



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas

“Metodología de planeación participativa para el desarrollo
de la organización campesina y/o empresas rurales.
Hacia la Autogestión”

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestra en Ciencias Administrativas

Presenta:

Crescenciana Hermelinda Canal Martínez

Xalapa-Enríquez, Ver.

Mayo de 2005



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas

“Metodología de planeación participativa para el desarrollo
de la organización campesina y/o empresas rurales.
Hacia la Autogestión”

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestra en Ciencias Administrativas

Presenta:

Crescenciana Hermelinda Canal Martínez

Director de Tesis:
Mtro. Bolívar E. López ortega

Xalapa-Enríquez, Ver.

Mayo de 2005

Este trabajo va dedicando especialmente para mis seres queridos:

En tu memoria papá Por el amor, la fuerza y la responsabilidad que sembraste en mí.

En tu memoria abuelita Cuyo recuerdo siempre está conmigo y eres mi ángel guardián.

A ti Mamá Por tu amor, tu bondad y tu inmensa comprensión, por enseñarme tu fortaleza y guiado mi camino y por ser la madre más hermosa de este planeta.

A mi pequeña Grecia
Georgina Mi hija, expresión de mi alma, eres un ser maravilloso. Gracias por ser mi hija. Te amo.

A ti Jorge Por la libertad, confianza, apoyo incondicional y por supuesto el amor que me has brindado. Gracias eternamente. NAM MYO HO RENGUE KYO.

A mis hermanos Seres especiales en mi vida, René, Mar, Toño, Pita y Hugo, gracias por ser mis hermanos. Mi cariño para ustedes.

A mis amigos De siempre, que no obstante el transcurso del tiempo y la distancia, siempre seremos, eso, amigos entrañables. También, por haber compartido juntos las más ricas experiencias y el camino de la organización y la capacitación campesina.
Dalia, un ser especial, gracias por tu cariño y aprendizaje en otra esfera; Juan Mayans por ese ciclo de creatividad y libertad que me brindaste, Juan

Bernardo, José Ángel, Paloma, mis hermanos de corazón, mi cariño para ustedes. OMSHANTI

Ing. Sergio Reyes Osorio y Jaime Mariscal Orozco
Sus enseñanzas en el inicio de mi etapa profesional han sido una constante en mí. Gracias.

A los miembros
del H. Jurado

A mis MAESTROS

Mtro. Bolivar E. López Ortega

Dra. Milagros Cano Flores

Mtro. Adolfo Fernández Torres

Mi profundo agradecimiento, reconocimiento, gratitud y por sus invaluable aportaciones para este trabajo de tesis. Gracias por ello y por haberme brindado su amistad.

A mis maestros

A todos y a cada uno de ellos, gracias por compartir sus conocimientos y enseñanzas que han contribuido a que la esfera de mi conocimiento se haya ampliado.

Empresa Frussi:

Un reconocimiento muy especial y mi agradecimiento profundo al Gerente de la empresa Frussi y a los dirigentes de la misma, por su gran apoyo para realizar este trabajo.

Lic. Juan Bernardo Soto Durán. Gerente de la Empresa

Ing. Humberto Aguirre Guzmán Presidente

Sr. Manuel Rodríguez Aguilar Secretario

Sr. Manuel Sánchez Rendón Tesorero

A todos los miembros de la Organización.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i-xi
I. Marco Referencial	
1.1. Concepción del Desarrollo Rural	1
1.2. La situación actual del sector rural en México	2
1.3. Políticas propuestas para el desarrollo rural	8
1.4. Políticas del Estado en materia de desarrollo rural	13
1.4.1. Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Forestal, Pesquero y de Alimentación (2001-2006)	13
1.4.2. Ley de Desarrollo Rural Sustentable	17
1.4.3. Acuerdo Nacional para el Campo	22
1.4.4. Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo 2003	34
II. Marco conceptual	
2.1. Problemática y concepción de la organización campesina	36
2.2. Elementos de la problemática campesina	36
2.3. Problemática productiva-organizativa	40
2.4. Relación campesinos-instituciones gubernamentales	41
2.5. Concepción de la organización campesina	42
2.6. Concepción de la capacitación campesina como instrumento de apoyo a los grupos u organizaciones campesinas	46
2.7. Concepción de la capacitación campesina	48
III. Metodología	
3.1. Planteamiento del problema	51
3.2. Objetivos	52
3.2.1. General	52
3.2.2. Particulares	52

	Página
3.3. Justificación	53
3.4. Delimitación de la investigación	54
3.5. Hipótesis	
3.5.1. Papel de las hipótesis	55
3.5.2. Hipótesis particulares e indicadores	56
3.6. Tipo de investigación	62
IV. Propuesta Metodológica de planeación participativa para el desarrollo de la Organización Campesina (OC) y/o empresas rurales.	
4.1. Concepción de la planeación participativa	65
4.2. Principios organizativos	65
4.3. Principios de la acción capacitadora	68
4.4. Marco operacional	70
4.4.1. Estrategia de la organización campesina	70
4.4.2. El Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO)	71
4.4.3. Principios que orientan el PIRO	73
4.4.4. Etapas comprendidas en el marco operacional	81
4.4.5. Etapa de Estudios previos y Compromiso Inicial	84
4.4.6. Etapa de Diagnóstico y Programación Regional	99
4.4.7. Etapa de Operación Regional	120
4.4.8. Etapa de Evaluación Regional	159
4.5. Evaluación del proceso organizativo	165
V. Anexo: Perfil de una organización campesina de orden superior	167
V. Conclusiones	197
Anexo: Instrumentos aplicados	210
Bibliografía	247

INTRODUCCIÓN

En México¹, la economía y la diversidad de las comunidades rurales durante un largo período se ha deteriorado debido a los “modelos” y políticas que se han implementado en materia de comercio y desarrollo.

El gran contraste de ingresos, de condiciones productivas y tecnológicas y por ende el nivel de vida de los grupos campesinos, siempre ha complicado el diseño de las políticas económicas agropecuarias, así como su instrumentación.

El ingreso de México al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha significado que se convierta en uno de los países más abiertos del mundo, iniciando así una etapa irreversible en sus relaciones económicas internacionales.

Ante esta perspectiva, las políticas del sector rural que se instrumentan deben ser incluyentes, de apoyo y defensa de los pequeños y medianos productores, permitiéndoles enfrentar la competencia del exterior; desarrollar sus capacidades productivas y explotar sus ventajas comparativas, hasta que, por sí mismos logren afrontar las condiciones que establece el mercado internacional.

En general, los expertos en materia de desarrollo rural, coinciden en que las políticas actuales de desarrollo rural plantean la necesidad de impulsar el mejoramiento de los niveles de bienestar social de la población rural, con base en su participación organizada y haciendo énfasis en criterios de eficiencia productiva y de carácter social.

¹ Desarrollo Rural (Vía campesina). http://www.movimientos.org/cloc/show_text.php3?key=654 1996-02-29.

Las políticas fundamentales que conforman la estrategia del Gobierno en materia de desarrollo rural se encuentran plasmadas en el Plan Sectorial Agropecuario, Forestal, de Pesca y de Alimentación 2000-2006, en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y en el Acuerdo Nacional para el Campo, por el Desarrollo de la Sociedad Rural y la Soberanía y Seguridad Alimentarias (2003).

En dichos instrumentos se plantea impulsar una nueva y adecuada alianza económica y social entre el Estado y los campesinos, concebida como un proceso que deberá gestarse y desarrollarse sobre la base de un proyecto común entre ambos. Su objetivo será lograr la autosuficiencia alimentaria, elevación de los índices de producción y productividad, incrementar los niveles de nutrición y lograr una más equitativa redistribución del ingreso, todos ellos prioritarios para el país.

Esta alianza planteada, implica para el Estado un gran reto y compromiso; así como, la necesidad de reorganizar, articular e integrar su estructura para desarrollar las formas adecuadas de relación con los campesinos que permitan la implementación y congruencia de la actual estrategia.

Es así, que en el presente trabajo de tesis, mediante el análisis documental de investigaciones relacionadas con el tema y a través de un estudio de caso de una organización de orden superior, se analizó el desarrollo de los procesos organizativos; así como los factores económicos, sociales y políticos que han obstaculizado o viabilizado su desarrollo.

Con la propuesta, se pretende establecer criterios y métodos que coadyuven a la promoción y desarrollo económico y social de las organizaciones campesinas, con el fin de posibilitar su participación activa en la

definición, formulación y operación de sus propios programas y proyectos que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

En este trabajo se pretende expresar como enfoque: un conjunto de planteamientos ligados a los intereses de determinados grupos campesinos, expresados como la oportunidad para lograr la reproducción de la unidad familiar en mejores condiciones de bienestar, lo que requiere a su vez en términos económicos, la reproducción ampliada (es decir el desarrollo) de la forma de producción campesina.

Un factor determinante de la concepción metodológica que se desarrolla, se basa en el hecho de que sean los propios campesinos quienes se involucren y comprometan en el desarrollo de su organización; que sean los que identifiquen, analicen y prioricen los principales problemas que afectan a sus actividades económicas y nivel de vida; y a partir de ello deriven sus propios programas.

En términos generales, el papel de la economía campesina ha sido el de obtener los ingresos necesarios para su propia reproducción, al proveer bienes para la economía en su conjunto. Este proceso ha significado que las unidades campesinas se desenvuelvan en un contexto económico que mediante distintos mecanismos las subordina, sometiéndolas a diferentes formas de explotación que se traducen en la permanente transferencia de excedentes hacia otros sectores sociales, cuyo resultado ha sido el que la mayoría de los campesinos no lleguen a obtener lo necesario para su subsistencia.

Sin embargo, hay grupos campesinos que de alguna manera han logrado superar estas relaciones de subordinación, obteniendo un mayor control de los mecanismos de relación con el mercado. Esta superación obedece a una serie de determinantes económicas, políticas y sociales, que en un momento dado se acumulan y permiten el cambio de las relaciones de poder en ciertas regiones.

El conjunto de relaciones que mantiene el campesino con el resto de la economía, puede clasificarse en términos de los distintos mercados a los que se vincula como productor: el mercado de la venta de su producción, donde los campesinos realizan el resultado de su trabajo; el mercado del consumo personal, en el que obtienen los bienes que requieren para su reproducción familiar; el mercado del consumo productivo, en el que adquieren los medios necesarios para llevar a cabo su proceso productivo; y el mercado del crédito, mediante el cual se financia su acceso a los otros mercados.

La disputa por el excedente se realiza en el ámbito de la estructura de poder regional, en la que el productor se enfrenta, en algunos casos a determinados aparatos del Estado, en otros, a fracciones de la burguesía industrial o comercial, pero en general al conjunto de ellos.

En el campo mexicano existen diversas formas de producción campesina, desde las que producen para su autoconsumo, hasta las que producen para la producción comercial.

En el ámbito institucional se reconoce que la organización y participación de los campesinos en torno a sus procesos productivos es un factor esencial para dar respuesta a la problemática que enfrenta este sector. Sin embargo, en la práctica existe desarticulación en las acciones institucionales con el consiguiente desperdicio de recursos y dispersión de esfuerzos, de ahí que no se obtengan los resultados esperados por parte de las instituciones en los procesos organizativos.

Algunos de los problemas que se pueden observar en torno a la acción institucional, se encuentran los siguientes: no incorporar en los programas institucionales las experiencias organizativas en materia de gestión y representación de los grupos campesinos; aún cuando se reconoce en los planes nacionales la importancia de la participación de los campesinos en la

planeación, operación y evaluación de sus programas, en la práctica las instituciones no se coordinan y no consideran estos aspectos; o bien, los servicios de apoyo y obra que les son proporcionados no necesariamente responden a los requerimientos o expectativas de los mismos.

Ante este panorama, se considera que la organización campesina representa una opción real y necesaria para el sostenimiento y desarrollo de la economía campesina. De ahí que la organización campesina se convierte en una condición importante y fundamental para defender sus condiciones de vida y para el logro de su desarrollo.

La organización representa la principal alternativa para los productores, ya que se convierte en una fuerza productiva al reemplazar las nulas posibilidades de acumulación de los productores que se enfrentan al mercado de manera individual o aislada.

Acorde con este planteamiento, el principio básico que debe orientar el desarrollo de los procesos organizativos, es el de propiciar -a través de las estrategias y políticas implementadas por el aparato institucional- que los grupos campesinos generen una autonomía organizativa, la cual debe expresarse en lo político, en lo comercial, en lo financiero y en lo técnico, conceptos que se desarrollan en el marco conceptual.

Si bien, lo prioritario en términos de la lucha campesina es la autonomía comercial, ésta no debe desvincularse de las autonomías política y técnica, ya que es condición para el acceso a la autonomía comercial y financiera. Estas formas de autonomía no deben analizarse de forma lineal, ya que las prioridades deben estar determinadas por la Organización Campesina.

Lo anterior lleva a preguntarse: **¿Cuál debería ser la estrategia más adecuada para la organización campesina?**

La organización juega un papel determinante, ya que es el medio a través del cual, los grupos campesinos podrán avanzar gradualmente hacia el logro de sus autonomías.

Ello implica que la organización campesina debe buscar una base propia de acumulación y el desarrollo de mecanismos que le permitan la apropiación colectiva de los excedentes que generen; por lo que es fundamental que avancen en la constitución de aparatos económicos campesinos, en la perspectiva de lograr mejores condiciones en los mercados, a efectos de lograr: formas de intermediación que les beneficien; generar nuevas fuentes de excedentes mediante la transformación de sus productos que les permitan agregar valor a sus productos e incidir con mayor presión colectiva en los eslabones del proceso de la circulación comercial y financiera.

En la presente investigación interesa fundamentalmente caracterizar cuáles son las prácticas organizativas que posibilitan que los grupos campesinos superen las relaciones de subordinación económica y social (condicionantes de la estructura de poder regional) a que están sujetos y puedan conformar organizaciones con un mayor nivel de autonomía económica y organizacional.

Ello, conlleva a preguntar: ¿En qué medida las prácticas organizativas que se dan al interior de las agrupaciones campesinas y las relaciones con la estructura de poder regional y con el estado, determinan la dinámica del desarrollo organizativo de los grupos campesinos, en cuanto al mayor o menor control de los mercados en que están involucrados?

Bajo esta óptica, el propósito es elaborar una propuesta metodológica de planeación participativa para el desarrollo de Organizaciones Campesinas de orden superior y/o Empresas Rurales.

La función más importante de la propuesta metodológica para la planeación participativa, es brindar los instrumentos necesarios que permitan a las organizaciones campesinas planificar su desarrollo económico y social en función de sus intereses propios y comunes, en la búsqueda de la autogestión y en consecuencia que estos instrumentos sean de utilidad para capacitar a los campesinos para que sean ellos los responsables de promover sus propios procesos organizativos.

El destinatario central de la metodología que se propone es el propio campesino, mismo que debe ser considerado como sujeto activo de todo esfuerzo organizativo.

La inquietud de elaborar una metodología de planeación participativa para el desarrollo de las organizaciones campesinas, parte de que durante casi 18 años mi experiencia profesional estuvo dedicada al desarrollo rural, participando en la promoción de la organización campesina, en la capacitación de sus miembros; en el diseño y operación de distintas investigaciones abocadas en esta materia; así como a la capacitación tanto de técnicos que se desempeñaban en el ámbito rural, como de los propios campesinos.

Cabe destacar, que mis vivencias en ese período siempre estuvieron enfocadas en la búsqueda de la autogestión campesina; ya que mi actuación en los proyectos e investigaciones se realizó con la participación de campesinos y técnicos del sector.

Por lo que corresponde al contenido del presente trabajo de investigación, denominado Metodología de Planeación Participativa para el desarrollo de la Organización Campesina y/o Empresas Rurales “Hacia la Autogestión”, comprende 6 grandes apartados:

En el capítulo I, se presenta un marco de referencia que comprende el enfoque actual de la política de desarrollo rural vista por los expertos; la concepción y enfoque actual del desarrollo rural en México. Asimismo, se abordan las políticas del Estado en materia de desarrollo rural y el papel que juegan en la promoción del desarrollo económico-social de las organizaciones campesinas.

También, se realiza un análisis del Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Forestal, Pesquero y de Alimentación; de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable; del Acuerdo Nacional para el Campo y del Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el campo 2003.

En función de los planteamientos de las políticas de Estado en materia de desarrollo rural se expone un análisis de las perspectivas del sector rural ante la apertura de mercados; y la visión del desarrollo rural integral para México.

En el capítulo II, se analizan entre otros aspectos, la problemática actual de la economía campesina; cómo se concibe y qué papel juega la misma en el desarrollo del sector agropecuario y de la economía en general; la problemática productiva y organizativa que se presenta en las organizaciones; su relación con el Estado; las características de los mercados financiero, de trabajo, de insumos, de comercialización y de productos, en donde se insertan los grupos u las organizaciones campesinas; así como las características de la estructura de poder regional a las que se enfrentan los grupos u organizaciones campesinas.

También, se presenta una concepción sobre la organización campesina, características, factores internos y externos que influyen en su desarrollo y la estrategia más adecuada para la misma; una concepción de la capacitación, como un instrumento de apoyo a los grupos u organizaciones campesinas.

En el capítulo III, se desarrolla el planteamiento del problema a abordar; los objetivos general y particulares que se pretenden con la investigación; su justificación, las hipótesis de trabajo y el papel que juegan las mismas con sus correspondientes variables e indicadores.

En el capítulo IV, se expone la propuesta metodológica de planeación participativa para el desarrollo de la organización campesina y/o empresas rurales, en donde se abordan los siguientes aspectos: el concepto de planeación participativa; los principios organizativos que deben orientar el desarrollo de la Organización Campesina, relacionados con su proceso, sus objetivos, su estructura organizativa, la distribución de beneficios; así como los elementos que definen la autonomía organizativa.

Debido a que el desarrollo de la organización, está muy ligada con la capacitación, también se presentan algunos principios que deben orientar la acción capacitadora que desarrolle la propia organización, o en su caso agentes externos que intervengan en este sentido.

Asimismo, este apartado comprende lo que para efectos de la presente investigación se le ha denominado “Marco Operacional”, el cual está integrado por las etapas de estudios previos; diagnóstico, programación, operación y evaluación; así como los elementos referidos a la evaluación del proceso organizativo, mismas que comprenden un conjunto de normas e instrumentos ordenados con base a las acciones organizativas necesarias a realizarse para el desarrollo de la Organización Campesina.

Se enuncian los principales criterios y normas de acción que deben considerarse para orientar la realización de cada una de las etapas; y los mecanismos organizativos que deben generarse para que la organización vaya desarrollando cada etapa. Finalmente, se señalan las acciones de capacitación que se requieren para cada una de ellas. Para cada etapa, se diseñan algunos instrumentos de análisis que se considera son necesarios para ser operados por los propios campesinos.

Un factor determinante de la concepción metodológica que se desarrolla, se basa en el hecho de que sean los propios campesinos quienes se involucren y comprometan en el desarrollo de su organización; que sean los que analicen y prioricen los principales problemas que afectan a sus actividades económicas y nivel de vida; y a partir de ello deriven un programa de trabajo que les permita orientar el desarrollo de acciones encaminadas a la solución de sus problemas.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones relacionadas con los factores determinantes que han permitido evolucionar hacia el control de mercados de la Empresa -que se ha tomado como estudio de caso- "Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S.A. de C.V." (Frussi), que es una empresa productora y empacadora de Mango, la cual inició sus operaciones en el año de 1996 como tal y como respuesta a la problemática específica que enfrentaban como productores de mango del sector social; quienes a pesar de practicar durante muchos años la actividad frutícola, lo hacían de manera aislada, más que empresarial, de tal forma que los intermediarios y empacadores les imponían las prácticas comerciales: desde las condiciones en que debían producir y la compra misma de la fruta.

Es un ejemplo de cómo y a partir de compartir intereses comunes, culminó en una organización de tipo empresarial y mediante la cual han enfrentado los mecanismos de subordinación en los que se encontraban inmersos. Es un ejemplo claro de la puesta en práctica, de factores como:

objetivos comunes, grado de compromiso en la adhesión, prácticas colectivas, experiencia organizativa, relaciones externas y toma de decisiones compartidas, entre otros.

En el capítulo VI, se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones acerca del proceso organizativo, de capacitación y control de mercados que permitan llevar a las organizaciones campesinas y/o empresas rurales hacia la autogestión de sus propios procesos y programas.

Por último, se anexa un apartado con los instrumentos aplicados en la organización que se tomó como estudio de caso.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Concepción del Desarrollo Rural

La concepción del desarrollo rural se ha ido modificando en función de la diversidad de la realidad; además, las sociedades rurales han presentado cambios estructurales debido principalmente al modelo de desarrollo global adoptado.

Para Edelmira Pérez¹ el desarrollo rural, se entiende como: “...un proceso de mejora del nivel de bienestar de la población rural y de la contribución que el medio rural hace de forma más general al bienestar de la población en su conjunto, ya sea urbana o rural, con su base de recursos naturales”

Por su parte, el gobierno actual concibe el desarrollo rural como: “La creación de una nueva sociedad rural capaz de generar sus propios ingresos y su propio capital a fin de tener una vida digna en las propias comunidades rurales. Un Desarrollo Rural Integral enfocado a las personas y a su calidad de vida, que incluya la industria y los servicios, sin restringirse a la actividad agropecuaria y silvícola primaria” (SAGARPA, La política de Desarrollo Rural Integral).

En México², la economía y la diversidad de las comunidades rurales durante un largo período se ha deteriorado debido a los “modelos” y políticas que se han implementado en materia de comercio y desarrollo. Sin embargo, la dedicación a la tierra, la cultura, y sus costumbres, así como las formas para

¹ Pérez C., Edelmira. Parte I. Repensando el Desarrollo Rural. Hacia una nueva visión de lo rural. Argentina. 2001.

² Desarrollo Rural (Vía campesina). http://www.movimientos.org/cloc/show_text.php3?key=654 1996-02-29.

producir alimentos han estado presentes en ellas, ya que dependen de esa tierra, al menos para la subsistencia.

1.2. La situación actual del sector rural en México

Erick Villanueva³, señala que dentro del país se han generado, dos sectores rurales: un grupo importante de grandes y medianas unidades productivas, modernas, con acceso al financiamiento y a tecnologías avanzadas, dedicadas a la producción de bienes destinados al mercado interno o para su exportación que paulatinamente han ido asimilando las coberturas de precios en bolsas internacionales y adaptando sus cultivos a dichos precios y coberturas. Sólo el 30 por ciento cuenta con capacidad de producción para la exportación y con los niveles de competitividad necesarios para poder incursionar y mantenerse en los mercados internacionales.

En el país existen alrededor de 29,000 ejidos y comunidades agrarias, que agrupan a más de 3.5 millones de ejidatarios, que producen maíz u otros granos básicos, principalmente para fines de autoconsumo; en condiciones de pobreza, pobreza extrema y minifundio; en estas condiciones, habitan más de cinco millones de familias que representan alrededor del 25 por ciento de la población total del país.

“Con relación a este grupo mayoritario y marginado, es importante señalar que, según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), diversas encuestas levantadas en varios países arrojan evidencias de que los ingresos de las familias rurales provienen de diversas fuentes, y que los ingresos extraagrícolas muestran una tendencia creciente...”

³ Erick Villanueva Mukul, Vicepresidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados de México. El desarrollo rural de México en el siglo XXI. 1992. México.
<http://veneno.com/2002/v-60/vill-60.html>

En México, los campesinos que poseen menos de dos hectáreas sólo obtienen de la producción de sus parcelas, el 10 por ciento de sus ingresos totales. Entre las principales fuentes de ingresos extraagrícola están la migración temporal a Estados Unidos; la renta de sus tierras o aparcería; trabajando como obreros o dedicándose al comercio u otros servicios; así como, en la elaboración de artesanías, entre otras actividades.

