	Humberto Maturana y Francisco Varela

Fuente: Rivas (2009:12)

El esfuerzo de caracterización de propuestas teóricas para explicar a la organización humana, ejecutada por Rivas (2009:12-26), tienen como foco definir postulados que definan aquellos factores que, según sus autores, afectan a la mejora organizativa. Cabe señalar que el concepto utilizado sobre organización está circunscrita al contexto de la administración empresarial y a procesos de producción.

Si bien, al revisar cada uno de los postulados de las propuestas teóricas de la Tabla cuatro, todos parecen pertinentes, pero uno de los que llaman la atención es el planteado por Maturana (1980:3), entre otros, sobre la necesidad de entender a la organización como un sistema, y en su contexto, sus redes de procesos y respuestas de sus componentes internos frente a las variaciones y amenazas externas.

La intención de Rivas (2009:45), como se observa, es hacer ver que las teorías sobre organización, no solo explican cómo y porque los seres humanos se organizan en el contexto de empresa, sino cómo la organización se mejora, lo cual implica que la organización requiere verse como proceso, como desarrollo.

4.6. La comprensión teórica de la organización como proceso

Cuando se hace referencia a la organización como un proceso, con dinámicas e influencias de aspectos internos y externos, remite a plantear cuestiones sobre cómo se van moldeando las figuras, las estructuras, los fines, los medios, etc., el enfoque permite entender a las organizaciones como una relación entre tiempo, aprendizaje. Cada una de las partes que definen a la organización, son productos

no terminados, otros aun ni si quiera nacen, pero están pensados en las expectativas, las ideas e imaginarios de sus integrantes.

Ello remite a ver a la organización como un transcurrir del tiempo, donde las ideas pasan a ser propuestas y éstas a acciones que conllevan a la acción para la solución de problemas, limitantes o expectativas. La organización, entonces, tiene un desarrollo, que *“...se origina para satisfacer las necesidades y dar soluciones que (le) afectan..., para resolver problemas provenientes del medio ambiente externo en los cuales están envueltas las organizaciones.”* El proceso implica un reto que se encuentra entre el atender las influencias externas y las internas de la organización.

Algunos autores como Partin (1977) explican la influencia de las relaciones externas e internas en los procesos de cambios constantes en las organizaciones. La inclusión de esta dimensión logra explicar las capacidades de adaptación de las organizaciones, de entender los cambios y propone que exista una evaluación continua en torno a la búsqueda o logro de productividad y eficiencia organizativa.

“Un desarrollo organizacional necesariamente exige un proceso de cambio organizacional, para ello el punto de partida es un análisis de la situación de la organización en este sentido”. Lawrence y Lorsch (1973:12) mencionan que: *“el trabajo de un análisis y diagnóstico coincide en traducir síntomas a un esquema coherente sobre cómo deben plantearse etapas de acción llevando a cabo con razonable seguridad de lograr los objetivos”.*

4.7. La acción colectiva, eje central de los procesos organizativos

La comprensión de la organización como proceso se dirige, en el campo de los aportes teóricos, a plantear mejoras para lograr los resultados y beneficios esperados, considerando los retos del ambiente, tales como las condiciones de competencia y productividad. Para ello, se ha propuesto revisar que es lo que la hace posible, proponiendo que es la acción colectiva el motor de dicho proceso,

cuyos indicadores son la participación y la racionalidad en la toma de decisiones y elecciones.

La acción colectiva, según Durston 1999, citado por Rincón (2010:23) es la *“...acción ejercida por un grupo, ya sea directamente o en su nombre, a través de una organización que persigue interés compartidos por sus miembros”*. Es decir, en primer término, la acción colectiva, requiere involucramiento de un grupo de personas y que a la vez tenga un interés compartido. Estos elementos suponen ya las condiciones necesarias para detonar algún tipo de acción común, dirigida a gestionar el logro del interés.

4.8. La acción colectiva en la organización campesina

En el medio rural, específicamente al abordar la cuestión organizativa de productores agrícolas y en concreto de campesinos, es común señalar su falta de organización. Sin embargo, lo que deja de lado esta aseveración es que en realidad estos grupos están organizados, la mejor evidencia es que esa es la base de sus estrategias de reproducción social. Lo que queda claro es que los modelos de organización propuestos, o figuras asociativas, no contemplan las dinámicas de la organización tradicional, sus identidades e intereses dentro de una economía que se contradice con la establecida.

Cuando un grupo de campesinos o campesinas, con intereses comunes en torno a mejoras técnicas, productivas, mercadotécnicas, etc., decide emprender un proceso organizativo, se enfrenta a diversos requerimientos normativos, entre ellos el de constituirse en una figura asociativa. Esto es lo que se ha denominado como “asociacionismo” y representa para campesinos y campesinas, el involucramiento en una acción organizativa colectiva.

El asociacionismo agrario puede verse como un proceso de acción colectiva, pero como lo plantea (Moyano 1984, citado por Rincón (2010:34), siempre y cuando sus organizaciones mantengan cierta formalización, que se exprese en mejoras internas.

El indicar que la acción colectiva se relaciona con cierta formalización, requiere reconocer que esta tendría niveles; una relacionada con fundamentos o discursos ideológicos y de estructura, además de reglamentaciones y definiciones de funciones. Se supone que este nivel es fundamental para que las organizaciones de productores(as) agrícolas o campesinos(as) gestionen sus intereses, concretados en objetos bien definidos, sean económicos, culturales, políticos, sociales, etc. Otro nivel, sería el de la capacidad de ese grupo para interactuar con su contexto institucional. Se esperaría ver en esa interacción los despliegues estratégicos para el logro de sus objetivos y fines que persiguen.

Sin embargo, algunos autores, como Zapata (:41), señalan que no precisamente las acciones colectivas están dirigidas a transformar las estructuras internas, menos aún las externas, sino que lo que más bien sucede son adaptaciones y adecuaciones a posibles respuestas a sus demandas gestionadas.

Cuando las organizaciones están dirigidas a afectar las estructuras que las constriñen, en la consecución de sus objetivos, sería necesario recurrir al uso del concepto de clase, para que en todo caso interpretar las acciones colectivas de organizaciones campesinas, y de otros grupos fragilizados, en un contexto donde se impone el desarrollo capitalista, en el que se ha creado una estructura de clases sociales. En estas condiciones, las organizaciones enmarcadas en el asociacionismo son rebasadas y es necesario incursionar en conceptos como el de "Movimiento social", cuyo objeto se dirige a sentido políticos y sociales, que se relacionan en el concepto de clase.

Sin embargo, tanto la organización campesina, la cual se ha suscrito convencionalmente al campo de la reproducción social, como los movimientos sociales, dirigidos a cuestiones más políticas o estratégicas, tienen como centro común la acción colectiva.

La teoría de la Acción Colectiva, propuesta por Olson (1985), se ha considerado pertinente para entender y explicar el proceso en cuestión. Esta alude a que el

interés colectivo de un grupo dependerá de la coincidencia de los diferentes intereses individuales y estos a su vez dependerán de una elección racional (evaluación de costos beneficios y la posibilidad de alcanzar el bien deseado), pero también de aspectos culturales tales como: solidaridad, compañerismo y respeto entre las y los sujetos involucrados en la gestión organizativa.

Enfatiza que el bien u objetivo colectivo se alcanzará en tanto exista claridad y precisión del mismo, por cada uno de sus integrantes, que a la vez dependerá si en su definición y construcción han existido conocimientos similares y comunes.

4.9 Nuevos enfoques para analizar la acción colectiva

La sociología de la acción colectiva ubica en el estudio de actores y en la manera en que estos se muestran frente al orden y al cambio. Para ello el orden es definido como un ámbito de la reproducción de las mismas acciones, mientras que el cambio es considerado como la transición de una estructura social a otra.

La acción se puede mostrar bajo dos perspectivas de análisis:

1.-Sincrónica o estructural: su objetivo restablecer los equilibrios de un determinado orden, preguntándose sobre los procesos de transformación que influyen las pautas de movilidad social de actores.

2.-Diacrónica o “movimientista”: trata de observar a los actores colectivos en sus varias intervenciones para cambiar un determinado orden.

4.10. Caracterización de los nuevos enfoques de la acción colectiva

Partiendo de estas dimensiones, considerando los actores y los contextos, se puede observar 4 enfoques de la sociología de la acción colectiva.

Por el cambio estructural: este enfoque es basado por la visión de Marx y nos dice que la acción colectiva es resultado de tensiones estructurales entre clases sociales y que la historia es el resultado de la lucha de clases; restablecimiento del orden estructural: Afirma que la movilización social se constituye en parte de la vida cotidiana de la gente que experimenta un cambio material y cultural (procesos

macrosociales como la migración, urbanización, etc.), como una posible respuesta a frustraciones, privaciones y tensiones. Esta acción constituye algo anormal que debe volver a una supuesta normalidad, es decir a la búsqueda de integración al orden público.

Este enfoque es basado en Olson (1985) quien tiene la intención de explicar por qué se rebelan los actores que están integrados o formando parte de en un determinado sistema, aquí tiene cabida las quejas y protestas contra las injusticias, de tal suerte que el conflicto forma parte de la vida social, donde se suscitan las relaciones de poder, que resulta esencial en la acción social.

En conclusión, la insatisfacción al orden social es lo que conduce a idear e implementar estrategias para cambiarlo, es aquí donde se presenta la acción colectiva, con la búsqueda de la organización que facilite la integración de aquellos que están fuera de un determinado sistema político, social o económico.

4.11 Movimiento social y cambio organizacional en torno a necesidades prácticas y estratégicas

Hablar de organización como proceso, implica reconocer cambios organizacionales desde que el grupo de personas originan una forma de organización y, ésta madura en función de los objetivos que persiguen, de sus habilidades, o de otros factores que inciden en su transformación. En otras palabras, podría hablarse niveles de organización en torno a los objetivos que persiguen cada una de las iniciativas colectivas, pero ¿Cómo es posible que esos cambios signifiquen mejores niveles de organización? Y ¿Qué es lo que provoca que esos cambios favorables se originen?

Al respecto Melucci y Touraine citado por Zapata (1981:63) plantean que el poder que concentran las y los integrantes de un grupo organizado podría originar cambios favorables, pero, a la vez, esto implica destacar la toma de conciencia de la posición que juegan cada uno y una de los y las involucrados en un proceso organizativo.

Esta situación suele ser una característica de organizaciones que evolucionan como movimientos sociales, pues sus actores causan su movilización a partir de su propia conciencia. En este sentido se hace referencia a un sujeto actante de sus proyectos de vida, no sólo buscando satisfacer sus carencias y necesidades prácticas, sino de objetivos de alcances de cambios políticos y estructurales, entre ellos la propia movilización o acción colectiva, que se convierte en un sinónimo de relaciones sociales transformadoras de sus realidades.

Los niveles de organización están implícitos en los diversos tipos de organización, tanto en aquellas iniciativas que buscan satisfactores prácticos como estratégicos, por tanto, ambas son sinónimo de acción colectiva. Sin embargo, entre las características que distinguen lo que podría denominarse como movimiento social y la organización “tradicional”, es que el primero se centra en objetivos estratégicos y estructurales, como la lucha por la libertad, los derechos humanos, la solución de problemas sociales de alta trascendencia, etc., mientras que la segunda, generalmente se vincula con la gestión de problemas prácticos, como los relacionados con los procesos de reproducción social.

Sin embargo, en ambas es posible evidenciar de manera clara la acción colectiva, aunque de manera diferenciada, que requiere a la organización como un reflejo de la estructuración de la acción social, concepto, que, a la vez, articula la identidad, oposición y totalidad en la que un sujeto, que ha tomado conciencia de su ser y de los alcances de su acción, se asume no como un sujeto individual sino el de un sujeto colectivo.

Lo que exponen los referentes expuestos en la Tabla 5, es una discusión central entre estructura y movilización, y sus intersecciones con el orden y cambio. Mientras la Escuela Marxista pone como trascendente a la estructura como mecanismo de acción colectiva; la corriente que pone al sujeto, argumenta que la conciencia de éste, es la fuente: de movilización social y cambio organizacional.

Tabla 5. La Acción Colectiva: entre el orden y el cambio por medio de la estructura y de la movilización.

Mecanismo de acción	Perspectiva	
	Orden	Cambio
Estructura (sincronía)	Park	Marx
	Escuela de Chicago	Althusser
	Smelser	Poulantzas
Movilización (diacronía)	Olson	Touraine
	Tilly	Melucci
	Obershall	

Fuente: Elaboración propia.

4.12. La teoría de la Acción Colectiva (AC) en la explicación del desarrollo organizacional

Para entender el desarrollo organizacional u organización como proceso es necesario revisar las propuestas teóricas, que contribuyan a explicar esa cuestión. Una de ellas es el de la Acción Colectiva, de la cual existen varias perspectivas, una de ellas es la denominada “elección racional”, de la cual, según Olson (1985:213), explica que: *“el sujeto participa y se moviliza al evaluar la acción que quiere llevar a cabo en términos de costo beneficio, así como de las oportunidades que dispone para realizarla. Es decir, (el sujeto) se coloca en un esquema de mercado en donde se trata esencialmente de movilizar recursos para conseguir determinados objetivos. Los recursos pueden materiales y no materiales, forman parte de las alternativas disponibles para los sujetos sociales por lo cual la acción colectiva resulta de la mediación que se establecen entre los intereses individuales y que permite agregarlos para actuar conjuntamente”*

Como se observa, Olson (1985:) contextualiza al sujeto movilizado en el contexto económico. Es decir, un sujeto que responde a la situación del mercado de supuesta libre competencia. En este sentido, el sujeto organizado promueve la movilidad

social, o se ejercita en ella, en función de su ubicación en la estructura social e interés por solventarla de manera colectiva para lograr, así, una mejora en su calidad de vida y de la de otros en la misma situación o similar. Lo anterior queda de manifiesto cuando menciona que: *“si los individuos de determinada categoría o clase social tuviesen un grado suficiente de interés propio, y si todos ellos coincidiesen en un interés compartido, el grupo actuaría, también, en favor de sus propios intereses.*

En este caso, el propósito colectivo se encuentra en el centro de la movilización social y desarrollo organizacional, el cual debe ser lo suficientemente deseado para justificar, por cada sujeto individual involucrado en un proceso organizativo, un esfuerzo extra o mayor al que invertiría de manera individual. Hasta cierto punto la conciencia social individual se confronta y valora la movilidad colectiva. La conciencia, en este caso para Olson (1985:) sería sinónimo de racionalidad. Al respecto, este autor, señala que: *“los grandes grupos, por lo menos si están compuestos por individuos racionales, no actuarán en favor de sus intereses de grupo, porque muchas veces los beneficios logrados no son lo suficientemente motivadores o alentadores para el esfuerzo esperado.”* Por ello es fundamental trabajar en torno a dejar bastante claro el o los objetos de la organización.

Otra cuestión a tomar en cuenta es que la movilización social organizada requiere de fomentar entre sí redes de trabajo, relaciones cercanas. Para ello, el autor en cuestión sugiere que: *“No es viable organizar a la mayoría de los grupos numerosos, que necesitan un bien colectivo, de manera que constituyan pequeños subgrupos interactivos, ya que la mayoría de las personas carece del tiempo necesario para relacionarse con gran número de amigos y conocidos.”*

Otro aspecto a considerar en torno a la potenciación de la acción social colectiva es la de valorar los conocimientos y saberes del individuo y de su disponibilidad para ponerlos a disposición del colectivo del que virtualmente formaría parte, como señala Olson (1985:214): *“Cuando los costos de las aportaciones individuales a la acción colectiva son muy reducidos, el individuo tiene escasos incentivos para*

investigar si vale la pena o no efectuar dicha aportación, o incluso ejercer la intuición. Si el individuo sabe que el costo de su aportación a la acción colectiva en interés de un grupo del cual el forma parte es prácticamente inapreciable, desde un punto de vista racional cabe que no se tome la molestia de considerar si lo que gana es aún más inapreciable. En este caso, el individuo que forma parte de un grupo organizado, sopesará su participación en función de sus aportaciones potenciales al colectivo, en el que se involucra, y de los propios beneficios que espera tener de esa acción colectiva. Esto explicaría porque se origina la deserción en las organizaciones, incluso de los estancamientos y de la falta de evolución hacia niveles complejos de movilización colectiva, e incluso de su disolución.

Como se observa, la acción colectiva es uno de los ejes centrales en la comprensión de la organización, su evolución y trascendencia, tal como lo menciona el autor: *“la acción colectiva continúa teniendo validez, aunque haya una perfecta coincidencia sobre el bien colectivo que se desea, la cantidad de el que se quiere y la mejor manera de conseguirlo”* (Olson, 1985: 215).

El enfoque racional de un individuo en el contexto de la acción colectiva, considerado como fundamento de la teoría propuesta por Olson (1985: 213), es matizado al momento de develar que algunos grupos organizados, realizan sus acciones colectivas en respuesta al llamado de un “incentivo selectivo”, el cual: *“...se aplica selectivamente a los individuos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo.”*

Sin embargo, la trascendencia de esos incentivos selectivos se enfrenta o se confrontan cuando están en juego intereses individuales y colectivos, como plantea Olson (1985: 210): *La coincidencia de criterios es especialmente difícil cuando están en juego bienes colectivos debido a las peculiares características de tales bienes. Estos, si existen, benefician a todos los miembros de un grupo o de una categoría. Además, todos los que integren el grupo en cuestión lograrán juntos más o menos el mismo porcentaje del bien”.* Entonces, los alcances del trabajo colectivo se convierten en el incentivo, superando la selectividad. El problema que estaría

presente es que todos o todas las integrantes, logren apreciarlo y obtenerlo, situación que remite a entender que en esas condiciones las organizaciones tendrían una comunicación pertinente y se mantendría alejada de situaciones disruptivas de la visión y acción colectiva, como alude Olson (1985: 206, 211). *La información y los cálculos acerca de un bien colectivo a menudo representan un bien colectivo...la información y el debate sobre los bienes colectivos es también un bien colectivo. Los incentivos selectivos positivos se olvidan con facilidad*”

Por tanto, los incentivos selectivos pueden o no ayudar a una organización a mejorar su actuar, en este sentido el mismo autor menciona que: *“Los incentivos selectivos pueden ser negativos o positivos. – multas y premios, por ejemplo, funcionan mejor en grupos pequeños con homogeneidad de intereses.”* Además, agrega que *“Los incentivos selectivos sociales pueden ser poderosos y nada claros, pero solo se pueden aplicar en determinadas situaciones. Por ejemplo, no pueden usarse demasiado en los grupos numerosos, excepto en los casos en que grandes grupos forman federaciones de otros más pequeñitos capaces de mantener una interacción social.”*

Además de los incentivos selectivos existen otros factores que podrían contribuir a la acción colectiva, tales como relaciones de solidaridad, de respeto y de contenidos de la propia cultura entre los sujetos que interactúan. Ante esto Olson (1985: 204,209) acota que: *“Hay (una) Fuente: adicional de incentivos selectivos el compañerismo y el respeto...”* Pero hay factores que redundan en efectos negativos de la acción social, como el caso de las influencias de personas con ascendencia, como podrían ser las o los líderes carismáticos. *“Con frecuencia, (entre las y los integrantes de un grupo organizado) prefieren vincularse con aquellos a quienes admiran... (Esto último frecuentemente tiene consecuencias debilitadoras de la acción colectiva, pues) les parecerá (a quienes se auto releguen o formen grupos más o menos cerrados dentro del grupo organizado) muy fácil desdeñar a los que se evaden de la acción colectiva, y apoyar a quienes se empeñan en ella.* “En términos generales se puede decir que la importancia del interés y bien colectivo es

clave en la acción colectiva dentro de una organización y esto lo resume Olson (1985:213) al mencionar que: *“Este examen de los costos y las ventajas de efectuar un cálculo acerca de los bienes públicos, lleva a la comprobable predicción de que las aportaciones voluntarias a la obtención de bienes colectivos para grupos numerosos sin incentivos selectivos se producirán a menudo cuando los costos de las contribuciones individuales resultan de escasa importancia, pero por lo general no se producirán cuando esos costos sean elevados. En otras palabras, cuando los costos de la acción individual para obtener un bien colectivo deseado son muy reducidos, la consecuencia es indefinida: unas veces se produce un resultado, y otras el contrario. Sin embargo, cuando los costos crecen, desaparece dicha indefinición. Por lo tanto, debemos establecer que hay bastantes personas dispuestas a dedicar un momento de su tiempo a firmar peticiones en favor de determinadas causas, a expresar sus opiniones a lo largo de una discusión o a votar por algo”*.

4.13. La teoría de la Acción Colectiva y su uso en la explicación de la organización campesina

Los elementos teóricos expuestos, y discutidos, desde el discurso de la AC, se plantean con la finalidad de entender la movilidad campesina, desde el contexto de la organización normada, es decir desde cómo se inserta en los marcos del asociacionismo, que sugiere un proceso de conformación organizativa convencional a los intereses del Estado y del modelo de mercado. Por ello cabe preguntarse, en primer orden ¿Cuál es la situación que guarda la cuestión de la organización campesina en el país?, ¿Cómo se explica su desarrollo organizacional, sus limitantes y facilitadores?, ¿Cómo contribuir a su potenciación?

Los estudios sobre procesos organizativos campesinos contemporáneos, tienen un origen postrevolucionario, cuyo carácter se va moldeando en función de los intereses de aquellas organizaciones que se asignaron el papel “liberador” y “modernizador” de los grupos campesinos. Incluso, el propio perfil del concepto

campesino, tiene una gran influencia de las intenciones de las instituciones surgidas de la Revolución mexicana.

A pesar de los movimientos campesinos que surgieron posteriores a la Revolución, como Tierra y Libertad con Lucio Cabañas, Jaramillo, etc., e influencias internacionales como el Che y los avances de ideologías de izquierda y el socialismo y otros aspectos; las organizaciones campesinas continuaron por un tiempo muy largo, atajadas en la definición y búsqueda de satisfacer sus intereses estratégicos. En lugar de ello se canalizaron a buscar cuestiones más prácticas, normadas y condicionadas. Las primeras modalidades fueron reprimidas, mientras que las segundas fueron favorecidas como parte de políticas públicas orientadas a promover el desarrollo rural.

La última oleada de emergencia de “organizaciones campesinas”, como enfatiza Grammont (2007:4) que *“...durante la aplicación de las reformas estructurales neoliberales y la transición hacia la democracia, se creó la mayoría de las organizaciones que existen actualmente. Su punto de arranque se encuentra en la lucha por la democracia, a menudo desde una posición radical que se explica por la falta de canales institucionales de participación y negociación, por la represión y por los procesos de exclusión social que viven esas poblaciones.*

No obstante, la existencia de la organización campesina es diversa, es lo que se considera la organización campesina tradicional. Según FAO. (1994:2) *“Existe una rica experiencia en organizaciones sociales y de desarrollo comunitario, con caracteres que les han permitido persistir a través del tiempo y a pesar de la marginación que han soportado. Esos caracteres son, entre otros, la homogeneidad étnica y cultural, el trabajo en común, la ayuda mutua y el empleo de tecnologías tradicionales”* Este tipo de organización, lejos de parecer una cuestión favorable, este universo de sistemas de valores, es prácticamente combatido y no valorado en los procesos de asociacionismo o gestión de la organización normada.

Una de las principales características de estas organizaciones campesinas es su endeble autonomía, concepto que, según de Grammont (2007:3) es relativamente reciente, situación que se da en el problema que plantea el clientelismo y el corporativismo desplegado desde el Estado y su estructura gubernamental y partidista. Al respecto el autor aludido señala que *“la construcción de las llamadas organizaciones campesinas ‘autónomas’ es un fenómeno reciente, que no tiene más de dos décadas de experiencia. Desde el inicio de los años setenta numerosas organizaciones campesinas plantearon el principio de la “independencia” con respecto al partido en el poder y sus organizaciones, para expresar su voluntad de no entrar en componendas con el régimen corporativo.*

Pero referirse al objeto de las organizaciones campesinas contemporáneas, dista mucho aún de esos planteamientos estratégicos de la autonomía, la lucha por derechos humanos, cambios estructurales, etc., más bien, como dice de Grammont, (2007: 5), *“Existe entre la población rural, campesina o no, la existencia de un fuerte pragmatismo determinado por la necesidad de la supervivencia. Efectivamente, numerosos grupos que conforman las bases de las organizaciones campesinas esperan que estas les resuelvan sus necesidades más apremiantes sin importarles sus posiciones ideológicas o políticas.”*

Existen algunos estudios sobre organizaciones campesinas en México, como el de la SAGARPA (2014: 8), donde se demuestra: *“...que el desarrollo institucional de las organizaciones aún es incipiente y que no han dado los resultados esperados en términos de acciones colectivas. Incluso, algunos estudios determinan que cuando las organizaciones cooperativas han sido creadas desde ‘arriba’, ha faltado la participación genuina de los asociados. Como consecuencia y con frecuencia, éstos llegan a ser extraños a sus propias organizaciones, con poca o ninguna influencia sobre cuestiones que conciernen directamente a ellos”*

Hasta ahora se descubren motores que impulsan el desarrollo organizacional, pero no cuentan con suficientes instrumentos que la consoliden. Algunos de esos motores son más condicionantes que mecanismos impulsores, tales como el

fenómeno de la Globalización, el Neoliberalismo y la competencia en el mercado, entre otros. Para de Grammont, Hubert C (2007:9), *“la globalización propició la profesionalización de los cuadros de las organizaciones, la burocratización de sus aparatos y su alejamiento de sus bases. Así las organizaciones aparentemente se fortalecen, pero más bien son los líderes los que adquieren mayor poder mientras sus bases se debilitan en la medida en que no se construyen organizaciones productivas sólidas capaces de ofrecer una alternativa productiva viable para la sociedad”*. De no remediarse esta contradicción, la economía campesina no tiene visos de salir de las crisis recurrentes en las que se han obligado a sobrevivir, casi desde los años 70.

Para FAO (1994: 2) se hace referencia que:

“Las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros”.

Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros”.

4.14. Organización campesina tradicional y asociacionismo

En el estudio de las organizaciones campesinas es necesario explorar cómo la tradición o sistema cultural de los pueblos campesinos, contribuye o permitiría apoyar la gestión y fortalecimiento del asociacionismo de grupos que emprenden un proceso de organización formal. Al respecto Grammont (2007: 9), hace referencia a la importancia de tomar en cuenta las costumbres y valores culturales de la

organización tradicional, lo cual podría potenciar la gestión de emprendimientos que ponen como condición la formación y formalización de una figura asociativa.

En el reporte antes aludido, se destaca que los valores que sustentan la organización campesina tradicional promueven: a) la valoración de su propia cultura, b) la superación del empobrecimiento y marginación, c) el trabajo comunitario, d) transformaciones estructurales; e) el compañerismo, f) el compartir sus recursos, g) el conocimiento de su situación socioeconómica y ambiental, h) la iniciativa en el diseño de proyectos, i) la colaboración con otras organizaciones j) la adaptación y difusión de tecnologías agrícolas locales, k) el intercambio de experiencias y prácticas ecológicas, l) el diálogo de saberes con los conocimientos y tecnología moderna, m) la multiplicación de organizaciones de base, n) su incidencia en programas innovadores y, ñ) un mayor impacto en la población campesina.

Además, la gestión de las organizaciones campesinas, según el informe en cuestión, revalorando sus saberes y formas tradicionales de organización “... *tienen costo operativo más bajo y constituyen canales de promoción económica y desarrollo social contribuyendo a la democratización en lo económico, social y político.*”

Aunque lo expuesto en el Informe señalado, no deja lugar a dudas de que esos valores existen en las sociedades campesinas, dada su concepción diferenciada de economía y sus estrategias de reproducción social, es necesario realizar estudios más profundos para evidenciar su presencia, ausencia e importancia, así como de su aplicación en la promoción de organizaciones formales, que son parte del asociacionismo. El reporte enfatiza además que “*Actualmente se observa una recuperación del interés en la acción colectiva, aumentando la evidencia de que el trabajo con y a través de organizaciones campesinas de base puede producir un mejoramiento de los niveles de producción. Al respecto la mayoría de los países elaboran programas para la promoción de organizaciones de pequeños agricultores.*”

Sin embargo, por desconocer las metodologías adecuadas y ejes transversales de autonomía, autogestión o de género (Martínez y Díaz, 2005), incluso por no ejercitar una reflexión crítica, tanto por parte de las y los facilitadores, líderes, líderes o diseñadores de políticas públicas y programas de desarrollo, muchos de las iniciativas organizativas no prosperan. Una revisión de los registros oficiales de instituciones como: la antigua SAGARPA, SADER, SECOTRADE, Secretaría de Desarrollo Agrario, el Instituto de Emprendedor (INADEM), etc., evidencian que innumerables “organizaciones” sólo engrosan las cuentas estadísticas nacionales, estatales o regionales, pero están lejos de ser organizaciones de base o al menos funcionales.

Muchas de ellas, sólo sirvieron como un requisito para acceder algún apoyo gubernamental o de la cooperación internacional. Sin embargo, una lectura diferente podría indicar que son organizaciones muy temporales, cuya función se cumplió al momento de acceder a los recursos que aspiraban. Con ello se evidencia que las iniciativas impulsadas son convencionales a una idea de desarrollo orientado a la productividad, la activación económica y la innovación tecnológica se ven como los principales pivotes.

Así, *“las estrategias de desarrollo tradicionales tienden a ver el desarrollo como una serie de transferencias técnicas con el fin de incrementar la producción, generar la riqueza y mejorar las condiciones sociales.”* Además, los impulsos de esas iniciativas y los procesos organizativos convencionales *“...generalmente están dirigidos a los productores ‘progresistas’ a mediana y gran escala, esperando que los beneficios se extenderán a los estratos más postergados de la sociedad.”* Sin embargo, este modelo no solo no ha funcionado, sino que lejos de lograr el desarrollo equitativo y sustentable, refuerza el clientelismo, el control de las poblaciones fragilizadas, la concentración de la riqueza en grupos de por sí privilegiados y la continuidad de la exclusión campesina o de los que se ha dado por denominar como “pequeños agricultores”, entre otras consecuencias.

4.15. Retos de la organización campesina

Algunos de los retos que enfrentan las organizaciones campesinas, en el campo mexicano, según algunos autores, giran en torno a: a) lograr fortalecer la pequeña producción familiar campesina para lograr mayor equidad económica y sustentabilidad ecológica (de Grammont 2007: 9). Además, Según Castaños (2018:256) serían: b) Reducir la pobreza, c) Conservar o regenerar los recursos naturales (suelo, agua, biodiversidad, ecosistemas, etc.), d) Promover seguridad alimentaria a nivel local y regional, e) Ayuda a las comunidades rurales a que se desarrollen, f) Fomentar políticas agronómicas que favorezcan el desarrollo agrícola.

Cómo se observa los retos se circunscriben en torno a la satisfacción de necesidades prácticas y estratégicas, aunque la tendencia es privilegiar las primeras, sobre todo en campos que aparentemente se consideran de alta rentabilidad, con las que se presume tendrán un impacto favorable en la mejora de la situación económica, en el contexto de la movilidad social, que refiere a trasladarse de situaciones de empobrecimiento a mejores condiciones económicas, con lo que se apuesta a que ello tendría un impacto integral en la calidad de vida campesino. Otra intensión que se deja ver es la potenciación de la inserción campesina al modelo económico hegemónico, buscando convertirlos en sujetos económicos competitivos y agentes de desarrollo.

Esa situación, señala la necesidad de revisar no sólo la capacidad de las organizaciones para lograr tales expectativas, sino también en el de analizar las actividades innovadoras, que recaen en procesos productivos ganaderos, silvícolas, piscícolas o agrícolas cultivos de aparente alta demanda en el mercado y supuesta rentabilidad. En este caso, algunos cultivos innovadores son: frutales como durazno, pitahaya, zarzamora, frambuesa, fresa, arándano, kiwi, vainilla, aguacate, así como bambú, flores, etc.

4.16. Organización campesina en torno a la producción y comercialización

Es difícil separar los eslabones de la producción y la comercialización en la definición de los objetos de las organizaciones campesinas, precisamente porque estos derroteros se promueven como expectativas indivisibles y que cotidianamente se les invita a formular en los procesos de asociacionismo. Algunos de los casos que se revisan, muestran una tendencia a fracasar, más cuando de éxito, entiendo a estos conceptos en función del cumplimiento o logro de sus objetivos colectivos.

Un estudio sobre el caso de organizaciones dedicadas al cultivo, transformación y comercialización del Bambú, realizado por Camarillo (2018), indica que el problema radica en la desorganización de los artesanos para la producción y comercialización de los productos de bambú. Esta organización se encuentra en Monte Blanco, Veracruz, y con el problema que vive solo ha generado un terreno de oportunidades para intermediarios, quienes aprovechan la situación de vulnerabilidad en que se encuentran los artesanos para adquirir los productos a precios que ellos determinan, lo que impacta negativamente los ingresos de los artesanos y sus familias.

En el caso de Vainilla, Méndez (2015) comenta que el corte, beneficiado y la comercialización de vainilla se realiza de manera desordenada, como consecuencia de la desorganización en la cadena de comercialización, en la región de Papantla Veracruz.

Pero no todos los casos revisados hablan de problemas organizativos. Por ejemplo, la S.C de RL “Tequexquináhuac” producen y comercializan de flores selectos. Según Flores (2012), pese a que esta organización es de nueva creación, presenta un grado de cohesión social, con visión de futuro muy claro y fuerte. Esto es congruente con las exigencias de calidad del mercado nacional y de exportación, lo que les obliga también a una elevada tecnificación y flujo de insumos para la producción. Lo que se ha convertido en condicionante para permanecer en el

mercado de las flores, las asociaciones y organizaciones formalizadas y las no formalizadas.

Al parecer, el problema en si no es la producción, sino más bien el de la comercialización, segmento en el que existen serias deficiencias no solo técnicas o administrativas, sino que además la organización en este campo es muy frágil. Otro aspecto es que muchos de los productos, de empresas u organizaciones campesinas, no tienen el valor agregado adecuado, que permita la mejor calidad de almacenaje, de empaque, movilidad o marca, etc., que genere mayores ingresos.

Si la producción es un segmento apenas superado por las organizaciones campesinas, la comercialización de sus productos constituye un gran reto por superar.

4.17. Mercado, comercialización y mercadotecnia en las organizaciones campesinas

Hoy día la agricultura en general, y en particular a campesina, busca integrarse al mercado de demandas especializados de alimentos, de otros productos y subproductos, entre ellos los de exportación o el emergente mercado de productos orgánicos o los certificados bajo distinciones de responsabilidad social (López Ortega, 2019:28). Sin embargo, muchas empresas agrícolas campesinas no tienen la capacidad para aplicar técnicas modernas de mercadotecnia⁹ debido, entre otras cosas, a que la mayoría de ellas son de pequeña escala, pero además porque adolecen de sistemas y redes de comercialización adecuada, carecen de asesoría en este ramo y, además, no tienen la solvencia económica necesaria para cubrir los costos de un plan adecuado a sus capacidades.

De cualquier manera, el acceso al mercado por parte de las organizaciones campesinas, a través de mecanismos que le otorguen mayores ingresos, o por lo

⁹ Posteriormente al desarrollo del término agricultura marketing, en Estados Unidos el término marketing, a secas, comienza a centrarse fundamentalmente en los problemas comerciales de la empresa (Solorio, 2015:8).

menos acordes a sus inversiones, parece hasta ahora un campo muy limitado, aunque ello parezca un proceso bastante simple, como lo plantea la FAO (1958: 1), desde donde se señala que la comercialización agrícola “...comprende todas las operaciones que lleva consigo el movimiento de los productos alimenticios y de las materias primas desde la granja hasta el consumidor final”

Sin embargo, la comercialización es un proceso complejo, pues como revela (Kohls y Uhl 2002 citado por Solorio 2015:9) “...engloba actividades físicas y económicas, bajo un marco legal e Modelo de comercialización... proceso de trasladar los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final”. Plantean que “...es el resultado de todas las actividades del negocio involucradas en el flujo de bienes y servicios desde el punto en que inicia la producción agrícola hasta las manos de los consumidores.”

El proceso de comercialización de productos agrícolas no parece una acción lineal, sino el cruce y entrelazamiento de diversos mecanismos y acciones, influidos no sólo por la simple ley de la oferta y la demanda, o de relaciones aparentemente directas entre productores y consumidores; están diversas acciones, donde los agentes que intervienen buscan combinar eficiencia con ingresos, donde las y los productores escasamente participan.

Más que un proceso, algunos(as) autores(as), entienden a la comercialización como “un sistema de comercialización que debe orientarse a la eficiencia y de bajos costos, con la finalidad de influir positivamente a la producción agrícola y al consumo”. (Mata, García Delgado y Montero Higuera, 1990, citado por Solorio 2015: 11).

Entre los beneficios obtenidos en la agricultura, por una comercialización eficiente y de bajos costos, según Solorio (2015:11) son “... mejores precios al productor...incremento de la producción y productividad agrícola, así como un aumento en la cantidad y calidad ofrecida, como consecuencia un mejor ingreso y por ende un mayor bienestar al productor. Por otro lado, al consumo lo beneficia

con mejores precios y con la obtención de mayor cantidad y mejor calidad de los productos. Lo anterior reduce el gasto (del consumidor) y por ende se mejora su bienestar. Finalmente, en ambos casos, una comercialización eficiente también impulsa la organización de los productores y consumidores para producir y mejorar el abasto.

Los planteamientos anteriores permiten definir la importancia que tiene el segmento de la comercialización¹⁰ para las organizaciones campesinas. Es por demás decir que su estudio es fundamental, aunque se descubran, para ello, enfoques como análisis por producto, el funcional institucional o el de circuitos y redes de mercado.

El enfoque por producto es un método específico que estudia los procesos desde que sale hasta su llegada al consumidor final, para detectar diferencias, características de cada producto, o de grupos de productos con características similares. Define la forma y grado de eficiencia con que esos procesos son ejecutados: *“...brinda una rápida visión de los que ocurre en todo el canal de comercialización”* Sin embargo *“...presenta la desventaja de desligarse un tanto de la visión del sistema de comercialización como un todo. La visión global resulta muy útil para explicar distintas relaciones de mercado y comercialización, lo cual es menos evidente en el caso del análisis por producto en particular”*, Solorio (2015:16)

Otro enfoque es el análisis funcional, a través del cual se clasifican los procesos funcionales que ocurren en el proceso de comercialización. Una función se define como una actividad especializada que se realiza en el cumplimiento del proceso de comercialización. En este se encuentran movimientos de secuencia lógica y coordinación, para la transferencia ordenada de los productos. Una primera clasificación de las funciones, hace énfasis en el funcionamiento o fisiología del sistema de mercado y clasifica los procesos del mercado agropecuario en funciones

¹⁰ Son el conjunto de agentes por los que pasa el producto desde que sale de la explotación agrícola hasta que llega al consumidor final (Caldentey y De Haro, 2004). También se puede definir como las etapas que recorren los productos agrícolas en el proceso de transferencia entre el productor y el consumidor.

de a) acopio, preparación para el consumo y distribución, b) preparación para el consumo y c) distribución (Caldentey y De Haro, 2004: 12).

En este enfoque se hace por primera vez mención del “intermediario”, que se descubre como un sujeto de alta actividad y beneficios, como señala Solorio (2015: 3), pues descubre y analiza: “...*las funciones de varios intermediarios*” Además, evalúa y compara la complejidad y costos de comercialización entre venta de mayoreo y menudeo, contribuyendo “...*a comprender por qué son diferentes los costos y los márgenes de comercialización de distintos productos.*”

En el caso del enfoque institucional, lo estudios se fundamentan en un método de análisis sobre el desempeño de varios agentes y estructuras de negocios en los procesos de comercialización. Es decir, se centra en el “quien hace que”, considerando la naturaleza y carácter de varios intermediarios y agentes relacionados, así como los acuerdos y organización de las actividades de comercialización (Kohls y Uhl, 2002, citado por Solorio 2015: 34). Es el enfoque utilizado en el análisis de la comercialización, tanto en empresas como en sociedades (cooperativas y organizaciones) e individuos (personas físicas) cuyas funciones podrían ser el de intermediarios, o agente de comercialización¹¹, y que hacen posible que el producto agrícola llegue desde su lugar de producción hasta el consumidor final, en la forma, instante, lugar y presentación que este demande. (Caldentey y De Haro, 2004, citado por Solorio 2015: 34).

Este enfoque contribuye a entender el significado, razón y papel de los intermediarios; su especialización en los procesos de comercialización, el cual es visto como una “industria”, además de evidenciar “...*las razones por las cuales los productores agrícolas y los consumidores no pueden reemplazarlos.*” Entre ellas, porque “...*existen actividades de almacenaje, transportación, procesamiento y ventas que son muy especializadas, siendo un ejemplo de división del trabajo y*

¹¹ Se define al intermediario o agente de comercialización a toda persona natural o jurídica que, directa o indirectamente, añade alguna utilidad al producto. (Caldentey Albert y De Haro Giménez, 2004, citado por Solorio. 2015)

especialización. Por lo tanto, es una característica de las sociedades industrializadas el tener mayores ganancias por su especialización y división del trabajo. La segunda, porque las ganancias por especialización caracterizan a las economías a escala... (donde) las funciones de comercialización baja conforme el volumen de productos crece. Y la tercera, porque los intermediarios pueden reducir las búsquedas de mercado y los costos de transacción. No hay mercado sin costos, es decir, siempre hay gastos asociados con encontrar compradores y vendedores y las operaciones de intercambio entre ellos. En conclusión, sin intermediarios, los productores agrícolas y consumidores perderán las ganancias económicas de la especialización y economías a escala (Kohls y Uhl, 2002 citado por Solorio 2015:42)”.

4.18. Organizaciones Campesinas dedicadas a la producción y comercialización del aguacate mejorado

Son muchas las organizaciones que existen en México, un estudio realizado por SAGARPA (2014:3) refiere: *“En México existen alrededor de 56,700 organizaciones que operan en el medio rural, las cuales son predominantemente organizaciones económicas y gremiales. Existen siete Estados que concentran el 53.4% de las organizaciones del país. Estos son: Oaxaca (10.2%), Sonora (9.5%), Veracruz (9.2%), Chiapas (8.7%), Sinaloa (8.0%), Puebla (4.0%) y Campeche (3.8%)”.*

En el sector aguacatero no se tiene registrado con precisión cuantas organizaciones existen, lo mismo sucede en el estado de Puebla, tampoco se tiene el dato puntual.

V. APROXIMACIONES A UN ESTADO DEL ARTE SOBRE ORGANIZACIÓN CAMPESINA

A través de una búsqueda en la Internet y en la Biblioteca del Campus Puebla, del Colegio de Postgraduados, se encontraron los trabajos que se expresan en la Tabla 6, lo cual se considera que son pocas las investigaciones, en tesis, artículos, capítulos y libros que abordan la organización campesina.

Tabla 6. Revisión de temas relacionados a la organización campesina.

Título Tesis	Síntesis
Organización y liderazgo para la formación de empresas agrícolas, caso: consejo estatal de productores de aguacate de Morelos (Cepamor). Por: Oble (2010)	Menciona que existen factores que caracterizan el proceso organizacional algunos de estos conducen a la ineficiencia de la organización, como: la falta de control sobre los apoyos otorgados, ausencia de normatividad, escaso informe de actividades, desconfianza por rumores, falta de credibilidad sobre los objetivos, escaso compromiso del productor, limitados canales de comunicación y liderazgo ineficiente.
Territorios de agricultura campesina-indígena y comercial frente a los programas de apoyo para el desarrollo agrícola estudio de caso: región Mazateca en Alta Oaxaca. Por: Carrera (2012)	Se menciona como el sistema tradicional milpa constituye una actividad agrícola y económica muy importante en la región de estudio, esta actividad en términos prácticos permite la recreación cultural de conocimientos y tradiciones, pero además la producción social de alimentos de autoconsumo propios de la gastronomía de la localidad. Este estudio refiere a la organización campesina muy relacionada con la práctica del cultivo de la milpa, café y caña de azúcar.

<p>La construcción social de la identidad de los campesinos: Unión ejidal tierra y libertad y San José Atotonilco Por: Vázquez (2012).</p>	<p>La explotación agrícola como unidad de producción, permite no solo garantizar alimentación a la familia todo el año, si no tratar a lo producido como valor de cambio para satisfacer necesidades externas como vestido, etc. Los campesinos al interactuar con sus vecinos pasan a ser integrantes de un medio local pero además se convierten en una fuerza social al organizarse (comisariados ejidales, por ejemplo). La permanencia del campesino en el sector primario obedece a interés económicos, pero, además, ideológicos. La identidad de los campesinos son rasgos adquiridos socialmente que lo determinan que es y quien es, los rasgos pueden ser materiales, intelectuales y espirituales, incluye conocimientos, creencias, derechos, tradiciones, usos, hábitos, actitudes, etc. sin lugar a dudas estas cualidades son fuertemente influenciadas por el cómo y cuándo realizan las actividades de campo, sin dejar de lado las interacciones con la familia, vecinos y agentes externas al medio local.</p>
<p>Género y participación de mujeres nahuas en dos grupos artesanales de Mixtla de Altamirano, Veracruz Por: Corona (2019)</p>	<p>Las mujeres artesanas organizadas les producen mejoras en su autoestima, la participación en el grupo y su relación con las instituciones no les genera autonomía, ni cuestionan las relaciones de género y etnia en su posición de subordinación, y si les favorece en el acceso a ingresos, disminución en la dependencia económica hacia los varones, pero si un aumento en su carga laboral.</p>
<p>Artesanías de bambú como generadora de empleos y desarrollo en la comunidad de Monte Blanco, Municipio de Teocelo, Veracruz. Por: Camarillo (2018),</p>	<p>La desorganización de los artesanos para la producción y comercialización de los productos de bambú en Monte Blanco, Veracruz, ha generado un terreno de oportunidades para intermediarios, quienes aprovechan la situación de vulnerabilidad en que se encuentran los artesanos para adquirir los productos a precios que ellos determinan, lo que impacta negativamente los ingresos de los artesanos y sus familias.</p>
<p>Canal y margen de comercialización de la vainilla en el municipio de Papantla, Veracruz. Por: Méndez, (2015)</p>	<p>El corte, beneficiado y la comercialización de vainilla se realiza de manera desordenada, como consecuencia de ello es la desorganización en la cadena de comercialización, en la región de Papantla Veracruz.</p>

<p style="text-align: center;">La organización campesina y comercialización, Un estudio En San Nicolas de los Ranchos, Puebla. Por: Sánchez (1978)</p>	<p>El objetivo de la investigación es determinar la relación existente entre factores económicos, sociales y políticos relevantes para la organización de los campesinos que viven en las áreas de operación de los programas regionales de asistencia técnica, como el Plan Puebla, las conclusiones mencionan que el conocimiento de los procesos de organización y comercialización está concentrado en las personas que tienen necesidad de planear y dirigir la contienda política o que tienen que comercializar las mercancías o productos que acaparan; además solo las minorías de la población, de estratos superiores que concentran más los recursos económicos, que disponen de más conocimientos, conciben al mercado como campo de lucha, Los campesinos (estrato inferior) no se organizan porque el poder político, el poder económico y el conocimiento del mercado y organización se encuentran concentrados en los grupos poderosos.</p>
<p style="text-align: center;">Cohesión social de la organización del grupo de Acción local de Texcoco: productora de flores selectas de Tequexquináhuac, S.C, RL Por: Flores (2012),</p>	<p>Hace referencia al caso de estudio del grupo productora de flores selectas de Tequexquináhuac, S.C, RL, que es una organización de nueva creación y a pesar de ello presenta un grado de cohesión social, con visión de futuro. Esto es congruente con las exigencias de calidad del mercado nacional y de exportación, lo que les obliga también una elevada tecnificación y flujo de insumos para la producción. Por lo anterior es condicionante para permanecer en el mercado de las flores, las asociaciones y organizaciones formalizadas y las no formalizadas.</p>

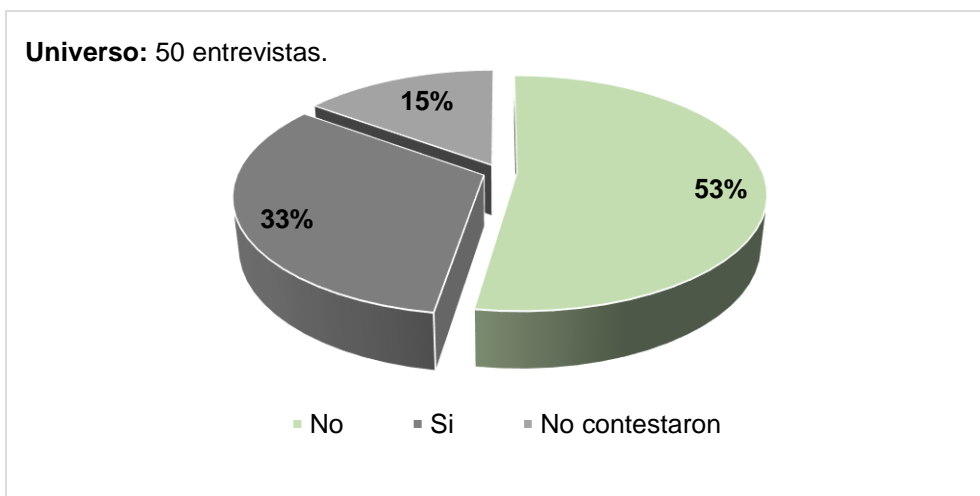
Fuente: Elaboración propia.

VI. RESULTADOS

6.1.-Situación de la organización campesina a nivel regional

Se describe y discute, de manera general, las condiciones en que se encuentra el contexto organizacional de la cooperativa PASPA. De 50 entrevistas realizadas en la región, se identificó que 40 participantes tenían relación con el cultivo del aguacate mejorado, sea de la variedad *Hass* o del *Fuerte*, en huertas de traspatio, semicomerciales (de al menos más de un cuarto de ha.) y comerciales (por lo menos de que si tienen planta de aguacate en huerto).

Gráfico 1. Participación en organizaciones campesinas



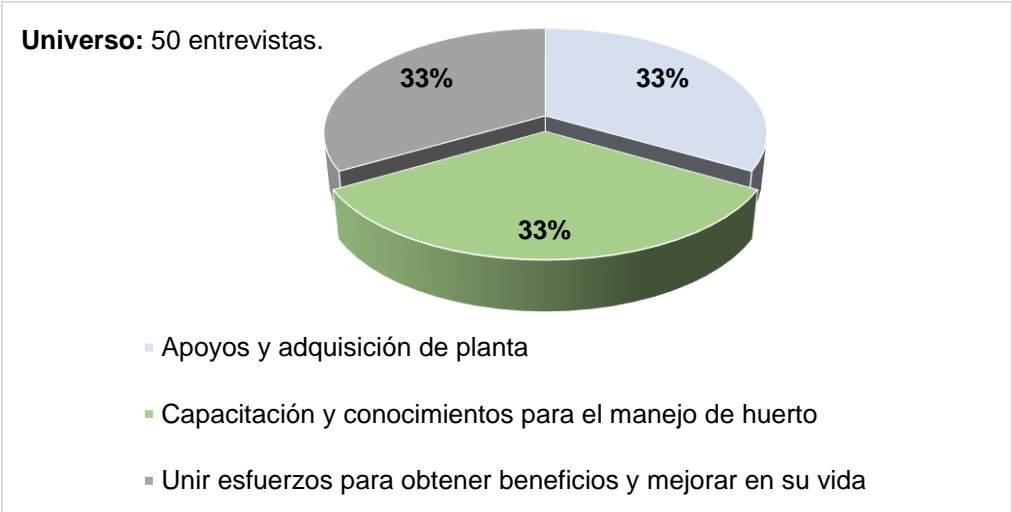
Fuente: Elaboración propia.

Las razones que mencionaron los entrevistados, por las que no forman parte de una organización fueron: “falta de tiempo”, consideran que “no le ayuda”, “no le gusta tener problemas”, “no le ven necesario” y porque valoran que “no les ayuda mucho”, “apenas intenta organizarse” y “porque su huerta es pequeña”.

La primera variable explorada fue sobre la participación o pertenencia de las y los entrevistados a alguna organización. Como se observa en la Gráfico 1, más de la mitad no pertenece a ninguna organización, aunque sí una tercera parte.

Las razones que llevan a las y los campesinos a organizarse, está equilibrada en tres factores: a) Adquisición de apoyos, b) Adquisición de conocimientos y habilidades y, c) Hacer alianzas (Gráfico 2).

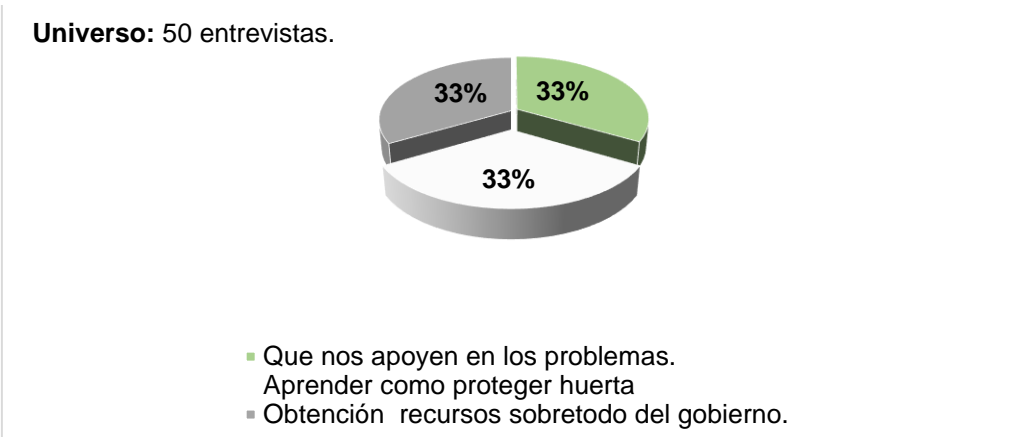
Gráfico 2. Razones que impulsan la participación en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que convence a campesinos y campesinas para participar es sobre todo los logros o cumplimientos de los objetivos, para los que se asociaron (Gráfico 3).

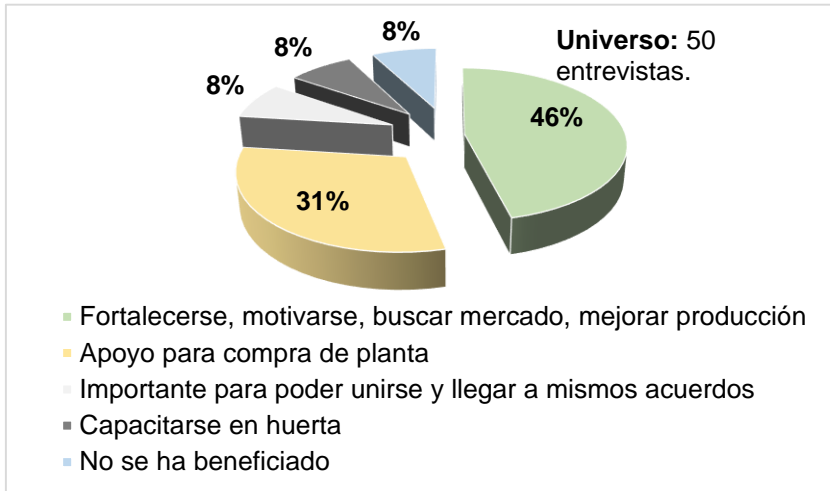
Gráfico 3. Logros por la acción colectiva.



Fuente: Elaboración propia.

También se encuentra repartida en los factores relacionados con los beneficios, que se expresan en la Gráfico 4. De esta manera, las y los participantes juzgan o evalúan al proceso organizativo como eficiente o deficiente.

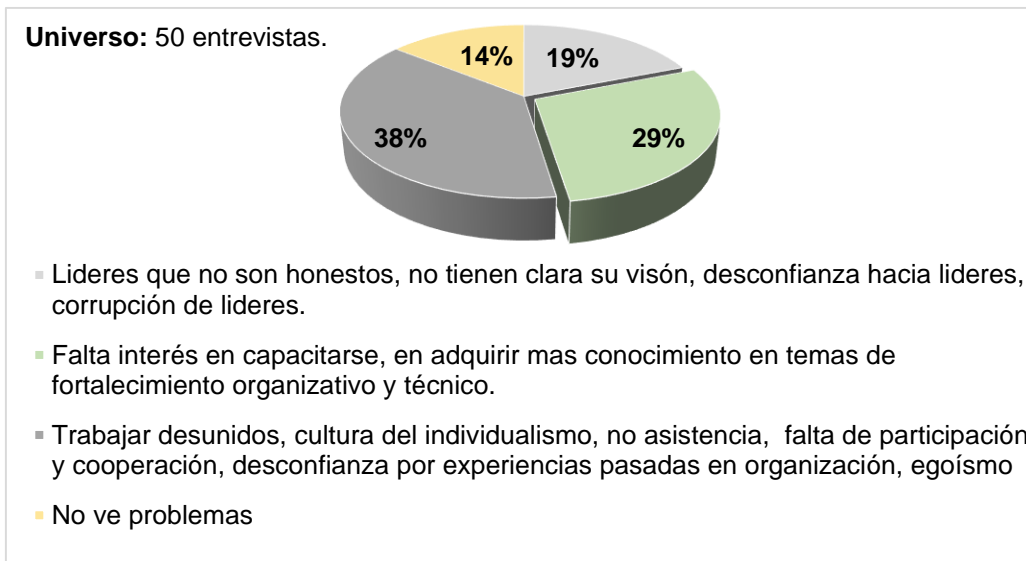
Gráfico 4. Beneficios individuales al participar en alguna organización



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos organizativos de la región son complejos y están afectados por diversos factores, entre los más destacados se encuentra al individualismo, desconfianza y experiencias negativas sobre organización, Gráfico 5.