El minifundio es otro de los problemas que obstaculiza el desarrollo del sector rural, ya que el 60 por ciento de las unidades de producción (sociales y privadas), cuentan con menos de 5 hectáreas y su explotación no satisface las necesidades básicas de las familias que las trabajan; además, por la formación de nuevas familias de las nuevas generaciones, el 20 por ciento de los ejidatarios ha fraccionado sus predios en tres o más parcelas. Es así, que el 25 por ciento de las familias ejidales sobrevive con menos de un salario mínimo mensual y cada familia ejidal cuenta con 5.5 miembros en promedio... En estas comunidades radican “los más pobres de los pobres” que sólo cuentan con su fuerza de trabajo para poder sobrevivir, un gran número de jornaleros agrícolas que son campesinos sin tierra e indígenas viven en una situación de extrema pobreza.

“El enorme contraste de ingresos, de condiciones productivas y tecnológicas y nivel de vida, siempre ha complicado el diseño de las políticas económicas agropecuarias, así como su instrumentación; y han generado polémicas en cuanto a la decisión de apoyar la equidad o la eficiencia, la justicia social o la libre empresa”.

Este sector, que durante un largo periodo de la historia reciente estuvo protegido, apoyado y regulado por el Estado; a partir de los años ochenta, se ha abandonando paulatinamente a las fuerzas del mercado, “bajo el supuesto de que el libre juego de la oferta y la demanda determina la mejor asignación de los recursos”.

A partir de 1994, con la entrada del TLCAN, México se ha ido convirtiendo en uno de los países más abiertos del mundo, iniciando así una etapa irreversible en sus relaciones económicas internacionales. En esta nuevo orden se tiene que: “organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) o el Fondo Monetario Internacional (FMI), países como los Estados Unidos y los de la Unión Europea y tratados comerciales como el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que actualmente se encuentra en proceso de negociación; tienden a desregular y abrir los sectores agropecuarios nacionales al libre comercio, eliminando todo tipo de subsidios directos al productor o para la promoción de las exportaciones”.

Es una realidad que podría llevar a lograr en el campo, “un nivel de desarrollo equiparable al de nuestros principales socios comerciales, o una proporción mayoritaria de las actividades agropecuarias de México están condenadas a desaparecer, sometiendo al país a una peligrosa dependencia alimentaria”.

Villanueva señala que ante este panorama, “las posibles políticas del sector rural parecen reducirse a sólo dos opciones: instrumentar políticas agropecuarias incluyentes, de apoyo y defensa de los pequeños y medianos productores; de los ejidatarios, comuneros y productores privados, frente a la competencia del exterior; con el fin de desarrollar sus capacidades productivas y explotar sus ventajas comparativas, hasta que por sí solos puedan hacer frente a las implacables condiciones del mercado internacional”.

Otra alternativa, podría ser instrumentar políticas agropecuarias excluyentes, destinadas al apoyo exclusivo de grandes empresas agropecuarias y agroindustriales, nacionales o extranjeras y a medianas empresas con potencial productivo, especialmente con capacidad de exportación, “esta parece ser la opción elegida por la actual administración”.

“La estrategia del actual gobierno de convertir en “empresarios” a los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, y los instrumentos como el Procampo y la Alianza para el Campo, son insuficientes, en el corto y el mediano plazo, para enfrentar y resolver esta problemática”.

Villanueva señala que el sector rural de México, es mucho más que un sector productivo; en el medio rural se generó la revolución mexicana, la cual ha jugado un papel decisivo en la historia del país, contribuyó de manera importante en el proceso de industrialización –aspecto ampliamente conocido-. En este sector se concentra, la cuarta parte de la población nacional, se cuenta con un enorme acervo: étnico, cultural, histórico y tradiciones; así como con reservas ecológicas, boscosas y de minerales y “una enorme biodiversidad que aún no ha sido posible clasificar en su totalidad”.

Los problemas no terminan ahí; con el surgimiento de la biotecnología, la ingeniería genética, el cultivo de tejidos y la clonación; el desarrollo tecnológico de los países desarrollados y especialmente de nuestros principales socios comerciales (Estados Unidos y Canadá) que han avanzado enormemente generándose así, “una brecha tecnológica casi insalvable” entre ellos y nosotros, ya que se requieren millonarias inversiones para la adquisición de equipos y de instalaciones adecuadas, así como para la preparación de recursos humanos altamente especializados, e invertir considerables recursos durante muchos años que permitan lograr descubrimientos que no siempre son explotables comercialmente. México cuenta con pocos especialistas en esta materia y con equipos que en su mayoría han sido donados por Estados Unidos o Canadá.

Dicho especialista subraya que se tendrán que enfrentar las barreras comerciales, la competencia desleal, y las medidas proteccionistas impuestas especialmente por Estados Unidos; y de paneles de controversias comerciales que se han traducido en los problemas que han afrontado los transportistas

mexicanos y los productos nacionales, como el atún, el aguacate, el cemento, el azúcar, entre otros, para poder ingresar al mercado norteamericano.

Como consecuencia de estas medidas y a manera de ejemplo, Villanueva señala que tan sólo de “maíz (el más importante de los granos básicos) en 1994 se importaron poco más de tres millones de toneladas y en 1996, 6.3 millones de toneladas, entre 1998 y 2000 se ha importado en promedio 5.2 millones de toneladas. Estas compras externas que en 1982 tuvieron un costo total de 37.6 millones de dólares, en 1988 ascendieron a 393.8 millones de dólares y en 1996 se elevaron a 1,062 millones de dólares; en esos mismos años las compras externas de trigo pasaron de 87 millones de dólares a 137.3 millones de dólares y cerraron con 427.2 millones de dólares. Esta tendencia creciente de las importaciones de granos básicos, que se repite en las oleaginosas, leche en polvo, frutas y alimentos manufacturados, muestra la enorme dependencia alimentaria que se afronta desde hace varios años y que crecerá de manera alarmante a partir del 2003. La situación que se aproxima es sumamente alarmante, y lo peor es que el gobierno mexicano aún no se da por enterado”.

Asimismo, se tienen que considerar los compromisos contraídos en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). A partir de enero de 2003, se planteó iniciar una desregulación arancelaria acelerada para los productos agropecuarios de los tres países, donde sólo el maíz, el frijol y la leche procedentes de Estados Unidos y Canadá podrán continuar siendo gravados; y todos los demás productos agrícolas o ganaderos podrán ingresar al país, libres de todo impuesto.

“Diversas organizaciones campesinas han declarado que México no está preparado para enfrentar la competencia agropecuaria de Estados Unidos y Canadá, porque en esos países los agricultores reciben importantes subsidios,

su tecnología es muy superior a la nuestra y disponen de financiamiento, maquinaria avanzada, insumos y fertilizantes a precios accesibles”.

Lo más probable, es que en los próximos años la gran mayoría de nuestros productores rurales abandonen sus actividades agropecuarias, sin que hasta el momento cuenten con alternativas viables para poder sobrevivir con sus familias.

“Si bien, es cierto que es necesario promover el consumo de la producción nacional, resaltar sus particularidades y pugnar porque los productores primarios refuercen su economía, y se apropien cada vez más del valor agregado de sus cultivos, a través de los mecanismos de pignoración y de cobertura de precios. Parece que la actual administración no ha evaluado la magnitud del problema. El gobierno de México debería tener instrumentado un programa emergente para proporcionar empleo a los cinco millones de familias que habitan en el sector rural, en actividades alternativas relacionadas con el sector agropecuario; en caso contrario los campesinos emigrarán a las principales ciudades del país, incluyendo la ciudad de México, en busca de empleo, con las consecuencias conocidas”.

“El problema de los países pobres y de los emergentes, no se reduce al monto de ayuda que los países ricos puedan destinarles; sino que tiene que ver con su pasado colonial, con sus relaciones posteriores de dependencia e intercambio desigual y con las actuales políticas económicas, financieras y comerciales impuestas por los organismos económicos y financieros mundiales. Este es el verdadero problema... Además, la ayuda también está siendo condicionada al mantenimiento y profundización de las actuales recetas neoliberales; por lo cual los problemas de pobreza se agudizarán aún más”.

1.3. Políticas propuestas para el desarrollo rural

Ante este contexto, el autor⁴ de este artículo, señala que:

Es determinante el diseñar e instrumentar una estrategia integral, en la que se combinen y complementen las políticas destinadas a fortalecer los procesos productivos del sector rural, con acciones de política social; por lo que es necesario que las políticas relacionadas con educación, formación y capacitación; salud; protección, conservación y renovación de los recursos naturales; la construcción de infraestructura y generación de empleos, entre otras, se integren en una estrategia única, que garantice la consecución de objetivos y metas que realmente coadyuven a incrementar el nivel de vida de la población rural.

Por lo que corresponde a las políticas de apoyo y fomento de los procesos productivos, destinados a incrementar la producción, la productividad, la calidad y rentabilidad del sector rural, deben incluir programas sólidos de mercadeo que garanticen la realización de la producción agropecuaria; así como de los sistemas de supervisión y control que permitan homogenizar los estándares de calidad, para elevar su competitividad y mantenerla en los niveles requeridos por los mercados internacionales.

En concordancia con lo anterior, Villanueva señala la importancia de algunos lineamientos a considerar para un nuevo orden en las políticas de desarrollo rural y propone:

- Iniciar un proceso de renegociación del TLCAN en lo relativo al sector agrícola mexicano, en virtud de la amenaza que persiste por la

⁴ Erick Villanueva Mukul, Vicepresidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados de México. El desarrollo rural de México en el siglo XXI. 2002. México.
<http://veneno.com/2002/v-60/vill-60.html>

- Renegociar las carteras vencidas con el propósito de beneficiar al agro mexicano; e instrumentar una política de precios con incrementos escalonados en el mediano y largo plazo, con el fin de darle rentabilidad al campo, capitalizarlo y tecnificarlo especialmente el área de la biotecnología. De esta manera, el sector rural quedaría protegido de las oscilaciones de los precios internacionales y de la competencia desleal que se afronta de manera reiterada, especialmente frente a los Estados Unidos; por otra parte, buscar alcanzar la suficiencia alimentaria (la posibilidad de cubrir la demanda del mercado interno), contribuyendo al equilibrio de la balanza de pagos y a la reactivación de la economía nacional; así como a la estabilidad social, manteniendo a los campesinos en sus zonas de residencia, con empleo y con un mejor nivel de vida y, en consecuencia, garantizar la soberanía alimentaria.

- La necesidad de ampliar los programas específicos de la Alianza para el Campo, e incrementar de manera significativa el monto de los recursos federales y estatales canalizados a dichos instrumentos, así como el universo de los apoyos que se oferten a los productores rurales; en un contexto de apoyos diferenciados, en el cual se considere la dualidad de las unidades productivas. Se fortalezca a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias con potencial productivo; pero también y de manera prioritaria a los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios marginados y que sobreviven en condiciones de pobreza; concediendo a las pequeñas y medianas empresas integradas por ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, créditos a tasas preferenciales vinculados a

- Modificar la figura jurídica del órgano desconcentrado “Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria” (ASERCA), para convertirlo en una paraestatal con funciones ampliadas, para que a corto plazo, interviniese directamente en la comercialización para apoyar a los productores rurales.

- Asimismo, que dicha paraestatal promueva la creación de una bolsa agropecuaria nacional; con la cual los productores rurales podrían contar con servicios de: información y fijación de los precios internacionales de los productos agropecuarios, cobertura de precios, almacenaje, control de calidad, puntos de entrega, fondos de autoaseguramiento; además de programas de información, formación, educación y capacitación de los propios productores rurales, con asesoría de especialistas en la materia, para la apropiación gradual de la bolsa agropecuaria. Al consolidarse la operación de esta figura o en su caso una similar, la cual debe ser apropiada y operada por los propios productores, de tal forma que podría liquidarse dicha paraestatal o reducirse sus funciones para cumplir las estrictamente necesarias.

- Se requiere que el Gobierno Federal apoye con un programa de infraestructura, especialmente con obras hidroagrícolas, corredores agroindustriales; transporte; construir caminos rurales y alimentadores, puentes; extender la electrificación y la red de telecomunicaciones rurales, entre otros aspectos, lo que permitiría la entrada eficiente y oportuna de

- Instrumentar y promocionar tecnologías alternativas de bajo consumo energético, que garanticen los niveles de productividad, producción y calidad requeridos; un ejemplo de ello, pueden ser: invernaderos, hidroponía, cultivos orgánicos, lo que permitiría que en superficies pequeñas se concentren mayores niveles de producción.

- Una tendencia mundial, es la producción de cultivos orgánicos (como los ecológicos o biológicos que excluyen el uso de agroquímicos); el cambio en la demanda de alimentos, en la búsqueda de mayor calidad, de productos saludables e inocuidad. En este rubro, México ocupa el 2º lugar en el ritmo de crecimiento de superficies cultivadas, después de Italia (en el año 2000 poco más de 33 mil agricultores mexicanos cultivaron productos orgánicos en 103 mil hectáreas, registrando un crecimiento anual de 49.9 por ciento; (el crecimiento anual alcanzado por Italia fue de 53.7 por ciento) y exportaron 139.4 millones de dólares, casi cuatro veces más que en 1996; el café aporta el 66 por ciento de esta producción, concentrada en su mayoría en Chiapas y le siguen en importancia el maíz azul y blanco, el ajonjolí, entre otros.

- Instrumentar de manera paralela, un programa de promoción de actividades productivas, alternas, vinculadas al sector agropecuario, para la explotación racional y sustentable de los recursos naturales de la localidad, como pueden ser: artesanías, proyectos de ecoturismo, creación de empresas rurales productoras de quesos, dulces, hilados y tejidos, carnes frías, embutidos, plantas medicinales, productos exóticos, etc.; instalación de agroindustrias, maquiladoras, pequeñas y medianas empresas comercializadoras o prestadores de los servicios requeridos por dicho sector; lo cual se constituiría en una fuente de empleos, lo que su

- En referencia al Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo), se señala que se ha convertido en un instrumento eficiente, pero sólo para los grandes productores, no así para la mayoría de los “beneficiados” para quienes se ha constituido en un apoyo meramente asistencial. Por ello debiera reorientarse para que conjuntamente con los programas específicos de la Alianza para el Campo, se apoyen los procesos productivos por producto y de manera regional; para el logro de la reconstrucción de las cadenas productivas regionales; además de retomar el compromiso original de mantener este apoyo, en términos reales, en un monto equivalente a los 100 dólares por hectárea.

- Instrumentar un amplio programa de recuperación, protección y explotación forestal. La protección de los bosques se ha convertido en una prioridad internacional, por ello el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) operan programas especiales para al conservación y protección de los bosques, destinando para ello cuantiosas sumas. Con el apoyo de dichos recursos y los que la Federación destine a este programa, se podrían prevenir y combatir los incendios forestales; recuperar las zonas deforestadas, combatir las plagas y enfermedades de los árboles; y regular y controlar la explotación forestal, buscando emular a los Estados Unidos y Canadá, que desde hace más de cien años han logrado construir una verdadera industria a partir de la madera, en la producción de muebles, celulosa, y diversos productos más.

1.4. Políticas del Estado en materia de desarrollo rural

1.4.1. Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Forestal, Pesquero y de Alimentación (2001-2006)

Entre los principales aspectos que se plantean en este Programa y con base en el discurso del Presidente de la República, se encuentran:

- Como una de las prioridades del gobierno, es apoyar a los productores con “capacitación y el desarrollo del capital humano... para lograr un campo fuerte y competitivo”.
- Revertir las causas de la migración de la población rural hacia las grandes ciudades y Estados Unidos.
- Reubicar las políticas, instrumentos y recursos para enfocarlos al apoyo de los pequeños productores para que se constituyan en la “piedra angular” para que el sector campesino sea competitivo a nivel mundial.
- Asimismo, establece que “el desarrollo rural para este siglo XXI debe ser producto de la participación activa de los actores involucrados”.
- Apoyar a los productores con programas de financiamiento, comercialización y distribución.

Bajo esta perspectiva, el Presidente, plantea los siguientes compromisos:

- Crear oportunidades de empleos, apoyando la formación de empresas, especialmente pequeñas y medianas.
- Estimular asociaciones verticales a objeto de que se apropien de otros eslabones de la cadena productiva.
- Involucrar de manera activa a los actores de este sector enfocados en una labor de equipo y “caminando” hacía una misma dirección.
- Apoyar la “conformación, elaboración y difusión de programas visionarios, con horizontes amplios de desarrollo estatales, regionales y especiales”.

Por su parte el Secretario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), señala que:

- El Programa Sectorial es una herramienta estratégica “para lograr que el cambio en las actividades agropecuarias y pesqueras se traduzcan en un mejor nivel y calidad de vida para la sociedad rural”.
- “La propuesta contiene un programa integral de desarrollo que incorpora diversas entidades e instituciones gubernamentales”... a nivel estatal y municipal; que es incluyente para los productores, ya que retoma las expectativas y sentir de la sociedad rural; participar conjuntamente con el aparato productivo agroalimentario y pesquero llevando a cabo acciones a través de un conjunto de esquemas operativos para potenciar el incremento de la competitividad.
- La misión, es “apoyar el desarrollo de los sectores agropecuario y pesquero para que tengan un desempeño rentable y competitivo, con dinámicas de desarrollo sustentable a largo plazo en el orden económico, social y comprometido con la conservación de nuestros recursos naturales... Manteniendo “un papel activo en las actividades de fomento económico del desarrollo agrícola, ganadero y pesquero”
- Asimismo, plantea un “crecimiento con calidad basado en la rentabilidad de la competitividad..., y un desarrollo incluyente regionalmente equilibrado y sustentable que elimine para siempre las inequidades que han prevalecido en la sociedad rural”.
- Indica que “el verdadero desarrollo rural debe recuperar para la sociedad rural sus capacidades de iniciativa y de gestión creadora dignificando a sus actores”.

En este Plan Sectorial, la SAGARPA señala que los puntos sensibles en el sector rural, deben atacarse de manera prioritaria, mismos que son:

- “La falta de una visión empresarial en una gran parte de los productores del campo”.
- “El estímulo a la creación de organizaciones orientadas a satisfacer las necesidades del mercado interno que, simultáneamente, hagan uso de las ventajas competitivas del mercado externo”.

En este Programa, se señala que “...la participación que alcanzan los productores del precio pagado por el consumidor final de productos alimentarios es definitivamente bajo, provocado entre otros factores por el mínimo o nulo valor agregado que los productores dan a la producción primaria, así como también por la ineficiente e inequitativa articulación entre los diferentes agentes de la cadena alimentaria, los altos niveles de intermediación y los elevados costos de transacción que enfrenta la economía rural”.

Ante este contexto tan desfavorable para el productor, se indica la necesidad de:

Una “política que impulse el establecimiento de los agronegocios en el medio rural y el fortalecimiento de la competitividad de las cadenas agroalimentarias, tanto para incrementar el ingreso de los productores, como para diversificar las fuentes de empleo en el campo”.

Un replanteamiento de la visión, enfoque y políticas de acción, así como de los organismos financieros y de seguros orientados hacia el campo, ante la falta de un financiamiento oportuno y adecuado.

Transformar de manera radical la política de subsidios a la producción y a la comercialización para apoyar a los productores como un elemento más de capitalización y refuerzo a la inversión productiva.

Por otra parte, se reconoce que “el proceso de globalización y apertura comercial significa un conjunto de retos, de oportunidades y de desarrollo potencial que deben ser considerados en las políticas públicas para promover nuestras fortalezas y atender nuestras asimetrías. Sólo así se podrá proteger racionalmente el mercado interno y aprovechar las oportunidades del exterior”.

Se señala que “...las reformas al marco jurídico, específicamente al Artículo 27 Constitucional, el decreto vigente sobre apoyos al campo en materia de subsidios y las nuevas leyes Agraria y de Aguas y Bosques, configuran un contexto normativo que no ha acreditado todos sus propósitos ni es suficiente para garantizar certidumbre y visión de futuro a una política de desarrollo rural integral, sustentable, participativa e incluyente”.

“Acreditar en los hechos los propósitos del marco jurídico vigente y disponer de una Ley que confiera al desarrollo rural el carácter de política de Estado, son condiciones obligadas para que las mujeres y los hombres del medio rural alcancen una vida digna y fuentes de empleo diversificadas y remunerativas”.

También, se indica que es necesario revertir los términos de intercambio que hasta ahora han sido desfavorables para el sector rural a través de políticas públicas que “optimicen el dinero de los contribuyentes y tengan mayor impacto socioeconómico y productivo en la población y territorio rural”.

Finalmente, en el Plan Sectorial se reconoce que “la pobreza extrema de muchas comunidades en el medio rural y la existencia de problemas regionales de cohesión social no podrán ser resueltos con un enfoque simple de fomento agropecuario y pesquero basado en sólo conseguir *augmentar los rendimientos unitarios*. La pobreza rural es causa y efecto del bajo desempeño de la estructura socioproductiva del sector, por lo que se requiere de políticas públicas que rebasen el ámbito de fomento a la producción primaria y arriben al

desarrollo rural integral, con una visión compartida de los tres órdenes de Gobierno y con la participación incluyente y comprometida de los actores sociales”.

Se externa la convicción de que en el despegue del sector rural se deben implementar también estrategias, enfoques y programas que no sólo incidan en actividades limitadas a las acciones agropecuarias y de pesca.

Dentro de la política sectorial de fomento agropecuario y pesquero, también se considera el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad; así como a erradicación de prácticas de producción que degradan agua, suelo y bosque, y en general del medio ambiente; debido a dos razones prioritarias:

- La sustentabilidad de la producción a largo plazo, y
- La importancia que para toda la sociedad tiene una mayor dotación de agua y aire limpios, espacios rurales de recreación y esparcimiento, y un territorio sin erosión del suelo”.

1.4.2. Ley de Desarrollo Rural Sustentable⁵

En diciembre de 1982 fue adicionada la fracción XX del artículo 27 de la Constitución Política, mediante la cual se otorga al Estado la responsabilidad de impulsar el Desarrollo Rural Integral, la cual señala:

“El Estado promoverá las condiciones para el desarrollo rural integral, con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y su participación en el desarrollo nacional, y fomentará la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra, con obras de

⁵ Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), publicada el 7 de diciembre de 2001, entrando en vigor el 8 de diciembre de 2001.

infraestructura, insumos, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica. Asimismo expedirá la legislación reglamentaria para planear y organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, considerándolas de interés público”.

Esto a su vez, significó obsolescencia en el sistema de planeación creado por la Ley de Fomento Agropecuario y para adecuarlo se expidió y publicó en enero de 1988, la Ley de Distritos de Desarrollo Rural.

Entre las principales características de este sistema se encuentran:

- Las instancias de planeación se redujeron a una sola.
- El papel de la unidad básica de planeación se transfirió a los Distritos de Desarrollo Rural.
- Se amplió la participación de los gobiernos estatales.
- Se abrieron espacios para la participación de los municipios y las organizaciones de productores.
- Se mantuvo el proceso vertical y centralista, aunque más participativo y menos autoritario que el que le precedió.

Después de un amplio proceso de consulta nacional y un largo debate entre la cámara de diputados y la SAGARPA, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable se publica en el diario oficial de la Federación, el 7 de diciembre de 2001.

Esta Ley modifica integralmente el sistema:

- Los órganos responsables de la elaboración y gestión de los programas de desarrollo.
- Los procedimientos para la integración de los programas.

- Los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación de los programas de desarrollo rural.
- Las bases para que las dependencias y entidades coordinen con los estados y concierten con particulares.