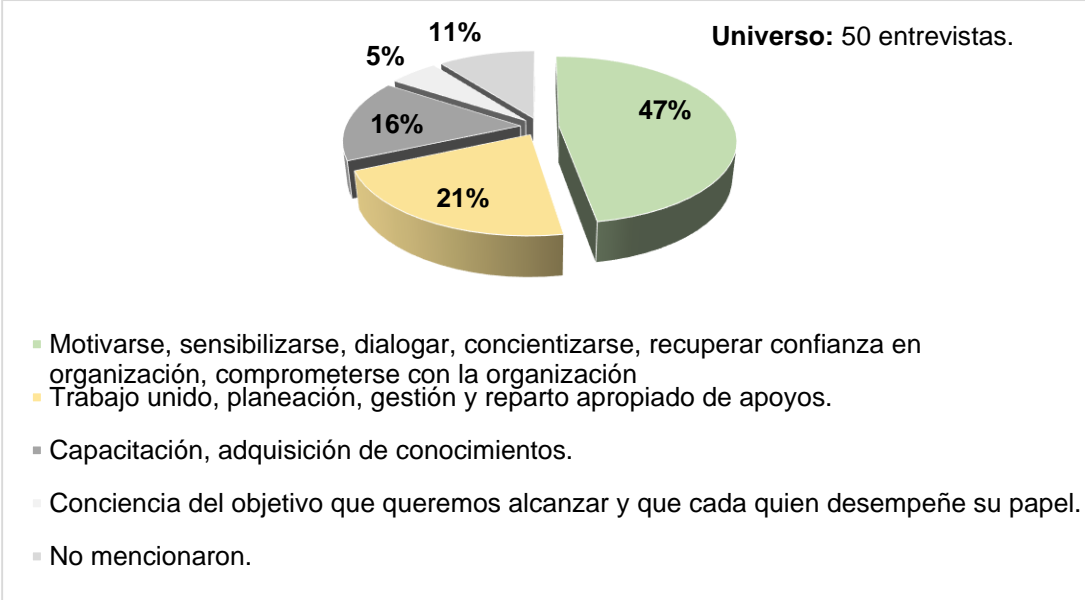
Gráfico 5. Problemas internos en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

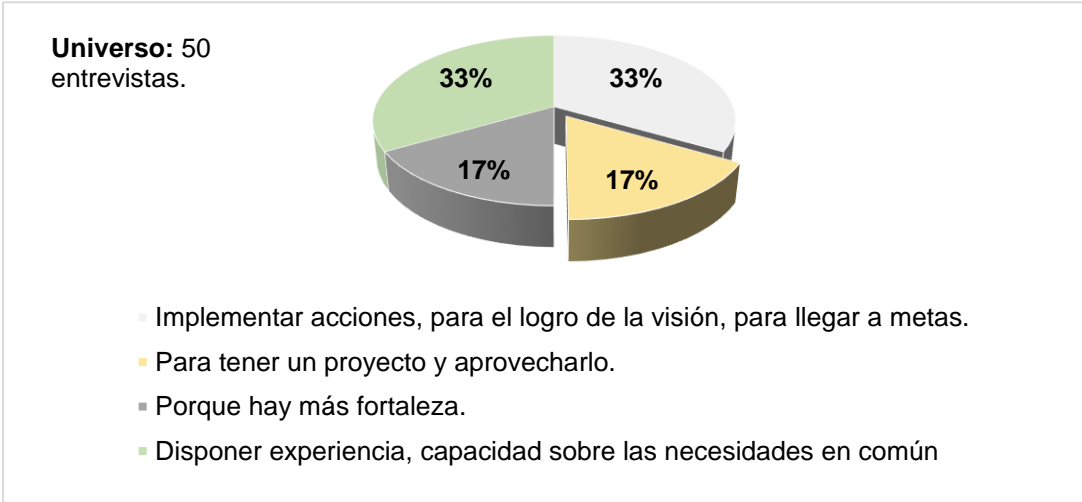
Según la opinión de las y los entrevistados los problemas organizativos tienen soluciones. Entre estas destaca la importancia de la capacitación, la cual debe ser adecuada, constante y pertinente (Gráfico 6).

Gráfico 6. Posibilidad de solución de problemas en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Importancia de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

La y los entrevistados manifestaron la importancia de la organización en la solución de problemas complejos en que viven las y los campesinos (Gráfico 7).

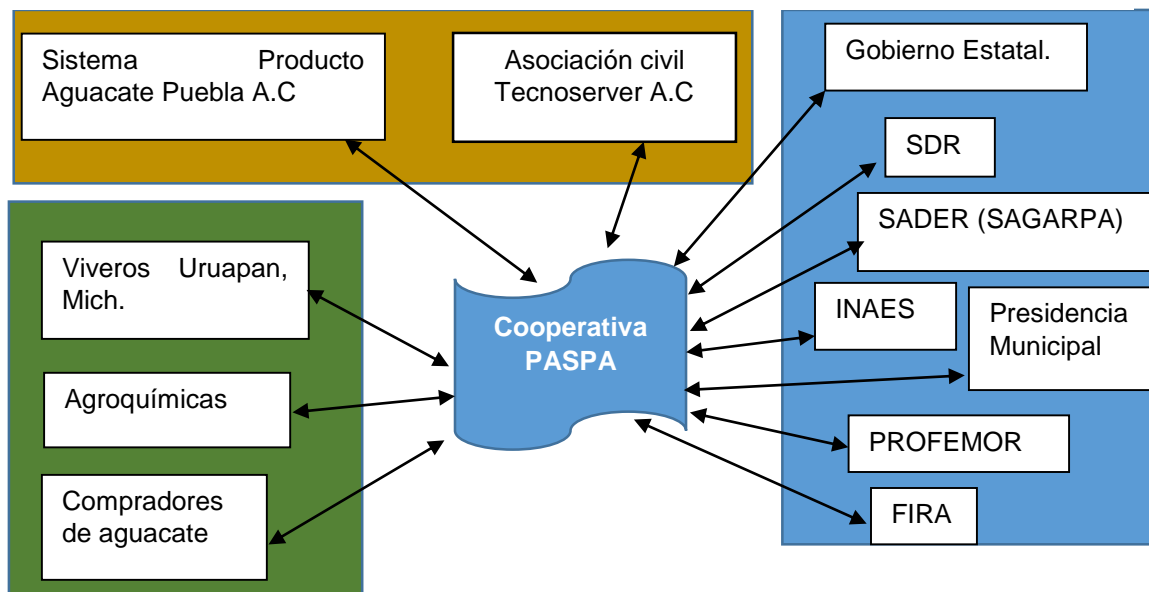
6.2. Proceso de organización en la cooperativa PASPA

En el proceso de organización de la Cooperativa Paspa, se advierten dos aspectos de su dinámica: a) relaciones externas y, b) relaciones internas.

A lo largo del proceso organizativo, la cooperativa PASPA se ha relacionado con diversos agentes individuales como colectivos, organismos e instituciones de Estado (Esquema 5). Las relaciones son un medio para analizar el ejercicio del poder tanto de una como de otra dirección.

En el caso de las relaciones externas se recuperan sucesos y eventos que le dieron origen y la han potenciado como organización formal. En general se descubre una serie de relaciones externas que evidencian ciertas redes sociales formales e informales, sugeridas por intereses de una u otra parte (Esquema 5). Entre ellos la materialización de Políticas Públicas del Estado, a través de servicios profesionales del postextensionismo.

Esquema 3. Agentes con los que mantiene relación la Cooperativa PASPA.



Fuente: Elaboración propia.

Una de las relaciones más sobresalientes fue con el Comité del Sistema Producto Aguacate Estatal A, C. puesto que se pertenecía al comité directivo y básicamente a través de esta relación es que se lograba las visitas gratuitas a Michoacán para el intercambio de conocimientos. De esta relación también se mantuvo contactos con productores de planta o viveros, quienes ofrecían asesoría y capacitación a través de acompañamientos directos en la comunidad.

Durante 2010 los representantes del grupo continuaron asistiendo a reuniones del Sistema Producto Aguacate Estatal, como parte del Comité Directivo. A través de este organismo se obtuvieron apoyos para la capacitación a través de las visitas e intercambio de experiencia en Michoacán, cuyo objetivo, primero, era conocer la experiencia michoacana sobre la producción y comercialización del aguacate, después, al contar con experiencia en este cultivo, poco a poco se convirtió en un intercambio de conocimientos.

Durante 2014 la organización de productores entró en una dinámica de estabilidad sólo le interesaba que sus árboles no se le enfermaran y pudieran tener rendimientos importantes para disponer de ingresos. En este año se dejó de asistir a reuniones del Sistema Producto Estatal del Aguacate; esto sucedió porque el grupo campesino consideró que este organismo había cambiado sus objetivos y su dinámica, además de sus representaciones, por lo que ya no eran congruentes con sus fines.

En el año 2010 comenzaron nuevas relaciones, ahora con otros campesinos y comunidades de la región, interesados o dedicados al cultivo del aguacate. a organizar y llevar a cabo giras de intercambio de conocimientos en el municipio de Atlixco y Tochimilco. Ambas zonas con experiencias de mucha tradición en la producción de aguacate mejorado, por así decirlo, de primera generación como el “Fuerte” o “Gota de Oro”.

Con estas acciones, el grupo campesino introductor del aguacate *Hass* en el municipio de Tianguismanalco, dio un paso más en fortalecer relaciones locales, regionales, estatales y con otros estados, especialmente Michoacán.

6.2.1. Facilitación y acompañamiento técnico. Una expresión de relaciones externas

Desde el año 2006 se inició el contacto con el municipio de Tianguismanalco, por parte del autor de este trabajo, fungiendo como “Técnico PROFEMOR”¹² y como parte del Consejo de Desarrollo Municipal del municipio aludido. La primera tarea fue visitar todas las localidades del municipio de Tianguismanalco para identificar proyectos productivos susceptibles de financiamiento.

Después de varios meses de promoción del PROFEMOR, se formó un “grupo de trabajo” en la comunidad y Junta Auxiliar San Pedro Atlixco, con quienes se trabajó y siguió una metodología participativa. Las primeras actividades fueron: a) Diagnóstico participativo, y b) Planeación Estratégica Participativa. A través de ello, se identificaron las condiciones generales de la localidad y se propusieron varias ideas de proyecto en el área agropecuaria, entre ellas el mejoramiento ganado ovino y caprino, los cultivos de maguey pulquero, durazno mejorado, manzana de mesa y aguacate. Posteriormente se deliberó sobre las posibilidades de cada una de ellas, definiendo que el proyecto a seguir sería la producción del aguacate *Hass*., cuyo principal criterio fue la inquietud por los productores, dejando de lado las condiciones ambientales y técnicas.

¹² El Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR), perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Puebla, contemplaba una serie de actividades dirigidas a fortalecer la planeación del desarrollo municipal. Por ello el personal técnico formaba parte del Comité de Desarrollo Municipal, cuyas funciones eran las de identificar propuestas de proyectos de inversión y asesorar a las autoridades municipales en su autorización y gestión. El cual sesionaba cada tres meses, pero en realidad no fue constante. Este Comité revisaba y autorizaba los proyectos.

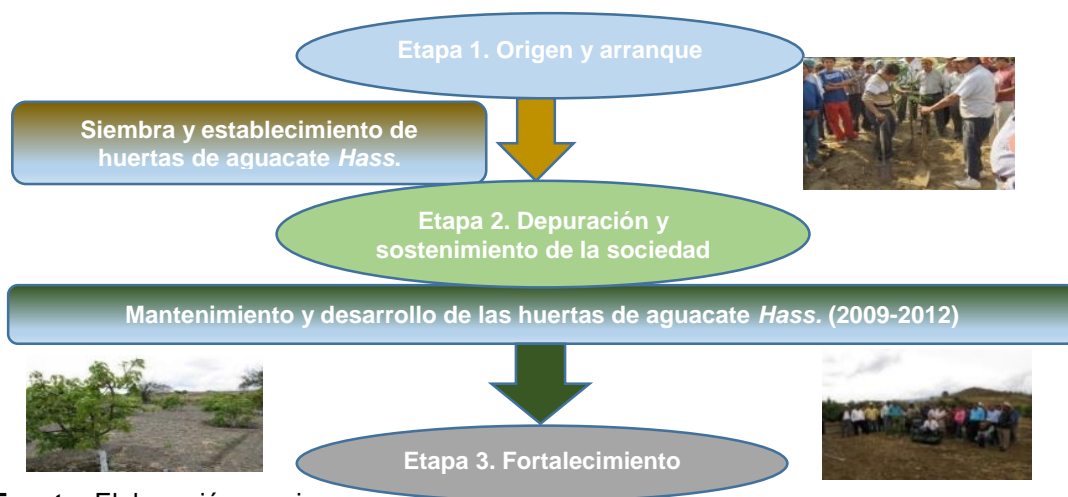
6.2.2. Condiciones generales de la comunidad de San Pedro Atlixco durante la emergencia de la cooperativa PASPA

En el año de 2006 se encontró que, en San Pedro Atlixco, un 80% de los grupos domésticos tienen características campesinas, cuyas actividades principales son las agropecuarias, principalmente cultivos básicos como maíz, frijol, amaranto. Señalaron que la fruticultura fue una actividad económica importante, aunque en superficies de baja escala que redundan alrededor de 0.25 ha. Algunas especies que aún se cultivan son durazno, manzana, higo, nogal y aguacate criollo. También se encontró que, desde tiempos del Plan Puebla, durante los años 60 y 70, se promovieron innovaciones a la agricultura. Por ejemplo, se introdujeron variedades mejoradas de durazno, con excelentes resultados. Sin embargo, las huertas y árboles se fueron eliminando, al promover nuevas tecnologías en cultivos básicos, como el caso de la mecanización, que no era amigable con los sistemas de huertas de frutales que estaban integradas con esos cultivos.

6.2.3. Origen y proceso organizativo

La sociedad de Productores de aguacate de San Pedro Atlixco S.C. de R.L de C.V ha venido trabajando desde hace 12 años, por lo que se propuso entenderla como un proceso organizativo, sostenida por ciertos niveles de acción colectiva.

Esquema 4. Etapas trascendentales en la Sociedad Cooperativa.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, de acuerdo al planteamiento metodológico, se identificaron al menos tres momentos o etapas (Esquema 4), mismas que son propuestas meramente heurísticas, por lo que la presentación de los resultados de la investigación, tratan de entablar una trama siguiendo esos momentos históricos y los objetivos planteados.

6.2.4. Características iniciales del grupo campesino promotor

En el grupo inicial, participaron 40 habitantes de la Junta Auxiliar de San Pedro Atlixco. Los hallazgos a través del diagnóstico fueron: que la mayor parte eran ejidatarios, poseían 160 ha destinadas al cultivo de maíz, frijol y amaranto; los primeros para el autoconsumo y excedentes para el mercado. El segundo lo destinan como ahorro y su consumo es mínimo. Los grupos domésticos, de los integrantes en el grupo, no sólo dependían de las actividades señaladas, sino que muchas de ellas complementan sus estrategias de reproducción social con remesas de migrantes ubicados en E.U.

En el año de 2006, al menos un 60% de los grupos domésticos participantes tenía, al menos, un familiar en E.U. Además, un 30% de los o las integrantes, principalmente varones, de esos grupos obtenía ingresos por empleo no agrícola, principalmente albañilería. Además, un 20% de las mujeres de los grupos domésticos aludidos, de tuvieron ingresos por la venta de tlacoyos, comercializados en el mercado de Atlixco y entre paisanos migrantes en los E.U.

No obstante, a que durante las primeras sesiones se trabajó regularmente con 40 campesinos, éste se redujo a ocho participantes, número que fue en aumento conforme se interesaban y beneficiaban con planta. Durante los primeros tres años, el grupo inicial se comprometió a fungir como “grupo de trabajo”, para entonces se denominó como “Productores de aguacate del Popocatepetl”. Así, para el 2007 se contabilizaban 10 personas; para el 2008 se incrementó a 12. En el año 2009 la participación de campesinos se incrementó a 16, de los cuales ocho eran de la Junta Auxiliar de San Pedro Atlixco y el resto de otras localidades del municipio. El proceso de integración de campesinos y campesinas al grupo de trabajo, actualmente

formalizado como Cooperativa, ha sido de altibajos. Hasta el término de este trabajo se registraron 19 integrantes, entre fundadores, representantes y sucesores(as) que asistían a las asambleas de una forma irregular.

6.2.5. El repunte de la Acción Colectiva y el tránsito a la formalización de la organización campesina

La gestión de subsidios, que se intensificó durante el 2010, muestra el repunte de la acción colectiva en el grupo. Aunque también la consecución de apoyos a temas técnico-productivos, pero nada de temas organizativos o administrativos. Por ello, ese año 2010 representa un punto de quiebre en el proceso organizativo, pues surge la inquietud de transitar hacia la formalización del grupo en una figura asociativa, capaz de otorgarle mayores capacidades de negociación y representatividad.

Este proceso se intensificó, de tal suerte que, en este año, el grupo logró la formalización en una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital variable (S.C de R.L de C.V), bajo la denominación de “Aguacates de Altura Región Popocatepetl” integrada por 10 socios. Cabe hacer mención que la formalización del grupo en una cooperativa fue prácticamente exigida por FONAES, quien además propuso la práctica de una administración sana. Para ello instó al grupo a establecer un sistema de contabilidad, proporcionándoles capacitación sobre este aspecto y les otorgó un apoyo inicial para la contratación de servicios contables, especialmente para cumplir con las responsabilidades hacendarias, que obligaban la persona moral de la Cooperativa.

Para ese entonces, ya se podía contar que el grupo formalizado en cooperativa, contaba con 11 has, sembradas con aguacate mejorado de la variedad *Hass*. Dado que ya se contaba con estas superficies y que el problema de la escasez de agua de riego era creciente, la formalización se propuso como una estrategia con el objetivo de la búsqueda de sistemas de riego con ferrocisternas de cemento ante el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), lo que hoy en día es el Instituto nacional de economía social (INAES).

Estas acciones son evidencias de cómo las relaciones externas influyen en las acciones colectivas y dinámicas internas de la organización campesina, de gran trascendencia para pasar de la informalidad a la formalización, proceso que a la vez dan cuenta de cómo el gobierno establece mecanismos de control y de internalización del modelo de desarrollo hegemónico.

6.2.6. Participación y fortalecimiento grupal

La consecución de los avances en el año 2011, condujo incrementos de participantes. Así, el grupo en cuestión incrementó sus integrantes a 20 miembros, que provenían de todas las localidades del municipio de Tianguismanalco e incluso dos de la localidad de Axocopan, municipio de Atlixco.

En el caso de la participación las asambleas, a lo largo del 2011, se registraron asistencias del 90%. Una explicación a este repunte de la acción colectiva, puede haber sido por el atractivo de que casi cada año, el grupo obtenía apoyos gubernamentales, tales como la adquisición de planta, infraestructura y equipo para la producción aguacatera.

Sin embargo, para el año 2015 las reuniones mensuales ya eran menos nutridas de los 22 integrantes solo llegaban el 88% (Gráfico 8). Pero, a la vez se evidencia que empezó a valorarse, entre las y los integrantes del grupo, la pertinencia de trabajo grupal en torno a la compra de insumos de forma consolidada, pero hasta la fecha esto no se ha logrado.

Los temas discutidos en las asambleas ordinarias, realizadas una vez al mes, y básicamente para tocar temas técnicos en especial resolver problemas de enfermedades y plagas y riego en plantas. En este caso, las propias reuniones sirvieron de espacio para abordar y socializar temas técnicos, por ejemplo, el uso de fertilizantes solubles y fertirriego.

Para el 2015 el grupo producía menos de 20 toneladas anualmente, casi una tonelada por integrante, pues para ese año participaban 25 campesinos y

campesinas. Con quienes se formalizó legalmente la Sociedad Cooperativa. Para este año la participación en las reuniones mensuales mejoró sensiblemente; asistía el 90% de los integrantes, incluso había reuniones donde las esposas de varios de los integrantes estaban presentes, en este grupo de 25 había siete mujeres y al menos seis jóvenes. Sin embargo, casi no opinaban, aunque se consideraba su voto. Las y los jóvenes buscaron, a través del Sistema Producto, y otras instituciones educativas, cursos sobre el manejo técnico productivo de huertas de aguacate mejorado, con poco éxito. El liderazgo en todos los procesos organizativos y acción colectiva estaba impulsado por el C. Marcial.

6.2.7. Reglamento interno.

En la medida en que el grupo se fue integrando, durante los primeros años, 2006 y 2007, se impulsó un proceso de generación del reglamento interno, el cual presenta dos etapas: a) Definición de reglas de participación y, b) Reglamento formal.

Como parte del primero se definió que: 1) El primer sábado de cada mes se realizaría una reunión para tocar temas relacionados con el cultivo y demás temas problemáticos asociados a dicho cultivo, 2) Las reuniones serían en la presidencia de San Pedro Atlixco.

En el 2011 se promovió la formalización del reglamento interno: Sin embargo, se postergó porque la mayoría de las y los integrantes del grupo no lo observó como algo necesario pues asistían la mayoría a las reuniones, a las capacitaciones, cooperaban con sus aportaciones económicas.

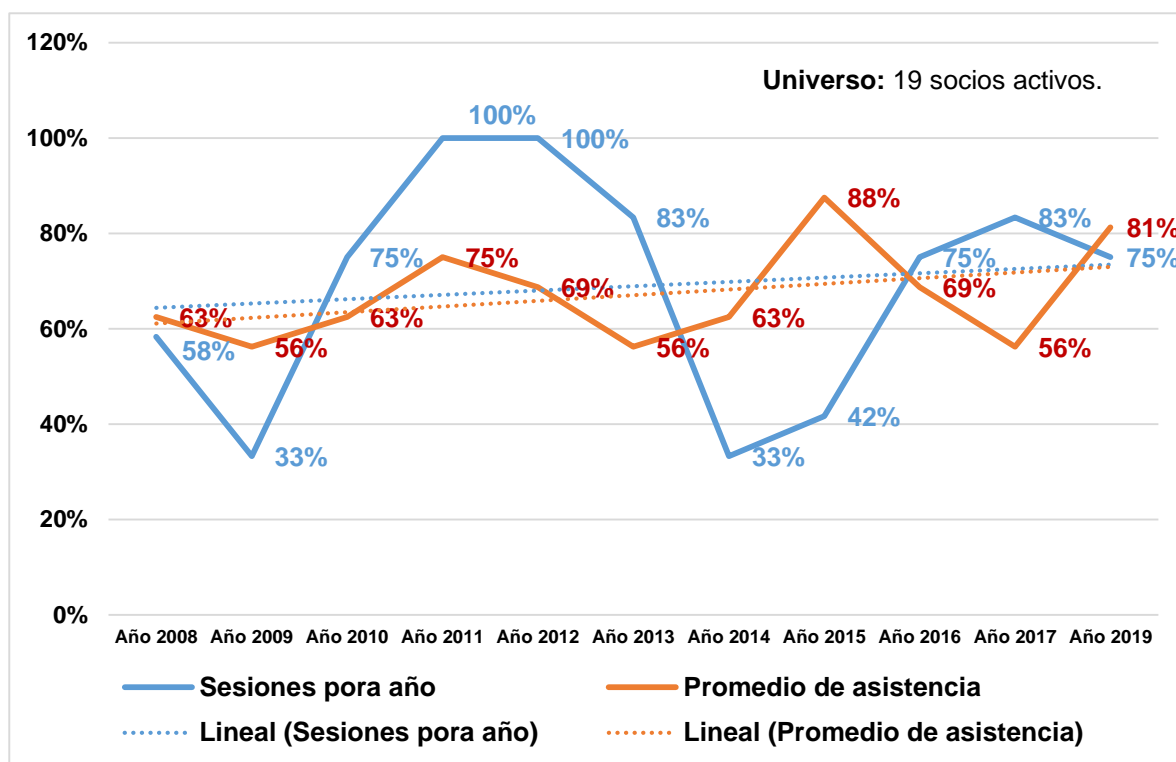
Para el 2013, el grupo continuó sin Reglamento Interno formal, el cual los integrantes consideraron innecesario, por lo se reusaron a ello, argumentando que difícilmente se podría respetar. Sin embargo, el grupo propuso a las instituciones de apoyo, que sólo aceptarían la reglamentación formal a cambio de continuar recibiendo sus apoyos. Estos condicionamientos de parte del grupo podrían leerse como una forma de revelarse a los controles externos. También muestra que poco o nada se consideran los valores existentes en las comunidades que hacen

funcionar la cohesión social, que no necesariamente coinciden con los requerimientos del asociacionismo gubernamental.

En general, lo que estaba de tras de esta negativa era la existencia de valores en las relaciones sociales tradicionales, como el respeto entre vecinos y paisanos de la comunidad y la región, la responsabilidad y la confianza.

A pesar de que a partir de este año se registraron asistencias hasta del 70% en las asambleas ordinarias y extraordinarias (Gráfico 8), consideradas las principales expresiones de acción colectiva, el establecimiento de un reglamento interno formal siguió siendo un asunto no concluido, por lo que se siguió promovándolo.

Gráfico 8. Relación de % asambleas y % Promedio de asistencia.



Fuente: Elaboración propia.

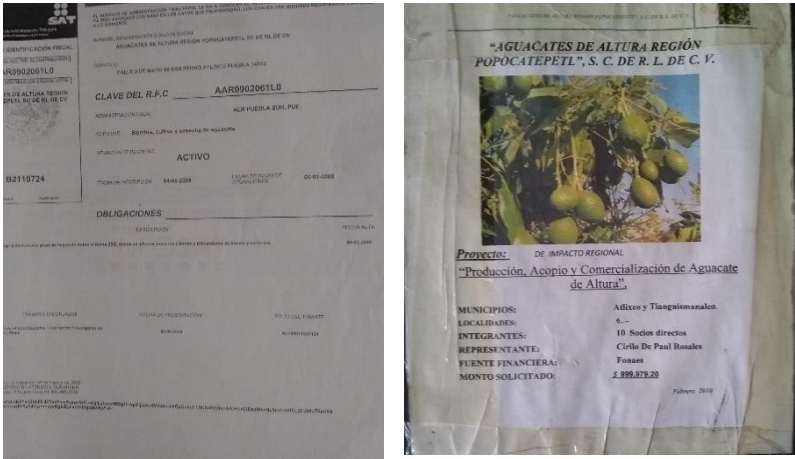
Al respecto, sólo se logró fortalecer la tesorería del grupo a través de las aportaciones u cuotas para solventar los gastos intrínsecos a la organización. En este sentido, se logró establecer la cuota de cooperación mensual. Pese a que el

reglamento formal no se logró concretar, en realidad en la acción de recaudación de cooperaciones contribuyó a proponer las bases del reglamento externo.

4.2.8. Perfil de las y los integrantes.

Los productores de la cooperativa PASPA iniciaron como grupo de trabajo (10-12 integrantes) en el 2006 y les fue funcional para obtener apoyo gubernamental y no gubernamental en capacitación y plantas de aguacate durante dos a tres años, posteriormente 2010 se forma la sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable (S.C de R.L de C.V), denominada “Aguacates de Altura Región Popocatepetl” integrada por 10 socios y 11 has sembradas con aguacate Hass, (Figura 4) el objetivo de esta figura legal fue la búsqueda de sistemas de riego con ferrocisternas de cemento, como evidencia de que la falta de agua de riego en esas huertas para edad de las plantas era un problema significativo y trascendental, al final en el 2011 obtuvieron el apoyo para estos 10 socios fundadores y que para este 2019, subsisten al menos 7 de ellos.

Figura 4. Registros fiscales y normativos de la Cooperativa PASPA

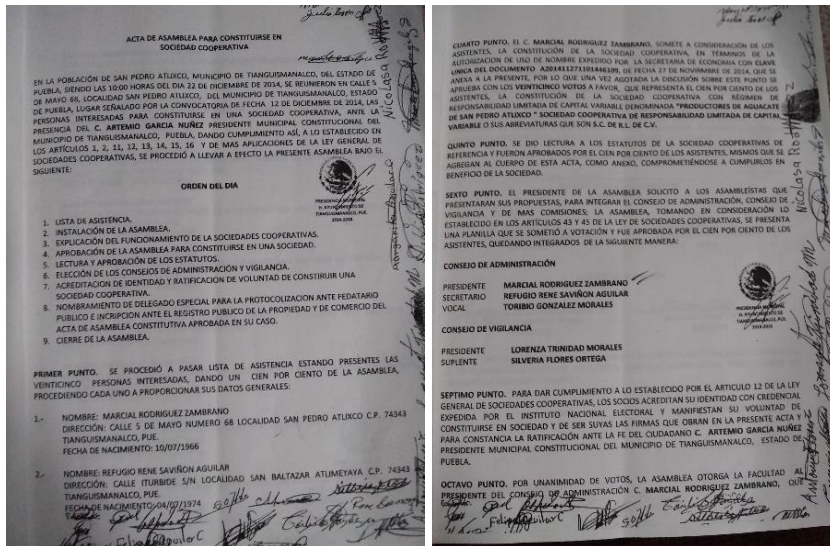


Fuente: Acervo personal

Hoy en día, la figura legal en la cual están integrados y formalizados los socios es la de Productores de aguacate de San Pedro Atlixco” Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.C de R.L de C.V), esta figura, se creó en el 2015, para solicitar a la institución gubernamental FONAES (fondo

nacional de apoyo para las empresas de solidaridad, lo que hoy en día es INAES Instituto nacional de economía social), el apoyo de un centro de acopio de aguacate, Figura 5.

Figura 5. Acta Constitutiva de la Cooperativa



Fuente: Archivo de la Cooperativa PASPA

En el acta constitutiva se menciona, el objeto social, la forma los órganos de dirección y demás lineamientos y estatutos para la operación de la sociedad, sin embargo, todo lo ahí escrito es desconocido por la mayoría de los socios, solo algunos temas son de su conocimiento del representante legal y a la vez líder de la sociedad.

Se puede observar que lo escrito y plasmado en el acta constitutiva solo fue construido y orientado para la búsqueda del apoyo ante la Institución INAES, incluso el número de integrantes se forzó para que fuera de 25 integrantes porque ese era un requisito no escrito, pero bien visto por la fuente de financiamiento. De ahí que se incluyeran esposas de socios en el grupo.

Incluso no tienen claro lo que es una sociedad cooperativa y sus características diferenciales con respecto a otras figuras legales.

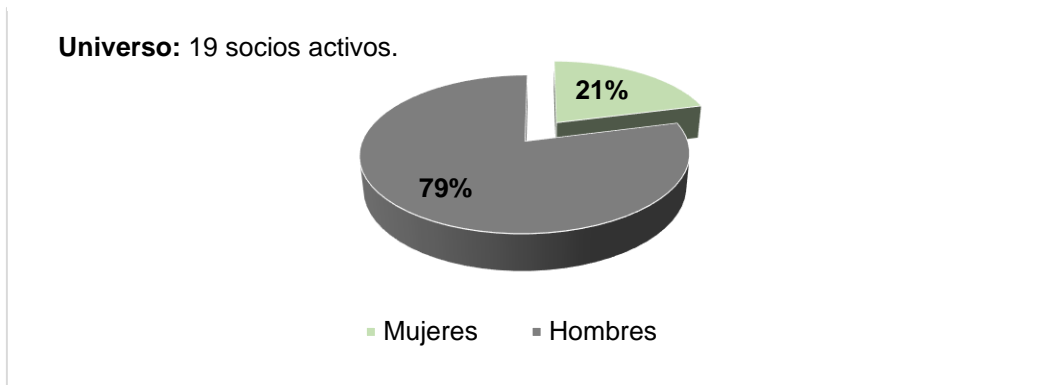
Los consejos de administración y vigilancia solo fueron plasmados en papel, pero en la práctica, no fue así, la forma de operar de la cooperativa.