Entre las principales características del nuevo sistema, se encuentran:

Por lo que corresponde a la Federalización:

- Los municipios se convierten en las instancias básicas de la planeación, y
- Se amplía la participación de los gobiernos estatales

Descentralización:

- Se convierte a los Distritos de Desarrollo Rural en los responsables de la visión estratégica territorial.

Democratización:

- Se abrieron mayores espacios para los sectores social y privado.

Inclusión:

- Se da prioridad a los grupos tradicionalmente marginados de los programas oficiales (mujeres, jóvenes, indígenas, discapacitados y personas de la tercera edad).

La aplicación de la Ley de Desarrollo Rural descansa en la siguiente estructura de planeación del desarrollo rural:

Plan Nacional de Desarrollo

Ejecutivo Federal

Comisión intersecretarial

Es la responsable de atender, coordinar y dar seguimiento a los programas sectoriales y especiales de desarrollo rural sustentable y de promover y coordinar acciones y concertación de la asignación de responsabilidades a las dependencias y entidades federales (Art. 20, LDRS).

Consejo Mexicano de Desarrollo Rural

Consejos Estatales de Desarrollo Rural

Articulan los planteamientos, proyectos y solicitudes de las diversas regiones y municipios (Art. 26 LDRS).

Consejos Distritales de Desarrollo Rural

Articulan y dan coherencia regional a las políticas de desarrollo tomando en consideración las acciones de dotación de infraestructura básica a cargo de las dependencias federales, estatales y municipales (Art. 31, Fracción I, LDRS).

Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable

Definen la necesidad de convergencia de instrumentos y acciones contempladas en los programas sectoriales que se integran en el Programa Especial Concurrente (Art. 26 LDRS)

La LDRS plantea la instrumentación de un marco de política de Estado para el Desarrollo Rural, que entre sus principales aportes se encuentran:

- Impulsar el desarrollo del sector rural con visión de integralidad;
- La equidad social y de género
- Prever la coordinación y la concurrencia de las diferentes dependencias y autoridades federales, estatales y municipales;
- Crear instancias que permitan la participación de la sociedad en el diseño de las políticas para el campo (Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural; Consejos Estatales; Consejos por DDR; Consejos Municipales).
- Sustentabilidad y uso racional de los recursos naturales;
- Incremento de la productividad
- Brindar seguridad en las acciones de mediano y largo plazos, mediante apoyos multianuales”.

Dentro de la LDRS se definen los siguientes programas: Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable; Programa Nacional de Capacitación Rural Integral; Programa de Apoyo Directo a los Productores en Condiciones de Pobreza; Programa Básico de Producción y Comercialización de Productos Ofertados; Programa de Desarrollo de Capital Humano y Social; Programa para la Formación de Organizaciones Mutualistas y Fondos de Aseguramiento; Programa de Reconversión Productiva en las Regiones de Siniestralidad Recurrente y Baja Productividad; Programa de Prevención de Desastres; Programa Nacional de Fomento a la Organización Económica del Sector Rural; Programa de Incorporación para la Población en Pobreza Extrema; Programa Especiales para la Defensa de los Derechos

Humanos y el Apoyo a la Población Migrante; Programa Tendiente a la Formación de una Cultura del Cuidado del Agua.

Uno de los principales programas que se instrumentan, es el Programa Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC) que incluye el conjunto de Programas Sectoriales, y comprende las políticas públicas orientadas a garantizar el bienestar rural; las propuestas de las organizaciones; las del Consejo Mexicano; y los convenios con las entidades federativas y los municipios.

Entre las principales acciones que se definen en la LDRS, se señalan: actividades económicas de la sociedad rural; educación, salud y vivienda para el desarrollo rural sustentable; alimentación; planeación familiar; infraestructura y equipamiento comunitario; cuidado al medio ambiente rural y la sustentabilidad de las actividades socioeconómicas; equidad de género; seguridad en la tenencia y disposición de la tierra.

1.4.3. Acuerdo Nacional para el Campo⁶.

Este Acuerdo parte de reconocer la “propuesta de las organizaciones campesinas y de productores, planteada en las diferentes mesas del *Diálogo por una Política de Estado para el Campo*, de la necesidad de un verdadero cambio estructural, conforme a lo establecido en los artículos 25 y 26; la fracción XX del artículo 27; y el párrafo 4° del artículo 4° de nuestra Carta Magna”

Este acuerdo fue suscrito en el marco de la ley entre el Ejecutivo Federal y las organizaciones campesinas y de productores, donde se reconoce como base fundamental la soberanía y seguridad alimentarias, así como el desarrollo

⁶ Acuerdo Nacional para el Campo. Por el Desarrollo de la Sociedad Rural y la Soberanía y Seguridad Alimentarias. Lunes 28 de abril de 2003.

de la sociedad rural en concordancia con lo establecido en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

Se establece que la soberanía y seguridad alimentarias y el desarrollo de la sociedad rural, serán alcanzados mediante una Política de Estado, misma que deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- “Ser construida con la participación de la sociedad organizada y los tres órdenes de gobierno, mediante la vinculación práctica de capacidades y saberes expertos, de la experiencia real de los actores productivos y sociales, de los saberes institucionales, y sobretodo considerando la diversidad regional y poblacional existente en las diferentes entidades federativas del país;
- Definir los compromisos en el inmediato, corto, mediano y largo plazo que se pretenden lograr para todos los sectores de la sociedad rural y para el país como un todo;
- Tener un diagnóstico realista y objetivo sobre las causas de la problemática y los medios eficaces para alcanzar las finalidades que se pretenden;
- Establecer con claridad los derechos y obligaciones, tanto del sector público, como de la sociedad; en un marco de corresponsabilidad, para alcanzar los objetivos que se pretenden como Nación;
- Fortalecer el marco institucional, legislativo, normativo, programático, presupuestario y de rendición de cuentas, para la realización de las responsabilidades públicas, la definición de las misiones de las instituciones; la organización en la conducción de los asuntos públicos y la rendición de cuentas transparente hacia la sociedad;

- Fortalecer los mecanismos que permitan combinar los recursos públicos, privados y sociales requeridos para realizar las tareas;
- Los tratados internacionales, las negociaciones derivadas de ellos y los acuerdos específicos, deben ser compatibles con lo dispuesto por la Constitución y los objetivos de desarrollo nacional;
- Considerar al federalismo como el inicio y condición en el diseño de las políticas públicas, que impacten positivamente y eleven los niveles de vida de la Sociedad rural”.

Asimismo, entre los aspectos más importantes que se plantean en dicho Acuerdo, se encuentran:

- La urgencia de una reforma estructural del campo mexicano en el marco de una política de Estado.
- Concertación con los distintos actores que en él participan
- El sector campesino demanda una mejora sustancial en su nivel de vida a partir de un mayor acceso a las oportunidades de desarrollo personal y comunitario y de una justa retribución por su trabajo.
- Incorporar al sector rural en los procesos de toma de decisiones sobre el modelo de país en todos sus niveles.
- Dada la gran biodiversidad del campo, debe ser atendido de manera integral, pero también específica, debido a sus particularidades.
- Fortalecimiento de la democracia en el campo para que las transformaciones sean generadas y apropiadas por los actores involucrados y se dignifique al campo y la vida rural.
- La solución a la problemática del campo además de incluir el fomento productivo y la diversificación económica del sector rural, debe considerar el desarrollo social que permitan en su conjunto el desarrollo rural sustentable.

- Atender de manera prioritaria la productividad de la agricultura campesina de granos básicos y otros relacionados con los sistemas diversos de producción familiar y colectivos tradicionales.
- Implementación de una política de transición por parte del Estado para acompañar a la producción agropecuaria, de manera corresponsable y subsidiaria, ante los ajustes estructurales y la apertura comercial que han ocurrido desde mediados de la década de los ochentas.
- En el medio rural se está dando un profundo proceso de envejecimiento de la población dedicada a la actividad agropecuaria, derivada del éxodo de jóvenes hacia las ciudades y al exterior, al no contar con perspectivas de desarrollo en sus comunidades.
- Reconocimiento del papel que las mujeres del campo desempeñan en la sociedad rural (ámbito social, productivo y familiar).
- Fortalecimiento del patrimonio de las familias rurales, facilitándoles el acceso a los recursos naturales que les permitan su aprovechamiento y desarrollo, dándoles certeza sobre la tierra y los bienes que posean.
- La mayoría de los productores agropecuarios, forestales y pesqueros al comercializar sus productos como genéricos o indiferenciados, no obtienen beneficios del precio final de sus productos.
- Existe una subutilización y falta de infraestructura de apoyo y de servicios lo que obliga a los productores a entregar las cosechas a intermediarios.
- Utilizar excedentes de los recursos petroleros para establecer acciones emergentes, de manera conjunta con los gobiernos de las entidades federativas, para la ampliación y mantenimiento de la infraestructura básica y productiva del sector rural.
- El crédito al sector rural es insuficiente e inoportuno.
- Existe un gran deterioro de los recursos naturales renovables y no renovables, por factores de sobre explotación y falta de tecnología adecuada.

- La organización en el medio rural con fines productivos es escasa y la mayoría de los productores son minifundistas, por lo que enfrentan las condiciones de mercado en una posición desventajosa.
- La globalización de los mercados y la integración en bloques comerciales regionales son procesos mundiales, de los cuales México no puede sustraerse, por lo que se requiere de una participación activa y pro activa por parte de nuestro país.
- Para el caso del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se deben impulsar con nuestros socios comerciales, diversos esquemas de cooperación mediante la celebración de acuerdos complementarios que coadyuven a superar las asimetrías existentes entre los sectores rurales.
- El crecimiento económico no se ha reflejado en los productores vinculados a cultivos tradicionales y para los productores hortofrutícolas, han surgido nuevas oportunidades; sin embargo, se tiene la urgente necesidad de acelerar el paso para alcanzar los niveles de competitividad requeridos y la observancia de condiciones sanitarias, de calidad e inocuidad.
- Se han proporcionado importantes incrementos presupuestales al campo, por lo que es necesaria la coordinación, alineación y perfeccionamiento de los programas con el fin de aumentar la eficiencia del gasto gubernamental, con una mayor operatividad para los gobiernos locales y facilidad de acceso para los beneficiarios.
- Propiciar el diálogo como una política de estado para el campo para la reflexión y la formulación de propuestas con el fin de diseñar, consolidar, adecuar y mejorar las políticas públicas para este sector; a través del diálogo y negociaciones en la búsqueda del consenso.
- La coordinación y cooperación efectiva entre las instituciones de Gobierno a nivel federal, estatal y municipal, contribuirán a ser más eficientes las políticas destinadas al sector.
- Se requiere de la colaboración y participación entre el Poder Legislativo y el Ejecutivo para seguir avanzando en materia legislativa para dotar al campo de todos los instrumentos indispensables para su fortalecimiento.

Mediante el **Acuerdo Nacional para el Campo**:

Se pretende ubicar al sector rural como un sector estratégico para la Nación y como una parte fundamental de la soberanía y seguridad alimentarias del país; siendo una prioridad y un imperativo de justicia social reconocer lo que durante décadas aportó al desarrollo del país; fortalecer el tejido social, económico, productivo y agrario de la sociedad rural para la incorporación de su población al desarrollo nacional, construyendo una nueva relación Estado-sujetos rurales basada en la **autogestión** y la participación de los actores rurales y sus organizaciones en el diseño de las políticas públicas y en la operación de sus instrumentos.

Establecer como propósito que las familias del medio rural alcancen y mantengan un nivel de bienestar y calidad de vida dignos; que existan suficientes opciones productivas; revertir la migración al conseguir los satisfactores económicos, sociales, ambientales y familiares en sus propias comunidades; que las diversas actividades económicas desarrolladas les sean redituables y con un alto margen de competitividad y sustentabilidad, tanto en la economía global como en el abastecimiento interno.

Acuerdo general

El Acuerdo Nacional para el Campo, establece las reformas estructurales que se requieren para enfrentar el grave deterioro de amplios sectores de la producción y la sociedad rural en una perspectiva de desarrollo nacional a largo plazo, mediante el aumento de la productividad, rentabilidad, competitividad, transformación y diversificación productiva, que permitan el aumento de la producción, el ingreso rural, el dinamismo económico en las zonas rurales, y el aprovechamiento sustentable de todas las potencialidades productivas del país; así como la implementación de políticas de desarrollo humano y social que permitan reducir de manera efectiva las desigualdades sociales existentes.

Reforma estructural

En dicho Acuerdo, también se establece un pacto entre el gobierno mexicano y las organizaciones campesinas y de productores, los cuales se comprometen a impulsarlo ante los diferentes poderes y órdenes de gobierno y la sociedad en general, para realizar la reforma estructural dando cumplimiento estricto a los principios que han sido establecidos para el mismo, como una nueva relación que suma y multiplica lo público, lo privado y lo social, entendidos como soportes del proyecto de Nación a largo plazo y de la soberanía y seguridad alimentarias y del desarrollo productivo, justo y equitativo de la sociedad rural.

Con base a lo anterior, se contempla una Política de Fomento Productivo y Desarrollo Económico y una Política Social para el Desarrollo Rural Sustentable.

Ambas políticas permitirán fortalecer al sector rural como motor de la economía regional y nacional, a través del fomento productivo y el desarrollo económico de las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras, acuícolas y forestales, así como el apoyo a la agroindustria y a la comercialización de los productos y servicios a lo largo de la cadena agroalimentaria.

También permitirán alcanzar un desarrollo rural sustentable que garantice una redimensión social, productiva y económica de la población campesina, bajo el criterio de paridad urbano-rural que ha sido enunciado como principio rector del Acuerdo a través de la promoción y transformación productiva del sector primario, así como de actividades económicas alternativas y de un acceso justo a los más elementales satisfactores y servicios públicos, que el Estado está obligado a proporcionar a todos los mexicanos por igual, sin importar su ubicación territorial, urbana o rural.

Promover que ambas políticas sean operadas por los tres órdenes de gobierno en sus ámbitos de competencia de manera coordinada y concurrente, a fin de coadyuvar a alcanzar el desarrollo rural sustentable y con ello la justicia social; así como a establecer los mecanismos que permitan la participación y corresponsabilidad de las organizaciones campesinas y de productores en procesos de decisión estratégica, operación, ejecución, evaluación y modificación de las políticas e instrumentos que se establezcan para la realización de los objetivos que persigue en este Acuerdo.

La Política de Fomento Productivo y Desarrollo Económico considerará un sistema coherente y coordinado de acciones en materia de certidumbre agraria y reordenamiento territorial, organización de productores; fomento y reconversión productiva; diversificación productiva; armonización, congruencia y rentabilidad a todos los segmentos de las cadenas productivas; desarrollo de la economía social en el medio rural; mejoramiento y repoblación del hato ganadero; fomento agroindustrial; defensa del patrimonio marítimo y programa pesquero sustentable; programa de reforestación y recuperación de suelos; capitalización; financiamiento; inversión; seguros; fondos de riesgo, compensación y garantía líquida; fomento a los agro negocios; desarrollo de mercados nacionales y regionales; incursión y posicionamiento en mercados internacionales; precios; costos de insumos; subsidios; apoyos y compensaciones; almacenamiento rural; infraestructura productiva, de acopio; hidroagrícola y rural; energía para el fomento productivo; capacitación; extensión; investigación; transferencia tecnológica; normalización; certificación; fitozoosanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria; entre otros.

La Política Social para el Desarrollo Rural Sustentable considerará acciones en materia de superación de la pobreza, educación, salud, vivienda, infraestructura rural, medio ambiente, comunicaciones y transportes, procuración e impartición de justicia, alimentación y nutrición, prevención de

desastres naturales, jornaleros agrícolas y migrantes, cultura y recreación, y atención a zonas marginadas, entre otros.

Ambas políticas complementarán de manera concurrente el conjunto de políticas y líneas de acción que habrán de implementarse bajo los principios de sustentabilidad y la definición participativa de las organizaciones de productores, para abatir los rezagos y dimensionar las fortalezas del campo a nivel nacional.

El Gobierno Federal establecerá de manera conjunta con los gobiernos locales, programas específicos que contribuyan a la elevación de la calidad de vida en las zonas rurales mediante la: ampliación y mantenimiento de la infraestructura rural, en caminos, redes hidroagrícolas, servicios de agua potable, protección de fuentes de abastecimiento de agua, tratamiento de aguas residuales y saneamiento, así como programas, alcantarillado, electrificación rural, servicios comunitarios básicos, telefonía rural, mejoramiento de los servicios postales y dotación de servicios comunitarios de cómputo e informática.

Soberanía y seguridad alimentarias

Las reformas estructurales se establecen para asegurar como un objetivo general la soberanía y seguridad alimentarias para la actual y futuras generaciones de mexicanos; tomando como base de la misma al conjunto de la sociedad rural. Asimismo, la eliminación de la pobreza y la desigualdad rural-urbana, se considera un requisito para consolidar la soberanía nacional y el proyecto de ser una Nación más próspera, independiente, justa y cohesionada.

El Gobierno Federal y las organizaciones campesinas y de productores, establecen el compromiso de coordinar todas sus facultades, responsabilidades, acciones, recursos y capacidades que sean necesarias para

asegurar la soberanía y seguridad alimentarias de la Nación, con base en la participación de los campesinos, productores y consumidores mexicanos.

Entre los más importantes principios rectores, se establecen los siguientes:

Papel del campo

Reconocer que el campo, la sociedad rural, las agriculturas campesina e indígena y sus patrimonios, constituyen una prioridad nacional y representan elementos imprescindibles para el presente y futuro de la Nación, a fin de asegurar su soberanía y seguridad alimentarias del país, su desarrollo y viabilidad a largo plazo.

Paridad

Derecho a tener acceso a las mismas oportunidades para su desarrollo, construyendo las condiciones que permitan una paridad entre el nivel de vida urbano y rural; que gocen de una vida digna, respeto a sus derechos humanos, ciudadanos, económicos, sociales y culturales.

Soberanía y seguridad alimentarias

Afirmación de la soberanía y seguridad alimentarias como eje rector de la política agroalimentaria, tomando como base lo establecido en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, en el sentido de la libre determinación del país en materia de producción, abasto y acceso de alimentos a toda la población, basada fundamentalmente en la producción nacional y el abasto oportuno, suficiente e incluyente de alimentos a la población.

Adopción de una Política de Fomento Productivo y Desarrollo Económico y una Política Social para el Desarrollo Rural Sustentable, que protejan los intereses nacionales de los mexicanos, tanto por razones económicas como de

seguridad nacional, estableciendo condiciones para procurar de manera eficaz una alimentación sana y suficiente para la población.

Multifuncionalidad y respeto a las formas de producción campesina e indígena

Reconocimiento del carácter multifuncional de la agricultura y del derecho de los campesinos e indígenas a preservar y mejorar sus formas de producción, revalorando así la capacidad de desarrollo de las agriculturas campesina e indígena.

Presupuestación e inversión pública

El Ejecutivo Federal asignará recursos multianuales para la inversión en materia de infraestructura, fomento productivo y diversificación económica y desarrollo social del sector rural, incluyendo apoyos, compensaciones y subsidios, para crear las condiciones básicas del desarrollo de las regiones marginadas y la competitividad de los sistemas producto básicos y estratégicos.

Federalismo y descentralización

Como reforma estructural para el campo, el Gobierno Federal impulsa el federalismo y la descentralización de la gestión pública, con mayores responsabilidades y recursos transferidos a las entidades federativas y municipios.

Enfoque de desarrollo rural integral

Para atender las necesidades del campo y de la población que en él habitan, se adopta un enfoque de desarrollo rural integral que orientará todas las actividades económicas desarrolladas por los habitantes del medio rural, así como las dimensiones social, cultural y medio ambiental.

Políticas públicas diferenciadas

Los instrumentos de política pública se diferenciarán para potencializar sus impactos, buscando siempre que se promuevan condiciones de equidad para el acceso a las oportunidades.

Sustentabilidad y mercado interno

Impulso a sistemas sustentables de producción agropecuaria, agroindustrial, forestal y pesquera, con orientación para el mercado interno y aprovechando las oportunidades de los mercados de exportación.

Cadenas productivas

Fortalecimiento de cadenas productivas agropecuarias, pesqueras y forestales priorizando el contenido nacional y agregación de valor a la producción primaria en las mismas localidades y regiones rurales y asequible a los productores primarios.

Ordenamiento de mercados

Ordenamiento de los mercados con la intervención reguladora y de fomento del Gobierno y sobre la base de la participación y la apropiación de valor por parte de los productores, a través de su organización económica.

Diversificación económica

Diversificación en el campo, a través de actividades no agropecuarias, tales como: la conservación de los recursos naturales y producción de bienes y servicios de toda índole, que coadyuve a elevar el bienestar de la población rural.

Defensa del patrimonio rural

Defensa y valorización de los patrimonios territoriales: tierra, agua, bosques, selvas, vegetación de zonas áridas; biodiversidad, recursos genéticos, cultura, conocimientos, entre otros de los ejidos, comunidades y pueblos indios; fin del

rezago agrario, y distribución de activos productivos para el desarrollo agropecuario y rural, principalmente entre jóvenes y mujeres.

Participación e inclusión social

Promover la participación y compromiso de todos los actores del medio rural, reconociendo su condición de sujetos responsables de su propio desarrollo; fortaleciendo de esta manera la relación Estado-sujetos rurales basada en la autonomía, autogestión y reconocimiento pleno de derechos. De la misma manera, todas las acciones y compromisos asumidos en el Acuerdo Nacional para el Campo, promoverán la inclusión.

Transparencia y rendición de cuentas

Se promoverán mecanismos que permitan transparentar las acciones y vigilar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Corresponsabilidad

Todas las acciones y medidas establecidos en el Acuerdo Nacional para el Campo para el fomento productivo, el desarrollo económico y el desarrollo social de las comunidades rurales, así como su aplicación, evaluación y resultados, son compromiso y corresponsabilidad de los que intervienen en el sector rural: los tres órdenes de gobierno; y organizaciones de productores, económicas y sociales, dentro del marco de derecho.

1.4.4. Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo 2003⁷

Otro de los programas que actualmente está impulsando la SAGARPA, A través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural, es el Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo 2003 (Junio de 2003)

⁷ Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo 2003. SAGARPA, Subsecretaría de Desarrollo Rural. Junio de 2003.

Sus principales objetivos, son:

- La Integración a Cadenas Agroalimentarias y Pesca, a través del desarrollo económico y financiero del Sector Agroalimentario y la integración del productor a la cadena productiva.
- Atención a Grupos y Regiones Prioritarias, a través del impulso al desarrollo rural; atención prioritaria de regiones de alta y muy alta marginación; y atención a grupos de mujeres, jóvenes, indígenas, personas de la tercera edad y discapacitados.

Su filosofía, es: evitar la dispersión de apoyos intrascendentes para concentrarse en proyectos que detonen procesos de desarrollo sustentable, con efectos multiplicadores significativos.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Problemática y concepción de la organización campesina

En general, los expertos en materia de desarrollo rural, coinciden en que las políticas actuales de desarrollo rural plantean la necesidad de impulsar el mejoramiento de los niveles de bienestar social de la población rural, con base en su participación organizada y haciendo énfasis en criterios de eficiencia productiva y de carácter social. Estas orientaciones deben ponerse en práctica mediante un conjunto de acciones por parte de las instituciones para apoyar el desarrollo de los productores en el medio rural, tanto en lo productivo como en lo organizativo.

En la relación existente entre las instituciones y los grupos campesinos, se presenta un conjunto de problemas que han repercutido negativamente en el uso eficiente de los recursos destinados hacia el sector.