En cuanto a los derechos y obligaciones de los socios tampoco se han tocado en las reuniones mensuales. También los fondos de reserva de la sociedad cooperativa como son: 1) Previsión social, 2) Educación cooperativa, sólo están escritos en sus estatutos, pero en las reuniones mensuales nunca se ha tocado el tema.

En el acta constitutiva se muestra que la sociedad cooperativa se integra por 25 socios de los cuales, cuatro han fallecido y cuatro más no asisten a reuniones desde hace casi tres años, por lo que quedan 19 integrantes, de estos, tres son esposos y por lo regular solo asiste, a reuniones, uno de ellos, por lo tanto, son 17 personas del acta constitutiva, las que asisten de manera frecuente a las reuniones mensuales ordinarias de la Sociedad Cooperativa, no obstante, desde hace casi 6 años, dos personas asisten de forma cotidiana y ya se considera que tienen voz y voto (a pesar de no estar por escrito), en resumen, esto configura a la organización con un universo final de 19 integrantes, de estos, solo cuatro son mujeres, el resto son hombres (79%), como se muestra en gráfico 9.

En los últimos tres meses sólo asisten entre 14 a 15 socios, quienes votan y tienen voz en los temas ahí tratados. Ahora bien, considerando la edad de los integrantes, se aprecia que el 42% de los integrantes tiene entre 41 a 54 años, mientras que el 58% de los integrantes tiene entre 55 a 83 años. Esto al final nos refleja una edad promedio de 61 años.

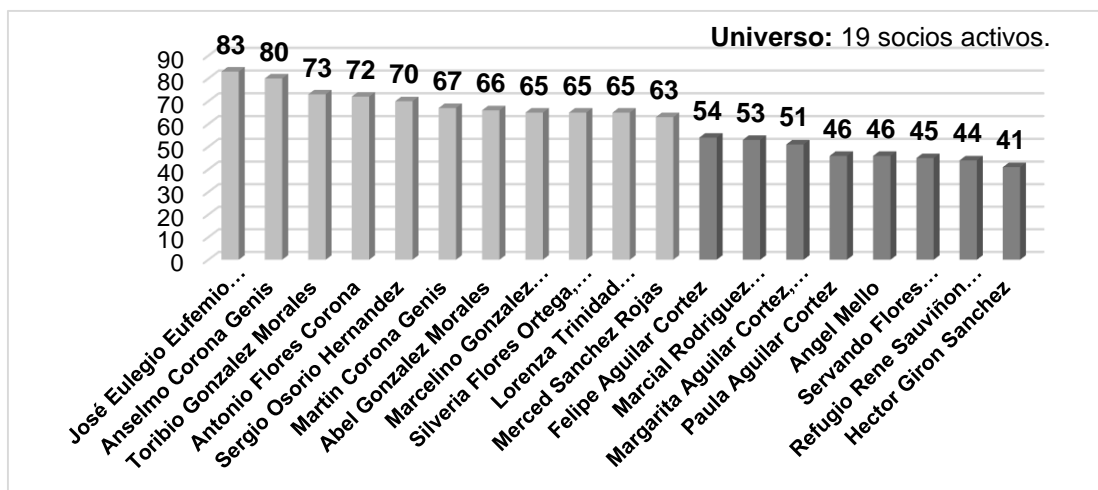
Gráfico 9. Proporción de género en la cooperativa PASPA.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Gráfico 10, los socios cuyas edades se encuentran entre 54 y 41 años concentran los titulares de la comisión de administración, comité de compras, los encargados de llevar la contabilidad de cooperaciones, el propio tesorero y secretario, mientras que la comisión de vigilancia, integrada por dos mujeres mayores de 63 años, no opera sólo su presencia existe en el papel, pero no ejerce funciones ni actividades.

Gráfico 10. Edades de los integrantes de la cooperativa PASPA.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

En cuanto a la asistencia, de los 19 integrantes que más asisten a reuniones y participan con voz, voto y acuerdos, 5 es decir, el 20% han optado por darle un papel relevante a sus hijos para que sean ellos los que realicen la mayor parte de

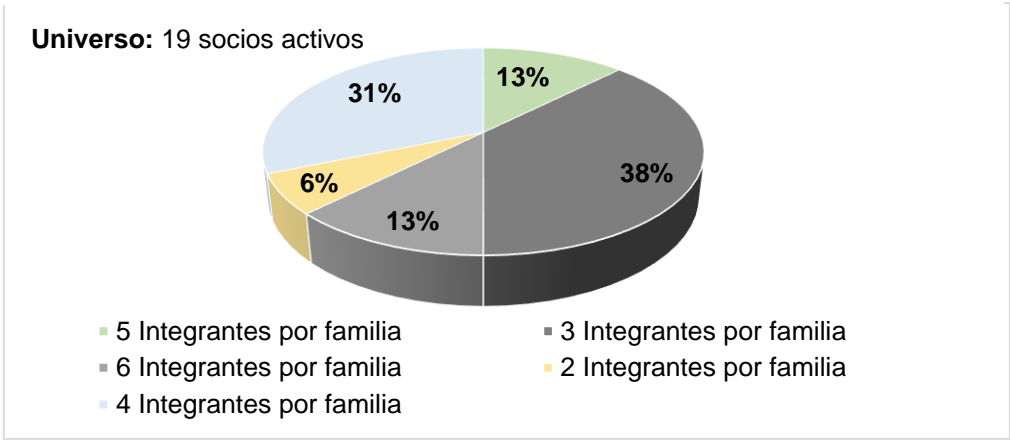
actividades de manejo de la huerta, pero en reuniones, sigue siendo el papa el titular quien toma la decisión final en las propuestas en reuniones de socios.

Para la mitad de los 19 integrantes que más asisten a reuniones de la organización la actividad producción del aguacate les representa más del 50% de sus ingresos familiares y para la otra mitad de los integrantes el cultivo de aguacate les representa menos del 25% de sus ingresos.

Las actividades productivas que complementan los ingresos familiares de los 19 socios son: 1) Cultivos básicos (maíz, frijol) y amaranto, 2) Cosecha y comercialización de frutales caducifolios de traspatio (Chirimoya, Guaje), 3) Tiendas de abarrotes, 4) Conductor de transporte público, 5) Empleados de gobierno y de empresas privadas y, 6) Remesas de E.U.

Los dependientes de los integrantes de la Sociedad van de seis a dos, siendo lo más frecuente que sean de tres a cuatro los integrantes por familia de cada socio. (Gráfico 11).

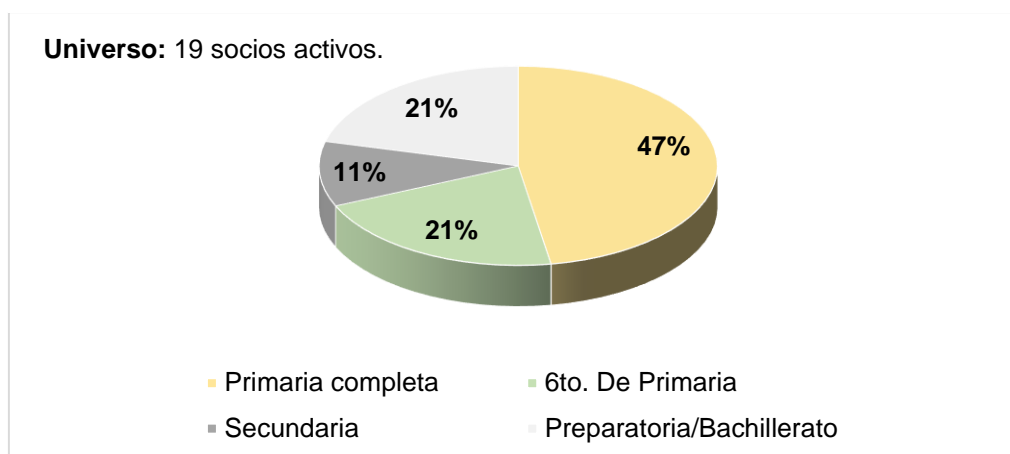
Gráfico 11. Integrantes por familia de socios.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Como se muestra en la Gráfico 12. La mayor proporción de socios estudio la primaria, sin embargo, varios de los encargados del comité de administración y comité de compras son los tienen más nivel de estudios (Secundaria y Preparatoria).

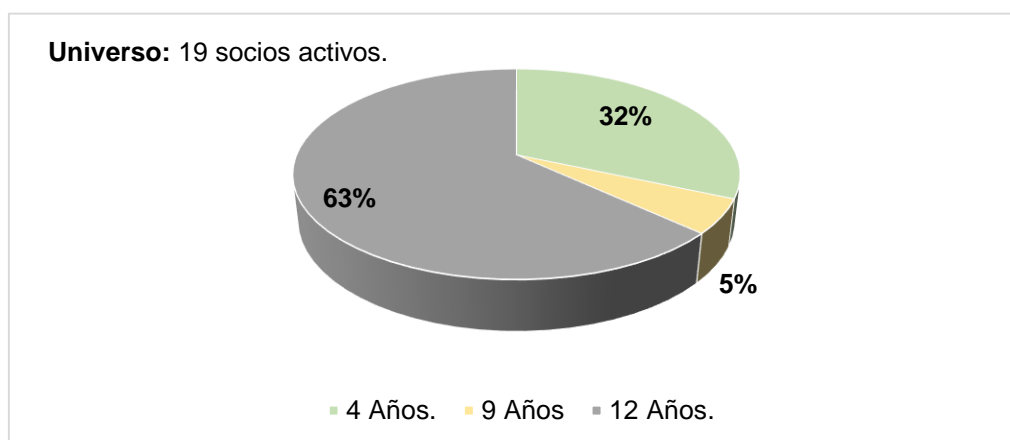
Gráfico 12. Escolaridad de los socios.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Como se puede observar en la Gráfico 13, la mayoría de los socios tiene más de 12 años de antigüedad y son considerados “socios fundadores”.

Gráfico 13. Antigüedad en la sociedad



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Los socios de la cooperativa comentan en la Tabla 7 que para integrarse a la organización buscaron en orden de importancia: 1) Mejorar la producción, 2) Hacer frente a problemas en forma grupal (robos, búsqueda de mercado), 3) Mejorar ventas (precio), 4) Compra de insumos en grupo, 5) Generar empleo para ellos mismos y en la comunidad, 6) Competir de mejor manera en el mercado y, 7) Enfrentar robos.

Todo esto se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Razones que condujeron a las y los campesinos a organizarse

Para qué se integró a la sociedad.	% de socios que lo expreso
Mejorar la venta.	44%
Competir de mejor manera en mercado	13%
Mejorar producción	81%
Frente a robos	6%
Empleos propios y en la comunidad	13%
Compra de insumos en grupo	25%
Hacer frente a problemas en forma grupal (robos, búsqueda de mercado)	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Recuperación de la Experiencia

6.2.9. Estructura y acción colectiva en la cooperativa PASPA

Durante más una década que tiene de vida la sociedad Cooperativa PASPA se ha identificado que ha venido de mayor a menor las acciones en grupo. Inicialmente cuando decidieron sembrar árboles de aguacate de la variedad *Hass*, la mayoría de los 15 fundadores fueron a un viaje de intercambio de conocimientos al Estado de Michoacán, en específico al municipio de Uruapan, para visitar huertas de aguacate, viveros y empacadoras de fruta.

Otra acción donde participaban en forma grupal casi todos los socios fue cuando solicitaba apoyos gubernamentales de planta, de sistemas de riego y de un centro de acopio, también era visible su actuar unido cuando gestionaban y se capacitaban por personal de centros educativos como el Colegio de posgraduados, de extensionistas, de proveedores de agroquímicos y del mismo proveedor de la planta del Estado de Michoacán, es decir, cuando estos agentes llegaban y ofrecían sus servicios de capacitación. Donde sí era sorprendente la participación de todos los socios, era para el festejo anual de la llegada de las primeras plantas de aguacate *Hass*, en el mes de febrero, este evento se dejó de hacer desde hace tres años justo

después de la caída de la producción por heladas y granizadas y otros eventos climatológicos adversos.

Solo en una ocasión se logró vender producción con la integración de todos los productores y fue hace casi 5 años cuando se inauguró el centro de acopio, sin embargo, la venta no fue del todo satisfactoria porque se vendió por debajo del precio que pagaba el intermediario local, es decir, el esfuerzo por vender en forma grupal, no logro alcanzar a un precio similar al que en ese momento obtenían comercializándolo como de costumbre al intermediario.

Otro evento que marco la participación de casi todo el grupo fue cuando se capturo y presento ante las autoridades locales correspondientes los presuntos ladrones de aguacate en la huerta de uno de los socios.

La mayor participación en acciones colectivas en estos últimos años (2018-2019) ha sido en el reparto de apoyos sobre fertilizante, la compra de árboles anualmente y la asistencia de capacitaciones técnicas por parte de la A.C *Tecnoserver* en estos meses del 2019. A pesar de las reuniones mensuales que desde hace 10 años se llevan a cabo, solo una vez se ha formado una comisión, la de ventas, cuyo objetivo acordado, fue la búsqueda de mercado y de mejora de precio de venta de aguacate y esto fue a finales del 2017, el actuar de esta comisión empezó, pero por falta de recursos económicos para su operación y escasa disposición de los integrantes para trabajar en la encomienda, los resultados logrados fueron magros, esta situación fue agravada cuando en los primeros meses del año 2018 se presentó una helada severa que derivó en la perdida de cosecha de un rango que va del 60 al 80% para más del 50% de los socios.

También ha habido, comisiones esporádicas y de muy corta duración y han sido en especial para la asistencia a eventos como ferias y eventos de promoción de su aguacate organizados por instancias gubernamentales como SAGARPA e INAES. Para este tipo de comisiones la cabeza y liderazgo ha recaído el representante legal

y dos o tres socios casi siempre sus familiares integrantes de la cooperativa y también los hijos jóvenes de 2 a 3 integrantes de la sociedad.

En los años 2018 y 2019 las reuniones mensuales ordinarias que realizó la Sociedad gozaron de la presencia de 14 a 15 socios de la cooperativa. Es importante acotar que, durante más una década, que tiene de vida la cooperativa PASPA, han venido decreciendo las acciones colectivas. Las más destacadas son, por ejemplo: a) Asambleas mensuales, b) Intercambio de experiencias y capacitación, c) Formación de comisiones y d) La fiesta de “Día de la llegada de las primeras plantas”, e) Otras.

a). Asambleas mensuales

Las asambleas constituyen una práctica de participación y ejercicio de relaciones internas, a través de la comunicación, el acceso y diseminación de información, la toma de decisiones, etc.

En promedio se realiza una asamblea por mes. Es decir 12 al año, lo que puede decirse que existe en la sociedad en cuestión, un mecanismo sólido que permite la comunicación, la cohesión y la toma de decisiones colectivas.

Hasta ahora las asambleas son de tipo ordinario, aunque también existen las extraordinarias, las de balance, evaluación. Aunque también se transforman en sesiones de capacitación. No obstante, a pesar de que se lleva un registro de asistencia, desde el 2011, no se hacen minutas, actas o alguna otra forma de documentación.

La participación en asambleas es variante, con altibajos. Por ejemplo, en el 2006 comenzaron aproximadamente 40 personas, en el 2007 llegaron a participar solo siete a ocho personas. Otros años hasta 25 campesinos y campesinas, jóvenes y adultos.

En los últimos cuatro años, la participación en asambleas y en la acción colectiva se ha mantenido: En 2017 se dejó de asistir a reuniones ya eran casi cada dos meses y asistía un 60% de la organización de 25 productores. En los años 2019 y

2018 las reuniones mensuales ordinarias que realiza la sociedad cooperativa gozan de la presencia de 70 a 80% de los socios.

b). La fiesta de “Día de la Llegada de las primeras plantas”

En el año de 2009 se instauró el festejo anual para conmemorar la introducción de plantas de aguacate *Hass* en las huertas del municipio. La fecha que se propuso fue a mediados de febrero, por lo que desde el 2009 se convirtió en motivo de festejo.

En los festejos por la llegada de plantas de aguacate *Hass*, se le conocía como “Día de la llegada de las primeras plantas”, participaban todos los socios para el festejo anual. Este evento se dejó de hacer desde hace tres años, justo después de la caída de la producción ocasionada por heladas y granizadas.

Este evento evidenció la acción colectiva del grupo y su influencia en el resto de la sociedad de las comunidades y la cabecera municipal, contribuyendo a la cohesión social. Desde entonces se celebra, una reunión anual de campesinos productores de aguacate, a los que se les empezó a conocer como “Aguacateros” (Figura 6).

Figura 6. Festejo aniversario de la llegada del aguacate al municipio



Fuente: Acervó personal.

En el 2017 se empezó a perder el festejo del día de la llegada o introducción del aguacate mejorado, luego llamado “día del aguacatero”. Actualmente, ambos eventos ya no se realizan.

c) Formación de comisiones

Aparentemente son pocas las comisiones definidas, la mayor parte de las acciones emprendidas durante el grupo inicial y promotor, así como en su dinámica como, cooperativa, figura asociativa que se adquiere después de mucho tiempo de trabajar como grupo no formal, las comisiones han sido asumidas por quien se asume y se reconoce colectivamente como líder y alguno de sus compañeros.

e) Protección ante inseguridad

Otro evento que marco la participación de casi todo el grupo fue cuando se capturo y presento ante las autoridades correspondientes los presuntos ladrones de aguacate en las huertas.

f) Otras acciones colectivas

A lo largo del proceso organizativo de la Cooperativa se evidencian otras acciones colectivas, entre ellas: gestión y reparto de fertilizante, como parte de apoyos gubernamentales; la compra de árboles o planta joven para restaurar las huertas establecidas o de nuevas plantaciones; asistencia a eventos de capacitación técnica (Tecnoserver implementó un programa de capacitación a partir del 2018, actualmente dejó de ofrecer este servicio).

En el año 2017, por primera vez se ejercita una economía de escala en torno a la compra, con recursos propios, fertilizante químico en forma colectiva para aplicar en las huertas. Esto se hizo en forma de compras consolidadas y fue suficiente para abonar al menos 60% del total de fertilizante que se ocupaba en todas las huertas.

Algunos eventos de capacitación aparecen como una expresión de acción colectiva, otros son propuestos desde organizaciones o institutos, donde la acción colectiva se remite a asistir. Por ejemplo, el viaje de intercambio de conocimientos al Estado de Michoacán, en específico al municipio de Uruapan o solicitudes de apoyos gubernamentales para adquirir planta, sistemas de riego, el centro de acopio, y la capacitación.

6.2.10. Estructura formal e informal, posición y acción colectiva

La acción colectiva exige ciertos arreglos que definen asignaciones de responsabilidades, funciones y aportes de cada uno de las y los integrantes. La estructura define posiciones y relaciones internas y externas. Hay aspectos de liderazgo, de dirección, de administración, etc. Por ejemplo, la administración es una cuestión a revisar en la dinámica de organización de la Cooperativa PASPA. Al menos se descubren dos campos a explorar: a) El manejo contable de activos fijos y de flujo corriente del grupo, y b) el manejo de la Unidad de Producción Frutícola de cada uno de los grupos domésticos, participantes en la Cooperativa (Esquema 5).

a). En el primero, a nivel de grupo, desde el 2006 la administración de cooperaciones o aportes de cada uno de los miembros al grupo, era conducido por un “Tesorero”, el cual primero era un voluntario y posteriormente se le dio un reconocimiento formal, al momento en que se constituyó la cooperativa.

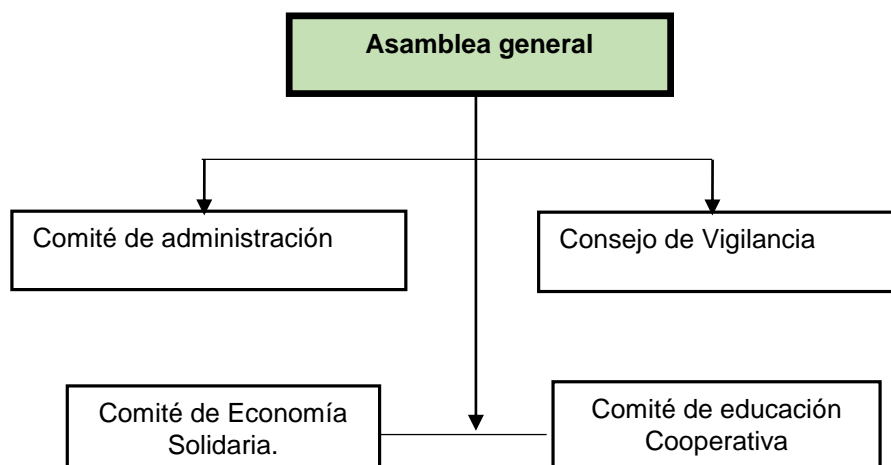
A finales del año 2015 el grupo, por primera vez, recibió un curso sobre administración y contabilidad básica, donde asistió casi la totalidad de las y los integrantes. Tuvo una duración de 40 horas; fue impartido por personal del Despacho que gestionó el proyecto ante INAES. Sin embargo, la gente del grupo consideró que no les fue útil, porque fue muy teórico y casi no era aplicable a su dinámica. Además, de que las y los instructores no mostraban experiencia en los temas.

b). A nivel individual, aun para el 2013 cada uno de los campesinos seguían sin ningún plan de manejo, mucho menos tenían una bitácora o programa de manejo particular, Así, los problemas de manejo sanitario, técnico, administrativo o financieros se resolvía a través de medidas correctivas a sugerencia de los asesores en turno (Técnicos PROFEMOR, viveristas, etc.).

En el caso fitosanitario, las capacitaciones lograron que se establecieran calendarios de control de “arañas”. Sin embargo, no se llegó a concretar una

administración concreta del manejo o al menos de calendarios, protocolos de procesos o de bitácoras. El manejo de las huertas continuaba sin plan, solamente se continuó con la asesoría discontinua de parte de viveristas de Michoacán. La prioridad de las bitácoras era resolver de manera planeada y razonada problemas técnicos. Sin embargo, la propuesta no constituía un programa de manejo técnico unificado en huertas o de acciones en común, salvo formación de comités temporales y de corta duración enfocados para promocionar el aguacate en ferias o exposiciones.

Esquema 5. Organigrama formal de la sociedad Cooperativa.



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la dirección y liderazgo en el grupo, es asumido prácticamente por una persona, quien impulsó la formación del grupo inicial, el promotor, ahora Cooperativa; durante una coyuntura en que ocupaba un cargo administrativo en el municipio o Junta Auxiliar.

6.2.11. Activos colectivos

Los activos de la Cooperativa PASPA podrían identificarse como intangibles y tangibles. En los primeros pueden identificarse, y valorarse como tales a: el grupo, su identidad campesina, su figura formal, las capacidades desarrolladas, sus iniciativas formales e informales, técnicas, productivas y administrativas, entre otras. En las segundas, podría señalarse a cuestiones físicas, tales como las huertas y

sus árboles, infraestructura o equipos, como el Centro de Acopio y Comercialización. La ampliación del foco para identificar y evidenciar la existencia de activos colectivos es fundamental para valorar la participación en la iniciativa de la acción colectiva de la Cooperativa PASPA, para contribuir en la definición de expectativas y planes de mejora. En este sentido es fundamental enfatizar en el desarrollo y potenciación de capacidades, analizando los procesos de capacitación.

6.2.11.1. La capacitación como instrumento en el desarrollo técnico y organizacional

El análisis sobre la capacitación como instrumento en el desarrollo técnico y organizacional en la cooperativa PASPA, descubre que ésta es un proceso compuesto al menos de una etapa inicial, otra sobre continuidad y la contemporánea. La capacitación es un elemento fundamental en la emergencia y fortalecimiento del proceso organizativo. Sin embargo, en el caso de la Cooperativa PASPA, se privilegian las cuestiones técnicas más que las organizativas u otras de índole social y económica, así lo devela la documentación y revisión de las tres etapas del proceso organizativo, a partir de la revisión de: a) Eventos de capacitación, b) Temas, c) Metodologías, d) Participantes, e) Instructores, f) Instituciones u organismos capacitadores (Tabla 8).

Tabla 8. Características de la capacitación en la Cooperativa PASPA.

Eventos	Participantes	Temas	Metodologías	Instituciones u organismos capacitadores
Viajes de intercambio tecnológico en Uruapan, Mich., desde 2006 hasta 2014	Empezó con siete, manteniendo u promedio de ocho participantes	Manejo tecnológico: plagas, enfermedades	Pláticas, conferencias, visitas directas en huertas, demostraciones y prácticas de manejo	Extensionistas o PSP, Proveedores de agroquímicos y viveristas de Michoacán.
Curso teórico	25 integrantes	Administración, acopio y comercialización	Taller y exposición	Despacho, Gestor del Centro de Acopio. PROFEMOR, INADEM.

Cursos sobre manejo tecnológico	25 integrantes 4 a 6 campesinos jóvenes	Tecnología convencionales y sustentables	Talleres teóricos y prácticos	Tecno Sever A.C. ¹³ Colpos
---------------------------------	--	--	-------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las características de la capacitación a lo largo del proceso organizativo de la PASPA, destaca que: la mayoría de los eventos abordan temas técnicos, dirigidos a potenciar el proceso de producción del aguacate mejorado. Los eventos de capacitación son de diversa índole. Así se encontrará que se realizan en las casas, patios y huertas de las y los integrantes, pero también en otros lugares de la región o en otros estados, como Michoacán, el cual se ha vuelto un derrotero fundamental en las nuevas iniciativas que buscan incursionar en el cultivo el aguacate mejorado. Sus metodologías se orientan desde la participación, la demostración, la plática, la exposición y la práctica de tecnologías (Figura 7).

Figura 7. Capacitaciones a productores de la cooperativa



Fuente: Acervó personal

6.2.11.2. Capacitación inicial

Posteriormente al proceso de elaboración del proyecto y los análisis grupales de la factibilidad técnica y financiera, durante el mes de octubre del 2006 se definió que la siguiente acción se encaminaría a la formación o potenciación de capacidades de los campesinos interesados. Por ello se optó gestionar una propuesta de capacitación sobre producción y comercialización de aguacate *Hass* ante la

¹³ En el año 2017 la A.C Tecno Sever llega por encomienda de INAES y la propia gestión del representante del grupo a ofrecer sus servicios de asistencia técnica y de mercado y es en el año 2018 en el mes de marzo que empieza a dar su capacitación en temas de orden técnico productivo.

Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), con la cual se logró concretar un intercambio de experiencias en la región aguacatera de Michoacán.

La capacitación inicial se dirigió a ocho campesinos, quienes, a través de la visita a Uruapan, Michoacán, conocieron directamente las experiencias de producción de planta en viveros, los procesos de producción convencional en huertas y el acopio y comercialización a través de empacadoras. Con ello, se consideró que se habían potenciado habilidades básicas y conocimientos generales sobre el cultivo y contexto del aguacate mejorado.

La capacitación inicial se impulsó como una condición de la entrega de las primeras plantas, fue que el grupo promotor se comprometió a capacitarse, situación que inmediatamente fue atendida por viveristas de Uruapan, Michoacán. La primera recomendación, de su parte, fue que cultivaran aguacate de la variedad *Hass*, ya fuera el denominado “Normal”, “Méndez” o “Aventajado” y “Jiménez”, cuya planta debería ser adquirida en sus viveros.

6.3.11.3. Capacitación continua

Se esperaba que la capacitación, al menos durante los primeros tres a cinco años se dirigiera a fortalecer la cohesión y acción colectiva en torno a la naciente figura asociativa. Durante este tiempo se obtuvo asesoría y capacitación por parte de viveristas de Michoacán¹⁴, quienes recomendaron capacitar las y los integrantes sobre aspectos organizativos, dado el crecimiento por la integración de nuevos miembros.

Otros temas que se identificaron como estratégicos durante las etapas primarias, y que no se les prestó atención, fueron temas del desarrollo humano y social. Como se ha apuntado, el tema que se le dio prioridad fueron los aspectos técnico-productivos y sobre la generación de ingresos.

¹⁴ La asesoría era intermitente y hacían visitas a huertas. El pago era anual y solamente viáticos.

En este sentido una de las actividades transversales en la capacitación fue, por lo menos durante la primera y segunda etapa, el acercamiento e intercambio de experiencias en regiones aguacateras de Michoacán. Así, para el año 2008, nuevamente asistieron seis integrantes del grupo al estado de Michoacán con la finalidad de reforzar los aprendizajes, entablando intercambio de experiencias con productores de ese estado, visitando sus viveros de planta de aguacate y sus huertas. Una característica que se observó fue que la mayoría de las huertas se manejaba bajo procesos de producción convencional a usos intensivos de agroquímicos, de amplias extensiones y en monocultivo. Desde entonces este modelo ha influido en la emergencia y manejo de huertas aguacateras en la Cooperativa y la región.

Sin embargo, existe una tendencia entre las y los campesinos interesados en cultivar aguacate mejorado de prestar poca atención a las capacitaciones. Por ejemplo, durante la etapa de plantación, consideraron no solicitar capacitación y asesoría especializada sobre producción de aguacate, a instituciones gubernamentales, o no gubernamentales, por considerar que sus conocimientos eran suficientes y percibir que la planta joven no requiere de cuidados especiales. No obstante, se llevó a cabo un programa de pláticas, por lo menos una cada mes, acompañadas de prácticas o recorridos locales o regionales. Aparentemente, esto fue suficiente para desarrollar y potenciar conocimientos básicos en el cultivo de aguacate.

6.2.11.4. Avances técnicos y productivos en el cultivo del aguacate *Hass* a partir de la capacitación

Se considera que a partir del año 2009 se inauguró una etapa que supera al establecimiento de las huertas; se refiere a pasar a su mantenimiento y desarrollo, además de que, en este tiempo, las plantas sembradas desde el 2006, empezaron a producir.