2.2. Elementos de la problemática campesina⁸

Si bien la problemática que enfrenta el sector rural es múltiple y diversa, en este punto sólo se hará referencia a la cuestión de la organización de la población rural y concretamente de la organización de los grupos campesinos

En la formulación de estrategias y políticas para el desarrollo de organizaciones campesinas, se deben considerar las características del tipo de productor y de los problemas más importantes que enfrentan, ya que los procesos organizativos nacen y se desarrollan para resolver dichos problemas.

⁸ Bethke, Klaus, Trejo S, Dalia, Canal M., Crescenciana y otros. Desarrollo Rural y Capacitación, una propuesta metodológica alternativa, Doc. I, Tomo 1. SARH/INCA RURAL/PNUD/FAO. MEX 82/003. Febrero de 1988. Págs. 58 y 59

El proceso de desarrollo de nuestro país ha llevado a los campesinos a una situación contradictoria. Por un lado, desde la Revolución Mexicana y la Reforma Agraria han brindado condiciones para el surgimiento del campesinado por medio de la dotación de tierra, que es su recurso básico; por otro lado, y como problema central para la mayoría de los productores, ha significado una forma de integración en condiciones sumamente desventajosas, lo que ha dado como resultado que las unidades campesinas a través de la dominación y explotación a las que están sometidas por otros grupos sociales, no puedan apropiarse o retener el producto de su trabajo. Estas formas de dominación se expresan fundamentalmente por medio de los mercados en los que están vinculados ya sea en lo referido a la venta de su producción o en la compra de lo que requieren para producir o para vivir.

Bajo esta perspectiva, se define o caracteriza a la economía campesina, como: “el sistema de producción agrícola constituido por la unidad familiar que trabaja con sus propios medios de producción y cuyo objetivo central es garantizar la reproducción de dicha unidad y de su fuerza de trabajo. Su comportamiento económico está determinado básicamente por los requerimientos de su consumo productivo y personal, así como el evitar las situaciones que puedan poner en riesgo esta seguridad”.

El desarrollo del capitalismo predominante en el agro tiende a modificar permanentemente la racionalidad económica del campesino y acrecenta su vinculación y dependencia con el mercado. “El papel de la economía campesina se expresa fundamentalmente en términos de la obtención de los ingresos necesarios para su propia reproducción, al proveer bienes para la economía en su conjunto”.

Este proceso ha hecho que las unidades campesinas se desenvuelvan cada vez más en un contexto económico que mediante distintos mecanismos las subordina, sometiéndolas a diferentes formas de explotación que se

traducen en la permanente transferencia de excedentes hacia otros sectores sociales. El resultado es que la mayoría de los campesinos no llegan a obtener lo necesario para su subsistencia.

Es así, que el conjunto de relaciones que mantiene el campesino puede clasificarse en términos de los distintos mercados a los que se vincula como productor: el mercado de la venta de su producción, donde los campesinos realizan el resultado de su trabajo; el mercado del consumo personal, en el que obtienen los bienes que requieren para su reproducción familiar; el mercado del consumo productivo, en el que adquieren los medios necesarios para llevar a cabo su proceso productivo; y el mercado del crédito, mediante el cual se financia su acceso a los otros mercados.

Estas relaciones de mercado se llevan a cabo en un contexto político y social que es la estructura de poder regional en donde el campesino realiza sus actividades económicas; la cual está constituida por una trama de relaciones económicas, políticas e ideológicas en las que se articulan las distintas clases, fracciones de clases, así como las diversas formas de caciquismo que dominan al campesino. En esta estructura de poder, el Estado juega un papel central, ya que en muchos casos es frecuente la presencia de una contradicción entre la política de Estado hacia el sector y la dinámica propia de los encargados de su implementación tanto local, como regional.

Es necesario señalar que el campesinado no puede considerarse como una unidad homogénea, ya que un efecto central del capitalismo es el proceso de diferenciación en la forma de producción campesina, lo que origina distintos tipos de campesinos; ya que muchos ven reducidas sus posibilidades como pequeños productores y se ven obligados a convertirse en asalariados; otros carecen de su principal medio de producción: la tierra; y finalmente la minoría, que bajo condiciones excepcionales, logran acumular a escala individual.

Esto ha dado lugar a que los campesinos mantengan diversos frentes de lucha, siendo uno de los más importantes el de la lucha por la tierra y el de la apropiación real de su proceso productivo, entendido como el proceso de apropiarse de los recursos para la generación y control de los excedentes, producto de su trabajo.

La disputa por el excedente se realiza en el ámbito de la estructura de poder regional, en la que el productor se enfrenta, en algunos casos, a determinados aparatos del Estado, en otros, a fracciones de la burguesía industrial o comercial, o de la pequeña burguesía, pero en general al conjunto de ellos.

Los factores señalados como condicionantes de la economía campesina, han llevado a la mayoría de los productores a una situación que ha puesto en riesgo su permanencia como campesinos.

Desde este enfoque, existen dos cuestiones fundamentales que han dificultado al campesinado su defensa frente a estas circunstancias:

- “La debilidad socio-política del campesinado aislado, y
- Las limitaciones técnico-económicas en que debe producir”.

Como resultado, su capacidad para introducir tecnología en el proceso productivo, y el de mejorar sus condiciones de negociación frente a la estructura de poder regional, son muy limitadas, ya que se enfrenta a ellas de manera individual.

2.3. Problemática productiva-organizativa⁹

En el campo mexicano existen diversas formas de producción campesina: desde las que producen para su autoconsumo y las de producción comercial.

La mayoría de la población campesina desarrolla sus actividades en áreas de temporal con una deficiente o nula infraestructura, lo que repercute en sus niveles de producción, situación que se agrava con la excesiva atomización de la tierra, la descapitalización de la actividad productiva y también por la incapacidad económica y técnica para generar y controlar los excedentes de su producción.

Entre los problemas fundamentales en este tipo de economías, se pueden señalar:

- Bajos rendimientos e insuficiencia para acceder a mejores niveles de producción a través de la incorporación de recursos y tecnología.
- Venta de su fuerza de trabajo en condiciones desventajosas.
- Sujeción a los aparatos de intermediación y crédito usurario.
- Carencia de mecanismos de comercialización para la venta de sus productos y compra de insumos.
- Dificultad para acceder a los servicios de apoyo a la producción en forma oportuna y con calidad, así como de servicios técnicos especializados.
- Débiles estructuras organizativas que les dificulta el control de sus procesos productivos.
- La falta de cooperación entre las unidades de producción para incrementar su capacidad de producción, comercialización conjunta y para la atención de sus necesidades de bienestar social.
- Falta de recursos técnicos para la conducción de sus propios procesos organizativos de acuerdo a sus requerimientos.

⁹ Op. Cit. Págs. 61 y 62.

- Baja capacidad de concertación y negociación frente al aparato institucional y las estructuras de poder regional.
- La falta de participación en la planeación de sus propios programas, ya sea a través de recursos propios o proporcionados por otros agentes, como el aparato institucional.

2.4. Relación campesinos-instituciones gubernamentales

Cabe señalar, que la problemática campesina está relacionada con la acción institucional en virtud de que la mayoría de los servicios de apoyo al sector rural provienen del aparato gubernamental.

En el ámbito institucional se reconoce que la organización y participación de los campesinos en torno a sus procesos productivos es un factor esencial para dar respuesta a la problemática que enfrenta este sector. Las políticas institucionales, han hecho explícito que las organizaciones campesinas deben ser representativas, que debe existir una participación amplia de las mismas dentro de sus procesos; y que deben respetarse sus formas organizativas tradicionales.

Sin embargo, en la práctica se observa que existe desarticulación en las acciones institucionales con el consiguiente desperdicio de recursos, dispersión de esfuerzos, de ahí que la incidencia de las instituciones sobre los procesos organizativos, es limitada.

Algunos de los problemas que se pueden observar en torno a la acción institucional, se encuentran los siguientes:

- No considerar determinados mecanismos que incorporen en los programas institucionales, las experiencias organizativas y las instancias de gestión y representación de los grupos campesinos.

- Aún cuando en el discurso político y en los planes nacionales se explicita la importancia de la participación de los campesinos en la planeación, operación y evaluación de sus programas, en la práctica las instituciones no se coordinan y no se consideran estos aspectos.
- Cuando se da la coordinación entre las instituciones y los grupos campesinos, muchas de las veces los servicios de apoyo y obra que les son proporcionados no necesariamente responden a las necesidades o expectativas de los mismos.
- En otras de las veces, las instituciones al impulsar la conformación de organizaciones campesinas, no se aseguran que todos los integrantes conozcan los propósitos y funciones de los programas que implementan a favor de ellos.

2.5. Concepción de la organización campesina¹⁰

Ante este panorama, se considera que la organización campesina representa la opción real y necesaria para el sostenimiento y desarrollo de la economía campesina. Es así, que la organización campesina se convierte en una condición importante y fundamental para defender sus condiciones de vida y para el logro de su desarrollo.

La organización representa su principal alternativa, ya que se convierte en una fuerza productiva al reemplazar las nulas posibilidades de acumulación de los productores que se enfrentan al mercado de manera individual o aislada.

Teniendo presente que la situación de pobreza e involución del campesinado es consecuencia del desarrollo de un proceso histórico a través del cual otros agentes se han apropiado de sus excedentes, todo esfuerzo que realice para organizarse conlleva a la lucha por la defensa de sus intereses.

¹⁰ Op. Cit. Págs. 63 y 64.

La organización debe ser entendida “como un proceso en el que el campesino se constituye como una fuerza social capaz de enfrentar en mejores condiciones las relaciones económicas, sociales y políticas que lo dominan”.

Si bien, el término de organización campesina puede ser utilizado con distintas finalidades para definir realidades diferentes, para efectos de este planteamiento, se define como “el conjunto de prácticas que los campesinos realizan para coordinar y sumar esfuerzos individuales en forma ordenada”, y cuyo objetivo central es el de lograr el control de sus excedentes generados por su producción.

Desde el punto de vista de su funcionamiento interno, se puede definir como un proceso de ordenamiento de relaciones que establece un grupo para el logro de determinados objetivos y metas comunes; la forma que este ordenamiento adopte y se desarrolle en la práctica le imprime características determinadas tanto al proceso organizativo como a la manera de lograr sus fines.

Las características que adquiera el proceso organizativo está determinado por una serie de factores tanto internos como externos a la propia organización; en este apartado se hará referencia a los factores internos que condicionan la dinámica de la organización, entendidos éstos como los aspectos sobre los cuales actúa el ordenamiento de las relaciones al interior de las organizaciones en función de los fines de las mismas.

Ejemplo de estos factores internos son, entre otros, la participación de los miembros de la organización al interior de ella, el involucramiento de los mismos en el planteamiento de sus objetivos y metas; la experiencia y racionalidad organizativa de sus integrantes. La acción e integración de dichos elementos, condiciona el desarrollo del proceso organizativo.

Acorde con este planteamiento, el principio básico que debe orientar el desarrollo de los procesos organizativos, es el de propiciar -a través de las estrategias y políticas implementadas por el aparato institucional- que los grupos campesinos generen una autonomía organizativa, la cual debe “expresarse en lo político, comercial, financiero y técnico”

La autonomía política, debe entenderse como la fuerza que “deberá garantizar la constitución de los campesinos como sujetos de su propio desarrollo”, quienes deben unirse para la defensa de sus intereses. Dicha autonomía es la que les “permitirá generar sus programas y conducirlos de manera autogestionaria”. De esta manera, “desde la autonomía política, deberán generarse las condiciones para democratizar aquellos mecanismos en que participan los campesinos y que se hacen necesarios para desarrollar el proceso organizativo, en el cual las demandas y aspiraciones deben expresarse siempre desde la base”.

Por lo que toca a la autonomía comercial, ésta “representa una instancia... estratégica..., ya que el “mercado es el espacio donde se cristaliza la explotación del trabajo campesino por el capital. La autonomía comercial, se refiere a la capacidad del campesino organizado para disputar en el terreno del mercado el excedente generado en la parcela”.

La autonomía financiera se refiere a la “capacidad para negociar las condiciones de crédito, la que es determinante para que el campesino pueda tomar decisiones respecto a qué y cómo producir”. De acuerdo con este concepto, se consideran dos aspectos centrales para mejorar las condiciones crediticias de los grupos campesinos: “la mayor capacidad de negociación política agrupando a un número determinado de productores y la capacidad de negociación económica, al presentar colectivamente un mercado potencial más atractivo”.

Por lo que corresponde a la autonomía técnica, ésta se expresa como la “capacidad del campesino para convertir sus demandas en programas concretos, capacitándose para realizar su propio proceso productivo y que debe garantizar en última instancia el desarrollo de un aparato técnico propio de la organización campesina”. Esta autonomía implica que los proyectos surjan de las necesidades y requerimientos de la organización campesina, en donde los técnicos participantes asesoran y elaboran los proyectos, pero son los campesinos quienes deben ser los ejecutores de dichos proyectos. “Esta forma de integración debe garantizar siempre que las decisiones sobre la naturaleza de los proyectos queden en manos de los campesinos y no de los técnicos”

Si bien, lo prioritario en términos de la lucha campesina es la autonomía comercial, ésta no se puede desvincular de la autonomía política, ni tampoco de la autonomía técnica, ya que es condición para el acceso a la autonomía comercial y financiera. Las cuatro formas de autonomía no deben analizarse de forma lineal, ya que las prioridades en el proceso organizativo deben estar determinadas por la organización campesina y de acuerdo a cada realidad socioeconómica que presenten los grupos campesinos.

Con base en lo anteriormente expuesto, la pregunta es **¿Cuál debería ser la estrategia más adecuada para la organización campesina?**

En función de las concepciones planteadas, la organización juega un papel determinante, ya que se considera como el medio a través del cual los grupos campesinos podrán avanzar gradualmente hacia el logro de sus autonomías, pero ello implica el planteamiento de ciertos principios estratégicos que deben guiarlos en sus procesos organizativos.

Lo anterior, implica a su vez que la organización campesina debe buscar una base propia de acumulación y el desarrollo de mecanismos que le permitan la apropiación colectiva de los excedentes que generen; por lo que es

fundamental que avancen en la constitución de aparatos económicos campesinos, en la perspectiva de lograr mejores condiciones en los mercados, a efecto de lograr:

- “Reemplazar para su provecho formas de intermediación que afectan tanto la venta de su producción como el consumo personal y productivo.
- Generar nuevas fuentes de excedentes mediante... la transformación de sus productos... que les permitan agregar valor a partir de la utilización de su propio trabajo.
- Desarrollar mecanismos... que les permitan enfrentar las fluctuaciones del mercado, para lograr formas más justas de realización de las mercancías.
- Incidir con mayor presión colectiva en los eslabones del proceso de circulación comercial y financiera.
- Los aparatos económicos campesinos, para cumplir con su finalidad, deben funcionar con criterios de eficiencia económica que garanticen el logro real de los excedentes esperados.
- El campesino organizado debe incidir en el control, el uso y el destino de sus excedentes, evitando la apropiación de los mismos por parte de pequeños grupos dentro de la organización. De este modo, la retención de excedentes se pondrá al servicio de la cohesión y el desarrollo colectivo...”

Todo ello implica que la organización campesina debe tener muy claro qué parte de los excedentes podrán ser destinados para el consumo personal o colectivo y qué parte para la reproducción económica.

2.6. Concepción de la capacitación campesina como instrumento de apoyo a los grupos u organizaciones campesinas

Aún cuando las políticas actuales de desarrollo rural reconocen y plantean la necesidad de que los grupos campesinos desarrollen sus capacidades organizativas y de autogestión para llevar a cabo sus proyectos económicos y

sociales, lo cierto es que en la práctica muy pocas organizaciones han logrado avanzar hacia estos niveles de autonomía.

La capacitación y la asistencia técnica otorgada por las instituciones oficiales hasta ahora, han estado orientadas a operar sus programas institucionales, más que apoyar el desarrollo integral de las comunidades – aunque el discurso diga lo contrario- a partir de una formación que les permita de alguna forma enfrentar en forma conjunta su problemática y llevar a cabo proyectos económicos y sociales propios.

La experiencia señala que dentro de las instituciones ha prevalecido la concepción de la capacitación como un proceso de transmisión de conocimientos para lograr una eficiencia técnica-operativa en las organizaciones.

En general la capacitación otorgada por las instituciones se ha olvidado que debe existir un proceso de enseñanza-aprendizaje; que deben considerarse y rescatarse las experiencias de los sujetos a capacitar, incorporando y construyendo el conocimiento junto con ellos, consultándolos y propiciando su intervención en la definición de los conocimientos que requieren a partir de sus necesidades.

También, se ha observado en los contenidos de capacitación ausencia de conocimientos en lo que respecta a la conducción de sus procesos económicos y organizativos de manera planeada; es decir a planear, organizar y ejecutar sus proyectos a partir de sus propias experiencias.

Asimismo, la capacitación que se les proporciona es a través de eventos aislados y puntuales, sin que exista un seguimiento sistemático de los programas o proyectos apoyados por las instituciones.

2.7. Concepción de la capacitación campesina¹¹

La capacitación constituye un componente detonador y le corresponde generar el aprendizaje en la organización o empresa para aplicar los pasos de la planeación, además de las actitudes necesarias para conducir sus procesos en forma participativa, democrática y autogestiva.

Asimismo, debe aportar información y contenidos técnicos específicos para el desarrollo de los programas económicos y sociales que establezcan las organizaciones o empresas.

En un concepto general, la capacitación implica “un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a grupos o individuos con el objeto de proveer los conocimientos, habilidades y destrezas que les permita realizar en forma óptima ciertas actividades para el logro de determinados fines”.

Acorde con esta definición, la capacitación está condicionada por tres aspectos:

- “El conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los individuos o grupos requieren para desarrollar sus actividades productivas o de trabajo.
- Un proceso educativo para que los individuos o grupos se apropien de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos.
- Un contexto social en el cual los individuos desarrollen actividades productivas y que determinen el fin que se persigue con la propia actividad productiva”

Bajo este enfoque, la capacitación a las organizaciones campesinas deberá tener como finalidad “generar aprendizaje en torno a contenidos e

¹¹ Op. Cit. Págs. 69/71.

información que les permita programar y conducir el desarrollo de sus acciones de manera planificada, participativa y autogestionaria”.

Esta manera de concebir la capacitación implica que se debe generar un nuevo tipo de relación de enseñanza-aprendizaje entre capacitadores y capacitandos; que contemple el uso de métodos y técnicas participativas dentro del proceso capacitador, pero no sólo para cumplir con una función didáctica, es decir, debe avanzar más allá del momento de la capacitación, debe tratar de impactar a los sujetos, promoviendo y motivándolos para su participación en todo su proceso organizativo-productivo.

Vista así la capacitación, ésta debe entenderse como un proceso en el tiempo, conformado por un conjunto de acciones de transmisión-aprendizaje de conocimientos, además del desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes orientados a favorecer el cambio en los individuos para apoyar eficientemente la ejecución de las tareas productivas y sociales, y su administración por parte de una organización rural, así como las acciones de divulgación, de extensión o de asesoría técnica a campesinos.

Estos autores señalan que la capacitación para el desarrollo rural, debe ser un “proceso sistemático tendiente a generar y desarrollar, a partir de la realidad concreta de los sujetos participantes, los conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas que les permitan orientar y transformar esta realidad”.

También, retoman una definición de capacitación de Antón de Shutter, el cual la concibe como:

“...el proceso que fomenta la capacidad en la población para analizar su realidad y de tomar –dentro de las alternativas viables- las decisiones acordes a sus necesidades para ejecutar, conjuntamente con los organismos de apoyo, acciones que resuelvan sus problemas”.

“La capacitación parte de la estrategia de participación de la población, con sus características económicas y culturales, para lograr acciones de desarrollo integrado, y no la mera introducción de innovaciones tecnológicas”.

La capacitación es un trabajo que infiere un proceso de comunicación en el cual se hace una gestión intencional y sistemática (puesto que no opera por medio de informaciones incidentales) a través de un trabajo metodológico y estructurado, para que por medio del intercambio de conocimientos aporte a la formación e información de las unidades sociales. Así, estas unidades, personas o grupos, serán capaces de tomar decisiones (adoptar una actitud o actuar) concientemente, de acuerdo a sus intereses y para su bienestar. Capacitar es ayudar a que sepan a organizarse y ayudarse a sí mismos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema

En la presente investigación interesa fundamentalmente caracterizar cuáles son las prácticas organizativas que posibilitan que los grupos campesinos superen las relaciones de subordinación económica y social a que están sujetos y puedan conformar organizaciones con un mayor nivel de autonomía económica y organizacional.

Esta dinámica podría explicarse adecuadamente, si se conocen las condiciones económicas sobre las que se asientan estas relaciones sociales. Desde esta perspectiva, también deben tenerse en cuenta las condiciones que forman parte de la estructura de poder regional.

Así, el problema general es:

¿En qué medida las prácticas organizativas que se dan al interior de las agrupaciones campesinas y las relaciones con la estructura de poder regional y con el estado, determinan la dinámica del desarrollo organizativo de los grupos campesinos, en cuanto al mayor o menor control de los mercados en que están involucrados?

3.2. Objetivos

3.2.1. General

Elaborar una propuesta metodológica de organización y planeación participativa para el desarrollo de Organizaciones Campesinas de orden superior¹² y/o Empresas Rurales.

3.2.2. Particulares

Proponer orientaciones metodológicas, en lo referido:

- A los aspectos económicos de la organización campesina, la formulación de proyectos productivos y las relaciones con los mercados en los que las organizaciones estén vinculados.
- A los aspectos internos de las organizaciones, especialmente en lo que se refiere a mecanismos de formulación de objetivos administrativos y legales, sistemas contables y estructuras de dirección y comunicación.
- A los mecanismos que permitan incrementar el grado de participación de los campesinos en las diferentes instancias y etapas por las cuales atraviesa el proceso organizativo.

La finalidad del trabajo, finalmente pretende brindar a través de un documento, un conjunto de proposiciones teóricas, principios, normas y herramientas técnicas que sirvan para ordenar y generar procesos de organización y capacitación para la formación de organizaciones campesinas.

¹² Por organizaciones de orden superior se entiende a Uniones de Ejidos, Sociedades Cooperativas, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC), Sociedades de Solidaridad Social (SSS), Sociedades de Producción Rural.

3.3. Justificación

La cuestión de la organización campesina ha sido abordada con diversos y en muchos casos contradictorios enfoques. Esto no es casual, ni obedece a criterios personales: está determinado tanto por el enfoque teórico utilizado, como por la perspectiva política e ideológica.

Para responder con claridad al propósito planteado, se considera que deben tratarse los siguientes aspectos:

- Una visión de la economía campesina y su papel dentro de la economía general, específicamente en la estructura de poder regional en que se inserta.
- Una concepción de la organización campesina que incluya los principios generales que deben orientar su desarrollo.
- Desarrollo de un conjunto de normas prácticas e instrumentos, que a nivel operativo orienten concretamente sobre los pasos a seguir en la implementación de un proceso organizativo con una efectiva participación de los miembros de las Organizaciones Campesinas.

La función más importante de la propuesta metodológica para la planeación participativa, es:

Brindar los instrumentos necesarios que permitan a las organizaciones campesinas planificar su desarrollo económico y social en función de sus intereses propios y comunes, en la búsqueda de la autogestión y consecuentemente sean de utilidad para capacitar a los campesinos para que sean ellos los responsables de promover sus propios procesos organizativos.

La inquietud de elaborar una metodología de planeación participativa para el desarrollo de las organizaciones campesinas, parte de que durante casi

18 años mi experiencia profesional estuvo dedicada al desarrollo rural, participando en la promoción de la organización campesina, en la capacitación de sus miembros; en el diseño y operación de distintas investigaciones abocadas en esta materia; así como a la capacitación tanto a técnicos que se desempeñaban en el ámbito rural, como de los propios campesinos.

Cabe destacar, que mis vivencias en ese período siempre estuvieron enfocadas en la búsqueda de la autogestión campesina; ya que mi actuación en los proyectos e investigaciones se realizó con la participación de campesinos y técnicos del sector.

3.4. Delimitación de la investigación

Cabe señalar, que en el pasado surgieron organizaciones campesinas cuya lucha principal fue la económica y organizativa, en los estados de Chiapas, Michoacán, Morelos y Nayarit –por señalar algunas- en torno al control de mercados de insumos y productos. Entre las organizaciones más importantes que emergieron, destacan La Coalición de Ejidos Colectivos de Sonora, las Cooperativas del norte de Puebla y las Uniones de Ejidos de Chiapas.

Actualmente¹³, también existen organizaciones exitosas a lo largo del país, tales como Productoras de Hortalizas Santa Fe en Aguascalientes, Grupo San Lorenzo, SPR de R.I. en Chiapas, Unión de Productores de Limón Persa del Estado de Nayarit, de R.L., Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa (Frussi) y Unión Regional de Pequeños Productores de Café de la Zona de Huatusco en el estado de Veracruz, sólo por mencionar algunas.

A nivel documental, se revisaron y analizaron los resultados de la Investigación Dinámica de la Organización Campesina y sus Determinantes

¹³ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). SDR, Mosaico Rural, Experiencias de Desarrollo en el Campo Mexicano. 2003.

Socioeconómicos¹⁴, que comprendió el estudio de 17 organizaciones de orden superior; asimismo, se realizó un estudio de caso de una organización campesina, misma que se ha constituido en una empresa productora y comercializadora de mango, denominada Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S.A. de C.V., Empresa Integradora (Frussi).

A través de la información documental y el estudio de caso, interesa de manera general conocer las prácticas organizativas que han operado al interior de las organizaciones campesinas, las formas y mecanismos utilizados para relacionarse con otros grupos sociales, así como con agentes económicos, instituciones oficiales para abastecerse de los medios necesarios para el desarrollo de su ciclo productivo y para la venta de sus productos.

3.5. Hipótesis

3.5.1. Papel de las hipótesis

Cabe señalar que en la presente investigación, uno de los criterios, es que en el uso de las técnicas, tanto de recolección como de análisis e interpretación, se pondrá más énfasis en los aspectos cualitativos que cuantitativos. Con esto se quiere decir, que conforme a los resultados, en la investigación se privilegiará el estudio de la naturaleza de los mecanismos organizativos y su desarrollo, por sobre los aspectos cuantitativos que permitan describir magnitudes en las interacciones sociales.

Por ejemplo, con relación a la variable referida a los mecanismos internos de toma de decisiones por parte de las organizaciones, interesa más comprender este proceso para evaluar el significado de la vida democrática y los distintos tipos de liderazgo interno en el desarrollo de la organización, que

¹⁴ INCA RURAL, A.C. Dinámica de la Organización Campesina y sus Determinantes Socioeconómicos. Boletín No. 3. Octubre de 1984 (Trejo S., Dalia, Claverie H., Pedro, Canal M., Crescenciana y otros autores).

poder determinar en forma estadística estricta, la participación individual en cada decisión analizada.

Teniendo presente estas consideraciones, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo.

En función del planteamiento del problema, mismo que orienta el desarrollo de la investigación, se presentan las siguientes hipótesis generales que involucran determinadas variables independientes y dependientes:

- En la medida que una organización campesina se desarrolle sobre la base de un alto grado de integración, compromiso en la adhesión de sus miembros, experiencia y racionalidad organizativa; así como de apoyos externos, tendrá mejores condiciones para constituirse en una organización de orden superior y de esta manera controlar en mayor grado, el proceso de extracción de excedentes.
- Asimismo, estará en condiciones de enfrentar los mecanismos de subordinación en los que está inserta, como son los mercados: financiero, de trabajo, de insumos y comercialización de sus productos, lo que permitirá a su vez afrontar las estructuras de poder regional.

3.5.2. Hipótesis particulares e indicadores

A partir de estas hipótesis se desglosan las siguientes hipótesis particulares, explicando para cada una de ellas, las variables e indicadores sujetos de análisis:

Hipótesis particulares

Indicadores

Integración

La homogeneidad interna de la organización en cuanto a los intereses que en ella se articulan o expresan, determina el nivel de integración que la organización puede lograr.

- Fracciones existentes al interior de la organización.
- Fracción hegemónica.
- Contradicciones.

En este sentido, esta hipótesis de trabajo indica que para que una organización logre un nivel superior de desarrollo, deben ser homogéneos o en su caso reconciliables los intereses de las diferentes fracciones que coexisten en su seno

Grado de integración interna

Nivel y forma en que los miembros de la organización participan en ella, se supone así, que a una mayor y democrática participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones dará mayor integración y por ello mayor capacidad de desarrollo.

- Periodicidad en el ejercicio de los cargos directivos.
- Mecanismos por el cual fueron elegidos los directivos.
- Frecuencia de las asambleas en la actividad de la organización.
- Asistencia a las asambleas.
- Grado de cumplimiento de los acuerdos.

Hipótesis particulares

Indicadores

Beneficios

Se considera que un acceso desigual en los beneficios obtenidos en la organización, inciden en una mayor diferenciación interna, lo que acarreará un proceso de dispersión de los asociados. Se entienden por beneficios: crédito, mejores precios de venta, mejores precios de compra, asistencia técnica-administrativa, transformación industrial.

La igualdad no puede ser automática, sino que está en función de aportes diferenciales, básicamente en tierra, capital y trabajo.

Desde esta perspectiva, se considera que a mayor equidad en la distribución de los beneficios entre sus miembros, se logrará mayor integración.

Compromiso en la adhesión

El grado de compromiso en la adhesión que los miembros prestan a una organización será mayor cuando se realice sin presiones o coacciones externas a la voluntad del individuo. Esta hipótesis indica que cuanto más libre y voluntaria sea la incorporación de los miembros a la organización, mayor compromiso adquirirán ante ella, dándose mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo.

- Mecanismo formal y real de distribución y beneficios operantes.
- Percepción de los mecanismos de distribución de beneficios.

- Mecanismos de afiliación de la organización de primer grado, hacia la de segundo o tercer grado.
- Grado de acuerdo o consenso de las bases con respecto a la afiliación en el nivel de segundo grado o tercer grado.

Hipótesis particulares

Objetivos comunes

El objetivo común es lo que da lugar al esfuerzo organizativo.

Determina la importancia o el valor de la organización para sus miembros. Es así, que si la necesidad o demanda que impulsa a organizarse es de significación para sus miembros, aumentará el grado de compromiso de los mismos, creándose mejores condiciones para el desarrollo de la organización.

Grado de compromiso

Cuando los propios campesinos sean quienes intervengan en la promoción y constitución de la organización, provocará un mayor grado de compromiso de pertenencia a la misma.

Esta participación es de importancia sobre todo en el surgimiento de la propuesta organizativa, así como en la primera etapa de la constitución.

Indicadores

➤ Objetivos explícitos e implícitos que motivan la constitución de la organización.

➤ Origen de la propuesta de constitución de la organización campesina.

➤ Agentes participantes en el proceso de organización inicial de la organización campesina de segundo o tercer grado.

Hipótesis particulares

Experiencia y racionalidad organizativa

Se considera que el nivel de experiencia, entrenamiento y capacitación de los miembros de la organización, tanto en sus cuadros de dirección como en sus bases, otorgará una mayor eficiencia a la gestión de la organización brindando mejores condiciones para su desarrollo en un nivel superior.

Se incluye tanto la experiencia organizativa, como las diversas capacidades adquiridas en lo técnico y lo administrativo.

Prácticas colectivas

Si las organizaciones de base, de primer grado a partir de las cuales se constituye la organización de segundo o tercer grado, cuentan con prácticas de acción colectiva, se considera que el aporte de dicha experiencia dará mayor racionalidad a la actividad de la organización en su conjunto.

Indicadores

- Entrenamiento en la organización campesina.
 - Capacitación administrativa.
 - Cursos de capacitación en técnicas agropecuarias.
 - Fuente del apoyo de capacitación.
 - Uso de instrumentos organizativos.
-
- Organización social de la economía en la organización de primer grado.

Hipótesis particulares

Indicadores

Consolidación

Dado el bajo poder de influencia del campesino como grupo social en el sistema de dominación imperante, se hace necesario que sus organizaciones reciban un apoyo externo. En este sentido, se considera que un apoyo externo que pueda provenir sobretodo del Estado, pero también de agencias privadas o de otras organizaciones campesinas, es un aporte que permitirá a la organización un mayor grado de consolidación.

Se consideran como apoyos tanto la asistencia, asesoramiento o ayuda para constituir la organización, como los beneficios que en términos de crédito, asistencia técnica, inversiones públicas, entre otros, suponen que den mayor fuerza a la organización campesina.

Toma de decisiones

La vida democrática de las organizaciones, supone que el conjunto de miembros toman las decisiones, o en su caso, las propuestas de sus dirigentes son sujetas de aprobación.

- Apoyo recibido por otras organizaciones campesinas.
- Apoyo de organizaciones privadas.
- Apoyo del aparato estatal.
- Relaciones con otros grupos sociales de la estructura de poder regional.

- Se toman las decisiones en asambleas.

3.6. Tipo de investigación

De entrada es necesario destacar que la investigación motivo de este trabajo es una investigación de corte cualitativo en donde se le dio un peso específico al comportamiento humano como respuesta a las acciones, fenómenos y procesos que se presentan en las distintas fases de la organización campesina en su tránsito de organizaciones simples a organizaciones de orden superior.

De ahí que las hipótesis, variables e indicadores estén dirigidas a medir el comportamiento tanto del individuo como del grupo o grupos participantes en las organizaciones. De tal suerte que al ser juicios de valor, podemos encontrar que en algunas ocasiones las interpretaciones se muestren subjetivas, imposibles de cuantificarse en números y cantidades.

a) Diseño no experimental

La presente investigación es de tipo no experimental, en donde los fenómenos se observaron tal y como sucedieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos; observándose las situaciones ya existentes.

Corresponde al tipo de investigación sistemática y empírica, en tanto que las variables independientes o sucesos no se manipularon deliberadamente, debido a que ya habían ocurrido, por tanto las inferencias sobre las mismas se realizaron sin la intervención o influencia directa del investigador, observándolas tal como sucedieron. Es un enfoque retrospectivo.

En este tipo de investigación se está más cerca de las variables hipotetizadas como “reales”, por lo que se tiene mayor validez externa, es decir, que es posible generalizar los resultados a otras organizaciones de similares características.

También, es investigación post-facto, ya que la observación de las variables y sus relaciones se da en su contexto natural y así los instrumentos diseñados se emplearon para identificar, observar y describir los hechos.

b) Diseño transversal o transeccional

Como diseño transversal o transeccional, es porque no hubo manipulación intencional, ni asignación al azar, debido a que los grupos estudiados ya pertenecen a un grupo determinado, los cuales se investigaron en un sólo momento, con el objetivo de describir las variables seleccionadas y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

c) Diseño descriptivo

Como diseño descriptivo, se indagó la incidencia y los valores manifestados en las variables seleccionadas, ubicando, categorizando y proporcionando una visión de la organización campesina o empresa, describiéndose los fenómenos dentro del enfoque cualitativo.

d) Estudio de caso

La contextualización de la investigación se enmarcó en el estudio de caso de una organización campesina (empresa productora y comercializadora de mango, denominada Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S.A. de C.V., Empresa Integradora (Frussi), que se constituyó en el objeto o muestra estudiada.

e) Investigación de tipo documental

También se trata de una investigación de tipo documental, ya que se revisaron y analizaron los resultados de la investigación Dinámica de la Organización

Campesina y sus Determinantes Socioeconómicos¹⁵, que comprendió el estudio de 17 organizaciones de orden superior y de la cual fui partícipe en su diseño y operación; así como de otras investigaciones relacionadas con el tema.

Cabe resaltar, que a través del estudio de caso y de la información documental, interesó de manera fundamental conocer las prácticas organizativas que han operado al interior de las organizaciones campesinas, las formas y mecanismos utilizadas para relacionarse con otros grupos sociales para abastecerse de recursos necesarios para el desarrollo de su ciclo productivo, así como para la venta de sus productos. Se evaluaron las dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, en este caso los aspectos económicos, sociales y políticos que obstaculizaron o viabilizaron el desarrollo de la organización campesina.

f) Instrumentos

El plan o estrategia para obtener la información requerida, fue a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a las autoridades miembros del Consejo de Administración, Comisario y al gerente de la empresa, así como de la revisión de resultados y conclusiones de investigaciones relacionadas con el tema.

g) Procedimientos metodológicos contemplados:

Se trató de una muestra dirigida, ya que la elección de sujetos estuvo previamente definida. La recolección de datos se realizó con el grupo perteneciente al Consejo de Administración, Comisario y Gerente y de la empresa.

¹⁵ INCA RURAL, A.C. Trejo S., Dalia, Claverie H., Pedro, Canal M., Crescenciana y otros autores. Dinámica de la Organización Campesina y sus Determinantes Socioeconómicos. Boletín No. 3. Octubre de 1984. (Trejo S., Dalia, Claverie H., Pedro, Canal M., Crescenciana y otros autores.

IV. PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA Y/ O EMPRESA RURAL

4.1. Concepción de la planeación participativa

La propuesta metodológica de planeación participativa que a continuación se desarrollará, para su operación requiere necesariamente de la organización de los grupos campesinos; además de la capacitación. Asimismo, debe estar orientada por determinados principios organizativos, así como de principios de capacitación:

Previo al planteamiento de tales principios, se considera conveniente definir el término **planeación participativa**. Para efectos del presente trabajo, se entenderá como: “el eje ordenador de las acciones organizativas a desarrollar por los grupos campesinos con el propósito de formular, establecer y operar sus programas económico-sociales de manera autogestiva”.

4.2. Principios organizativos¹⁶

Entre los principios organizativos más importantes a considerar dentro del proceso organizativo, se encuentran, los relacionados con:

- a) El propio proceso;
- b) Los objetivos que se plantean las organizaciones;
- c) La estructura;
- d) La distribución de beneficios; y
- e) La autonomía de las mismas.

¹⁶ Op. Cit. Págs. 65/68.

4.2.1. Principios rectores del proceso:

- La agrupación de los productores debe ser a partir de intereses homogéneos o comunes.
- El proceso organizativo, debe iniciarse siempre a partir de las características y problemática que afectan a los procesos económico y psicosociales de los grupos campesinos.
- Resueltos los problemas psicosociales (de integración grupal), se analizarán los problemas económicos.
- La organización campesina debe avanzar gradualmente desde sus bases (núcleos o grupos organizados) hacia niveles superiores. Se considera que las organizaciones integradas a nivel regional representan una instancia a través de la cual, los productores tendrán mejores condiciones para negociar sus programas y proyectos, así como para enfrentar las estructuras de poder regional.
- Evitar la formación de estructuras de poder internas y paralelas a la estructura formal, ya que ello debilita a la organización campesina.
- La organización debe ser resultado de una decisión consciente y conjunta de los productores; por tanto, el proceso organizativo debe quedar totalmente a cargo de los productores.

4.2.2. Principios relacionados con los objetivos de la organización campesina:

- El planteamiento de objetivos debe estar en función de su problemática y de sus recursos disponibles.
- La organización campesina debe ir abordando de manera gradual sus objetivos de acuerdo a sus posibilidades de gestión y viabilidad económica.
- Es importante que dentro del programa que se plantee la OC, al menos uno de sus objetivos satisfaga los intereses de la mayoría.

- En los programas de la organización campesina, se deben plantear objetivos viables y de corto plazo, ya que el logro de los mismos genera motivación y participación para posteriormente plantear los de mediano y largo plazo.

4.2.3. Principios relacionados con la estructura organizativa:

- La participación y el control de las decisiones, así como la ejecución de los programas debe surgir desde las bases.
- Las formas de organización interna deben ser graduales, por lo que deben iniciarse desde niveles simples de integración y cooperación hasta formas más complejas.
- Al interior de la organización los mecanismos o instancias que se creen deben estar vinculadas a alguna función o actividad planteada en su programa de acción.
- Considerar la inclusión de todos los productores que comparten una misma problemática económica o social, ya que a partir de ella se comienza a gestar el proceso organizativo.

4.2.4. Principios relacionados con la distribución de beneficios:

- Al interior de la OC, se debe tener presente la equidad en la distribución de beneficios determinando los criterios que se emplearán para tal efecto.
- Deben privilegiarse la acumulación de excedentes para su gradual capitalización.
- En los criterios que establezca la OC deben considerarse tanto la distribución de los beneficios económicos, como los de orden social.

4.2.5. Principios relacionados con la autonomía de la organización:

- La OC debe ser democrática. Esto es, la toma de decisiones será colectiva y voluntaria con la participación de sus bases o de todos sus miembros.
- Que los programas y trabajos que se realicen en la OC sea con la participación voluntaria de sus miembros.
- Que la OC sea autodeterminada, es decir que sean los miembros quienes definan su estructura operativa y funcional; que elaboren sus propios programas de trabajo; y que definan cual será la estrategia más adecuada para organizarse.
- La organización campesina debe ser autogestiva. Que tenga la capacidad de formular y operar con eficiencia sus programas o proyectos -ya sea con recursos propios o con el apoyo de recursos externos-; que tenga capacidad de resolver sus problemas; sobretodo que tenga capacidad de negociación.
- La OC debe ser descentralizada respecto de su estructura administrativa, significa que las acciones sean responsabilidad de todos o al menos recaiga en la mayoría de sus miembros.

4.3. Principios de la acción capacitadora¹⁷

Como se señaló anteriormente, es determinante para el avance de la OC que sus miembros se capaciten, se formen; ello implica que en la acción capacitadora se consideren los siguientes principios:

- Estar vinculada a realidades concretas y a la práctica de las acciones para transformar esa realidad. Por tanto la capacitación deberá dar respuesta a los requerimientos de los grupos campesinos con relación a la

¹⁷ Trejo S., Dalia y Canal M., Crescenciana. Asesoría al Programa de Capacitación Social para la Planeación y Operación Participativa de Distribuidora CONASUPO (DICONSA), Experiencia y Resultados. Proyecto de Capacitación y Organización para el Desarrollo Rural (PRODER). Mex 82/003. SARH-INCA RURAL-PNUD-FAO. Págs. 67 y 68.

problemática económica, social y organizativa; y a las acciones que ellos determinen para enfrentarla.

- Ser gradual, en términos de la dinámica que los procesos de planeación y organización vayan adquiriendo. Significa que a través de la capacitación se irán aportando los contenidos e información que requieran las acciones que para su crecimiento vayan emprendiendo los grupos campesinos.
- A través de la acción capacitadora se deberá involucrar a todos los miembros de la OC; lo que les permitirá ir determinando las acciones, funciones y responsabilidades de manera conjunta. Ello conlleva a aglutinar esfuerzos y eficientar el uso de sus recursos en la búsqueda del logro de soluciones comunes.
- Mediante la acción capacitadora, se deberá buscar que los grupos campesinos generen la capacidad para la toma de decisiones y el desarrollo de procesos autogestivos; privilegiando la reflexión, la democracia, sentido de crítica, de análisis, de autoevaluación y retroalimentación.
- A partir de los requerimientos que de la práctica se vayan derivando, la capacitación se podrá ir desarrollando a través de diversas modalidades, como reuniones de trabajo, asambleas, cursos, talleres, foros, asesorías, entre otros.
- La acción capacitadora, deberá ser congruente e integral, es decir, cada acción de capacitación va condicionando a otras en la búsqueda de fines comunes y será un medio para el desarrollo del proceso de planeación y organización.

Así, de esta manera el conjunto de acciones de capacitación que se efectúen en apoyo de la OC, se constituye en una herramienta para desarrollar las etapas de la planeación (diagnóstico, programación, operación y evaluación) en forma participativa.

Por otra parte, la capacitación implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual deberá adquirir determinadas características, como:

- Convertirse en una experiencia de aprendizaje colectivo que toma en cuenta las experiencias y conocimientos individuales de los miembros de la OC.
- Se considera que el conocimiento se genera a partir de la aportación e información que de sus realidades concretas posee el grupo que se encuentra capacitando.
- Que el conocimiento debe ser socializado y compartido por todos, y su utilidad será determinada en función de que, de respuesta a la problemática que comparten los miembros de la OC.
- Durante el proceso de capacitación, siempre se detectan nuevos temas de conocimientos requeridos por el grupo (capacitación específica).
- La capacitación coadyuvará a determinar vías de acción para la solución de la problemática identificada por la OC.
- La capacitación, es un instrumento que permite también evaluar las acciones y resultados de los programas o proyectos establecidos por la OC.

4.4. Marco Operacional

4.4.1. La estrategia de la organización campesina

Para concluir sobre la concepción organizativa que se postula, es importante hacer algunas precisiones sobre cómo se define en su perspectiva más general la aplicación de la Metodología y su articulación con la práctica de los campesinos en su desarrollo organizativo.

Tradicionalmente, la cuestión de la asistencia técnica al campesino –esta es la finalidad de la Metodología- ha sido concebida desde una perspectiva

dualista; según la cual se plantea la relación entre un elemento externo, el asesor o técnico, quién es definido como agente de cambio, concientizador, motivador, etc., y los campesinos como sujetos pasivos, destinatarios de la práctica organizacional.

En la presente metodología se concibe al campesino como el único promotor posible de su desarrollo organizativo-productivo, junto al cual el técnico sólo debe jugar el papel de asesor, transmitiendo tecnologías y conocimientos; así como, proporcionando las herramientas e instrumentos que permitan al primero desarrollar con sus fuerzas y mediante sus propias decisiones los niveles organizativos que considere necesarios.

Es en este contexto, en el que se redefine el papel de la capacitación, que debe orientarse así, a generar promotores campesinos capaces de trabajar en un doble plano: por un lado el ideológico, contribuyendo a ampliar el horizonte de conciencia mediante el conocimiento más profundo de sus problemas y alternativas de superación; y por otro lado, el económico, al constituirse en agentes de trabajo técnico, en el proceso de desarrollo organizativo.

4.4.2. El Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO)

A partir de la concepción organizativa planteada en el capítulo II, se considera fundamental que las organizaciones o empresas rurales desarrollen un Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO), el cual se define como la herramienta metodológica, mediante la cual los campesinos pueden desarrollar sus procesos organizativos.

El PIRO se integra básicamente por dos componentes: una forma de planificación y una forma de gestión.

Como forma de planificación, el PIRO significa la racionalidad en el proceso organizativo. Esta racionalidad debe entenderse tanto en su aspecto formal, que implica la adecuación entre medios y fines; como en su aspecto sustantivo, que se refiere al contenido mismo, en cuanto a que reflejen los intereses económicos y sociales determinados por la organización o empresa rural.

En su aspecto formal el PIRO, si bien sigue en su desarrollo las etapas clásicas de la planificación (diagnóstico, programación, operación y evaluación), se les concibe no en una secuencia lineal sino como momentos recurrentes adaptados a la compleja dinámica de la actividad campesina.

Se enfatiza su aspecto sustantivo, ya que es el que permite la conciliación y consenso sobre los objetivos del proceso organizativo que deben expresar los intereses mayoritarios.

Como forma de planificación, el PIRO debe expresarse en términos de resultados, es decir, en un programa económico y social.

En cuanto forma de gestión, a través del PIRO se busca desarrollar mecanismos de asignación de funciones y responsabilidades que se orienten hacia sistemas autogestionarios que puedan garantizar la autonomía política de la organización, interactuando en forma eficiente con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Como forma de gestión, su expresión en términos de resultados, es en una estructura organizativa que responda a los requerimientos de trabajo coordinado y colectivo demandado por la implementación del programa económico de la organización.