Por ello el objetivo del grupo, promotor de la futura Cooperativa PASPA, se centró en lograr un manejo adecuado de la huerta, disminuyendo la presencia y efectos de

problemas sanitarios, nutricionales de plantas jóvenes, previas a las primeras floraciones y fructificaciones. También se orientó a revisar las formas en que se obtiene y operan equipos e infraestructuras que favorecen el desarrollo de la planta, así como prevenir o implementar estrategias de adaptación y mitigación de efectos ante condiciones climáticas adversas, tales como los periodos de sequía y la ausencia o modificación de los temporales.

En esta etapa, como en la anterior, la capacitación continuó siendo un elemento central en el fortalecimiento de capacidades técnicas. Sin embargo, la visita a Michoacán, actividad de capacitación que se había realizado durante los tres años anteriores, durante el 2009, sólo menos de la mitad de los integrantes (siete) asistieron, al igual que en otras ocasiones compartieron las experiencias de viverismo, producción, manejo poscosecha en empacadoras y de comercialización.

La disminución de la participación en este evento, evidencia por una parte la falta de interés en la capacitación y la debilidad de esta acción para potenciar la acción colectiva en el grupo, cuestión que también se deja ver en torno a otros temas, como el acceso al agua para riego y los problemas de desnutrición de la planta, no obstante que seguían siendo temas centrales en las reuniones, pero sin conseguir proponer y concretar un plan organizado y colectivo.

Llama la atención que la participación del grupo, en eventos de capacitación técnica, disminuyó drásticamente a partir del año 2013, que, aunada a la falta de atención de temas organizativos, administrativos, y de otros, alerta sobre la desvaloración de procesos de formación, aspecto al que apuestan enfoques de desarrollo humano.

6.3. Organización en torno a la producción

La decisión de cultivar aguacate mejorado por parte del grupo de campesinos en cuestión, fue influida por diversos factores, entre ellas su capacidad de organizarse para lograr que lo manejos impacten en la producción. Sin embargo, a pesar de considerar que se ha favorecido e impulsado planes adecuados de producción de aguacate, se observa que sus volúmenes y

calidades son irregulares. Desde que empezaron a cosechar, hasta la fecha, llevan alrededor de 200 ton.

6.3.1. La iniciativa del cultivo del aguacate *Hass*

A partir de junio de este 2006 se concretó la idea de iniciar el cultivo del aguacate mejorado de la variedad *Hass*, por lo que se procedió a elaborar el proyecto respectivo, que contempló un análisis técnico, financiero e impacto social¹⁵, lo cual condujo a trabajar de manera más cercana y constante con el grupo, que para entonces sólo fluctuaban entre nueve a 10 campesinos participantes. En este proceso fue fundamental la acción del C. Marcial Rodríguez Zambrano quien, para entonces, ocupaba el cargo de Presidente de la Junta Auxiliar y desde esta etapa inicial se perfiló como el líder.

6.3.2. Factores que intervinieron en la definición de la iniciativa del cultivo del aguacate mejorado

Un factor que consolidó la seguridad de la iniciativa y el interés del grupo inicial por el cultivo del aguacate *Hass*, fue la existencia de una huerta de esta variedad mejorada en la zona de restaurantes de truchas de la localidad de San Baltazar Atlimeyaya, ubicada a menos de dos km. Para ese entonces esos árboles estaban en producción y sus rendimientos sobresalían de las variedades Fuerte y las nativas, que han sido comunes en las huertas de traspatio o semicomerciales, existentes en la comunidad.

También habían observado que, en ese lugar, el *Hass*, se adaptaba muy bien al clima y suelo, favoreciendo el crecimiento muy rápido de los árboles y que, a pesar de que eran pocos, producían volúmenes importantes de fruta. Estas evidencias, al igual que las experiencias del cultivo de aguacates nativos o el Fuerte, ampliaron la seguridad para proseguir en la iniciativa trazada.

¹⁵ El documento que se generó fue un anteproyecto tocando temas muy someros de características del grupo de trabajo, condiciones productivas en las parcelas y un estudio solo de costos y beneficios sociales y económicas

Sin embargo, la duda sobre la rentabilidad del cultivo del aguacate *Hass* continuó, por ello se reunió información para contribuir a solventar esta inquietud. En este ejercicio destacan las experiencias o vivencias de los participantes en el grupo. Por ejemplo, uno de ellos, originario de Atlimeyaya, aseguró que con tan sólo un árbol de las huertas de *Hass* de los trucheros, obtenían hasta mil pesos, lo que significaban ganancias muy superiores a los obtenidos por árboles nativos o los de variedad *Fuerte*.

Entre los principales alicientes, que el grupo definió para cultivar aguacate mejorado se centraron en que le prometería un ingreso económico superior al cultivo del maíz o frijol, de los que se sabe tienen escasa rentabilidad de estos cultivos básicos.

Por ello, en los talleres siguientes, comprendidos entre agosto a septiembre del 2006, los asistentes analizaron la rentabilidad del cultivo del aguacate *Hass* y, con el apoyo del autor de este trabajo, pudieron ver que el precio del aguacate *Hass*, se mantenía al alza tanto en el mercado regional, al alza y con pocos momentos a la baja. Algunos periodos de precios altos se definen principalmente durante los meses de lluvia. Otro aspecto a considerar es el relacionado con la proyección de demanda, para lo cual los productores de aguacate de Michoacán, consideraron que pasarían por lo menos más de 15 años para que el precio del aguacate pudiera disminuir. Sin embargo, también señalaron que ésta se encuentra en crecimiento a nivel nacional e internacional. A propósito, desde el 2006, cuando se inició el cultivo del aguacate en la PASPA, el precio del aguacate fue en crecimiento. Desde año a la fecha los precios de los aguacates nativos continúan manteniéndose abajo del *Hass*; las diferencias eran y siguen siendo muy altas. Por ejemplo, los precios de venta del aguacate de "*calidad mediana*", durante 2014 se mantuvieron en \$16.00 por kilo, en promedio al año. A partir de ese año, a la fecha los precios han aumentado. En los últimos cinco años el precio al consumidor, en supermercados regionales y de la Cd. De Puebla, ha llegado hasta en \$120.00, aunque a partir de octubre de este año, 2019, se han desplomado hasta \$16.00, como el precio de 2014.

Sin embargo, pese a ese desplome de los precios se mantiene la iniciativa de incrementar las superficies de plantación de aguacate mejorado. Pese a que, además, se requieren más de cinco años para que las nuevas huertas produzcan a nivel comercial.

El grupo advierte que esta cuestión se observa como otro problema a superar. El reto es cómo asegurar, tanto el ingreso para continuar sosteniendo las estrategias de reproducción social del grupo doméstico campesino, como la inversión requerida por el establecimiento y manejo de las huertas durante este periodo crítico.

6.3.3. El establecimiento de huertas de aguacate mejorado

Las restricciones que impone el periodo crítico, de los primeros cinco años, se tomó como uno de los requisitos para dar paso a la plantación de las primeras huertas de aguacate mejorado. Para ello, la siguiente etapa de la gestión consistió en promover la adquisición de plantas¹⁶. Esto se logró con el apoyo del Presidente de Sistema Producto Aguacate en el estado de Puebla, el Ing. Martin Cervantes, quien financió el 90% del costo de 280 plantas de aguacate *Hass*, que se adquirieron en Michoacán, en los “viveros la Peña” del Ing. Gabriel Murillo (Figura 8).

Figura 8. Llegada de primeras plantas de aguacate *Hass* provenientes de Michoacán



Fuente: Acervó personal

Esas plantas se distribuyeron entre los 10 campesinos, fundadores del grupo en 2006, para que establecieran huertas de 35 plantas de aguacate. Para el 2007 se

¹⁶ El costo por planta fue de \$ 80.00, con una altura promedio de 1.70 m.

incrementaron a 12 las y los campesinos que habían sembrado planta de aguacate mejorado. Esto sería el inicio de un proceso que fue incrementándose paulatinamente y que formaron parte del grupo, que también se extendió hacia fuera de éste, pues otros campesinos que no participaban en el grupo, decidieron plantar aguacate mejorado, Figura 9.

Figura 9. Placa que rememora la introducción del aguacate *Hass* en el municipio



Fuente: Acervo personal

No obstante que la siembra del aguacate mejorado por parte del grupo promotor aludido se hizo en 2006, se erigió una placa conmemorativa de este evento hasta el año de 2007. Sin embargo, ello evidencia la importancia que revistió, desde entonces, la introducción de este cultivo y factor aglutinador de la organización campesina. Otra cuestión es que este tipo de iniciativas suelen ser consideradas enclaves de legitimación de grupos políticos y potenciación del clientelismo, situación que podría ser evidenciada por la presencia del Presidente Municipal, de ese entonces, y del Secretario de Desarrollo Rural en funciones durante el 2007.

El número de plantas se fue incrementando, para 2009 se volvió a traer planta de “Viveros la Peña” de Uruapan, Mich., sembrando en el mes de julio alrededor de 1200 plantas.

Desde el 2006 y hasta el 2012 continuaron incrementándose las superficies del cultivo del aguacate mejorado, aunque en pequeñas proporciones. En otros casos, como en este año, se volvieron a adquirir más de 1200 de *Hass* “Méndez”. La plantación de esta variante se incrementó hasta en un 25%, dada las expectativas

sobre su capacidad para desarrollarse y aparente resistencia a factores adversos como la falta de agua.

Fue de esta manera cómo desde la Cooperativa PASPA, en Tianguismanalco, contribuyó a que el cultivo del aguacate mejorado se extendiera, cuestión que para 2014 en diversas partes de la región, y del estado de Puebla, se intensificara y se reconociera a ese fenómeno como “la fiebre del aguacate”, el cual estaba unido a auge de este cultivo en Michoacán y a la creciente demanda en USA y en otras partes del mundo.

Para el año 2014, los integrantes del grupo de trabajo, continuaron adquiriendo plantas de viveristas michoacanos. A diferencia de otros años, en esta ocasión sólo se interesaron por el *Hass* “Jiménez”, debido a la mejor calidad el fruto, en tanto forma, peso y tamaño.

Sin embargo, aún no se han percatado de algunas de sus limitantes, tales como sus periodos de crecimiento lento. Este aspecto muestra que la inquietud de las y los campesinos del grupo, es producir con una orientación de mayor calidad, con lo cual esperan facilitarse el acceso a mercado mejores, que se sitúan una mayor demanda entre los meses de mayo-septiembre, cuando el aguacate alcanza, cada año, un precio récord.

La instalación y puesta en marcha del Centro de Acopio motivó nuevas plantaciones de huertas o que las ya existentes se ampliaran. Esto fue a partir del 2015; desde este tiempo se registró la siembra de 1200 plantas de aguacate *Hass* “Jiménez”. Para el 2017 se compraron en Michoacán y se plantaron 2500 plantas de *Hass* “Jiménez”, que se establecieron en municipios circunvecinos, pero gestionadas desde la Cooperativa PASPA.

También, potenció la innovación. Por ejemplo, en la siembra se aplicó el método de fertilización de fondo, utilizando dos kilogramos de composta comercial. Este año las plantas mostraron mejor desarrollo porque se empezó a regar con hidrantes en

especial en las tierras de la comunidad de San Pedro Atlixco. Las plagas y enfermedades se controlaron fácilmente con químicos comerciales.

6.3.4. Características de la variedad de aguacate mejorado

La variedad *Hass*, y su variante “Normal”, fue recomendada, por viveristas michoacanos, supuestamente por su capacidad para resistir a bajas temperaturas invernales. Además, por su tendencia a la floración de hasta cuatro veces por año, característica favorable en situaciones extremas de daños por heladas, pues, aunque se pierda alguna de estas floraciones, al menos las tres restantes podrían asegurar producciones en calidad y cantidad, Figura 10.

La variante *Hass* “Jiménez” se caracteriza una tendencia a florear por tres ocasiones, sobre todo durante octubre-noviembre, enero-febrero y marzo, sus frutos son alargados y de calibre “grande”.

La variante de *Hass* Méndez se distingue por producciones precoces o tempranas derivadas de por lo menos tres floraciones: la de octubre, también conocida como “Floración loca”; la de noviembre, también llamada “Aventajada” y la de marzo o “marceña”.

Figura 10. Aguacates mejorados de la variedad *Hass* y sus variantes



Fuente: Acervo personal

Además de innovar sobre la variedad de aguacate, que supone el cambio de las variedades nativas o de la *Fuerte*, también se requirió que adoptaran los arreglos de la plantación, así como la utilización de la Malla para protección contra daños de tuza, como se observa en la Figura 11. Para el 2013 se dio un impulso a prácticas sustentables de manejo de huertas, entre ellas la aplicación e “abonos orgánicos”, y su composteo. La cantidad que se aplicó era cerca de 80 kg por árbol, con resultados muy favorables en el desarrollo y cosecha.

Otras innovaciones tecnológicas que se dieron durante la plantación fueron: formación de cepa, fertilización inicial, cómo cortar la bolsa de la planta, la desinfección de la cepa, entre otros temas a lo largo de los siguientes años, como el que se dio a finales del 2008, cuando se adquirieron plantas de aguacate *Hass* de la variante “*Mejorada*” o “*Jiménez*”.

Figura 11. Innovación en la plantación de aguacate mejorado: La Malla Anti-tuza.



Fuente: Acervo personal

El proceso de innovación tecnológica en el cultivo de aguacate mejorado, fue impulsado por las experiencias y saberes que ya existían entre las y los miembros del grupo. Por ejemplo, la práctica de injerto es comúnmente utilizada.

Esto ha permitido que los árboles nativos, tanto jóvenes como adultos, sean renovados con varetas de aguacate mejorado (Figura 12). También esto ha facilitado una mayor adaptación de este cultivo en la región y la disminución de compra de aguacate injertado desde Michoacán.

Figura 12. Injerto de aguacate *Hass* sobre patrón nativo



Fuente: Acervo personal

En las innovaciones, la mayoría de las acciones técnicas se desligaron de la orientación sustentable. Casi en su mayoría se usaron, de acuerdo a la asesoría y la capacitación, insecticidas de alto costo, tales como el “*agrimec*”¹⁷, y de dudosa calidad ambiental. Además, no se justificaban por la complejidad del problema, el tamaño de las unidades de producción comercial de aguacate, lo cual mostró la falta de afianzar y concretar la sustentabilidad, como enfoque

6.3.5. Condiciones favorables y limitantes en el cultivo del aguacate mejorado en San Pedro Atlixco

La decisión de cultivar aguacate mejorado por parte de las y los campesinos de San Pedro Atlixco, es producto de un proceso de razonamiento, avalado por disponibilidad de información, obtenida por diversos medios. En este proceso se encuentran tanto condicionamientos a favor como en contra a esa decisión. A favor se encuentra la experiencia michoacana en la producción de aguacate mejorado, las condiciones ambientales, disponibilidad de agua, capacidad financiera, estricto cuidado en el manejo sanitario, capacitación técnica adecuada, inseguridad, entre otros. La visita a Michoacán, la cual, de acuerdo a los testimonios de quienes han

¹⁷ Tiene como ingrediente activo a la *abamectina*, la cual controla los ácaros e insectos. Este producto tiene actividad translaminar al ser aplicado apropiadamente penetra en el tejido de las hojas formando un depósito de ingrediente activo, proporcionando una actividad residual contra las plagas que se alimentan del follaje las cuales son afectadas al ingerir el producto (SYNGENTA).

participado en la visita, fue de gran impacto en el arranque y desarrollo del cultivo del aguacate mejorado en el municipio de Tianguismanalco, por parte de la Cooperativa PASPA. No obstante, después de 2013 sufre un drástico decaimiento, vinculada a la salida de los representantes de esta cooperativa del Comité Estatal del Sistema Producto Aguacate.

La experiencia de la visita a Michoacán fue evaluada en el grupo, concluyendo que la producción de aguacate en ese estado, era mejor pagada por su alta calidad, cuestión que relacionaron no sólo por el manejo de las huertas sino por las condiciones ambientales, que a la vez se vincula con la altura, mayor a los 1900 msnm. Este sería uno de los puntos de coincidentes y favorables para decidir que el cultivo en San Pedro Atlixco se llevará a cabo y fuera un nuevo resorte que revitalizara las estrategias de reproducción campesina.

Sin embargo, a través de esta experiencia y de información técnica, las y los participantes del grupo en cuestión, fueron advertidos de que el cultivo del aguacate *Hass* requiere de abundante agua. De esta forma el grupo campesino aludido lo asumió como un problema a enfrentar. Al respecto Marcial Rodríguez¹⁸, integrante del grupo, observó que las tierras donde se establecerían las huertas de ese aguacate, en San Pedro Atlixco, estaban en terrenos altos y dependían sólo de temporal, por lo que tendrían que asegurar el riego, por lo menos de auxilio, “subiendo” agua y asegurar su disposición durante los meses de enero-mayo. Sin embargo, durante la primera plantación en 2006 y 2007, por el tamaño de la planta y el buen temporal de lluvia, los riegos de auxilio fueron pocos.

Para el 2008, en las plantas no se presentaron grandes problemas, pero la necesidad de agua se incrementó, cuestión que cada integrante del grupo enfrentó con sus propios recursos. Por ejemplo, se recurrió al empleo de animales de carga, tanques “*Rotoplas*” montados en camioneta, entre otras.

¹⁸ Dirigente y líder de la Cooperativa PASPA.

En general la muerte de plantas sembradas durante los tres primeros años (2006 al 2008), debido a las sequías y la falta de riegos de auxilio, no fueron mayores al 4%, situación que no desmotivó la siembra de nuevas huertas. Sin embargo, para finales de 2009 se registró una tendencia en el incremento de nuevas plantaciones. En ese año no se logró que más productores del municipio se interesaran en cultivar aguacate *Hass*. Así, otros campesinos del municipio de Tianguismanalco, dedicados al cultivo de básicos, dudaron que las plantas de aguacate mejorado sobrevivieran en tierras de temporal, evidenciando que la falta de disponibilidad de agua se identificará como el problema central en la iniciativa campesina de producción de aguacate mejorado.

No obstante, a la contundencia del problema de la falta de agua desde los primeros años de establecimiento de las huertas de aguacate mejorado, el grupo no lo asumía aun como un problema grave. En la medida en que este problema se ha vuelto más complejo, se observa que ha pasado de ser, para el grupo, un problema en estado latente a uno manifiesto de graves consecuencias, entre ellas la muerte de árboles, aborto de frutas causado por estrés hídrico, enfermedades, entre otras condiciones desfavorables, provocadas por sequías prolongadas, problemas que han superado proporcionando riegos de auxilio.

Otros problemas detectados están relacionados con la nutrición y enfermedades de raíz, muy probablemente con *Phytophthora*. Al respecto un experto en el cultivo del aguacate en Michoacán (Ing. Murillo¹⁹), quien proporcionaba asesoría técnica al grupo inicial durante los tres primeros años, recomendó aplicar abonos orgánicos para resolver el problema de desnutrición; también se adoptó la técnica DAP o fertilización de fondo, preferentemente con abono orgánico. Como medida de

¹⁹ Ingeniero civil con más de 40 años de experiencia en el cultivo y venta de aguacate además de ser un productor de plantas de aguacate, originario de Michoacán.

control de enfermedades de raíz, sugirió aplicar los fungicidas “*Benomilo*” y “*Tecto*”²⁰.

Los problemas mencionados, sobre todo de la escasez de agua para riego, fueron temas de discusión en todas las reuniones durante 2009, para entonces nunca se tomaron cartas en el asunto de manera colectiva. Sin embargo, para el 2013 el grupo tramitó la instalación de sistemas de riego con hidrantes de seis pulgadas de descarga en cada terreno. El financiamiento de esta iniciativa se gestionó a través de un proyecto en conjunto con el municipio de Tianguismanalco. El monto obtenido fue de cuatro millones de pesos. No obstante, a la fecha continúan llevando agua a sus terrenos de manera individual. Además del problema de sequías, disponibilidad de agua para riego en terrenos donde se establecieron las huertas de aguacate mejorado, entre otros problemas, se enfrentaron los problemas de heladas, que, durante la época invernal, llegó a matar hasta el 6 % de árboles. Pero en el 2017, en los meses de enero y febrero hubo heladas que mermaron la producción un 50% aproximadamente.

En los inicios del 2018 el proceso de producción se vio seriamente afectado por heladas moderadas, que se volvieron, incluso en este año, el principal problema. Las heladas del mes de febrero del 2018 acabaron con más del 15% de la floración y producción del grupo. Esto fue determinante para el ánimo de realizar acciones de mejora en mercado y organizacionales, pues no se recuperaban del severo daño por frío del 2017 y en el 2018 les vuelve afectar, aunque en mucho menos magnitud.

Actualmente con la ayuda de la A.C Tecno Server se está restableciendo las huertas que fueron dañadas por la helada y retomando las reuniones mensuales con la idea de buscar mercado en forma grupal para buscar el máximo de ingresos por venta del poco aguacate que sobrevivió a la helada.

²⁰ Es un fungicida de amplio espectro cuyo ingrediente activo es el Tiabendazol que puede ser utilizado para tratamientos preventivos y/o curativos, puede aplicarse como aspersión foliar antes de la cosecha o en tratamientos poscosecha. (SYNGENTA)

Con la presencia de fenómenos como sequías, granizadas, vientos, heladas, etc., en el año 2016 se percibió que el clima había cambiado drásticamente. Las evidencias se constituían por la presencia de fenómenos climáticos extremos, como una granizada que acabó con la floración de árboles de huertas de San Juan Tianguismanalco y San Martín Tlapala. Los afectados fueron 10 campesinos de la Cooperativa, lo cual afectó sensiblemente el abastecimiento del Centro de Acopio.

Además, también aparecieron en el año 2018, por primera vez, las huertas del grupo sufrieron el ataque de plagas y enfermedades en especial la antracnosis, generando mermas severas, hasta en un 40%. Su control involucró importantes gastos y emplear agroquímicos de última generación muy costosos, esto desalentó la unión del grupo para venta consolidada de producto de hecho se tuvo una producción similar al año 2016, de 30 toneladas, y se vendió de forma individual a “coyotes” que en ese entonces pagaron hasta 40 pesos por kg, un precio nunca antes visto, aún con esa calidad deficiente por la incidencia de la enfermedad.

Otro obstáculo vivido durante los dos primeros años de arranque, se relacionaron con la supuesta baja capacidad adquisitiva, que se evidenció con la dificultad para aportar el 10% del costo de cada planta a comprar; para ese entonces el árbol costaba 60 pesos, que además requería cubrir el costo de traslado y de la gestión de permisos pertinentes. Sin embargo, como la cantidad de planta sembrada durante 2006-2007, los gastos de establecimiento no fueron elevados, les alcanzó incluso con los ingresos económicos que les generó sus actividades económicas tradicionales.

Otro problema que se ha agravado es el temor de las y los campesinos emprendedores del cultivo del aguacate mejorado, por los incrementos de la inseguridad, que se evidenció durante los tres primeros años con el robo de plantas y, después de frutas. Desde hace tres años y hasta la fecha, este problema se ha agravado de una manera extrema, llegando a registrarse robos de cosechas completas.

Si bien, cada uno de los problemas descritos ha sido enfrentado de alguna u otra forma de manera individual o a través de alianzas con vecinos o familiares, el grupo no ha implementado mecanismos de acción colectiva para enfrentarlos, excepto en algunos casos, que posteriormente se discutirán.

6.4. El problema del agua, entre otros, que evidencian la acción colectiva de la Cooperativa PASPA

Para el año 2010 continuaron los problemas de acceso al agua. Para este año, las plantaciones mostraron daños severos durante la época de estiaje, lo cual ocasionó que algunas se llegaron a secar. La demanda de agua era ya de 50 lts por planta, que por lo menos debería suministrarse cada 20 días.

Este problema se llevó a discusión en la reunión durante el Festejo Anual del Aguacate de febrero de 2010. Así fue como se planteó la necesidad de buscar subir agua con pipas o equipos de más tamaño porque con los animales de carga y las camionetas con Rotoplas ya no era suficiente.

Lamentablemente la solución no muestra una acción colectiva, por el contrario, se convirtió en iniciativas individuales, que se perfilaron en un “negocio” de dos integrantes del grupo, quienes tenían mayor disponibilidad económica. Estos adquirieron pipas con capacidad de 12000 l que daban servicio a los 16 integrantes.

Sin embargo, el cobro era en un inicio de \$350.00 por el servicio, con el cual, supuestamente se buscaba al menos cubrir el costo del combustible y mantenimiento. Además, el servicio cubría flete o acarreo y riego en cada parcela.

Para este año se registró que se tenían 2400 plantas establecidas, de las cuales el 80% eran de *Hass* “Jiménez” y un 20% de la *Hass* “Méndez”. De éstas se calcula que al menos el 30% eran producto de la gestión grupal de subsidios, provenientes de programas institucionales, entre ellos del programa de la entonces SEDESOL; mientras que el resto, un 70%, fue comprada por el grupo, con recursos propios.

En el 2011 el problema de la falta de agua para garantizar riegos de auxilio se fue mitigando con las dos pipas, además doce socios adquirieron e instalaron cisternas de ferrocemento de 30mil l y sistemas de riego por microaspersión, permitiendo, con ello, promover un uso más racional y sustentable del agua (Figura 13). Más esta situación provocó que por parte del grupo, ahora constituido en cooperativa, se extendieran las superficies de plantación de la variedad *Hass* del cultivar “Méndez”, del cual habían observado que tenía excelente adaptación a ambientes restrictivos de agua, con especial desarrollo rápido y vigoroso, aunque su producción, en relación a otros cultivares no estaba validada aún en la región. A pesar de ello, los nuevos productores de aguacate mejorado, tenían muy buenas expectativas por la información que obtuvieron por diversos medios.

Figura 13. Instalación de cisternas de ferrocemento y sistemas de riego



Fuente: Acervo personal.

Durante el 2012 el problema del agua, que se agrava durante diciembre a mayo, se mitigó con el servicio de pipas. Al contar con agua en las huertas, se implementaron sistemas de riego, lo cual permitió hacer un mejor uso del agua. En el año de 2013 se inició con la gestión para poder llevar agua de riego a cada una de las parcelas de San Pedro Atlixco, lo cual se logró con el apoyo del ramo 33 del municipio de Tianguismanalco. Dado el tamaño de árboles, el sistema de riego que se utilizó fue el de “*microaspersión*”, el cual se presume que es mejor que el “*sistema por goteo*”. Este proceso de gestión llevó por lo menos tres años, pues hasta el primer semestre del año 2015 se instalaron hidrantes de seis pulgadas.

Sin embargo, las demandas de agua de árboles, sobre todo de los que tenían cerca de cuatro a cinco años, se han incrementado año con año, por lo que las medidas, hasta ahora implementadas, no resolvieron los problemas de falta de agua, evidenciando la eficiencia de la acción colectiva del grupo cooperativista.

6.4.1. Otros aspectos técnicos

En cuanto lo referente de las huertas de los socios se observa que si bien son 19 los integrantes de la Sociedad que más asisten a reuniones ordinarias mensuales son solo 16 las huertas de aguacate *Hass*, de tal suerte que siete de los integrantes (37%) viven y tienen sus parcelas en la localidad de San Baltazar Atlimeyaya, municipio de Tianguismanalco, este mismo porcentaje de socios tienen su huerta y viven en la localidad de San Pedro Atlixco, municipio de Tianguismanalco, mientras que el 16% de los socios tienen su parcela y viven en la localidad de San Martín Tlapala, municipio de Tianguismanalco, finalmente el 10% de los integrantes viven y tiene su huerta en la cabecera municipal del municipio de Tianguismanalco.

En cuanto al tipo de tenencia de la tierra, del total de las huertas el 50% es ejido y el 50% es pequeña propiedad. Así mismo, de los 19 socios solo 6 tienen fraccionada sus parcelas en 2 lugares muy cercanos y en la localidad, por lo tanto, son 22 huertas de variable tamaño.

En el 100% de las huertas está presente un monocultivo de aguacate de la variedad *Hass*., solo la mitad de los socios tienen en sus parcelas menos de 12 árboles de frutales como (Durazno mejorado, Chirimoya, Manzana, limón, etc.).

En el 85% de las huertas de aguacate están sembradas en marco real a siete por siete m y siete por seis m, el resto en tres bolillos a cinco por cinco y cuatro por cuatro m. Del total de las huertas el 28% (cinco parcelas) no tiene riego propio al no ser usuario de pozo, más bien, algunos tienen pipa y riega con ella, o llevan con camioneta agua, o la bombean de barrancas o corrientes superficiales o en su caso compran agua a usuarios de pozos.

La superficie total de siembra de árboles de aguacate de la sociedad es 23.25 has, todas ellas se ubican entre los 2071-2339 msnm. En total se tiene 4441 plantas sembradas de aguacate. Solo 290 plantas (6.5%) tiene un año de sembrada. 350 plantas (7.9%) tiene dos años. 50 plantas (1.13%) tiene tres años. 1735 plantas (39%) tienen de cuatro a seis años y 2016 plantas (45.4%) tiene ocho a 12 años de sembrada.

Hay socios que tienen un mínimo de 108 plantas y otros que tienen hasta 550 plantas.