4.4.3. Principios que orientan el Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO)

Tanto en su forma de planificación, como de gestión, el PIRO debe estar determinado en su desarrollo por el siguiente principio rector, que es el que determina su modo de desarrollo:

El crecimiento organizativo implica el incremento y calidad de la participación activa del conjunto de campesinos en la organización o empresa que se construye.

La participación consciente, es también condición necesaria para la consolidación de organizaciones o empresas que sirvan a los intereses del campesinado.

Participar, significa intervenir colectivamente en los procesos decisionales de la vida organizativa, tanto en las cuestiones de carácter político, como las de carácter social y económicas.

De esta manera, el PIRO debe entenderse como un sistema de planificación y de gestión consciente y participativo para el logro de procesos autosostenidos, orientados en una perspectiva integral que en lo económico significa el avance en el control de los aspectos de producción, distribución y consumo que hacen al mejoramiento de su bienestar y nivel de vida; en lo social a las relaciones de cohesión y unidad interna y a las relaciones con otros grupos sociales y en lo político a las prácticas democráticas que garanticen la expresión de los intereses colectivos.

a) El análisis de la práctica productiva concreta

El proceso organizativo debe iniciarse siempre a partir de las características y problemas que afectan los procesos productivos concretos en que intervienen los grupos campesinos que se van a organizar.

De este modo las relaciones de producción deben ser visualizadas en su incidencia específica, siendo los propios campesinos los que determinen las necesidades más inmediatas a abordar en el programa económico.

b) Los niveles organizativos

En la metodología se diferencian dos niveles organizativos. El nivel organizativo de base o de primer grado, y el nivel organizativo regional o de segundo grado.

El de primer grado es el que agrupa a unidades productivas y que se expresa normalmente en el ejido, o en Sociedades de Producción Rural por ejemplo, las cuales constituyen el núcleo básico, fundamental y necesario de todo proceso organizativo.

La metodología se orienta al desarrollo de organizaciones de segundo grado o regionales o de empresas rurales que unen y articulan los intereses de varias organizaciones de primer grado, ya que se considera que en general la organización de base carece de la fuerza y capacidad de gestión para resolver los problemas a que se enfrenta el trabajador campesino individual.

Por tanto, para lograr organizaciones de segundo grado fuertes y sólidas, se requiere la existencia de organizaciones de base con las mismas características.

El nivel organizativo de segundo grado es una herramienta necesaria como instancia desde la cual el productor puede enfrentar con éxito a las relaciones de la estructura de poder regional. Pero sin la participación y la movilización activa de las bases se convierte en un mecanismo puramente superestructural, que si bien puede ser útil en algunos casos para convocar al campesino en acciones de tipo coyuntural, no brinda las posibilidades de lograr los objetivos que la estrategia organizativa se plantea en términos económicos.

c) Las formas organizativas

Con relación a la modalidad organizativa, debe considerarse en todos los casos las formas organizativas propias, es decir, todo nuevo intento organizativo debe respetar las formas organizativas existentes.

Debe evitarse la creación de nuevos mecanismos paralelos o que se superpongan a los ya existentes, ya que atentan contra la unidad y la fuerza del proceso organizativo, al distraer esfuerzos y disminuir el poder del conjunto -al generar formas de poder interno alternativo a las existentes-.

Desde la perspectiva de esta Metodología, el ejido o la forma de organización de base que persista puede constituirse en un espacio económico, social y político desde el cual, el campesino se organice, a condición de que sepa apropiarse de sus procesos.

Esto implica por una parte su democratización para garantizar la toma de decisiones por parte de las mayorías y el desplazamiento de las distintas formas de caciquismo o de estructura de poder regional; y por otra su reunificación para sumar la voluntad colectiva, ampliando su fuerza frente a otros grupos sociales.

d) Homogeneidad económica

Para evitar la desintegración, conflicto o dominación interna es conveniente:

Agrupar a campesinos con intereses relativamente homogéneos y de un mismo nivel socioeconómico.

La inclusión en una misma organización de productores que funcionan bajo condiciones o formas de producción diversas, o en tipos de producción muy distintos, puede constituirse en un obstáculo al desarrollo organizativo al generarse contradicciones en cuanto a que:

- Los productores tienen problemas distintos y son guiados por intereses diversos.
- Los productores pueden estar en relaciones de dominación entre sí, en función de las formas productivas en que participan.

Los elementos que deben tenerse en cuenta para evaluar la homogeneidad o heterogeneidad económica de los productores son:

- La posesión o no de medios de producción, concretamente tierra, y que distingue a los campesinos con o sin tierra.
- La capacidad para la explotación de la fuerza de trabajo ajena o la utilización del trabajo familiar como fuente principal de los excedentes.
- La participación en procesos productivos muy variados en características técnicas y de vinculación con los mercados.

Sí de todos modos la organización por distintas razones incluye productores heterogéneos:

Es necesario que dentro del programa de la organización, alguno de los objetivos fijados satisfaga los intereses comunes de la mayoría de los productores.

e) Distribución de beneficios

Los excedentes generados y/o apropiados por los campesinos mediante la acción colectiva y organizada, podrían ser utilizados de tres modos alternativos:

- Ser distribuidos entre los miembros de los núcleos que forman parte de la organización regional o empresa rural, lo cual equivale en términos generales al mejoramiento del nivel de vida.
- Ser distribuidos entre los núcleos que integran la organización regional o empresa rural, quienes pueden destinarlos a obras de infraestructura para la producción (caminos, por ejemplo) o al mejoramiento social (agua, luz, entre otros).
- Ser asignados a la organización regional o empresa rural para constituir un Fondo de Acumulación Colectivo, pudiendo ser utilizado para la creación o crecimiento de sus aparatos económicos.

En los dos primeros casos, debe existir equidad en la distribución de beneficios, procediéndose con racionalidad al establecer los parámetros que consideren las aportaciones individuales (ya sea en términos de trabajo y/o aportación de acciones).

Uno de los problemas más complejos a que deben enfrentarse los campesinos, es resolver la asignación de excedentes entre las tres formas enunciadas u otras que la organización determine. En última instancia la cuestión en juego es la de posponer o no el consumo en función del logro de la autonomía que les permita revertir las relaciones de dominación.

Desde el punto de vista estratégico la organización regional o empresa rural debe privilegiar la **acumulación de excedentes**.

Esto significa dar prioridad a la tercera vía enunciada, pero debe también de tenerse en cuenta que es conveniente que los productores reciban algún tipo de beneficio inmediato.

Para flexibilizar la aplicación de estos criterios, la organización regional o empresa puede disminuir el excedente retenido y aumentar el ingreso del productor. Por ejemplo, si la organización distribuye fertilizante, puede venderlos a un precio menor que los intermediarios, lo cual si bien disminuye el Fondo de Acumulación, tiene efectos inmediatos en el nivel de ingresos; o bien, si la organización contrata personal miembros de los núcleos de base, asignarles un sueldo decoroso, aunque la aportación al Fondo sea menor.

f) Gradualidad en los objetivos

En el programa que la organización regional o empresa rural determine, se deben incluir objetivos de manera gradual. El logro de un objetivo implica la solución de problemas que enfrentan las organizaciones.

La cantidad y magnitud de los problemas a que se enfrenta la organización es enorme, pero el número de objetivos a que se puede abocar un programa es limitado, por lo que deberá jerarquizarlos en el corto, mediano y largo plazo, sin perder de vista la imagen objetivo que desean alcanzar.

La inclusión en el programa económico de numerosos objetivos puede dispersar los esfuerzos y agotar la capacidad de movilización de la organización.

Ello implica que la organización gradué la asignación de objetivos en términos de sus posibilidades o fuerzas para alcanzarlos.

Dado que el logro de objetivos es una cuestión que incide directamente en el nivel de participación y movilización de los miembros de la organización, es conveniente:

Incluir en el programa objetivos viables a corto plazo, ya que ello aumenta la participación y consolida la organización.

g) Gradualidad organizativa

Los campesinos deben desarrollar un Programa Integral Regional para enfrentar su realidad concreta, generando formas organizativas adecuadas para responder a las características y requerimientos del mismo.

No deben generarse mecanismos o instancias que no estén vinculadas a una función o actividad concreta asignada desde el programa.

El principio básico de todo desarrollo organizativo es que:

Debe facilitar la participación o el control de las decisiones y ejecuciones por parte de las bases.

Para cumplir con estos criterios, es necesario:

Generar formas de organización que van de niveles simples de integración y cooperación hacia formas más complejas.

Esto implica desarrollar los procesos organizativos en forma gradual, lo que ayudará a la consolidación definitiva del Programa Integral que emprenda la organización o empresa rural.

h) Organización de todos

La organización que los campesinos generen, debe:

Incluir a todos los productores que comparten una problemática económica común a partir de la cual, se genera el proceso organizativo.

Si la organización no incorpora a todos los productores que se encuentran en las mismas condiciones y enfrentan problemas comunes, se generan divisiones y se disminuye el poder potencial de la organización.

i) Voluntariedad

La organización es resultado de una decisión consciente y racional del campesino. Los intentos de reemplazar esta decisión por otras formadas externamente y aún a pretexto de expresar intereses comunes, están destinadas al fracaso, en la medida en que están forzando situaciones sobre bases no reales.

Desde esta perspectiva se debe aceptar que el campesino **conoce** su propia problemática pues vive en esas condiciones de existencia y **no necesita** que se le “aliente” para mejorar su situación.

Por ello la actitud y posición del asesor portador de la Metodología, es la de proponer una estrategia de organización e instrumentos, los que deben ser sometidos al análisis crítico de los propios campesinos y sujetos a su

aprobación voluntaria o reelaboración para una implementación activa y consciente.

4.4.4. Etapas comprendidas en el marco operacional

Bajo los principios señalados anteriormente, el marco operacional comprende el conjunto de normas e instrumentos ordenados con base a las acciones organizativas necesarias a realizarse para el desarrollo del Programa Integral Regional de la organización o empresa rural (PIRO).

Cabe destacar, que para la conformación de organizaciones regionales es necesario contar con organizaciones de base consolidadas.

Si se pretende dar apoyo a la consolidación de organizaciones de base, el grupo asesor debe considerar las características específicas de ellas en cuanto a sus relaciones económicas, sociales y organizativas en su contexto regional, por lo que el primer paso de la metodología, es la instrumentación de lo que se ha denominado **etapa de estudios previos y compromiso inicial**.

Un segundo paso dentro de la concepción metodológica expuesta, que se basa en el hecho de que los propios campesinos se involucren y comprometan en el desarrollo de su organización, consiste en que los campesinos miembros de un núcleo analicen y prioricen los principales problemas que afectan a sus actividades económicas y nivel de vida, y a partir de esto deriven un programa de trabajo que permita orientar el desarrollo de acciones encaminadas a la solución de sus problemas.

Es así, que los núcleos deberán definir qué problemas pueden abordar y solucionar por sí mismos y cuáles corresponde abordar en conjunto con otros núcleos de la región. Con este paso se inician las **etapas de diagnóstico y programación**.

Una vez que cada núcleo ha elaborado su programa, deberá iniciar las actividades detalladas en él, estableciendo los mecanismos organizativos internos que se requieran para el cumplimiento de las mismas, así como para el control y evaluación de éstos. A partir de aquí empiezan las **etapas de operación y evaluación**.

Los problemas que en el diagnóstico y la programación se hayan establecido como aquellos que sólo podrán ser abordados por el conjunto de los núcleos, será el punto de partida para comenzar el **proceso de organización regional**.

Para el desarrollo de este proceso, se deberán implementar las mismas etapas a nivel de núcleo con las especificidades correspondientes para el nivel regional y enfocados hacia el logro de organizaciones de segundo grado o regionales.

Cabe aclarar, que si bien en el Marco Operacional a cada etapa se le trata como apartados separados, en la práctica, se van condicionando una con otra, ya que dependen de la dinámica propia que vaya generando el proceso organizativo.

Para efectos de su descripción, cada etapa se ordena de acuerdo a los siguientes puntos:

- 1) **Objetivos.** En donde se enuncia su finalidad.
- 2) **Fundamentación.** Aquí se exponen los aspectos centrales que justifican la realización de la etapa.
- 3) **Descripción de la etapa.** En donde se señala su alcance y los distintos pasos a seguir para cumplir con los objetivos.

- 4) **Criterios.** Se mencionan los criterios y normas de acción para orientar la realización de la etapa.
- 5) **Mecanismos organizativos.** Se indican las instancias organizativas que deben generarse para su mejor cumplimiento, o bien como requerimiento para las subsiguientes. Cuando se considera necesario se definen los responsables y funciones.
- 6) **Capacitación.** Se enuncian los procesos y las actividades de capacitación a cumplir para entrenar a Comisiones Campesinas responsables de la ejecución de las etapas.
- 7) **Comunicación.** Se marcan las acciones y medios de comunicación necesarias para garantizar la socialización de la información entre los miembros de la organización.
- 8) **Resultados a lograr.** En este punto se definen de forma puntual los productos a lograr para cumplir con los objetivos propuestos en la etapa.
- 9) **Evaluación.** Aquí se expresan los indicadores centrales para evaluar el cumplimiento de la etapa y se señalan algunos criterios para su corrección y retroalimentación en caso necesario.
- 10) **Instrumentos.** Se presentan los instrumentos mínimos necesarios para el desarrollo de cada etapa, señalando para cada uno de ellos su finalidad, temario y procedimiento de aplicación.

4.4.5. Etapa de estudios previos y compromiso inicial

En ésta, interviene básicamente un (os) asesor(es) o técnico(s) que puede (n) ser personal contratado por la propia organización o funcionario (s) de alguna institución gubernamental, que en la mayoría de las ocasiones funge como técnico especializado de la misma.

1) Objetivos

General

Obtener por parte del asesor o técnico un conocimiento previo general de la zona donde se operará el Programa Integral Regional de la Organización o empresa rural (PIRO) y tomar los primeros contactos y acuerdos con los grupos campesinos sobre la aplicación del mismo.

Particulares

- Realizar una primera descripción socioeconómica de la región en la que se operará el PIRO, con el objeto de definir las principales actividades económicas de la región y su vinculación con la economía campesina.
- Efectuar una descripción del marco institucional de la región con el fin de detectar al conjunto de instituciones que operan en la misma y los programas que desarrollan para apoyar el desarrollo rural.
- Conocer las formas organizativas que prevalecen en la región.
- Detectar los grados de homogeneidad que presenta la economía campesina en cuanto a sus actividades económicas predominantes y las condiciones en que realizan su proceso productivo.
- Establecer acuerdos con los grupos campesinos sobre la aplicación del PIRO; el papel de la asesoría técnica y los núcleos que se integrarán al mismo.

2) Fundamentación

El desarrollo de este apartado permitirá al asesor o técnico obtener elementos que faciliten su orientación sobre el trabajo a desarrollar y brindar desde el inicio los aportes correspondientes de asesoría a los campesinos. Además, deberá detectar los núcleos de la región que tienen una problemática similar, así como los grados de homogeneidad de la economía campesina con la perspectiva de formar una organización o empresa de tipo regional.

Es de central importancia el logro de acuerdos con los núcleos campesinos, ya que el compromiso mostrado determinará el involucramiento y la participación de los productores en la definición y operación del PIRO. Asimismo, deberá obtenerse el acuerdo de que un grupo de campesinos se capaciten para tal efecto.

3) Descripción de la etapa

Esta etapa es responsabilidad directa del asesor o técnico, ya que será quien deba realizar las siguientes actividades:

- Recolección de la información necesaria para elaborar los informes socio-económico e institucional de la región (Guías Nos. 1 y 2), que permitan formarse un primer panorama de la zona de trabajo, así como de las formas organizativas existentes en la región (Guía No. 3).
- Posteriormente, el asesor o técnico deberá llevar a cabo los primeros contactos con los campesinos (Guía No. 4), respetando las instancias formales de autoridad en los núcleos.

De lo anterior, debe obtenerse un primer panorama sobre los grados de homogeneidad de la economía campesina, donde está inserta la organización, además del acuerdo con las autoridades sobre la aplicación del PIRO.

A partir de este momento, los campesinos deben responsabilizarse de la realización de todas las actividades posteriores, las que comenzarán por la realización de una asamblea del núcleo, donde deberá tomarse el acuerdo de mayoría sobre la aplicación del PIRO (Guía No. 5).

En esta asamblea, deberá elegirse democráticamente a una Comisión Promotora formada por un determinado número de miembros (que pueden ser entre 4 y 6), quienes deberán capacitarse para hacerse cargo de las actividades a desarrollar.

4) Criterios

- Los contactos iniciales se realizarán respetando las instancias formales de autoridad en los núcleos.
- La aceptación del PIRO debe necesariamente pasar por las formas de decisión democrática, como la asamblea.
- Con respecto al grado de homogeneidad que deben tener entre sí los grupos campesinos que se integren al proceso, se considera que no es conveniente incluir en la organización, núcleos que realicen actividades económicas muy diversas o disímiles.
- La definición final del número de núcleos que aglutinará el PIRO, será resultado de las etapas siguientes. Sin embargo, pueden fijarse criterios que permitan definir en esta etapa el número de núcleos con los cuales se iniciará el proceso.
- Para el desarrollo del proceso organizativo en cuanto a formas de participación, no conviene incluir un número mayor de 15 a 20 núcleos, ya que las actividades a coordinar en los procesos de decisión podrían

5) Mecanismos organizativos

Se constituirá en cada núcleo una Comisión Promotora, elegida en asamblea, la cual deberá estar integrada por algunas autoridades formales y por miembros de los núcleos; cuyas funciones serán:

- Participar en las actividades de capacitación necesarias para la marcha del PIRO.
- Informar permanentemente a las autoridades del núcleo y a todos los miembros sobre la marcha del PIRO.
- Tomar acuerdos con cada uno de los núcleos para la continuación de las actividades.
- Informar a los miembros de los núcleos sobre los resultados de la caracterización socioeconómica e institucional de la región.

6) Capacitación

Taller para la instrumentación del PIRO, donde se capacitará a la Comisión Promotora sobre la concepción y contenidos del mismo.

Taller para la ejecución de la etapa de diagnóstico y programación, donde se proporcionarán las técnicas e instrumentos para la realización de ambas etapas.

7. Comunicación

El medio de comunicación principal a utilizar, es la asamblea, se empleará también, cualquier otro medio de difusión que los núcleos acostumbren usar.

8. Resultados a lograr

- Documento de caracterización socioeconómica de la región.
- Documento sobre instituciones y programas que operan en la región.
- Actas de Asamblea de compromiso de participación en el PIRO por parte de los núcleos.
- Definición del número de núcleos que participarán en el PIRO.
- Integración y capacitación de la Comisión Promotora.

9. Evaluación

El asesor revisará el logro de los resultados previstos para la etapa.

Un aspecto central para considerar satisfactoriamente cumplida la etapa es el compromiso que los núcleos adquieren para la participación en el PIRO. Lo cual se medirá teniendo en cuenta dos criterios:

- Que las Asambleas de acuerdo sean de carácter mayoritario.
- Que se constituyan democráticamente las Comisiones Promotoras.

Guía No. 1 Caracterización socioeconómica de la región

1. Finalidad

Obtener una visión general sobre las características socioeconómicas de la región donde se trabajará; posteriormente se profundizará cuando se realice de manera conjunta con el o los núcleos el diagnóstico socioeconómico de los mismos.

2. Contenido

- Actividades económicas más importantes a las que se dedican los grupos campesinos.
- Diferencias socioeconómicas existentes entre los distintos grupos campesinos

La información necesaria a obtener es:

Economía campesina

Para cada uno de los núcleos, cuál es la actividad económica principal:

- Agrícola o frutícola: ¿Qué se cultiva, cuánto se produce; tipo de tierras (riego, humedad, temporal)?
- Ganadera: ¿Qué tipo de ganado?, ¿Cuánto tienen? ¿Cuánto producen?
- Forestal: ¿Cuál es la especie explotada? ¿Cuánto producen?, volúmenes obtenidos
- Otras actividades (especificar)

Con base en estos datos, se obtendrá el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1. Actividad económica principal

1. Nombre del núcleo, o agrupación de base	2. No. de productores	3. Actividad económica principal	4. Productos que obtienen	5. Condiciones de producción

Columna 1: Indicar el nombre del núcleo o agrupación de base.

Columna 2: Señalar el número de productores que integran el núcleo.

Columna 3: Actividad a la que se dedican (agrícola, ganadera, forestal, pesca, minería, etc.).

Columna 4: Producto específico que producen o explotan.

Columna 5: Indicar tipo de tierras (riego, temporal o humedad), si cuentan con algún tipo de maquinaria y/o infraestructura (especificar); tipo de tecnología utilizada.

Economía empresarial

Detectar otras actividades de carácter empresarial que se dan en la región y que pueden estar relacionadas con los campesinos, por ejemplo una industria que utiliza materia prima producida por los campesinos.

➤ **Industrias/minería:**

- Tipo de producción
- ¿Utiliza materias primas producidas por los campesinos? ¿Cuáles? ¿Qué cantidad?
- ¿Contrata mano de obra campesina?, ¿Cuántos?

- Agricultura.
 - Productos (cultivos, frutales, etc.)
 - ¿Contrata mano de obra campesina? ¿Cuántos? ¿En qué períodos de tiempo?

- Ganadería.
 - Tipo (especie, propósito)
 - ¿Utiliza forrajes producidos por los campesinos?
 - ¿Compra ganado de los campesinos?

- Otras (describir)

3. Fuente de información

Las fuentes de información que se recomienda utilizar básicamente, son:

- Grupos de campesinos, autoridades y líderes de los núcleos.
- Diagnósticos realizados por instituciones estatales o privadas de la zona donde se encuentra el núcleo, SAGARPA, INI, SRA e INEGI, por ejemplo.
- Informantes claves que conozcan bien la región donde se encuentra la comunidad, como promotores que trabajen en la zona o técnicos de instituciones.

4. Sistematización

A partir de la información anterior, elaborar una memoria que identifique los distintos grupos campesinos, según la mayor o menor dinámica de sus economías (sí tienen riego, sí su producto es de alto valor comercial, etc.).

Asimismo, se describirán las relaciones detectadas entre la economía campesina y las actividades empresariales.

Dicha memoria deberá ser entregada y comentada con los grupos campesinos con los que hayan realizado los contactos previos.

Guía No. 2 Diagnóstico Institucional

1. Finalidad

Elaborar un diagnóstico institucional, donde se identifiquen los organismos del sector público y privado que desarrollan programas productivos y de desarrollo social destinados al medio rural en la región estudiada, indicando los servicios y apoyos económicos que prestan y los resultados obtenidos.

Asimismo, se deben detectar el tipo de figuras organizativas o asociativas que promueven las instituciones en el desarrollo de sus programas.

Si bien, la utilidad de esta información es sólo de conocimiento de los antecedentes de la región, tendrá una utilidad más precisa en las fases de diagnóstico y programación, así como de gestión, ya que permitirá entregar a los grupos campesinos información sobre la disponibilidad de recursos externos; y las formas y requisitos para obtenerlos.

2. Contenido

Detectar los siguientes aspectos de las instituciones del sector público y privado que desarrollan actividades en la región:

Programas de desarrollo.

- Nombre de la institución
- Sector: público o privado
- Nombre del Programa, finalidad y el tipo de usuario (ejidatarios, pequeños propietarios, Sociedades de Producción Rural, entre otros).
- Apoyos concretos que otorgan los Programas, en términos de: recursos económicos, formación de recursos humanos, asistencia técnica, etc.