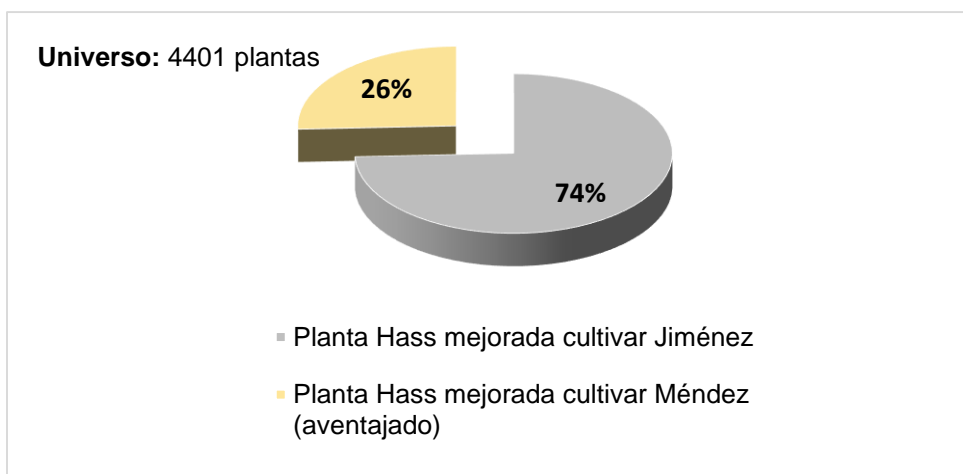
Tabla 9. Población de árboles de aguacate mejorado

Nombre de socio	No de plantas
Merced	200
Felipe	550
Paula	500
Marcelino	190
Abel	390
Martin	240
José Eulegio Eufemio	200
Héctor	400
Servando	140
Refugio Rene	160
Toribio	188
Anselmo	108
Ángel	295
Marcial	540
Sergio	140
Antonio	200

Fuente: Elaboración propia

Del total de plantas sembradas 3301 (74%) son de variedad *Hass* “Mejorada” (mejoramiento por selección) y 1140 plantas (26%) son *Hass*. cultivar aventajado o “Méndez” en edades que van de tres a seis años, como se puede ver en Gráfico 14.

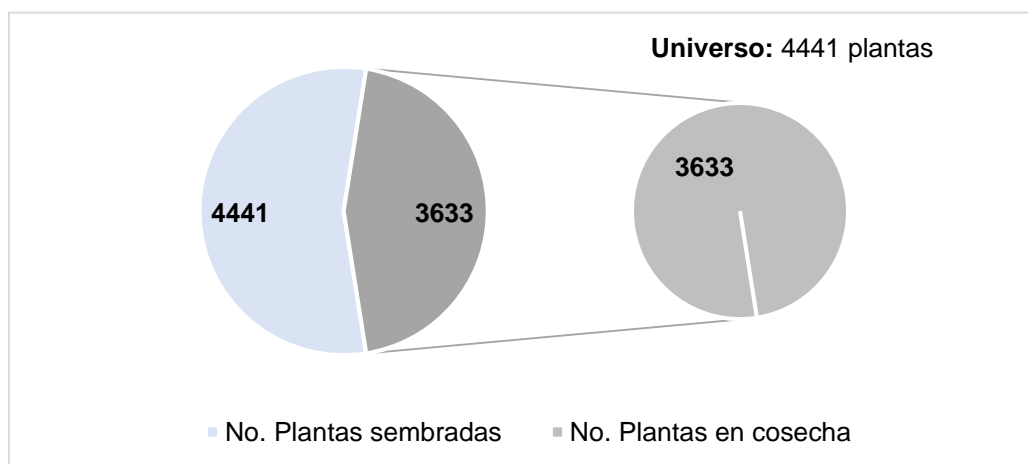
Gráfico 14. Cultivares de planta de aguacate mejorado en la sociedad.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Del total de plantas sembradas sólo se está cosechando de 3633 (82%) plantas de variedad *Hass* “Mejorada” y *Hass* “Aventajada” o “Méndez”, en edades que van de los tres a 12 años ver Gráfico 14.

Gráfico 15. Situación de producción en huertas de socios.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo

El rendimiento promedio por planta considerando las huertas de todos los socios de la cooperativa fue de 17 kg en verde, con un máximo de 41.2 kg y un mínimo de 3.5 kg.

En cuanto al año 2019, se considera como atípico. Las cosechas tuvieron mermas significativas en la producción por las severas heladas, de tal suerte que hubo poca producción, pero con más calidad que otras ocasiones, lo cual se puede ver a continuación: 1) El 69% de las huertas produce más de la mitad de su aguacate (50-90%) con calidad extra y de primera. 2) Dos terceras partes las huertas (63%) tuvo menos de 30% de 2a calidad. 3) Cerca de la mitad de las huertas de aguacate tuvo menos de 10% de lo cosechado en tercera calidad.

En la huerta, los momentos más críticos en que se demanda más mano de obra para el manejo productivo es en la época de cosecha (ene-feb) y deshierbes (jul.-sep.) dado que no les da tiempo de hacer otras actividades de manejo de huerto como fumigaciones, fertilización.

En el 70% de las huertas son de tres a cuatro personas las que participan en el manejo del cultivo, de estas una a dos, están siempre en forma fija laborando todo el año, mientras que, del total de las parcelas, en dos terceras partes contratan de una a os jornales en forma temporal en épocas críticas de mayor exigencia de mano de obra.

6.5. Manejo técnico: nutrición y sanidad

En cuanto a la nutrición de las plantas todos los socios aplican abono de res en su huerta, de estos tres emplean de chivo, aplicando de manera general al año de una a cuatro carretillas por árbol (50-200 kg), sin embargo, lo más frecuente es que los socios aplican 1 carretilla al año de abono por árbol de cualquier edad.

Ahora bien, además de aplicar abono orgánico (estiércol de res o de chivo) en las 22 parcelas aplican fertilizante químico de la marca YARA principalmente, en esas parcelas realizan dos aplicaciones, al inicio de lluvias entre los meses de junio a julio y casi al final de lluvias, entre septiembre a octubre los principales fertilizantes empleados son:

1.- La primera aplicación consideró: Complex (12-11-18), Triple 16, Urea y DAP, tal como se observa Tabla 10.

Tabla 10. Uso de fertilizantes en huertas de la Cooperativa

1a aplicación	
Tipo de fertilizante	% de socios que lo aplican
Complex (Yara)	38%
Complex y Triple 16 (Yara)	25%
Urea, Triple 16 (Yara)	19%
DAP, Urea, Triple 16 (Yara)	6%
Complex, Triple 16, DAP (Yara)	6%
DAP (Yara)	6%

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

2.-La segunda aplicación consistió en aplicar los agroquímicos complex, triple 16 y nitrabor, esto se observa en la Tabla 11.

Tabla 11. Uso de fertilizantes en la Cooperativa

2a aplicación	
Tipo de fertilizante	% de socios que lo aplican
Complex (Yara)	38%
Complex y triple 16 (Yara)	31%
Triple 16 (Yara)	19%
Complex y Nitrabor (Yara)	6%
Urea (Yara)	6%
3a aplicación	
Tipo de fertilizante	% de socios que lo aplican
Complex (Yara)	40%
Complex y Triple 16 (Yara)	20%
Complex y Nitrabor (Yara)	20%
Nitrabor	20%
4a aplicación	
Tipo de fertilizante	% de socios que lo aplican
Complex (Yara)	75%
Complex y Triple 16 (Yara)	25%

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Es importante precisar que en el 30% de las huertas realizan una tercera aplicación de fertilizantes *Complex* y *Triple 16* en los meses de noviembre a diciembre y en solo una cuarta parte de las parcelas se realiza una cuarta aplicación de fertilizantes *Complex* y *Triple 16* en prefloración, tal y como se observa en las siguientes Tabla 11.

En cuanto a las dosis se puede generalizar que para arboles de más de cuatro años se aplica de 0.8 a 1.2 kg/árbol por aplicación y para árboles menores de tres años las dosis van de 0.2-0.4 kg/árbol por aplicación.

En su totalidad de las 22 huertas, los principales foliares aplicados son para incentivar la floración y amarre de fruto, siendo el *Gapol*, el *Maxigrow* y *Humifer* los agroquímicos más empleados tal como se puede apreciar en la siguiente Tabla. La frecuencia de aplicación es de 2 a 3 veces en los meses de ene-marzo, Tabla 12.

Tabla 12. Uso de agroquímicos en la Cooperativa

Tipo de agroquímico	% de socios que lo aplican
Gapol y Maxigrow	44%
Gapol, Maxigrow y Humifer	31%
Maxigrow	6%
Gapol	6%
Gapol, Maxigrow y Triple 20 soluble	6%
Gapol, Biozyme, Maxigrow y Humifer y en nov. Calcio, Boro y Kationic (Ácidos Fúlvicos y Húmicos)	6%

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Tabla 13. Frecuencia de uso de agroquímicos en la Cooperativa

Frecuencia de aplicación	% de socios que lo realizan
Realiza 2 aplicaciones	31%
Realiza 3 aplicaciones	50%
Realiza 1 aplicación	19%

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

En las relaciones al tema de plagas, las principales son: la araña roja, la araña cristalina, los *Trips* y barrenadores de rama, en ese orden de incidencia e importancia, los principales controles son del orden correctivo mediante el uso de pesticidas cuyas sustancias activas son la “*Permetrina*”, “*Abamectina*” y “*Cipermetrina*”²¹. La mayoría de los 19 integrantes realizan de 1-3 aplicaciones en la temporada de estiaje de enero a mayo. Las principales enfermedades que atacan a la mayoría de las huertas son la antracnosis y el anillado del pedúnculo (pudrición de pedúnculo), ambas son de origen fungoso y en el 100% de las huertas efectúan un control que no es preventivo sino correctivo, para ello, emplean productos como: “*Headline*” (Pyraclostrobin 23.6%), “*Amistar*” (Azoxistrobina), “*Tecto*” (Tiabendazol)²². Este tipo de control es realizado en las épocas de estiaje y principios de lluvias, es decir, del mes de enero hasta julio siendo lo frecuente que en esta temporada realicen de dos a tres aplicaciones, aunque algún integrante solo emplea caldo bordelés en forma regular.

En cuanto a podas, estas las están efectuando en época seca del mes de marzo a jun y le llaman poda de aclareo, pero aun así les sigue afectando la antracnosis, en este mismo sentido al menos el 25% de los integrantes que más asisten a reuniones realizan podas de ramas bajas (desfarde) en los meses junio-julio, en términos generales los integrantes consideran que pueden mejorarse las podas, pero habría que capacitarse y practicarlas más.

Anualmente de es frecuente se presenten de una a tres heladas no severas (-2 a -3°C cuya duración promedia las dos o tres horas justo antes de que salga el sol), en los meses de enero-marzo; los productores también observan que cada seis a siete años se presentan heladas muy severas (las denominadas negra) con temperaturas de menos de cinco grados bajo cero, por más de cuatro horas, como la del año 2018 , que afectó severamente al 50% de la producción de las cosechas

²¹ Insecticida del grupo de los piretroides

²² Fungicida derivado *Bencimidazólico* que inhibe los sistemas enzimáticos celulares específicos de diversos microorganismos.

y un 45% de las restantes huertas se afectaron moderadamente. En este mismo contexto las granizadas del año pasado también afectaron de forma importante la producción de al menos el 25% de las huertas, el resultado final es que para esta cosecha 2019 (de noviembre del 2018-abril de 2019), las producciones han sido bajas lo mismo que los rendimientos promedios por árbol en el 100% de las huertas.

Ante estos resultados el 90% de los integrantes de la sociedad adquirió un producto anticongelante para plantas de aguacate, con el objetivo de amainar el temporal de fríos de este año 2019, sin embargo, solo un 30% de los productores lo aplicó y no se pudo validar esta tecnología preventiva para el temporal de heladas.

Los 19 integrantes que más asisten a reuniones consideran que los principales problemas en su huerta son en orden de importancia: daños por frío y granizadas, enfermedades fungosas antracnosis y anillado de pedúnculo, plagas como araña roja, araña cristalina, *Trips*, robo de cosecha, escasez de agua de riego en huertas en época de estiaje, insuficiente financiamiento para el manejo de huerto por último limitado volumen de aguacate para poder negociar en mercado. Esto se sintetiza en la tabla siguiente:

Tabla 14. Diversidad de problemas identificados en el cultivo del aguacate mejorado.

Aspecto problemático	% de huertas afectadas
Antracnosis y anillado	75%
Araña roja y cristalina	75%
Trips	56%
Escases de mano de obra	25%
Heladas granizadas	88%
Financiamiento	13%
Falta de agua	38%
Poco volumen para negociar	6%
Robo	56%

Fuente: Elaboración propia a partir de Taller Participativo.

En febrero del 2019 acordaron frente a la serie de problemas presentes en las huertas, que mediante la implementar de una bitácora y con un programa único de manejo de los huertos, Figura 14.

Figura 14. La Bitácora



Fuente: Acervo personal

6.6. Organización en torno a la comercialización

El análisis de la organización, dentro del ejercicio de la recuperación de la experiencia en torno a la comercialización, se ubica en el contexto de la Tercera Etapa, o periodo contemporáneo, del proceso de la historia organizativa de la Cooperativa PASPA. Esta etapa inicia a partir de que las primeras huertas establecidas comenzaron a producir.

Según lo registrado, el objetivo que se planteó, por parte del acompañamiento y facilitación, fue que, la sociedad Cooperativa PASPA, una que lograra mejores cosechas en sus huertas, con la máxima calidad, pudiera acceder y competir en mercados no convencionales, con mejores precios.

Para el 2011, el grupo se formaba con 22 personas, todos con huertas jóvenes que empezaron a producir, alrededor de 8-10 kgs por árbol, con ello fue posible mostrar que el cultivo del aguacate *Hass* era una alternativa productiva y que podía ser un componente más en la economía campesina y una posibilidad en el mejoramiento de su calidad de vida, Figura 15.

Figura 15. Primeras cosechas



Fuente: Acervo personal.

Para el 2014, la producción de todo el grupo se limitada a no más de 10 toneladas. La venta se seguía dando, como siempre, a intermediarios del municipio de Atlixco, y para el 2016 se incrementó hasta 30 toneladas de aguacate al año por todo el grupo.

Sin embargo, esas pequeñas producciones fueron motivo de festejo por parte del grupo y sus grupos domésticos (Figura 15). Además, las primeras cosechas y los festejos tuvieron un valor virtual y real en escaparates de comercialización organizados por instituciones gubernamentales.

Con estos acontecimientos, el grupo, y sus iniciativas, volvió a ser foco de atención tanto en la comunidad, el municipio y la región. Una de las razones de ello, eran los activos visibles, lo cual también eran motivo de certidumbre del grupo en las expectativas puestas en la acción organizativa y productiva.

6.6.1. Mercado y comercialización del aguacate mejorado desde la Cooperativa PASPA

La comercialización del aguacate en general, presenta diversas formas, en la que participan hombres y mujeres de manera diferenciada. Es común encontrar que las mujeres se encarguen de la comercialización del aguacate en circuitos cercanos, es

decir que conectan la huerta, la comunidad y los mercados de cabeceras municipales o ciudades como Atlixco, Cholula y Puebla. En este caso, es frecuente que el aguacate que se comercializa es la diversidad de nativos, el *Fuerte* y muy poco del *Hass*. Cuando esto sucede, generalmente son aguacates considerados de “*Tercera*”. En el caso de circuitos medianos y largos, como serían los considerados en mercados regionales y nacionales, como las Centrales de Abastos de Puebla, Cd. De México o Morelos, han sido una responsabilidad asignada o asumida por los varones. Son quienes buscan y manejan “contactos” de compradores y quienes realizan contratos de venta de huertas reconocidas como semicomerciales o comerciales.

Sin embargo, la mayoría de las ventas de aguacate son de forma individual sin lograr acopiar o realizar ventas grupales que les facilite vincularse a mercados de mayores beneficios.

6.6.2. Potencialidad de la acción colectiva en la comercialización del aguacate mejorado

Después del tercer y cuarto año de haber establecido las huertas de aguacate mejorado, comenzaron las primeras cosechas, por lo que la preocupación colectiva ya no era exclusivamente centrada en la producción del aguacate, sino de cómo acceder a mercados que le reflejaran mejores ingresos, y con ello se cumplieran, al menos en parte, las expectativas de mejorar su calidad de vida. Parte del plan desde la acción colectiva, sería el de lograr acceder a esos mercados de manera directa. Es decir, acortar lo más posible la distancia entre productores y consumidores. Parte del plan era el de producir la cantidad y calidad demandada por el mercado. El problema que se identifica en esta parte es que no se ha definido el tipo de mercado al que se quiere “llegar”. Pese a que es común que se mencione que la expectativa es lograr la “exportación”, no se cuenta con la producción, la calidad, la infraestructura y, sobre todo, la calidad de la acción colectiva.

En esta dirección, el grupo gestionó infraestructura para acopiar, almacenar, empacar, seleccionar el aguacate mejorado producido. De hecho, esta iniciativa fue

la que condujo a formalizar al grupo en una Cooperativa. Esto le permitió al grupo acopiar y vender aguacate mejorado solo en una ocasión, hace cinco años.

Para comercializar las cosechas de aguacate de manera más directa, en 2015 se inició la gestión de un Centro de Acopio de Aguacate, el cual se logró instalar en enero del 2016. Se acordó que el Centro de Acopio solo manejaría la producción de la organización, excluyendo a productores externos para asegurar la calidad de aguacate y evitar convertirse en un intermediario o “coyote” convencional.

La capacidad instalada de esta infraestructura era muy superior a la producción, por ello los temas centrales en las asesorías, capacitaciones y pláticas seguían siendo técnicos. La expectativa era producir al máximo para poder operar al 100% el centro de acopio. Sin embargo, hacia finales del 2016 se intentó comercializar al menos 20 toneladas de aguacate, como organización, en la central de abastos de la Cd. De México con deficientes resultados. De hecho, se vendió a un precio inferior que el alcanzado en forma individual por los productores vendidos por su cuenta.

En el 2015, el grupo recibió un curso sobre puesta en marcha del proyecto con temas técnicos y de manejo del centro de acopio donde asistió casi la totalidad de la organización su duración 40 horas. Lo impartió un ingeniero del Despacho, gestor del proyecto ante INAES. Desafortunadamente no se logró construir el programa de manejo en el cultivo de aguacate mejorado y de su acopio, como se había demandado.

Para potenciar el proceso de capacitación en torno a la comercialización, se concentró en la figura del líder. Así, desde el 2016 INAES invitó al representante de la organización a congresos y reuniones de productores en la Cd. De Puebla y México en temas de mercado y de manejo empresarial. Incluso se le invitaba para que participara en exposiciones, donde se vendía a buen precio el aguacate y donde se identificaba varios puntos de venta. La participación en estos eventos y espacios permitió al líder y al grupo, que la demanda de aguacate era mucho mayor que los volúmenes hasta ahora producidos.

El único caso, cuando la Cooperativa intentó vender, fue cuando inició a funcionar la Acopiadora, Figura 16. Sin embargo, esta experiencia no fue del todo satisfactoria porque se vendió por debajo del precio que pagaba el intermediario local.

Figura 16. Detalles del Centro de Acopio y Comercialización de la Cooperativa



Fuente: Acervó personal

La inversión financiera hecha en la acopiadora es una actividad estratégica, la cual no se ha podido activar y aprovechar de la mejor manera, debido, entre otras cosas, por la falta de un plan de comercialización claro, concreto y pertinente. Sin éste, los beneficios seguirán siendo expropiados por los controladores del mercado, comúnmente denominados como “Coyotes” o “Intermediarios”.

6.6.3. La comercialización grupal del aguacate mejorado como asignatura pendiente

El análisis sobre las iniciativas de comercialización grupal en la Cooperativa PASPA, permite reconocer que existe alta fragilidad de la acción colectiva sobre este campo, evidenciándolo como una asignatura pendiente y de atención inmediata, pero, además, sin dejar de abordar un horizonte de corto y largo plazo. Un ejemplo de ello es la carente atención que se le da a la capacitación sobre mercado y comercialización, además de la administración.

La preocupación más importante para la organización durante 2017 era el que el Centro de Acopio seguía sin operar y se seguía sin un volumen suficiente para llegar a mercados distintos al *Coyote* local y para agudizar más el problema, el precio seguía siendo muy atractivo en mercados regionales y locales y esto lo único que fomentaba era seguir vendiendo en forma individual.

La organización, en ese mismo año, no mostraba tener claro un objetivo y compartido sobre la operación del Centro de Acopio. Sin embargo, sólo participaban de 10 a 12, de los 25 integrantes, quienes desde el origen de la PASPA se han mantenido. Para finales del año existía un desanimo por no poder echar a andar el centro de acopio.

Esta es la crónica del proyecto fallido del Centro de Acopio. Como se evidencia, no funcionó, entre otros factores, debido a las deficiencias en la acción colectiva, la falta de un plan y de una capacitación pertinente. Entre las escasas actividades sobre la potenciación y habilidades sobre comercialización, cabe destacar la participación del grupo en un curso dirigido por FONAES. Los temas fueron aspectos generales sobre el mercado del aguacate mejorado.

La necesidad de implementar y fortalecer el proceso de comercialización del aguacate mejorado en la Cooperativa PASPA, se hace más vigente porque se cuenta ya con niveles de producción y calidad creciente de aguacate. También porque se cuenta con la Acopiadora, lo cual daría mayor seguridad en el diseño y gestión de un plan de comercialización alternativo al tradicional, y convencional a las cadenas de valor orientadas desde el control y beneficio de agentes no campesinos.

6.6.4. Otros aspectos sobre comercialización de aguacate mejorado

La cosecha del 2019 (de noviembre del 2018 a marzo del 2019) arrojó un resultado en la producción de las 22 huertas de 56.3 ton. Mientras que, en la cosecha del 2018, en esas 22 huertas se cosechó alrededor de 45.9 ton.

En cuanto al precio de venta se pudo observar que en el 2019 el precio mínimo promedio por kilogramo de aguacate en verde de primera y segunda fue de \$12, mientras que el precio máximo por kilogramo de aguacate en verde de primera y segunda fue de \$55, donde los integrantes que más asistieron al mercado de intermediarios en la cd de Atlixco, fueron los que obtuvieron el precio más bajo por

lo regular, porque a decir de ellos ahí hay mucha competencia con productores tanto de aguacate *Hass.*, aguacate *fuerte* y aguacate *endémico (corriente)*.

El ingreso por venta de aguacate en el 2018 de los 19 integrantes de la sociedad fue de \$1,010,100.00, mientras que, en el 2019, fue de \$1,426,200 en ese periodo de 5 meses.

El principal punto de venta en el 2019 es el Intermediario de Puebla, de San Martín Texmelucan y de la Trinidad Tepango ellos compran al contado, diferenciando el pago para aguacate de primera segunda y tercera calidad, en este punto se vendió 28.6 toneles, es decir el 51% del total cosechado, en tanto que para el punto de venta a intermediarios del mercado de Atlixco la venta fue de 22.2 toneladas que representa el 39%, mientras que la venta en casa particular de socio en Ciudad de Puebla, en tiendas de Abarrotes de la col. Cabrera en Atlixco, puestos de mercado de San Pedro Cholula, venta a torterías de la Cd. de Puebla y panaderías de Atlixco, así como en CDMX representa el 10% del total de ventas.

6.6.5. Circuitos y redes de comercialización de aguacate mejorado

Para intermediarios ya sea de Puebla, de San Martín Texmelucan o de la Trinidad Tepango, se les cosecha un día antes o el mismo día, según lo solicite dicho intermediario, acto seguido llega a la huerta el comprador por lo regular en las tardes y les paga de contado en forma inmediata, el pago es diferencial por calidad.

La mayoría de los socios realiza el corte de la fruta, con la ayuda de su familia (Figura 17), cuando tiene una madurez comercial, el indicador de cosecha práctico es cuando el fruto ha perdido su color verde brillante y ahora es verde opaco además de empezar a oscurecer, se debe tener cuidado de dejar en cada aguacate un pedúnculo de uno a uno punto cinco cm en cada fruto, para evitar que inicie daño en el fruto en este punto. El estado de madurez antes mencionado, permite que el aguacate se pueda consumir entre ocho a 12 días después de su corte.

Figura 17. La cosecha de aguacate mejorado



Fuente: Acervo personal

Para el mercado de Atlixco, el socio y su familia cortan el aguacate un día antes y lo empacan en costales de 50 kg, el fruto es cortado en con madurez comercial separados por calidad, el indicador practico de la cosecha es cuando el fruto ha perdido su color verde brillante y ahora es verde opaco y empieza a obscurecer, se le deja un pedúnculo de uno a uno punto cinco cm en cada fruto, en este estado de madurez, permite que el aguacate se pueda consumir ocho a 12 días después de su corte.

En este punto de venta por lo regular son las esposas de los socios las que se encargan de la venta y cobro, casi siempre lo hacen por la mañana antes de las 8 de la mañana que es cuando llegan los intermediarios de varios lugares aledaños a la cd de Atlixco, Pue.

Los socios de la cooperativa han identificado dos importantes épocas diferentes de precios, una de precios bajos \$18-23/kg de los meses de nov-marzo; en tanto que de abril a octubre el precio va de \$24-45/kg.

6.6.6. La calidad de aguacate *Hass* comercializada

En relación con las características que desean estén presentes en los nuevos puntos de venta, los integrantes de la sociedad cooperativa mencionan en orden de importancia lo siguiente: 1) Que exista pago seguro, 2) Que sea un punto de venta

fijo que ofrezca precios superiores a intermediarios que llegan a huerta, 3) Que no se tenga que competir tanto en el mercado y se aprecie la calidad, 4) Que no se efectúen grandes esfuerzos al comercializar, 5) Cosecha y venta pronta para evitar robo y no vender a intermediarios. Tal como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15. Aspectos considerados en buenas prácticas de comercialización del aguacate

Aspecto deseable en punto de venta	% De integrantes que lo mencionaron
Pago seguro	75%
Punto de venta fijo	63%
No vender a intermediarios	13%
Precio superior a intermediarios	56%
No implique esfuerzos mayores de comercialización	13%
Cosecha y venta pronta	13%
Que no se compita tanto y aprecie calidad	19%

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

6.7. Problemas en torno a la producción y comercialización del aguacate

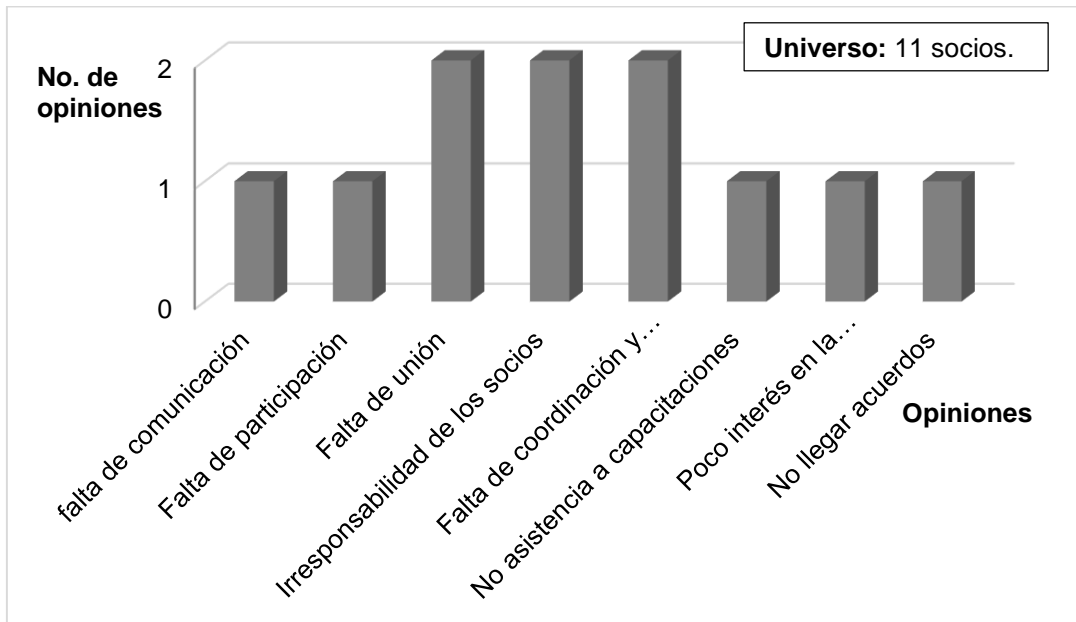
En un primer taller de trabajo con la sociedad se buscó realizar una identificación de los principales problemas en torno a la organización para la producción y comercialización de aguacate en la sociedad cooperativa “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C. de R.L de C.V. La asistencia fue de 13 integrantes que equivale al 86% del total de integrantes que normalmente asisten a reuniones y capacitaciones. La información obtenida se muestra en la Tabla 16 y Gráfico 15.

Tabla 16. Problemas organizativos.

Causa	Problema	Consecuencia
No hay acuerdos	1.-Falta Comunicación	Sin llegar a acuerdos
Por irresponsabilidad	2.-Mala coordinación para crecer	Falta de función del centro de acuerdo
No nos conocemos como grupo	3.-Falta participación	Ventas desiguales
No hay puntualidad	4.-No hay unión	Falta de producción
No llegamos siempre los mismos a reuniones	5.- Poco interés en la organización	No valoramos lo que tenemos
Falta de motivación	1.-Falta organización de	Compras de abonos, fertilizantes e insumos agroquímicos de forma individual.
Falta de conocimiento	1.-Irresponsables los integrantes	Ventas casi de forma individual.
No se tiene el interés que se requiere en la organización.	2.-No asistencia a capacitación	Trabajo dentro y fuera de las huertas de forma individual.
No se tiene el compromiso para mejorar personalmente.	1.-no llegar a un acuerdo	No producción estandarizada en calidad y volumen
Solo asistir cuando hay algo que nos conviene	2.-Irresponsabilidad de los socios	Ventas individuales
No tomar en serio lo que queremos	3.-Falta de unión	Producción deficiente en calidad y volumen
Inseguridad en uno mismo		Compra de productos en forma individual
No sabemos a dónde queremos ir		No tener la producción necesaria
No estamos organizados		Trabajo diferente por todos los socios y de forma individual
No nos conocemos como grupo		Terminar como organización por no poner atención a lo importante
Porque no asisten a reuniones		
No tenemos comunicación para fertilizar para trabajar		
No nos ayudamos y apoyamos		

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 16. Categorización de problemas en la Cooperativa PASPA.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de campo

En un segundo taller, el objetivo fue precisar y abundar sobre los principales problemas en torno a la organización para la producción y comercialización de aguacate en la sociedad Cooperativa “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C de R.L de C.V”.

La asistencia fue de nueve integrantes que equivale al 60% del total de integrantes que normalmente asisten a reuniones y capacitaciones. Ante las preguntas generadoras, los resultados fueron los siguientes:

1.- ¿Cuáles han sido beneficios alcanzados desde el 2007 hasta el 2019? Los integrantes del grupo identificaron lo que a continuación se muestra la Tabla 17.

Tabla 17. Proyectos gestionados

Año	Proyecto o iniciativa colectiva
2007	Adquisición de planta por apoyo de gobierno
2008	Asesoría técnica y se consiguió planta y ollas de agua
2009	Planta, asesoría y obtención de agroquímicos
2010	Marca y etiqueta, vinculación con instituciones de gobierno, compromisos de compra
2011	Parihuelas y planta
2012	Compra de planta en conjunto
2013	-
2014	-
2015	Constitución de organización, aprobación y construcción de centro de acopio
2016	Beneficios de asistir a una venta de producto a feria
2017	Vinculación con la institución de economía social
2018	Invitados a vender en el centro universitario de la BUAP
2019	Capacitación de Tecnoserver

Fuente: Elaboración propia a partir de Trabajo de Campo.

2.- ¿Cuáles son los valores presentes en la organización? Los resultados se muestran a continuación en Tabla 18.

Tabla 18. Categorización de valores sociales en la Cooperativa PASPA

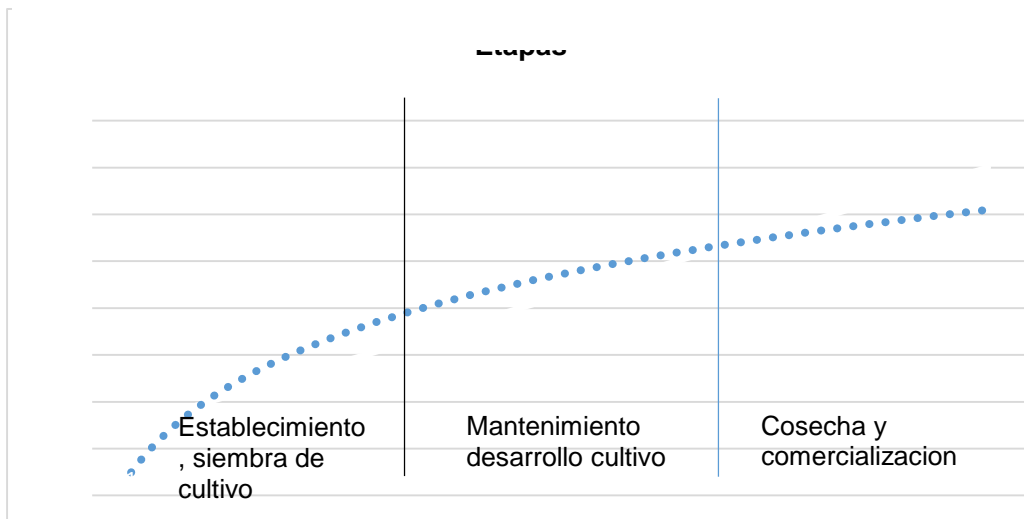
No	Valores
1	Confianza
2	Honesto
3	Comunicación
4	Respeto
5	Tolerancia
6	Trabajo
7	Responsabilidad
8	Conciencia

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de campo.

6.8. Análisis del proceso organizacional de la Cooperativa PASPA

Se puede identificar que se delinear etapas trascendentales en la sociedad Cooperativa.

Esquema 6. Evolución organizativa de la Cooperativa PASPA



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo

Respecto a lo que los socios integrantes entienden por organización se identificó que: Con base a sus respuestas se puede denotar como la mayoría de los integrantes percibe a la organización como un objetivo una meta o como resultados o logros alcanzados, solo una persona considera que es una estructura un medio, es decir, diferencia la organización como un medio y no como un resultado o un logro.

Esto sin lugar a dudas deja de lado el concepto de organización como la unión de habilidades, de destrezas de talentos, más bien se sitúa en objetivos tangibles que al final reditúen en ingresos económicos.

Por ello se hace evidente que lo que está motivando, generando emociones o siendo el detonante para tomar la decisión de actuar tanto individual como grupalmente es tener objetivos palpables que de forma directa involucre la ganancia de recursos económicos.

Aun que, si vale la pena rescatar que a decir de los participantes la organización es importante para crecer, desarrollar (no se mencionó a que se refiere el concepto de crecer o desarrollo), resolver problemas y unir.

También es de llamar la atención que algunos socios relacionan los términos de administración, participación, liderazgo, conocimiento y seguridad como elementos de la organización.

El conocer su opinión sobre lo que es una organización permite identificar la idea que los integrantes tienen sobre cuál es el concepto de organización y por lo tanto que es lo que buscan u orientan su actuar cuando se agrupan.

Cuando se indaga a los socios de Cooperativa PASPA sobre como participan los integrantes para alcanzar resultados u beneficios que ya han tenido, se puede determinar que una buena parte considera que, con asistir, poner atención a reuniones y capacitaciones e incluso con tener papeles de predios en orden, es suficiente para considerarse que están participando. Los menos comentan que su participación es manteniendo su huerta bien y aplicando los conocimientos aprendidos.

Lo anterior nos hace identificar que los socios participan de una forma pasiva, sin ser protagonista, autogestores, ni mucho menos participar de una forma más activa que los motive a seguir mejorando y obteniendo mayores resultados.

Se reitera que los socios consideran que la organización se puede mejorar asistiendo y participando en reuniones y capacitaciones menos de la mitad piensan que se puede mejorar la organización con participación en acciones, con planeación y establecimiento de metas y hay quien piensa que con solo seguir en la organización se puede llegar a mejorar la organización.

VII. CONCLUSIONES

La hipótesis uno se sostiene porque, tomando como base los resultados de la investigación, se identificó que la apropiación individual del objeto, el compromiso y claridad en el logro de objetivos, el nivel de liderazgo, la edad, la escolaridad, la dirigencia, la participación y los logros colectivos influyen sensiblemente en el proceso de organización y acción colectiva de la Cooperativa; mientras que los subsidios y normativas de los tres niveles de gobierno así como, las acciones de intervención tanto de asociaciones civiles y de particulares vendedores de insumos y planta, afectan de manera importante al proceso organizativo cooperativo formal dedicado a la producción y comercialización el aguacate mejorado.

La hipótesis dos se sostiene porque los resultados demuestran que los consensos generados entre los socios, la defensa de sus intereses colectivos, así como la ayuda mutua y solidaridad son elementos que, en principio, les permite hacer frente y mantener la cohesión organizativa formal y hacer frente a limitantes y momentos donde se presentan problemas de índole técnico y comercial.

La hipótesis tres se sostiene puesto que las limitantes, identificadas, son trascendentes, e intervienen en el proceso de organización campesina formal de la PASPA, en torno a la producción y comercialización del aguacate. Se descubre que esas limitantes se relacionan con deficiencias técnicas, administrativas, organizativas, financieras y mercadotécnicas, que la Cooperativa PASPA está aprendiendo e implementando estrategias para enfrentarlas.

La hipótesis cuatro se sostiene dado que existen suficientes evidencias que señalan que las áreas de mejora e intervención, que requieren ser potenciadas en la Cooperativa PASPA son: el liderazgo, la acción colectiva, la participación efectiva, la capacitación técnica, administrativa y mercadotécnica, cuyo objetivo sería contribuir al logro de sus objetivos y expectativas.

Los resultados de la investigación identificaron los momentos donde se ha tenido que realizar cambios en el rumbo y funcionamiento de la Cooperativa, estos

aparecen como elementos decisivos; entre ellas sus fortalezas tales como sus saberes, conocimientos, principios y valores, activos individuales y colectivos, su poder de gestión, así como las oportunidades de mercado y de comercialización, entre otros aspectos que potencian a la acción colectiva.

Los resultados ilustran la problemática que vive la organización campesina estudiada, la cual se vincula con las dificultades en la integrarse de manera horizontal con la economía dominante. Se evidencia, que sus problemas se vinculan, precisamente, con mecanismos integracionistas que privilegian la organización convencional y formalizada, confrontando la organización y economía campesina tradicional, definida como “informal”.

Los socios de la Cooperativa PASPA desde que comercializaban sus cosechas de maíz, frijol, amaranto, lo hacían de forma individual esto tiene un peso y contribución importante en la forma actual de comercializar el aguacate mejorado, esto se visualiza al continuar con la costumbre de comercializar de forma individual con las mismas estrategias para buscar a intermediarios a quien vender.

Si bien es cierto actuar de forma colectiva en la Cooperativa no es una práctica común, también es importante mencionar que no es necesario que para todas esas acciones que involucra el proceso de organización para la producción y comercialización se tenga de actuar de forma grupal, hay cosas que por su naturaleza se deben hacer de forma individual, pero otras si deben hacer grupalmente uniendo esfuerzos y talentos para enfrentar problemas y obstáculos, porque es la mejor forma de potencializar sus fortalezas y enfrentar sus debilidades.

Es importante que el Estado impulse nuevas formas organizativas formales que aprovechen y potencialicen los principios tradicionales de organización y los saberes de los campesinos, no encuadrarlos a figuras asociativas donde muchos de sus estatutos y reglamentos son un estorbo o incluso un obstáculo en el desarrollo de las organizaciones campesinas.

Es indudable que el proceso organizativo permea en los resultados que se tienen en la producción y comercialización, de ahí que es clave implementar acciones de mejora donde exista el compromiso y convencimiento de los socios para implementarlas, rescatando los valores de la tradición y economía que sostiene la reproducción social de los grupos campesinos domésticos y comunitarios.

A la luz de los resultados obtenidos se puede concluir que si se cumplido los objetivos específicos planteados en la presente investigación, esto porque se logró recabar suficiente información mediante las diferentes técnicas metodológicas empleadas, pero a la vez por se realizó un análisis adecuado de la información.

VIII. PLAN DE MEJORA E INTERVENCIÓN

De acuerdo a los resultados y la conclusión, se plantea impulsar mejoras al proceso de organización. Este parte de considerar las sugerencias y puntos de vista de las y los participantes en talleres participativos, cuyo objetivo fue analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en la organización “Productores de aguacate de San Pedro Atlixco, S.C de R.L de C.V”.

El plan de mejora del proceso organizativo buscará construir un plan de intervención que derive en fomentar el empoderamiento campesino en torno a un sujeto individual y colectivo agente, capaz de ser una actante crítico, propositivo y abierto a procesos de cambio social. La intención es fortalecer las capacidades de un sujeto que revalore sus valores y principios de una cultura campesina, cuyas raíces se centran, según los hallazgos, en ciertos valores que son necesarios potenciar (Tabla 19), los cuales se evidenciaron a través de la pregunta generadora siguiente ¿Cuáles son los valores presentes en la organización? Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19. Categorización de valores sociales en la Cooperativa PASPA

Jerarquía	Valores
1	Confianza
2	Honesto
3	Comunicación
4	Respeto
5	Tolerancia
6	Trabajo
7	Responsabilidad
8	Conciencia

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de campo.

Pese a que en el cuadro anterior se expresan los valores, que a juicio de las y los integrantes de la Cooperativa, hacen que la organización “siga adelante”, requieren de ponerse en juego, como pilares de cualquier plan de mejora. Es decir, el plan de mejora debería poner en el centro el mejoramiento de la persona como detonador de cambios a favor del proceso organizativo en cuestión.

Para ello, se parte de una revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que las y los integrantes de la Cooperativa detectaron y expresaron. En cuanto al análisis estratégico FODA los resultados fueron los que se observan en el Tabla 20 y Gráfico 16.

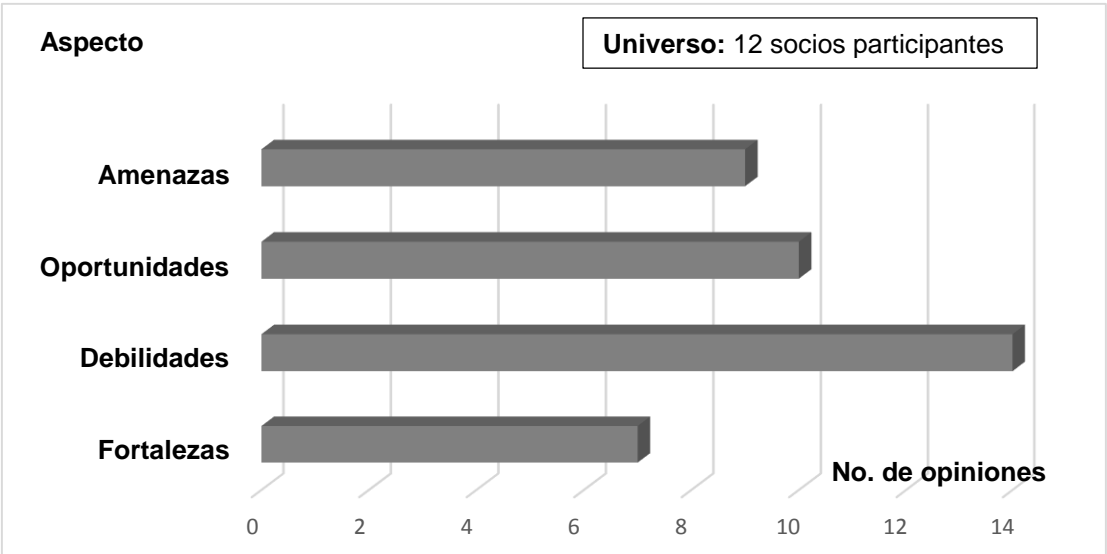
Tabla 20. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Equipo 1	1.-Capacitaciones constantes	1.-Falta de organización	1.-Crecimiento de la demanda de nuestro producto	1.-Clima heladas, sequías, granizo.
	2.-la cantidad de miembros que forman la organización.	2.-Falta de seriedad y compromiso	2.-Mejores precios	2.-Robo
	3.-Infraestructura centro de acopio	3.-Falta de uso de infraestructura	3.-Tecnología aplicada a la producción	3.-Economía
		4.-falta de producción y calidad.		
Equipo 2	1.-Nutrirse de conocimiento	1.-No estar seguro de lo que estamos produciendo.	1.-Encontrar los compradores para mejorar la organización y nuestras familias.	1.-Calentamiento global.
		2.-No tener fe en uno mismo	2.-Prevenir a tiempo con uso de tecnología.	2.-Heladas y granizos
		3.-Mala coordinación del grupo	3.-buenos precios.	3.-Manejo de químicos
		4.- No ser contundente	4.-Vivir de mi huerto y no yo para mi huerto	
		5.- No tener fe en la organización		
		6.-No aplicar los químicos a tiempo.		
		7.-Perder el interés en el grupo.		
Equipo 3	1.-Producción	1.-No contar con un proveedor	1.-Demanda creciente	1.-Robo
	2.- Unión	2.-Falta de interés	2.-Precio bueno	2.-Competencia
	3.-Conocimiento	3.-Enfermedades y plagas	3.-Calidad bueno	3.-Clima

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas que mencionan los socios están: tener una buena cantidad de integrantes en la sociedad, con conocimientos que se nutren con cada capacitación, pero además tener una importante producción de aguacate así, como una relevante infraestructura (centro de acopio); cómo se puede identificar son escasas las fortalezas que perciben y describen los socios por lo que, se puede deducir que también son limitados los alcances y alicientes que identifican con la producción aguacatera, por el contrario son varias las debilidades que expresan los participantes, siendo las más frecuentes, la pérdida de interés en el grupo, no estar seguro de lo que estamos produciendo, no tener fe en sí mismo y en la organización, no ser contundente, una mala coordinación del grupo, falta de seriedad y compromiso, no contar con producción con calidad, no tener un buen punto de venta y no aplicar los productos químicos a tiempo. En el gráfico 17 se observa un resumen del FODA.

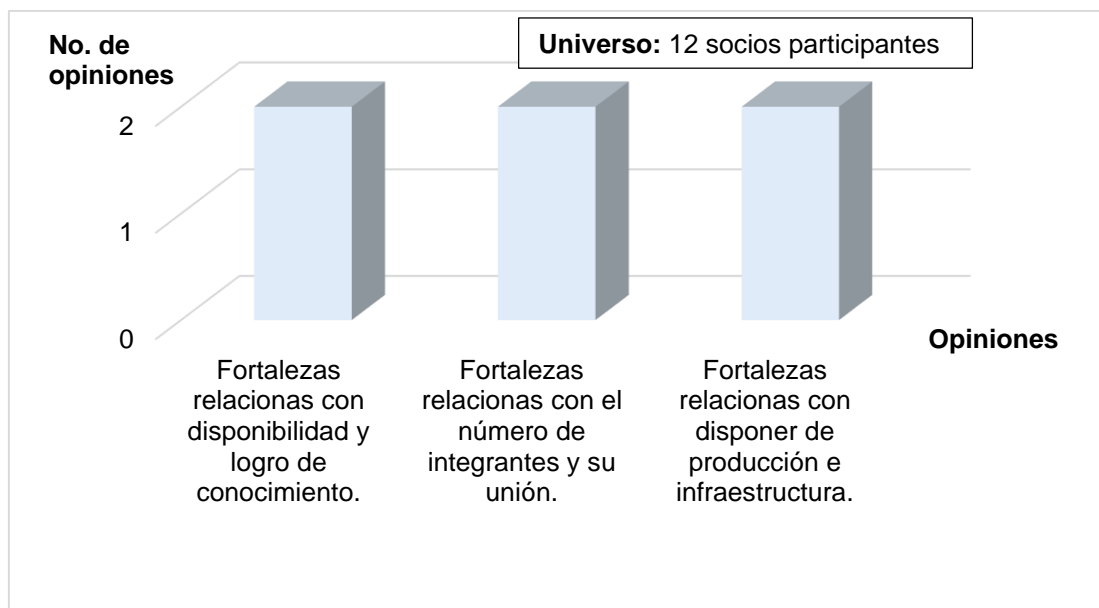
Gráfico 17. Frecuencias sobre FODA



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, las debilidades son cuantitativamente mucho más que las fortalezas, pero es necesario señalar el peso o complejidad de cada una de ellas. Para ello se exploraron y se generó una “categorización”, Gráfico 18.

Gráfico 18. Categorización de Fortalezas.



Fuente: Elaboración propia.

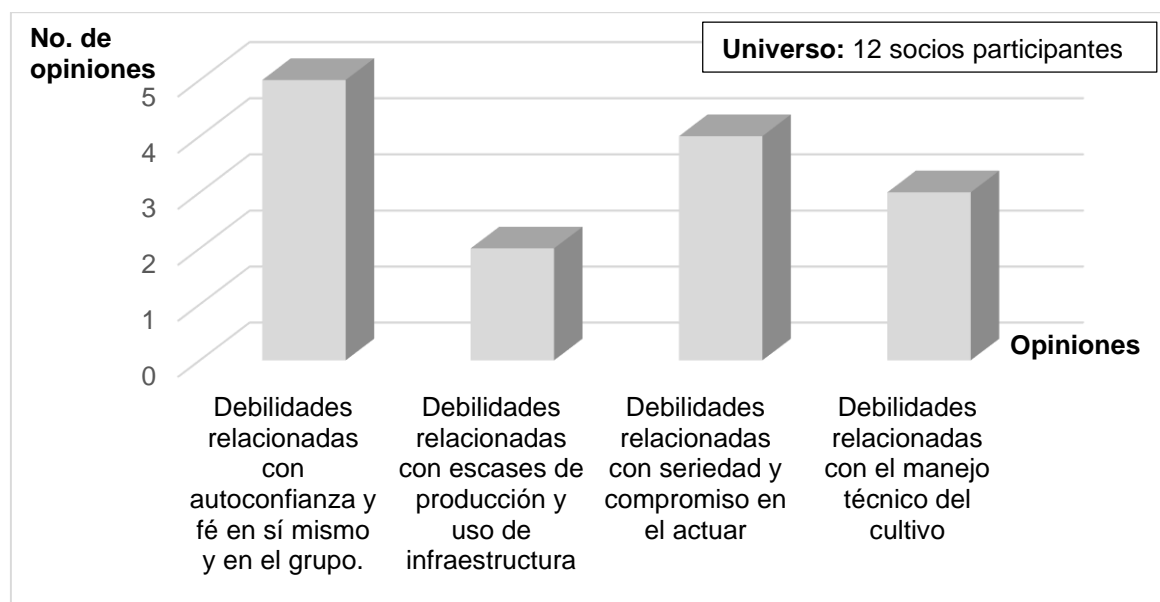
Tres de las fortalezas que tienen, a juicio de las y los integrantes del grupo, igual peso son aspectos de formación, conocimiento y habilidades adquiridas a través del proceso de capacitación, a pesar de que ésta no ha sido del todo pertinente. De igual forma, el número de integrantes se consideró adecuado, una de las razones que señalaron es que es mejor trabajar en grupos pequeños que grandes, lo cual facilita la toma de decisiones y la definición de responsabilidades. Por último, señalan que el proceso organizativo les ha conducido a logros tangibles como la infraestructura, lo cual constituyen activos que son necesarios a considerar en un plan de mejora concreto y de alcances a corto, mediano y largo plazo.

Frente a las fortalezas, reconocieron las debilidades en las que se tiene que poner especial énfasis para mejorar la organización y lograr el objeto y objetivos propuestos. Estos requieren ser redirigidos a solventar la calidad de vida de las y los integrantes, sus grupos domésticos y sus comunidades. Pese a que se evidencian impactos importantes en la producción de aguacate, el manejo de

tecnologías, infraestructuras. Aún quedan muchas acciones por promover, que requieren de ser analizadas a mayor profundidad.

Entre las debilidades señaladas (Gráfico 19) destacan las desconfianzas, escasos rendimientos, mal uso o desaprovechamiento de infraestructura, falta de valores como seriedad y compromiso, de conocimientos de todo tipo, entre ellos los técnicos, administrativos, organizativos y de desarrollo humano y ambiental.

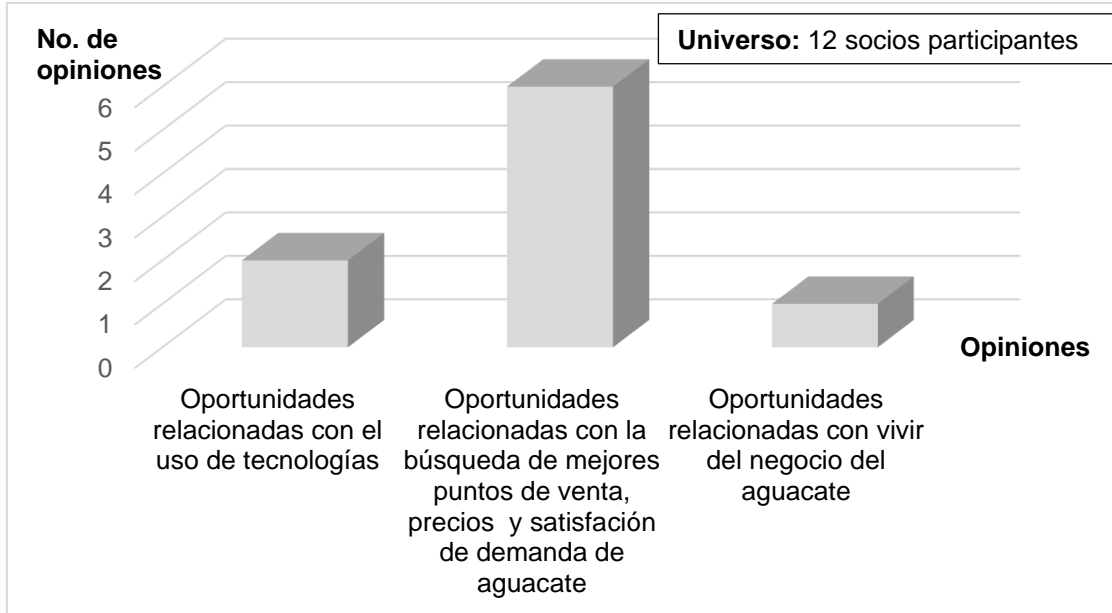
Gráfico 19. Categorización de las Debilidades.



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo

El plan de mejora debería reconocer las oportunidades (Gráfico 20), tales como la las experiencias de otros productores o campesinos organizados, las de organismos e instituciones dispuestos a colaborar en investigación, capacitación o financiamientos.

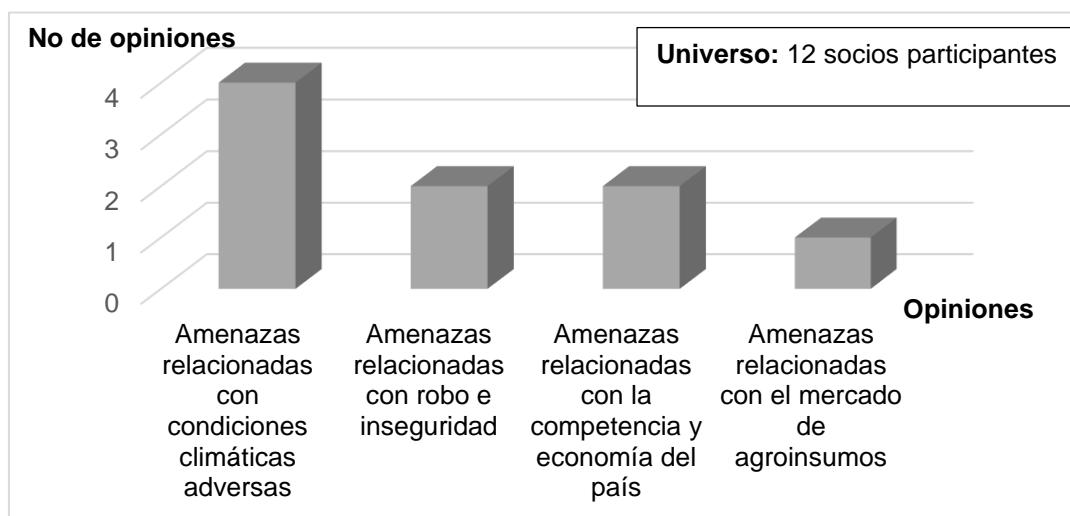
Gráfico 20. Categorización de las Oportunidades



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo

El ejercicio participativo también contribuyó a detectar algunas amenazas (Gráfico 21), entre ellas las ambientales y del cambio climático. En este caso quedó claro que el clima adverso y su cambio, requieren revisar las prácticas de manejo, pero también es necesario considerar la influencia del modelo de producción fundado en tecnologías pocas o nada amigables con el medio ambiente, además de la inseguridad creciente y el engarzamiento con el mercado, a través de las cadenas de valor.

Gráfico 21. Categorización de las Amenazas



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

También se consideraron las sugerencias de las y los integrantes de la Cooperativa (Tabla 21), quienes destacaron diversas opiniones, entre ellas el cultivar los valores del grupo, como la solidaridad y la ayuda mutua, el reconocimiento de la cultura campesina, la comunicación y la calidad y sanidad de los productos.

Tabla 21. Sugerencias para un plan de mejoras

Grupo Etario	Rango de edad	Opinión sobre que debe mejorar la organización según socios
Adultos mayores	Más de 60 años	Ser más responsables en los acuerdos, conocer mejor los productos químicos, cumplir con acuerdos
Adultos	Entre 40-59 años	Unión, conocimiento, cantidad y calidad en producción, asistir a reuniones, compromiso y organización
Jóvenes	Menos de 30 años	Tener más comunicación y estar más unidos

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

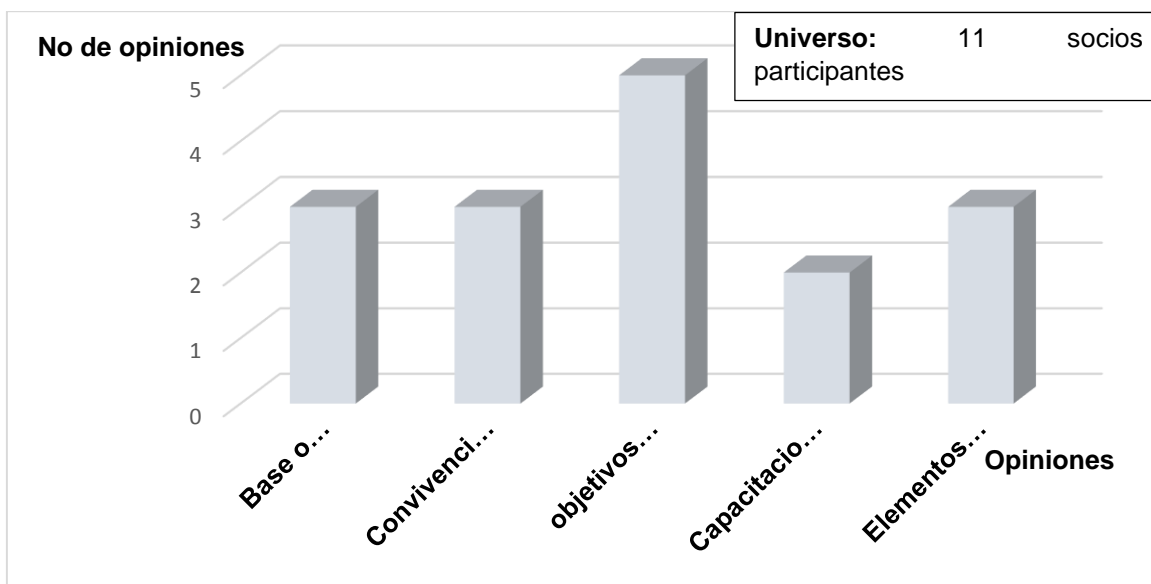
Otro aspecto importante es revalorar el punto de vista y significados de la organización, pero concluyen que es un mecanismo útil en la mejora de la calidad de vida campesina (Tabla 22).