- Número de técnicos que colaboran en cada Programa.
- Fecha de inicio y término del Programa.
- Nombre de los núcleos o comunidades involucrados.
- Figuras asociativas que las instituciones promueven para el otorgamiento de sus servicios.
- Requisitos para el otorgamiento de apoyos (elegibilidad)

3. Fuentes de información

- Listado de instituciones que a nivel estatal desarrollan acciones en el medio rural, principalmente de la SAGARPA, SRA, SEDESOL en el nivel federal; Secretaría de Economía, SEDERE, INVEDER del gobierno estatal.
- Información directa a través del personal que colabora en instituciones relacionadas con el agro.
- Información directa a través de técnicos o promotores de campo.
- Páginas web de las dependencias.

Guía No. 3 Caracterización de las formas organizativas de la región

1. Finalidad

Identificar las organizaciones en las que participan los campesinos a nivel regional, su estructura y objetivos, así como el tipo de servicio que les proporcionan.

Dicha información servirá para proporcionársela a los grupos campesinos para que analicen sus posibilidades de recursos.

2. Contenido

Detectar los siguientes aspectos de las organizaciones regionales en las que participan o están incorporados formalmente los campesinos:

- Nombre de la organización o empresa rural (carácter jurídico, económico-comercial)
- Tipo de servicios que ofrecen.
- Número de núcleos que aglutinan.
- Número de miembros por núcleo que están incorporados.
- Tipo de servicio que prestan.

Guía No. 4 Orientación para las reuniones con dirigentes de los núcleos

1. Finalidad

- Informar y analizar con los líderes formales, qué es y qué se pretende con el Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO).
- Obtener los primeros acuerdos sobre la difusión y discusión del mismo entre los miembros de cada núcleo.
- Determinar qué núcleos de la región se integrarán al Programa

Se acordará con las autoridades la realización de asambleas para informar y considerar las bases sobre las que se desarrollará el PIRO:

2. Temario y procedimiento

Tema 1:

Información y discusión con las autoridades formales y líderes sobre finalidad y características del PIRO.

El primer paso es la identificación de autoridades formales y líderes, con el objeto de platicar informalmente sobre los objetivos del PIRO y sus características y cómo se desarrollará, a efecto de conocer su opinión sobre las posibilidades de que sus núcleos se integren a dicho Programa.

Los líderes representativos podrán detectarse a través de entrevistas con personas claves de los núcleos, o a través de la observación en asambleas de los mismos, observando a aquellos miembros cuya opinión crea consenso dentro de los grupos.

Debe tenerse cuidado de no agudizar diferencias entre líderes formales e informales en caso de que se perciban.

Tema 2:

Primeros acuerdos con autoridades formales y líderes sobre la implementación del PIRO y determinación del ámbito regional que comprenderá.

Lo anterior debe concluir en acuerdos con las autoridades y líderes sobre el interés que tengan de adherirse al Programa, a la vez que deberá difundirse en sus núcleos.

Se tomarán acuerdos sobre su compromiso de realizar una asamblea para dar a conocer y analizar el Programa con los integrantes de los núcleos.

Guía No. 5 Realización de la asamblea sobre el programa integral regional de la organización o empresa rural (PIRO)

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones para el desarrollo de la asamblea en donde se expondrá el Proyecto Organizativo Integral de la Organización o Empresa Rural.

2. Temario

Para el orden del día, se sugiere incluir los siguientes puntos:

- a) Exposición de las principales características económicas y sociales de la región.
- b) Exposición sobre la finalidad y características del PIRO como una alternativa campesina para enfrentar su problemática.
- c) Toma de decisiones y acuerdos de cada núcleo para adherirse al PIRO

3. Procedimiento

Para la exposición de estos temas, en la asamblea es necesario que la metodología se trate de manera crítica y reflexiva por parte de los campesinos, ya que no se trata de imponerles un programa, sino el que lo adopten como respuesta a sus necesidades, ya que son ellos mismos los que llevarán a cabo su desarrollo.

Esto exige la previa capacitación del asesor sobre la metodología y las formas de transmisión y actuación que deberá tener con respecto a núcleos campesinos y la organización regional o empresa rural.

4.4.6. Etapa de diagnóstico y programación regional

Consideraciones

Cabe señalar que el diseño de esta etapa tiene como base distintas experiencias de las organizaciones campesinas, entre ellas el estudio de caso que se presentará al final de este trabajo de investigación, de cómo han ordenado su proceso organizativo para abordar su problemática y darle solución, canalizando acciones que las han llevado a la constitución de organizaciones de nivel regional con carácter de empresa rural.

En esta etapa se privilegia la planeación participativa en su fase de diagnóstico-programación, en donde se operativiza la concepción, principios y estrategia de organización y capacitación señalados en el Marco Conceptual (capítulo II).

La realización de la etapa en cuestión, tiene como objeto el que las organizaciones o empresas rurales conozcan un método de análisis, proporcionándoles pautas que orienten del desarrollo de sus Asambleas de Diagnóstico-Programación y lo incorporen como forma de trabajo para orientar sus procesos productivos y organizativos, adaptándola como una guía para la realización de sus asambleas.

Es importante señalar que posterior a esta etapa, la organización o empresa deberá continuar con el diagnóstico y la programación para profundizar en el tratamiento de sus problemas y la identificación de otros que aún no hayan sido abordados; así como para dar seguimiento a las acciones que se vayan fijando para resolver su problemática a través de la etapa correspondiente a la evaluación para retroalimentar el proceso de manera permanente.

Cabe precisar que esta Etapa debe realizarse a través de asambleas, concibiendo a éstas como reuniones de trabajo diseñadas para que los miembros de la organización realicen su diagnóstico y programación de manera conjunta y de manera participativa.

1. Objetivos

General

La etapa de diagnóstico y programación a nivel regional tiene como finalidad que los representantes de los núcleos expongan aquellos problemas que su núcleo reconoció y acordó proponer como viables a solucionar mediante la organización regional y que identifiquen y analicen aquellos que son comunes a la mayoría de los núcleos, para de éstos derivar soluciones conjuntas y ordenar las acciones a seguir mediante un programa de trabajo.

Particulares

- Identificar aquellos problemas que son comunes a la mayoría de los núcleos.
- Ordenar los problemas de acuerdo a su prioridad.
- Analizar los problemas priorizados y las posibles soluciones a abordar.
- Identificar los problemas que requieren estudios en profundidad.
- Seleccionar las alternativas más viables.
- Determinar para cada alternativa seleccionada las actividades necesarias a realizar para su logro y ordenarlas en el tiempo de ejecución.
- Asignar responsables de las actividades del programa.

2. Fundamentación

Esta etapa de diagnóstico-programación regional se concibe como un momento de reflexión y análisis colectivo para identificar intereses y objetivos que permitan la realización de acciones conjuntas para la solución de los problemas.

Es en esta etapa a nivel regional, de donde parte el proceso organizativo más amplio y complejo, ya que son los núcleos quienes se integran a participar para sustentarlo.

Tanto para el diagnóstico como para la programación uno de los elementos determinantes a considerar, es la estructura de poder en la región en donde los núcleos están insertos, ya que es en ésta, sobre la cual, uniendo capacidades y fuerza, los núcleos incidirán para la modificación de aquellas relaciones que se detecten y perjudican a sus actividades económicas y sociales.

Para la programación regional, deberán analizarse las alternativas de solución de los problemas de los núcleos, desde la perspectiva de ir constituyendo los aparatos económicos propios de los campesinos que garanticen una base para la acumulación y retención de excedentes para el beneficio colectivo.

Con ello se pretende que los esfuerzos organizativos que los núcleos realicen desde un principio estén orientados a proporcionarles autonomía técnica, financiera y comercial, y por ende a la autonomía política.

Lo anterior no significa que no analicen metas intermedias y soluciones inmediatas requeridas por los integrantes, sino que visualicen objetivamente los fines últimos que se pretenden con la organización regional.

3. Descripción

Esta etapa se inicia con la realización de la Asamblea de Diagnóstico y Programación Regional y culmina con el acuerdo de las asambleas de los núcleos sobre el Programa de Trabajo Regional definitivo.

La Asamblea de Diagnóstico y Programación será la primera reunión formal en que participarán los núcleos de la región, por lo que es conveniente establecer un mecanismo organizativo que permita ordenar los trabajos que se realicen, para lo cual se sugiere que se elijan 2 ó 3 coordinadores de entre los miembros de los núcleos que participan.

Debe considerarse que los cargos o comisiones que se generen en este momento tendrán un carácter provisional, debido a que la constitución de instancias permanentes se realizará hasta en tanto se haya definido la forma organizativa con la que operará la organización o empresa Rural.

La parte de diagnóstico comprenderá la presentación de los problemas que los núcleos hayan acordado tratar a nivel regional, identificando aquellos que les sean comunes y la priorización para resolverlos.

La parte de programación comprenderá el análisis de las soluciones más viables y la elaboración de una propuesta del Programa de Trabajo con los respectivos responsables de llevar a cabo las actividades que se establezcan.

La propuesta de programa de trabajo deberá llevarse a consulta en las asambleas de cada uno de los núcleos para que lo ratifiquen o modifiquen en su caso; posteriormente en otra asamblea regional deberá acordarse el programa definitivo, considerando las opiniones de los miembros de los núcleos.

4. Criterios

A continuación se indican algunas recomendaciones para la adecuada realización del diagnóstico.

- La etapa deberá ser realizada fundamentalmente por los campesinos.

- El asesor externo deberá limitarse a la asistencia y orientación técnica durante el desarrollo del diagnóstico.
- De los problemas a solucionar que se prioricen, por lo menos uno debe afectar a la mayoría de los núcleos.
- Lo más idóneo es que el diagnóstico se realice en una sola asamblea; en caso de ser necesaria más de una, es conveniente que el lapso entre cada uno de ellas sea breve, no más de una semana.
- Se deberá recurrir al diagnóstico cada vez que se intente dar solución a los problemas que afecten a los núcleos.
- Para realizar el análisis de los recursos externos, es conveniente consultar el diagnóstico institucional realizado en la etapa de estudios previos.

Por lo que corresponde a la programación deben considerarse las siguientes cuestiones:

- Los objetivos seleccionados deben satisfacer a todos o a la mayoría de los productores de los núcleos. En este sentido, debe cuidarse que no se impongan objetivos que sólo beneficien a un grupo de productores. Por ejemplo; si se plantea la realización de una obra de riego que sólo va a servir a un pequeño número de productores, decaerá el interés del conjunto por el programa.
- Debe incluirse siempre algún objetivo que pueda lograrse en un período relativamente corto, ya que ello estimulará la participación y garantizará la continuidad del PIRO.
- No deben fijarse objetivos y metas de gran diversidad y amplitud en un comienzo, para evitar la dispersión de esfuerzos que dificulten el logro de las metas.
- Los criterios con base a los cuales una determinada alternativa sólo es viable desde una organización regional (segundo grado) son básicamente dos: en primer lugar, que el programa o proyecto definido garantice en términos económicos y sociales la rentabilidad y funcionalidad; en segundo

- Los instrumentos de análisis que se proponen para la realización de esta etapa, deben considerarse como instrumentos flexibles susceptibles de modificarse o de incorporarles nuevos elementos que los propios campesinos o el asesor consideren convenientes de acuerdo con la realidad específica a la que se enfrenten.
- Considerando que los proyectos económicos que surjan en la organización regional o empresa rural son de mayor envergadura, deberá tenerse en cuenta en el momento de la Programación, la necesidad de asesoría técnica específica y las alternativas para conseguirla.
- También deberán considerarse las necesidades o requerimientos de capacitación específica con relación al tipo de proyecto que decida emprender la organización, así como la consecución de la misma.

5. Mecanismos organizativos

Dado que en estos momentos aún no se cuenta con una estructura formal y a la cual es necesario llegar, se recomienda que además de las comisiones que se hayan formado por proyecto, es necesario integrar una comisión que se aboque al análisis y discusión sobre la instancia orgánica formal que se adoptará.

Las comisiones encargadas de los proyectos, tendrán como funciones las siguientes:

- Efectuar las actividades determinadas en el programa.
- Reportar ante la asamblea los avances de las actividades.
- Participar en las actividades de capacitación requerida.
- Elaborar una propuesta de estructura formal, previa asesoría de un técnico o asesor especializado en la materia.

- Elaborar la propuesta definitiva posterior a la consulta de los representantes de los núcleos.

6. Capacitación

Las actividades de capacitación que se recomiendan para esta etapa, son:

- Taller sobre formas legales y estructura orgánica para organizaciones regionales o empresas rurales.
- Actividades específicas de capacitación según se requieran a partir de las actividades señaladas en el programa y también después de constituida la Organización Regional o Empresa Rural.

7. Comunicación

Las comisiones elegidas deberán mantener informada a la asamblea de representantes sobre los avances o problemas de sus actividades y los representantes a su vez informarán a los miembros de sus núcleos.

Es conveniente que en esta etapa, algunos integrantes de las comisiones participen junto con cada representante de los núcleos en las asambleas, con el fin de ampliar información y motivar a los miembros.

8. Resultados a lograr

- Acta de asamblea con los acuerdos que reflejen los resultados del diagnóstico.
- Programa de trabajo de la organización regional.
- Designación de las comisiones correspondientes.

9. Evaluación

Un aspecto fundamental a evaluar para considerar cumplida la etapa de diagnóstico y programación, es lo referente al compromiso que los productores adquieran ante su programa de trabajo y ante la organización regional o empresa Rural.

Aspecto que se medirá, considerando:

- Que los acuerdos de asamblea sean de carácter mayoritario.
- Que las comisiones se hayan constituido democráticamente.
- Que los objetivos planteados satisfagan a la mayoría.
- Que por lo menos un objetivo sea viable de cumplirse a corto plazo, ya que ello motivará a la participación.

Consideraciones

Cabe aclarar que las guías o instrumentos que a continuación se detallan, son instrumentos tipo y no constituyen instructivos que los productores deban aplicar mecánicamente; su función es de apoyo tanto para los productores como para los técnicos que los asesoren y que deben ser previamente capacitados en su manejo.

Su utilidad es que guiará de manera estructurada a las asambleas que se realicen, donde los productores participan colectivamente, valoran críticamente las situaciones y toman decisiones de forma democrática trabajando organizadamente.

Por tanto el diseño de estos instrumentos tipos podrán ajustarse a la dinámica propia que vaya adquiriendo la organización regional.

La función de los instrumentos dentro del proceso organizativo es conformar un diagnóstico a partir del cual se elabore un programa de trabajo.

La etapa de diagnóstico y programación se coloca dentro del proceso de planeación como el momento en el cual se define una estrategia de organización regional que se inicia y vincula al proceso de trabajo de los miembros de la organización.

Guía No. 1 Para la asamblea de diagnóstico-programación a nivel regional

1. Finalidad

La presente guía ofrece una orientación para realizar el diagnóstico y la programación regional.

2. Temario

Tema 1. Identificación de problemas comunes

Tema 2. Priorización y análisis de la problemática

Tema 3. Análisis y selección de alternativas

Tema 4. Programación y asignación de responsables

3. Procedimiento

Una vez presentes los representantes de los núcleos, se nombrarán a 2 o 3 de ellos para ordenar y conducir los trabajos de la asamblea.

El asesor sugerirá el temario, explicando que servirá para tratar los aspectos de manera ordenada, lo que facilitará la toma de decisiones por parte de los representantes ante la Asamblea.

Aprobado o modificado el temario se procederá al desarrollo de los temas, una vez agotadas las discusiones sobre los mismos, se tomarán los acuerdos correspondientes de asamblea.

Tema 1. Identificación de problemas comunes

Los representantes expondrán los problemas que sus núcleos determinaron como posibles a solucionar mediante la unión regional.

Dado que en este momento, los representantes de los diferentes núcleos identificarán los problemas que les son comunes, es conveniente comenzar por caracterizar a cada núcleo en lo que corresponde a nombre, número de miembros, actividades productivas principales que desarrollan, problemas que presenten para su solución a nivel regional.

Lo anterior, se podrá sistematizar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1
(Ejemplo)

1. Nombre del núcleo	2. Número de miembros	3. Principales actividades productivas	4. Problemas a solucionar regionalmente
Grupo No. 1 del Municipio de El Rosario Grupo No. 1 de Escuinapa	10	<ul style="list-style-type: none">➤ Producimos Mango➤ Producimos frijol y maíz	<ul style="list-style-type: none">➤ Producimos en forma individual (maíz, frijol y mango)➤ El mango lo comercializamos de manera individual y aislada➤ En el caso del mango, los intermediarios y empacadores nos imponen las prácticas comerciales, estableciendo condiciones en la producción y compra de la fruta.➤ En el caso del frijol y maíz en general producimos para el autoconsumo y el resto lo comercializamos➤ No contamos con crédito para insumos como plaguicidas y fertilizantes➤ No contamos con asesoría técnica para la producción permanente (las instituciones a veces nos apoyan con sus programas de apoyo al campesino).

En la columna 3 se anotarán las principales actividades productivas de cada núcleo en orden de importancia.

En la columna 4 se registrarán los problemas cuya solución sólo se considera viable a nivel regional.

Posterior a ello, se pasará a identificar los problemas que le son comunes a los núcleos.

Para ordenar la información, se sugiere el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2
(Ejemplo)

1. Principales problemas	2. No. de núcleos que lo presentan
<ul style="list-style-type: none">➤ Producimos en forma individual el mango➤ Comercializamos de manera individual y aislada➤ En el caso del mango, los intermediarios y empaques nos imponen las prácticas comerciales, estableciendo condiciones en la producción y compra de la fruta.➤ Nos imponen los precios y la cantidad de fruta a comprar de acuerdo al tamaño y que no estén dañados por la larva de la mosca.➤ No contamos con crédito para insumos como plaguicidas y fertilizantes	10 grupos: 6 del municipio de El Rosario y 4 de Escuinapa que agrupan a un total de 140 productores que poseen 934 hectáreas

En la columna 1 se detallarán todos los problemas que se registraron en la columna 4 del cuadro anterior.

En la columna 2 se anotará el número de núcleos que tienen el mismo problema. Esto permitirá determinar si los problemas afectan a la mayoría, o a todos los núcleos.

Tema 2. Priorización y análisis de la problemática

Una vez expuestos los problemas y determinados aquellos que son comunes a los núcleos, se deberá establecer el orden en que se abordarán para su respectiva solución.

Para ello, podrían considerarse los siguientes criterios:

- Beneficio de la mayoría. Se privilegiarán aquellos problemas cuyas soluciones beneficiarán a la mayoría de los núcleos.
- Urgencia. Considerar aquellos problemas que necesitan enfrentar soluciones rápidas.

Lo anterior se puede sistematizar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3

(Ejemplo)

1. Problemas	2. Beneficio a la mayoría	3. Urgencia y/o importancia
1. No podemos comercializar el mango en condiciones que sean ventajosas para nosotros, ya que lo hacemos de manera individual.	X	1. El mango es el producto que nos permitiría generar ganancias. 2. Tener mayores ingresos que beneficien a nuestras familias.

En la columna 1 se registrarán los problemas comunes.

En la columna 2 se señalarán con “X” los que sean de beneficio para la mayoría de los núcleos.

En la columna 3 se numerarán según el orden de urgencia los problemas a solucionar.

Priorizados los problemas a solucionar, se procederá a analizar detalladamente cada uno de ellos, especificando las causas de los mismos, si

se ha intentado solucionarlos por parte de los núcleos y por último determinar las posibles soluciones para cada uno de ellos.

Lo anterior, se registrará en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4

(Ejemplo)

1. Problemas	2. Causas	3. Qué se ha hecho	4. Posibles soluciones
<p>1. No podemos comercializar el mango en condiciones que sean ventajosas para nosotros.</p> <p>2. No contamos con recursos económicos</p> <p>3. Nos falta crédito</p> <p>4. los intermediarios y empacadores nos imponen las prácticas comerciales, estableciendo condiciones en la producción y compra de la fruta.</p>	<p>1. Producimos y comercializamos el mango cada quien por su cuenta.</p> <p>2. Nuestro mango no es buena calidad, porque a nuestras huertas les damos poco mantenimiento.</p> <p>3. Contamos con poca asistencia técnica</p>	<p>1. Hasta el momento sólo pláticas de que queremos organizarnos para vender en conjunto</p>	<p>1. Organizarnos todos los grupos que estamos aquí para vender nuestro mango en conjunto.</p> <p>2. Ver la posibilidad de organizarnos como empresa para empacar y vender nuestro producto a través de ella.</p> <p>3. Para eso necesitamos créditos para hacer la empacadora.</p> <p>4. Necesitamos asesoría y capacitación</p> <p>5. Para iniciar necesitamos que el Gobierno nos apoye con los programas de apoyo a los productores</p> <p>6. Hemos estado en pláticas con FONAES para que nos apoye a través del Programa de Apoyo al Programa Productivo (PEP)</p>

En la columna 1 se enunciará el problema y sus principales características.

En la columna 2 se anotarán los aspectos que se considera han ocasionado el problema en cuestión.

En la columna 3 se describirán las acciones que se han hecho en conjunto para tratar de solucionar el problema.

En la columna 4 se plantearán las posibles soluciones que los núcleos consideren o vislumbren.

Tema 3. Análisis y selección de alternativas

Una vez enunciadas las posibles soluciones a los problemas, se identificarán de manera concreta lo que se quiere lograr, es decir, los objetivos o fines que se persiguen para resolver los problemas

Identificados los objetivos, se analizarán detalladamente las soluciones propuestas en el cuadro anterior

En este ejercicio a nivel de la organización regional, más que descartar soluciones se tratará de ordenarlas en función de los plazos para lograrlas, a menos que las soluciones planteadas no sean viables.

Se debe tener el criterio de adoptar soluciones de corto plazo; sin embargo, debe tenerse presente que deberá seguirse trabajando sobre aquellas soluciones tendientes a proporcionar autonomía a la organización, que por lo general serán las que se abordarán en el mediano y largo plazo.

A manera de ejemplo se exponen las siguientes soluciones de corto y largo plazo

Corto plazo

Conseguir crédito para determinada actividad productiva

Rentar maquinaria.

Largo plazo

Formar una Unión de Crédito o constituir un Fondo de Acumulación.

Formar una central de maquinaria.

En general se puede señalar que las soluciones de corto plazo serán aquellas en que las gestiones a realizar no requieren de estudios, asesoría técnica y capacitación especializada; en tanto que, mayor cantidad de recursos a invertir, niveles complejos de organización representan soluciones de largo plazo.

Para ordenar las soluciones, se sugiere el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5

(Ejemplo)

1. Qué se quiere lograr (Objetivos)	Cómo se puede lograr (Soluciones)		
	2. Corto plazo	3. Mediano Plazo	4. Largo plazo
Comercializar el mango a gran escala a nivel nacional y a Estados Unidos	<p>1° los 10 grupos constituirnos en Sociedades de Producción Rural.</p> <p>2° Constituir una empresa empacadora</p> <p>3° Tecnificar nuestra producción</p> <p>4° Conseguir créditos y apoyos institucionales a través de los programas de apoyo al sector social</p>	<p>1° Construir la empacadora y equiparla para la selección y empacado del mango</p> <p>2° Exportar nuestro producto a Estados Unidos</p> <p>2° Generación empleo para nosotros y nuestros familiares y para la gente de la región.</p>	<p>1° Establecer una comercializadora propia en Estados Unidos</p> <p>2° Industrializar el mango, produciendo deshidratados y congelados de mango.</p>

Columna 1	Se enunciará la finalidad concreta que se quiere para cada uno de los problemas y que significa la resolución de los mismos.
Columna 2 y 3	Se indicarán las soluciones de corto plazo y largo plazo, considerando lo explicado anteriormente.