Tabla 22. Significados sobre la organización entre integrantes de la Cooperativa

Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3
1.-Medio, estructura.	1.-Punto de apoyo para crecer en lo grupal y personal.	1.-Buscar apoyos.
2.-Tener buena convivencia estar unidos (puntualidad y participación).	2.-La base principal para crecer	2.-Para comercializar nuestro producto
3.-Tener más beneficios.	3.-Punto de inicio para el desarrollo	3.-Para comprar insumos a buen precio
4.-gestión y administración.	4.-Punto para resolver problemas y unión	4.-Para las capacitaciones para el manejo de nuestras huertas.
5.-llegar a acuerdos.		5.-Un respaldo en conocimiento y seguridad.
6.-Liderazgo		
7.-Objetivo común: punto de venta con buen precio y sin intermediarios		

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Gráfico 22. Opiniones del grupo sobre el significado de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Si se plantea potenciar el proceso organizativo presente y futuro, es necesario problematizar la manera en que se ha contribuido en el logro de avances de la

Cooperativa. Destacan que ha sido mediante la participación, la capacitación, los aportes de tiempo y dinero y otros tipos de valores (Tabla 23).

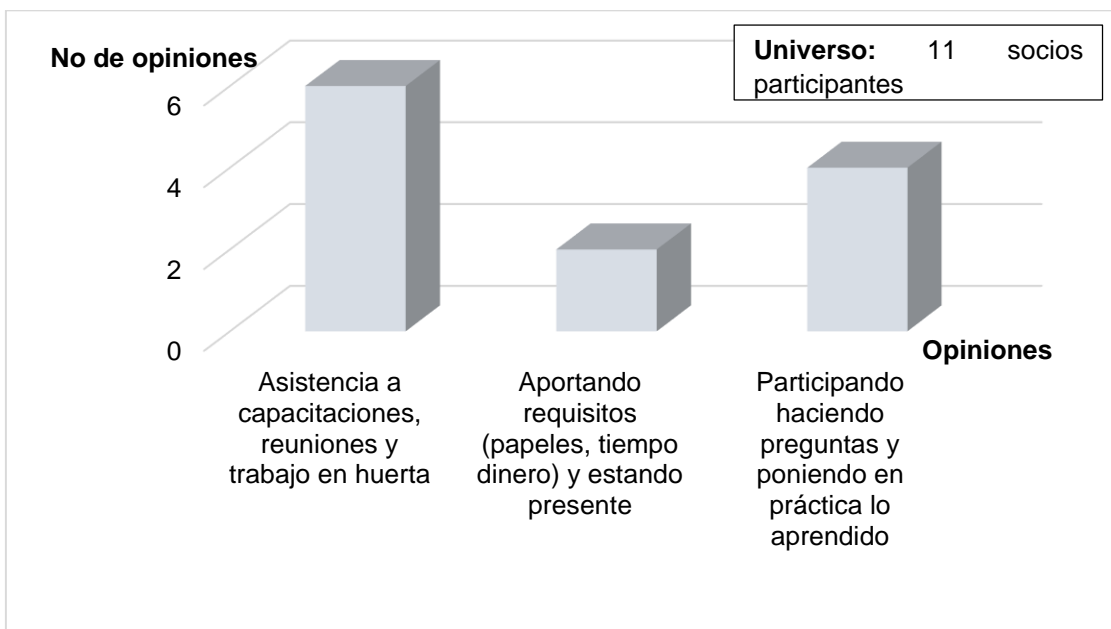
Tabla 23. Compromisos en un virtual Plan de Mejora

Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3
1.-Asistencia, trabajo en la huerta y en el terreno del centro de acopio	1.-Como espectador y participando en las asesorías.	1.-Contar con el título de propiedad y estar presente en la propuesta.
2.-Aportando los requisitos (papeles, tiempo y dinero).	2.-Con participación en reuniones.	
3.-Asistencia a dos capacitaciones (fertilización y control de plagas).	3.-Asistiendo, aprendiendo y escuchando.	
4.-Participación (haciendo preguntas).	4.-Asistiendo a taller de capacitación.	
5.-Asistencia a varias capacitaciones.		
6.-Poniendo en práctica lo aprendido.		
7.-Visitas a huertas y haciendo preguntas.		

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo.

Existen evidencias de cómo la participación ha conducido a logros importantes, como el caso del Centro de Acopio, o de la capacitación en Michoacán (Gráfico 22).

Gráfico 23. Participación en Acciones Colectivas: Centro de Acopio y Capacitación



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Una pregunta clave para la construcción del plan de mejora fue: ¿A que me comprometo para que mi organización mejore?

En la Tabla 24 se resume las respuestas

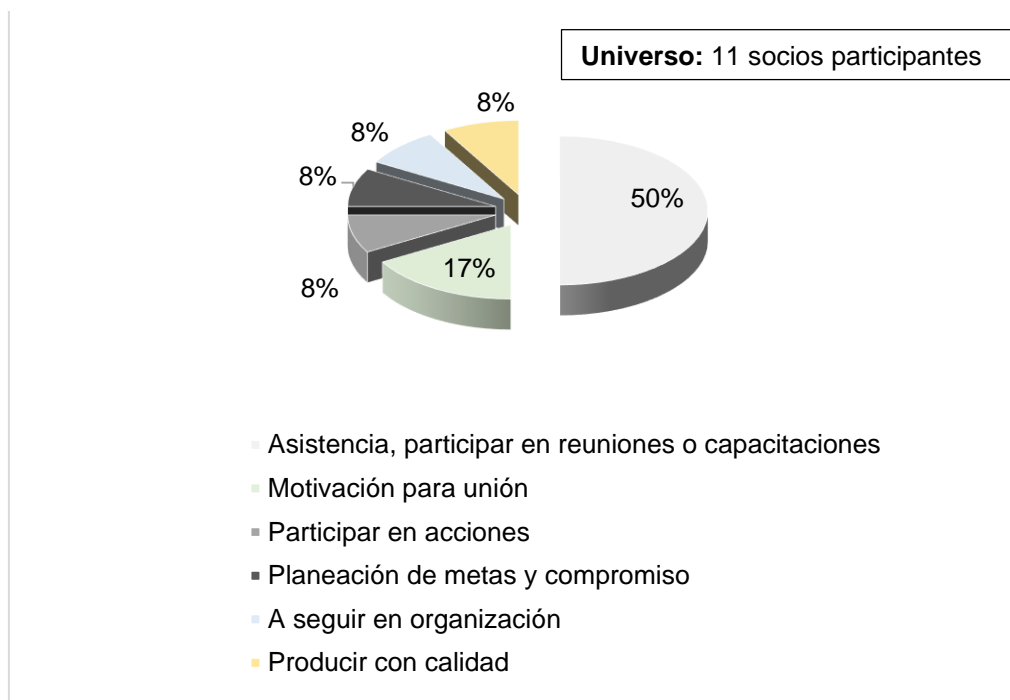
Tabla 24. Compromisos colectivos

Nombre	Compromisos
1.-Ruben	"Asistir a todas las juntas, no faltar y dar buenos puntos de vista para mejorar la producción de aguacate y a darles ánimos a los que aún no cosechan muy bien, producción y calidad de fruto, tomar a cuerdos que se cumplan."
2.-Hector	"A participar más en la implementación y organización de los trabajos para la organización."
3.-Eufemio	"A cumplir puntualmente a las reuniones de capacitación de la organización."
4.-Martin	"Participar en todos los cursos que me inviten."
5.-David	"Asistir, participar y producir con calidad."
6.-Jose de Jesús	"Poner interés de mí mismo, fijar una meta y compromiso."
7.-Antonio	"Me comprometo a seguir en mi organización."
8.-Felipe	"A que mi organización esté unida."
9.-Toribio	"Ser cumplido en todos los llamados y ser puntual."
10.-Manuel	"Una producción de calidad de aguacate y participar más."
11.-Refugio	"Asistir a capacitaciones y sacar un buen producto."
12.-Marcial	"Me comprometo a seguir motivándolos y aportándoles los poquitos conocimientos que he aprendido."

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo de Campo

Las acciones que destacan por parte de las y los integrantes es la de asistir a reuniones y eventos de capacitación (Gráfico 23).

Gráfico 24. Compromisos para el cambio Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, los integrantes de la organización también comentan que existe la oportunidad de vivir de la huerto, de aprovechar la demanda creciente del aguacate, de encontrar buenos compradores para mejorar la organización, de prevenir problemas en huerto con el uso de la tecnología, y de encontrar buenos precios, finalmente los socios de la organización mencionan que también hay amenazas que observan tales como: el clima, las heladas, las sequias y las granizadas, así como la competencia creciente y el robo.

En cuanto al FODA de la organización en el tema de proceso organizativo, se puede identificar que son limitadas las fortalezas que mencionan las mayorías de los socios es decir existe una escasa reflexión de lo que tienen de lo que han logrado pero si son muchas las debilidades del proceder individual y colectivo a que hacen referencia, caso contrario con las oportunidades que a decir de los socios son varias pero la mayoría referidas a mejoras en ingresos económicos y lograr puntos de

venta donde alcancen mejores precios, finalmente las amenazas mencionadas por los participantes al taller son en sí condiciones de vida (clima) más que amenazas.

Las acciones a seguir en el plan de mejora a corto, mediano y largo plazo serán:

6.1. Acciones de mejora e intervención con la Cooperativa PASPA.

a) Corto plazo

Objetivo: Consolidar una producción sustentable y engarzamiento a un mercado asequible que permita una organización que potencialice los logros y el bienestar de los integrantes la Cooperativa PASPA

1.-Ajustar los objetivos, metas y una estrategia planeada para la producción y comercialización de aguacate mejorado, que obedezca a la lógica de sus aspiraciones, problemas en común y además que sea un reflejo de un conocimiento e información compartida, sin dejar de lado su sabiduría y cultura campesina.

2.-Impulsar acciones que faciliten que los socios de la Cooperativa PASPA puedan tomar conciencia de su papel en la organización, así como de sus alcances y contribución en el logro de los resultados de la Cooperativa, para dejar de lado alcanzar los acuerdos de Asambleas.

3.-Establecer de una estructura, una normativa, una programación operativa organizativa partiendo de sus conocimientos de organización tradicional, para poder alcanzar todo su potencial, para poder acceder a mercados más ventajosos y estrategias de ahorro e inversión.

-Reglamentos internos en función.

-Planes y programas de producción y mercado.

-Operación de comisiones de vigilancia y control

-Manejo habitual de bitácoras de producción.

-Instaurar un sistema de ahorro productivo.

4.-Integrarse a la cadena de valor partiendo de la formación de capital humano propio de la organización cuyos ejes sean el relevo generacional y la participación contundente de las mujeres.

5.-Buscar hacer frente al mercado partiendo de cooperación, confianza, solidaridad y ayuda mutua, construir un programa de acopio y comercialización.

6.-Integrar al equipo de capacitadores, facilitadores que permitan la autogestión, la participación activa, dinámica y mejoras en el manejo sustentable de su producción.

7.-Impulsar acciones que favorezcan un liderazgo con mejoras continuas en aspectos de comunicación, delegación de funciones y toma de decisiones con mayor conocimiento y visión integral.

8.-Sentar bases para expandir gradualmente los beneficios a la comunidad mediante la integración adecuada y justa con productores de insumos locales y la propia mano de obra contrada en la comunidad, lo cual puede dar a convenios, alianzas que incluso tengan alcance para evitar o disminuir robos en huerta.

b) Mediano plazo

Objetivo: Lograr una producción orgánica integrada a un mercado que impulse la organización campesina.

1.-Consolidar un mercado del tipo orgánico que permita aprovechar al máximo los recursos productivos (agua, suelo, clima, subproductos agropecuarios, mano de obra, saberes, forma de vida, valores, conocimientos locales) propios de la PASPA.

-Concretar la certificación orgánica.

-Arraigar un programa de buenas prácticas de producción y manejo postcosecha.

2.-Impulso de organizaciones satélite con autogestión para la producción de insumos orgánicos y estratégicos para la producción.

- Cajas de ahorro para el retiro y seguridad social

-Fábricas de insumos para la producción, comercialización.

-Escuelas para formar capital humano no solo en el área de producción.

c) A largo plazo

Implementar un sistema de mejoras continuas y programas de evaluación en la dirección, administración y organización de la Cooperativa PASPA.

6.2. Acciones de mejora desde y para el facilitador:

d) Corto plazo

1.-Es de relevancia desarrollar la capacidad de motivación, de confianza y respeto hacia la sociedad para mejorar el aterrizaje de información que pudiera detonar acciones importantes en los diversos temas que faciliten el proceso de organización en torno a la producción y comercialización del aguacate en la Cooperativa.

2.-Facilitar la integración de un equipo multidisciplinario que permita impulsar cambios necesarios para alcanzar mayores logros colectivos más que individuales.

6.3. Sugerencias para agentes externos

1.-Impulsar recomendaciones al Estado para realizar mejoras en las estructuras organizativas propuestas para la figura legal de Sociedad Cooperativa que tengan que ver con el aprovechamiento de valores de solidaridad y apoyo mutuo propios de la organización campesina tradicional.

IX. BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez Gaxiola, Jesús Felipe (2006). El desarrollo y la extensión en México: Un estudio teórico de la cuestión y un estudio de caso en dos regiones del Estado de Puebla, Tesis Universidad de Córdoba, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y Montes, Córdoba, España.
- Anónimo (2017). Puebla con potencial para mejorar la producción de aguacate. Artículo, *diariopuntual.com.*, consultado el 20 de febrero del 2018 en: <http://infohass.net/AgroNota?IdNoticia=13176>
- Barbieri, Alberto. (2017). Aguacate: Estos son los graves daños escondidos detrás de su cultivo. Periódico *la Vanguardia*, Consultado el 28 de octubre del 2019 en: <https://www.lavanguardia.com/natural/20170208/413985071733/aguacate-peligros-cultivo.html>
- Camarillo Cuenca, Adriana Yerania (2018), Artesanías de bambú como generadora de empleos y desarrollo en la comunidad de Monte Blanco, Municipio de Teocelo, Veracruz, Tesis de Maestría en Ciencias, Colegio de Postgraduados, Montecillo, Texcoco, Estado de México.
- Carrera García, Silvia (2012). Territorios de agricultura campesina-indígena y comercial frente a los programas de apoyo para el desarrollo agrícola estudio de caso: región Mazateca en Alta Oaxaca, Tesis de Maestría en Ciencias, Colegio de Postgraduados, campus Montecillo, Texcoco, Estado de México.
- Castaños Carlos, Manuel (2018). La extinción de los campesinos mexicanos. Editorial Rosete, México, D.F.
- Cedeño, Roberto (2006). Secretaria de la Reforma Agraria Estudio a Agrarios; organización e integración empresarial de productores rurales, resumen, México, D.F. consultado el 11 de marzo del 2018 en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_40/an%c3%81lisis/roberto%20cede%c3%b1o%20s%c3%a1nchez,%20miguel%20ponce%20gonz%c3%a1lez.pdf.
- CONEVAL (2018). Medición de la Pobreza, Artículo Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas, consultado el 2 noviembre del 2019 en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx>
- Corona Hernández, Venus Valeria (2019). Género y participación de mujeres nahuas en dos grupos artesanales de Mixtla de Altamirano, Veracruz. Tesis de Maestría, Colegio de Postgraduados, Campus Puebla.

- Chávez Ferreiro, Javier., Rivas Tovar, Luis Arturo, (2005). Competitividad de la agroindustria del estado de Michoacán-México. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 24. Consultada el 23 junio del 2018 en: <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202406.pdf>
- de Grammont, Hubert C.; Mackinlay, Horacio (2006). Las organizaciones sociales y la transición política en el campo mexicano. En publicación: La construcción de la democracia en el campo latinoamericano. de Grammont, Hubert C. CLACSO, Buenos Aires. Consultado el 12 de septiembre en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/gram/C01GrammontMackinlay.pdf>
- de Grammont, Hubert C. (2007), Las organizaciones “campesinas” y la transición política en México (fuerzas y debilidades), revista l'Observatoire des Amériques ou des membres du Centre Études internationales et Mondialisation (CEIM), consultado el 11 de octubre del 2018 en: <https://core.ac.uk/download/pdf/84299973.pdf>
- De Sousa Santos, Boaventura (2009). Epistemología del Sur, Editorial Siglo veintiuno, México, DF.
- Diario oficial de la federación DOF (2018) Ley General de sociedades Mercantiles, Cámara de diputados del H. congreso de la Unión. México, D.F., consultado el 2 de noviembre del 2019 en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf
- Díaz Cervantes, Rufino (2018). Diagnóstico de Organizaciones productoras de aguacate en Atlixco, Pue. Primer Congreso Mexicano del aguacate, celebrado del 25 al 27 de octubre del 2018, Michoacán.
- Díaz de Salas, Sergio (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. Revista electrónica en América Latina especializada en comunicación, consultada el 29 de octubre del 2019 en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf
- Dussel, Enrique (2005) Europa, modernidad y eurocentrismo. Paideia, Revista de Divulgación del pensamiento crítico, mayo-junio-julio No. 8 año 2, Vol. 2 coeditado con: Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Instituto Intercultural Interdisciplinario y Universidad de Guanajuato. México.
- El Financiero (2017). Tres Gráficos para entender la importancia del aguacate para México, Columna rankings, México. D.F. Consultado el 17 septiembre del 2018, en: <http://www.elfinanciero.com.mx/rankings/la-importancia-del-aguacate-para-mexico-en-graficas>.

- FAO. (1958). Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarla. guía de mercadeo no. 1, artes Gráficos S.A Barcelona España.
- FAO. (1994). Participación campesina para una agricultura sostenible en Países de América Latina, Artículo, Participación Popular siete, Roma, consultado el 17 febrero del 2018 en <http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm#II.%20LAS%20ORGANIZACIONES%20CAMPESINAS%20EN%20AMERICA%20LATINA>.
- Flores, Flores, Deisy del Carmen (2012), Cohesión social de la organización del grupo de Acción local de Texcoco: productora de flores selectas de Tequexquináhuac, SPR, RL. Tesis de Maestría, Colegio de Postgraduados, campus Montecillo, Texcoco, Estado de México.pp:102.
- Franco Sánchez y Leos Rodríguez (2013). Análisis de costos y competitividad en la producción de aguacate en Michoacán, México, artículo, Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas volumen 9 número 2, 15 de febrero - 31 de marzo, 2018, consultado el 29 de octubre del 2019 en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6389306.pdf>
- Gianoten, Vera y T. de Wit, (1987). Organización Campesina: el Objetivo Político de la Educación Popular y la Investigación Participativa. Ed. TAREA.
- Hewitt de Alcántara, Cynthia (2007). Ensayo sobre los obstáculos al desarrollo rural en México Retrospectiva y prospectiva, taller-seminario “El campo mexicano a través de las voces de sus estudiosos”, Jalisco, México, consultado el 28 de agosto del 2018 en:
- Lopez Ortega, Ignacio (2019). Género y responsabilidad social en la empresa “organización de Huaquechula de S.PR. de R.L.”, Huaquechula, Puebla. Tesis de Maestría, Colegio de Postgraduados, Campus Puebla.
- Méndez Cortes, Vianeth (2015), Canal y margen de comercialización de la vainilla en el municipio de Papantla, Veracruz. Tesis de Maestría, Colegio de Postgraduados, campus Montecillo, Texcoco, Estado de México.
- Midgley, James (2014). Desarrollo social: teoría y práctica; que es el desarrollo; Madrid; España.
- Navarro, J. (2009). Definición de organización. Artículo Definición ABC; consultado el 18 octubre del 2018, en: <https://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php>

- Oble Vergara, Evelia (2010). Organización y liderazgo para la formación de empresas agrícolas, caso: consejo estatal de productores de aguacate de Morelos (Cepamor). Tesis, Colegio de postgraduados, Puebla, Pue.
- Olgúin, Israel (2019). Producción de aguacate en Puebla creció 40% en 5 años. (2019). Artículo, periódico El universal unotv UnionPuebla, Consultado el 31 de octubre del 2019 en: <https://www.unionpuebla.mx/articulo/2019/04/11/economia/produccion-de-aguacate-en-puebla-crecio-40-en-5-anos>
- Olson M. (1985), La lógica de la acción colectiva, Auge y decadencia de las naciones, Ariel. Barcelona, España.
- Rincón Pérez, Fernando (2010). Acción Colectiva y capital social en las organizaciones Agrarias. El caso de la cooperativa Agropecuaria Cholollan en el Valle de Puebla. Tesis de Maestría Colegio de Postgraduados, Puebla, Pue.
- Rivas Tovar, L.A. (2009) Evolución de la teoría de la organización, Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, consultado el 2 de diciembre del 2018 en: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- SAGARPA (2014) Estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México, Caracterización general de las organizaciones rurales, México, D.F. Consultado el 5 de marzo del 2018 en: <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2019/01/28/1608/01022019-5-estudio-sobre-el-desarrollo-institucional-de-las-organizaciones-rurales-en-mexico.pdf>.
- Sánchez Hernández Miguel (1978). Organización campesina y comercialización un estudio en San Nicolás de los Ranchos, Puebla. Tesis de Maestría en ciencias, Colegio de postgraduados, Chapingo, Mex.
- Sistema de información agroalimentario y pesca SIAP (2018), cierre agrícola, México, consultado el 30 de octubre del 2019 en: <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- Solorio Vélez, Luz María (2015) Modelo de comercialización del aguacate orgánico en la región de Uruapan; Michoacán de Ocampo; Tesis de Maestría, IPN México, distrito federal:40,41
- Schlemenson Aldo (2016). Análisis Organizacional y empresa Unipersonal, artículo Instituciones educativas, consultado el 21 de marzo del 2018 en:

<http://ismael36340.blogspot.mx/2016/11/aldo-schlemenson-6-dimensiones-para-el.html>.

Valtierra Pacheco, Valtierra (1999). El posible papel de las organizaciones de tercer piso ante el cambio. Congreso, Colegio de Postgraduados Montecillos, México, D.F., Consultado el 16 de julio del 2018 en: <http://www.fao.org/docrep/007/ad727s/ad727s10.htm>.

Vázquez García Adriana (2012) La construcción social de la identidad de los campesinos: unión ejidal tierra y libertad, y San José Atotonilco, Tesis, Colegio de Postgraduados, Puebla, Pue.

Warman, Arturo (1972). Los campesinos: hijos predilectos del régimen. México, Centro de Investigaciones superiores del INAH. Ediciones de la casa Chata.

Wallerstein, I.

Zapata, Francisco (S/F). Cuestiones de teoría sociológica, colegio de México, México, D.F.

X ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Modelo

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

CAMPUS PUEBLA

MPGDS

Cuestionario dirigido a participantes en la cuarta Feria del aguacate realizado en el salón CROM, Atlixco, Puebla, los días 11 y 12 de octubre del 2018

Este cuestionario forma parte de una entrevista dirigida a recoger información en el marco del estudio “El proceso de organización en la SPR “productores de Aguacate de San Pedro Atlixco”, Tianguismanalco, Pue.”, por lo que los datos recogidos serán usados de manera responsable y de manera privada, guardando el anonimato de las personas, si es su deseo.

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Generalidades de la persona entrevistada

Nombre:

Edad:

Domicilio:

Teléfono:

Email:

Características de la unidad de producción

- 1.- ¿Dónde se ubica la huerta? ¿Cuántos arboles tiene?
- 2.- ¿Pertenece a alguna organización? ¿Cómo se llama?
- 3.- ¿Dónde se ubica?
- 4.- ¿Desde cuándo pertenece a la organización?
- 5.- ¿A qué se dedica la organización?
- 6.- ¿Por qué entro?
- 7.- ¿Ocupa algún cargo?
- 8.- ¿Qué importancia tiene la organización para la producción y comercialización de aguacate?
- 9.- ¿Cuáles serían los principales problemas en una organización?
- 10.- ¿Qué sugiere para mejorar la organización a la que pertenece?
- 11.- ¿En qué le ayuda la asistencia a este evento para su huerta?
- 12.- ¿En qué le ayuda la asistencia a este evento para su organización?

Anexo 2. Entrevista Modelo

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

CAMPUS PUEBLA

MPGDS

Cuestionario dirigido a participantes en el evento “Feria del aguacate Tochimilco, Puebla, los días 5 y 6 de abril del 2019

Este cuestionario forma parte de una entrevista dirigida a recoger información en el marco del estudio “Organización campesina en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado en San Pedro Atlixco, Tianguismanalco, Pue.”, por lo que los datos recogidos serán usados de manera responsable y de manera privada, guardando el anonimato de las personas, si es su deseo.

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Generalidades de la persona entrevistada

Nombre:

Edad:

Domicilio:

Teléfono:

Email:

- 1.- ¿Cultiva aguacate? SI ¿Por qué?, NO ¿Por qué? Pase a la pregunta 24

- 2.- ¿Desde cuándo comenzó a cultivar el aguacate?
- 3.- ¿Dónde se ubica la huerta?
- 4.- ¿Cuántos árboles tiene?
- 5.- ¿Qué variedades cultiva? ¿Cuántas y cuáles son mejoradas? ¿Cuántas y cuáles son
- 6.- ¿Tiene otros árboles frutales en su huerta? nativas? SI ¿cuáles? NO ¿Por qué?
- 7.- ¿Participa en alguna organización de productores de aguacate? SI ¿Por qué? Continua la entrevista, NO ¿Por qué? Pase a pregunta 24
- 8.- ¿Cómo se llama la organización en la que participa?
- 9.- ¿Cómo se formó esa organización?
- 10.- ¿A qué se dedica la organización?
 - a) Producción de aguacate
 - b) Comercialización de aguacate
 - c) Comercialización u otro valor agregado
 - d) otro
- 11.- ¿Desde cuándo participa en la organización?
- 12.- ¿Por qué participa?
- 13.- ¿Quién lo o la invitó o como se enteró de la organización?
- 14.- ¿Cómo participa usted?
 - a) cargo en directiva ¿Cuáles?

b) comisiones permanentes ¿Cuáles?

c) comisiones temporales ¿Cuáles?

d) Otros ¿Cuáles?

15.- ¿Cuáles son los principales logros de la organización?

16.- ¿Se ha beneficiado usted de la organización en la que usted participa?

Si en apoyos producción ¿Cuáles?

Si en apoyos para la comercialización ¿Cuáles?

Si en otros ¿Cuáles?

NO ¿Por qué?

17.- ¿Qué importancia tiene la organización para su comunidad o región?

18.- ¿Cuáles serían los principales problemas en una organización?

Problema 1

Problema 2

Problema 3

19.- ¿Cuáles serían las soluciones?

Solución (es) al Problema 1

Solución (es) al Problema 2

Solución (es) al Problema 3

20.- ¿Cómo calificaría el desempeño de los líderes (as) o dirigentes (as) de la organización?

excelente ¿Por qué?

muy bueno ¿Por qué?

bueno ¿Por qué?

malo ¿Por qué?

pésimo ¿Por qué?

21.- ¿Cómo calificaría la participación de las y los integrantes de la organización?

excelente ¿Por qué?

muy bueno ¿Por qué?

bueno ¿Por qué?

malo ¿Por qué?

pésimo ¿Por qué?

22.- ¿Qué sugiere para mejorar la organización a la que pertenece?

23.- ¿Cómo usted ha ayudado a la organización?

24.- ¿por qué vino usted a este evento?

25.- ¿En qué cree que le ayuda venir a este tipo de eventos?

26.- ¿Cómo le ayuda este evento a la organización de aguacateros?

27.- ¿Algo que quiera agregar a esta plática?

Anexo 3 Entrevista Modelo.

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

CAMPUS PUEBLA

MPGDS

Cuestionario dirigido a integrantes de la Sociedad de “productores de aguacate de San Pedro Atlixco S.C de R.L. de C.V en los meses de febrero-marzo del 2019

Este cuestionario forma parte de una entrevista dirigida a recoger información en el marco del estudio “Organización campesina en torno a la producción y comercialización de aguacate mejorado en San Pedro Atlixco, Tianguismanalco, Pue.”, por lo que los datos recogidos serán usados de manera responsable y de manera privada, guardando el anonimato de las personas, si es su deseo.

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Generalidades de la persona entrevistada

Nombre:

Edad:

Escolaridad:

Domicilio:

Teléfono:

Email:

- 1.- ¿Quién está a cargo de trabajar la huerta?
- 2.- ¿Cuál es la densidad de siembra en su huerta?
- 3.- ¿Qué tipo de tenencia es su propiedad?
- 4.- ¿Tiene riego en su huerta?
- 4.- ¿Es suficiente el agua que dispone para riego?
- 5.- ¿Qué superficie tiene cultivada de Aguacate?
- 6.- ¿Qué variedades y cultivares tiene de aguacate?
- 7.- ¿Qué edad tienen sus plantas de aguacate?
- 8.- ¿En qué meses cosecha?
- 9.- ¿Cuánto cosecho en él 2017?
- 10.- ¿Cuánto cosecho en él 2018?
- 11.- ¿Qué calidades cosecho en el 2018 y 2017?
- 12.- ¿Qué ingresos obtuvo en el 2018?
- 13.- ¿De cuántos arboles de aguacate cosecho?
- 14.- ¿Qué rendimiento obtuvo por árbol en promedio?
- 15.- ¿Qué requisitos le solicitan por punto de venta?
- 16.- ¿Cómo nutre a sus plantas y con qué insumos?
- 17.- ¿En qué momento y que cantidad de insumos emplea?
- 18.- ¿Cómo combate las plagas y enfermedades en sus plantas y con qué insumos?
- 19.- ¿En qué momento y que cantidad de insumos emplea para su control?

- 20.- ¿Cuáles son las principales condiciones ambientales que le afectan?
- 21.- ¿En qué momento emplea mano de obra contratada?
- 22.- ¿Cuál es la principal actividad que le genera ingresos?
- 23.- ¿Cuál es la actividad secundaria que le genera ingresos?
- 24.- ¿Qué % representa el ingreso de aguacate en su ingreso familiar?
- 25.- ¿Cuál es principal problema en huerta?
- 26.- ¿A quién vendió?
- 27.- ¿Cuánto vendió a cada punto de venta?
- 28.- ¿A qué precio vendió y con qué calidad?
- 29.- ¿Quién se encarga de la selección y comercialización del aguacate?
- 30.- ¿Qué actividades realizan para llevar su aguacate a los diferentes puntos de venta?
- 31.- ¿Qué características busca en el punto de venta que aspira?
- 32.- ¿Para qué se integró a la sociedad?