En caso de escoger entre varias soluciones de corto plazo para un mismo problema, se analizarán las más viables en términos de que se empleen menos recursos, que haya avances en las gestiones, los obstáculos que se puedan presentar son susceptibles de superar (por ejemplo).

Tema 4. Programación y asignación de responsables

En este tema, se retomarán las soluciones de corto y largo plazo planteadas en el ejercicio anterior, para iniciar la Programación, es decir establecer las acciones que se tendrán que efectuar para solucionar los problemas.

El primer paso, es determinar las necesidades de apoyo técnico, capacitación, realización estudios específicos que se requieran para las soluciones planteadas y a dónde se recurrirá para obtener dichos apoyos.

Se sugiere trabajar primero con las soluciones de corto plazo y posteriormente con las de largo plazo.

**Cuadro No.6.
(Ejemplo)**

1. Soluciones	2. Requiere capacitación	3. Se requieren estudios específicos	4. Se requiere de técnicos especializados que asesoren	5. Quién (es) puede apoyar
1º los 10 grupos constituirnos en Sociedades de Producción Rural	SI	Asesoría	SI	Un asesor particular o de las instituciones como SAGARPA, FONAES, FIRA
2º Constituir una organización regional	SI	Asesoría	SI	Un asesor particular o de las instituciones como SAGARPA, FONAES, FIRA
2º Constituir una empresa empacadora	SI	Elaboración de un estudio de viabilidad técnica, económica	SI	Técnicos especialistas
3º Tecnificar nuestra producción	Capacitación y Asistencia técnica	NO	SI	Técnicos especialistas
4º Conseguir créditos y apoyos institucionales a través de los programas de apoyo al sector social	Asesoría	SI	SI I	Un asesor particular o de las instituciones del sector agropecuario

Una vez hecho lo anterior, se procederá a programar las actividades a realizar y a elegir a los responsables de efectuarlas.

Puede ser que para un mismo objetivo, se haya determinado una solución de corto plazo y otra de mediano o largo plazo. Para estos casos, se repetirá el objetivo y se deberán desglosar acciones para cada una de las soluciones.

Entre las actividades a programar deberán incluirse aquellas que signifiquen trámites para obtener capacitación, asesoría, financiamiento, entre otros, considerando el tiempo que se requiere para conseguir el apoyo correspondiente.

Para la Programación se sugiere utilizar los siguientes cuadros:

Cuadro No. 7
(Ejemplo)

Objetivo	Solución Corto plazo	Actividades	Fechas		Responsables
			Inicio	Término	
Comercializar el mango a gran escala a nivel nacional y a Estados Unidos	1° los 10 grupos constituirnos en Sociedades de Producción Rural.	Solicitar información para conocer que trámites se requieren	Inicio Enero 1997	Término Mayo 1997	Un representante de cada grupo
	2° Constituir una empresa empacadora	Solicitar información para conocer que trámites se requieren ante la SRE, Secretaría de Economía,	Enero 1997	Septiembre 1997	Todos los representantes de cada grupo
			Agosto 1997	Esta actividad	Una comisión de los

		Registro Público de la Propiedad y Comercio		debe ser permanente	representantes de cada grupo
	3°	Tecnificar nuestra producción	Acudir a SAGARPA para que nos asesoren en como darle mantenimiento a nuestras huertas	Septiembre 1997	Permanente Una comisión
	4°	Conseguir créditos y apoyos institucionales a través de los programas de apoyo al sector social	Acudir a FONAES, FIRA, FIRCO y para los programas a SAGARPA	Octubre 1997	Indefinido Una Comisión de los representantes de cada grupo o en su caso si ya está constituida la empresa, los representantes de ésta.

Cuadro No. 8
(Ejemplo)

Objetivo	Solución Mediano plazo	Actividades	Fechas		Responsables
			Inicio	Término	
1° Construir la empacadora y equiparla para la selección y empacado del mango	Solicitar los créditos con instituciones como FONAES, FIRA, FIRCO y Bancos privados	Solicitar información sobre los requisitos para el crédito y si se aprueban los créditos, asesorarnos para hacer el estudio de factibilidad técnica y económica	Sin fecha, una vez que estemos constituidos como organización regional y tengamos los recursos económicos para la construcción y equipamiento (créditos)		Los dirigentes que se nombren para la organización regional
2° Exportar nuestro producto a Estados Unidos		Sin fecha, esto depende de cuando se termine de construir la empacadora		Indefinido	Los representantes de la organización regional
2° Generación empleo para nosotros y nuestros familiares y para la gente de la región.					

4.4.7. Etapa de operación regional

1. Objetivos

General

La etapa de operación regional, tiene como finalidad, determinar y formalizar la instancia regional que representará a los núcleos; definir la estructura organizativa interna que permita ejecutar y evaluar en forma coordinada las actividades del programa.

Particulares

- Determinar la instancia regional (figura jurídica) que representará jurídica y formalmente a los núcleos que la integren a partir de las formas y experiencias organizativas que han desarrollado los mismos, a fin de establecer su correspondencia organizativa a nivel regional.
- Determinar el funcionamiento de la estructura organizativa interna que permita el control y ejecución ordenada y coordinada de las acciones establecidas en el programa, a la vez que presente reciprocidad con el funcionamiento organizativo interno de los núcleos.
- Ejecutar las actividades previstas en el programa de trabajo de la organización regional.

2. Fundamentación

La implementación de esta etapa es fundamental para el desarrollo de la organización regional, ya que representa el inicio y puesta en marcha de todas las acciones programadas tendientes a mejorar o modificar las condiciones

económicas, sociales y políticas de la región donde se encuentran insertos los núcleos.

En este sentido, la determinación de los núcleos en cuanto a qué figura jurídica regional y qué estructura organizativa interna requieren es fundamental, no tan sólo para llevar a cabo las acciones definidas en su programa, sino también que les permita avanzar hacia el logro de su autonomía organizativa.

Bajo estas consideraciones, se pretende, que:

- Los núcleos analicen y definan con base a sus formas y experiencias organizativas qué figura asociativa es más adecuada para sus fines, considerando que les debe permitir autonomía en sus decisiones; propiciar la participación de sus bases e ir generando gradualmente mecanismos de control en lo que se refiere a los mercados en los que se involucren (de consumo, comercial, financiero y de trabajo).
- Los núcleos analicen y definan qué estructura administrativa interna es la más apropiada, de tal modo que les permita no tan sólo ejecutar las acciones de su programa de manera ordenada y coordinada a través de la distribución y división del trabajo, sino que los órganos o comisiones que se elijan, sean capaces de generar y avanzar gradualmente en el logro de su autonomía técnica.

3. Descripción

Esta etapa se caracteriza por la ejecución de las actividades definidas en el programa por parte de los responsables designados en la etapa de diagnóstico y programación.

Paralelamente a la operación de las actividades, los responsables de ejecutar el programa junto con las autoridades formales de la organización regional, deberán realizar las siguientes acciones:

- En asamblea regional, los representantes de cada núcleo deberán analizar y discutir el tipo de organización (figura jurídica) que les conviene adoptar para formalizar una instancia de nivel regional, que les permita establecer una correspondencia recíproca de acciones entre los núcleos y dicha instancia regional.
- En asamblea de cada núcleo, los representantes deberán informar a sus bases sobre los acuerdos a que hayan llegado para la formación de la instancia a nivel regional, a fin de obtener acuerdos y consenso.
- Una vez obtenido el acuerdo de los núcleos, nuevamente en asamblea de representantes (asamblea regional) se analizará y formalizará la figura jurídica que les conviene adoptar; así como la elección de las autoridades formales que representarán a la instancia regional.
- Posteriormente, en reuniones, el grupo de trabajo integrado por los responsables de ejecutar el programa y por las autoridades formales designadas para representar a la organización regional, analizarán y discutirán sobre la forma más adecuada de implementar la estructura organizativa interna requerida y las funciones que les corresponderá desempeñar de acuerdo al programa establecido.
- En asamblea regional, se informará sobre los acuerdos llegados en dichas reuniones, a objeto de someterlos a consideración de los representantes de los núcleos y en su caso formalizar la estructura organizativa interna requerida para la operación del programa y que a su vez mantenga una

- En asamblea de cada núcleo, los representantes deberán informar a sus bases el tipo de funcionamiento de la estructura organizativa interna adoptada a nivel de la instancia regional.
- Una vez aprobada la instancia regional (figura jurídica) y el tipo de estructura organizativa interna; en reuniones de trabajo, se deberá analizar y definir tanto las normas (estatutos) que regirán a la organización regional; como las funciones y tareas (reglamento interno de trabajo) que les corresponderá desempeñar a las comisiones, delegados y representantes de la organización regional.
- También, en asamblea regional, se deberá informar sobre el desarrollo y resultados del programa; así como el funcionamiento de la estructura organizativa interna adoptada.
- En asamblea de cada núcleo, los representantes deberán informar a sus bases el avance y resultados del programa.

4. Criterios

Es en esta etapa, donde se observará la eficacia del programa definido por la organización regional, es el momento, en que el avance de sus resultados y logros podrán ser medidos. Sin embargo, es necesario recordar que éstos, dependen de la participación efectiva de sus miembros.

Con base a esta consideración, la organización regional deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

- La figura organizativa que adopte la organización regional, debe estar basada en la existencia y experiencia de las estructuras formales de los núcleos, a efecto de que en términos de vinculación política, económica o social pueda generarse una influencia recíproca.
- La implementación de la estructura administrativa interna, debe ser acorde a las actividades que se establezcan en el programa, de tal forma que se asegure el cumplimiento del mismo, a la vez que responda a los objetivos de la organización.
- En la implantación de la estructura administrativa interna regional, también es conveniente que se consideren las experiencias de funcionamiento de las estructuras organizativas actuales de los núcleos. Al efecto de existir una correspondencia entre ambas instancias, si no igual, por lo menos similar en cuanto a órganos, comisiones o aparatos que se integren y que les permitan respuestas adecuadas de operación en lo que hace a la participación, toma de decisiones, distribución de responsabilidades y cumplimiento efectivo de sus programas.
- Sin embargo y considerando el planteamiento anterior, la estructura administrativa interna que definan los núcleos, deberá tener un desarrollo gradual, es decir, que en su inicio los órganos, comisiones o aparatos que se formen, sean exclusivamente para cumplir con las necesidades, prioridades y acciones fijadas en su programa. Esto es con el fin de no generar instancias que no tengan funciones claras o distintas con relación al programa y que en el futuro no tengan vida orgánica.
- En este sentido, la organización interna deberá observarse como un proceso susceptible de readecuarse o aplicarse en función de la modificación o ampliación de objetivos; lo que significará una revisión del programa de trabajo ya establecido por los núcleos y por la instancia

- En función del programa de trabajo y de la estructura administrativa interna que se defina, deberán establecerse y reglamentarse las funciones, tareas¹⁸ y responsabilidades que les corresponda desempeñar a los miembros de los órganos, comisiones o aparatos que se integren a efecto de formalizar la división y especialización del trabajo.
- Igualmente, deberán definirse y reglamentarse las funciones y atribuciones tanto de las autoridades formales de la organización regional, como del resto de los representantes (delegados) de los núcleos que la integran, a objeto de delimitar sus acciones.
- Asimismo, en el desarrollo organizativo de la organización regional, debe considerarse como fundamental que todos o la mayoría de los representantes de los núcleos participen de manera consciente y permanente en la toma de decisiones y en el desarrollo del programa; a fin de generar consenso y compromiso tanto al interior de la organización regional, como hacia sus núcleos.

Para ello, uno de los instrumentos con que cuentan ambas instancias para asegurar la participación permanente de sus miembros es la asamblea, instancia donde los mismos, toman las decisiones y se responsabilizan de las acciones que les corresponde desempeñar.

- Para la coordinación de las actividades, es fundamental que las autoridades formales (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia o Comisarios) de la organización propicien la delegación de funciones,

¹⁸ Entendiendo por funciones a aquellas acciones que se realizan en forma permanente y sistemática y por tareas las actividades que se realizan en forma eventual, según las necesidades que vaya presentando el programa.

tareas y responsabilidades, con el objeto de que se obtenga la mejor eficiencia en el trabajo; por ello, la integración de órganos, comisiones o aparatos resultan más funcionales en términos de cumplir mejor las acciones del programa.

- Es conveniente que estos órganos, comisiones o aparatos dependan de las autoridades formales a efecto de que en función de los avances del programa se tomen decisiones de conjunto y se asegure el cumplimiento del programa.
- En la elección de responsables que integrarán los órganos, comisiones o aparatos, se sugiere que se considere su interés, disponibilidad, capacidad, conocimientos, experiencia, etc., con el fin de su participación sea más efectiva y de compromiso en términos del programa. Asimismo, todo proceso organizativo debe propiciar la participación de las bases en la toma de decisiones y en la ejecución.
- Cada comisión, órgano o aparato que se integre deberá ser responsable de programar, organizar, dirigir y controlar las actividades que les corresponde de acuerdo al programa. Sin embargo, las responsabilidades últimas y niveles de decisión deberán recaer en las asambleas.

Por ello, es necesario que se establezca una diferenciación con relación al tipo de toma de decisiones: entre las de política de acción que deben corresponder a la asamblea y las de operación que pueden recaer o delegarse en los órganos, comisiones o aparatos formados, con el fin de que se logre una mejor eficiencia en las acciones de la organización.

- En esta etapa, es donde la organización formalizará la instancia organizativa interna definitiva más adecuada que responda a las necesidades de ejecución del programa. Esta instancia incorporará o

- Es recomendable que dicha instancia organizativa se integre en un Consejo Técnico, el cual esté formado por los responsables de las comisiones, órganos o aparatos que se designen y por las autoridades formales de los núcleos, a fin de que se actúe como unidad asesora de coordinación, programación y evaluación del programa de trabajo.
- Se recomienda que al interior de las comisiones, órganos o aparatos, se establezcan mecanismos que permitan la rotación de cargos a efecto de propiciar el interés de otras personas en el programa y en el desarrollo de todo el proceso organizacional a través de la práctica de las acciones. Lo anterior, por una parte deriva en ampliar la participación y por otra, se convierte en un mecanismo de capacitación permanente, a la vez que siempre existirá alguien que conozca el desarrollo del programa.
- En el aspecto de evaluación, los órganos, comisiones o aparatos deberán establecer mecanismos y formas de control para el análisis más adecuado que les permita mantener un seguimiento del programa, evaluando el cumplimiento de los objetivos del mismo. (Por la complejidad en este nivel de 2° grado o regional, los aspectos de evaluación serán tratados en la siguiente Etapa).
- En términos de organización interna, la operación, vigilancia y evaluación del programa, exige que los órganos, comisiones o aparatos establezcan reuniones periódicas en donde se analice e informe de los resultados del programa, a la vez que dichas reuniones se constituyan en un mecanismo de toma de acuerdos y de constante conocimiento y comunicación de los trabajos de las distintas comisiones, así como de las autoridades.

- También, se deberá acordar e instaurar el sistema más adecuado de información y comunicación de las acciones y resultados del programa, tanto a la Asamblea como hacia los núcleos que integran la organización, con el fin de que la información se socialice y para que ésta vaya ajustando sus decisiones y/o acciones del programa en función de la opinión que emitan sus integrantes.

- Con relación a la generación de excedentes provenientes de los servicios o aparatos económicos que posea la organización, ésta debe poner énfasis en el análisis de las formas y criterios que deberá establecer para la distribución de beneficios; cuya asignación puede presentar las siguientes alternativas:
 - Ser distribuidos en forma individual a los miembros de cada núcleo, lo que significará un mejoramiento en el consumo personal de los mismos.
 - Ser distribuidos a nivel de núcleo para su uso colectivo, ya sea para mejorar la producción o para mejorar el bienestar social de la comunidad.
 - O bien, ser retenidos por la organización regional para un Fondo de Acumulación Colectivo que les permita reinvertir sus excedentes.

Es recomendable que la organización de prioridad a ésta última alternativa, ya que significa el fortalecimiento económico y político de la misma en función de la autonomía organizativa que deben perseguir las organizaciones. Sin embargo, también es conveniente que establezca una combinación de las alternativas señaladas a fin no descuidar el beneficio inmediato y directo que puedan recibir los miembros que la integran.

- Otro aspecto a considerar por la organización, es de establecer un Fondo que les permita cubrir los gastos de operación y administración que se

- Dependiendo de la complejidad de los programas y aparatos económicos que la organización regional haya definido o cuyo desarrollo y funcionamiento sea complicado, la instancia regional deberá plantearse la necesidad de constituir un aparato técnico propio, con el objeto de que este funja como unidad de asesoramiento y apoyo técnico de la propia organización y de las comisiones y autoridades responsables de operar dichos programas y aparatos; convirtiéndose así, en el equipo responsable de la asistencia técnica permanente (capacitación permanente) y específica que se requiera de acuerdo al programa y aparatos económicos.

5. Mecanismos organizativos

La figura jurídica regional que se determine se constituirá en la instancia regional que represente al conjunto de núcleos que se integren.

La estructura administrativa interna que determine la organización regional, se constituirá en la instancia orgánica definitiva de la misma y desde el punto de vista formal integrará o sustituirá a los responsables designados en la Etapa de Diagnóstico-Programación para operar el programa.

Es conveniente que al interior de esta estructura organizativa, los representantes (delegados) de los núcleos propongan la constitución de una unidad de coordinación y evaluación que podría denominarse “Consejo Técnico”, el cual deberá estar integrado por las distintas comisiones que se designen y por las autoridades formales (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisarios) de la organización regional. Asimismo, también

deberán definir detalladamente sus funciones y responsabilidades, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- Analizar, definir y elaborar una propuesta para ser presentada a la Asamblea Regional, sobre las normas (estatutos) que regirán a la organización regional y las funciones y tareas (reglamento interno de trabajo) que deberán desempeñar las comisiones, delegados y representantes de la organización regional.
- Promover permanentemente la participación de los representantes de los núcleos.
- Vigilar que se ejecuten las acciones y trabajos necesarios para cumplir con el programa.
- Mantener un seguimiento permanente del programa.
- Establecer los controles necesarios para identificar y evaluar las desviaciones, fallas o aciertos que se hayan tenido en el desarrollo de las acciones programadas en el funcionamiento de las comisiones y de las autoridades formales de la organización regional.
- Analizar y evaluar el cumplimiento de las acciones, a fin de constatar si los resultados esperados del programa han sido logrados.
- Preparar informes de resultados del programa para proporcionarlos a la Asamblea Regional y Asambleas de núcleo.
- Mantener informadas a las Asambleas Regional y de núcleos sobre el desarrollo y resultados del programa; así como del funcionamiento de las comisiones, autoridades formales y representantes de los núcleos, estableciendo los períodos que se consideren convenientes.
- Establecer formas sencillas de información y comunicación.
- Actualizar el programa y cuando sea necesario establecer las medidas correctivas para reprogramarlo o modificarlos.
- Participar en actividades de capacitación.
- Analizar, determinar y elaborar una propuesta para ser presentada a la Asamblea Regional sobre la forma más conveniente de distribuir y

6. Capacitación

Taller sobre estructura organizativa interna, operación y evaluación del programa.

En caso de que las personas designadas en la Comisión para elaborar el Diagnóstico y Programa, hayan sido cambiadas, es necesario realizar los siguientes talleres:

- Taller sobre el Programa Integral de la Organización Regional o Empresa Rural (PIRO).

En función del programa de trabajo que se ha fijado la organización regional, las comisiones y autoridades formales que integran el Consejo Técnico; así como el resto de los representantes de los núcleos, deberán analizar y determinar en qué aspectos se requiere la capacitación específica e igualmente deberán establecer las líneas en las que se hace necesaria la capacitación permanente.

7. Comunicación

El Consejo Técnico, deberá realizar las siguientes actividades:

- Motivar e informar permanentemente a los representantes de la organización sobre el desarrollo y resultados del programa, mediante formas sencillas de comunicación (por ejemplo; boletines, periódicos, radio, entre otros).

- Mantener permanentemente informada a las asambleas regional y de los núcleos sobre el funcionamiento de las comisiones, autoridades formales y representantes de los núcleos.
- Vigilar que los representantes de la organización informen a sus núcleos sobre el desarrollo y resultados del programa.
- Dar a conocer a los representantes de cada núcleo y miembros de los mismos, los estatutos que rigen a la organización regional y la reglamentación interna de trabajo de la misma.

8. Resultados a lograr

Acta de Asamblea de formalización de la instancia regional y estatutos, donde se establece la forma o figura jurídica que adoptarán y las normas que regirán a la misma; así como a los núcleos que la integran.

Acta de asamblea de formalización de la estructura organizativa interna definida y reglamento interno de trabajo, donde se establece la constitución del Consejo Técnico y las funciones y tareas que les corresponderá desempeñar a cada uno de los miembros.

Ejecutar el programa y logro de resultados esperados de acuerdo a los objetivos planteados.

En caso de que los resultados del programa no se hayan logrado y se requiera de modificar total o parcialmente el mismo, el Consejo Técnico deberá presentar una propuesta de alternativas de actualización o modificación del nuevo programa para su correspondiente aprobación. En este caso, deberá recurrirse a los elementos del diagnóstico-programación de la etapa anterior.

9. Evaluación

En términos de ejecución del programa, la etapa se considerará cumplida cuando se logren los objetivos y resultados del programa.

En función de la organización formal e interna, se considerará cumplida la etapa, cuando se haya constituido la instancia regional (figura jurídica) que representará a los núcleos que la integran y se haya constituido la estructura administrativa interna que permita la operación coordinada y ordenada del programa. Igualmente, deberá contarse con los estatutos y reglamentos internos correspondientes.

En términos de la estructura organizativa interna, la etapa también, se considerará cumplida con el correcto y adecuado funcionamiento del Consejo Técnico.

Guía No 1 Para la asamblea de determinación de la figura jurídica regional

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones para el desarrollo de la Asamblea Regional, en la que los representantes de los núcleos determinarán la figura jurídica más apropiada a las características de la organización y elegirán a sus representantes.

2. Temario

- a) Revisión de las estructuras formales de cada núcleo.
- b) Análisis de correspondencia entre estructuras formales de cada núcleo y diversas figuras jurídicas regionales que contemplan las leyes.
- c) Determinación de la figura jurídica regional que adoptará la organización y selección de representantes.
- d) Propuesta de normas (estatutos) que regirán a la organización.

3. Procedimiento

Una vez constituida la asamblea, se elegirá un presidente de debates para que proponga el temario anterior como orden del día, en caso de aprobación se procederá a desarrollar los temas.

- a) Revisión de las estructuras formales de cada núcleo

Para desarrollar este tema, las preguntas a resolver, serán:

¿Qué figura jurídica tiene cada núcleo?

¿Con qué órganos y autoridades formales cuentan los núcleos?

¿Qué actividad productiva es la predominante en cada uno de los núcleos?

Para facilitar el manejo de la información, se propone el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

Nombre del núcleo	Figura Jurídica	Órganos	Autoridades Formales	Actividad productiva predominante

- b) Análisis de correspondencia entre estructuras formales de cada núcleo y diversas figuras jurídicas regionales que contemplan las leyes.

Para este tema es importante que el asesor junto con los productores obtengan información al respecto en leyes e información de organizaciones que ya estén operando.

Se recomienda que para cada figura se observen los siguientes aspectos:

Cuadro No. 2

Nombre de la figura jurídica	Características y quienes la integran	Leyes que las rigen	Fines que persiguen	Órganos de representación

Una vez analizadas las diferentes figuras jurídicas regionales, se determinará cuál es la figura más apropiada y que guarde una correspondencia con las estructuras formales de los núcleos y los fines que persigue la organización.

- c) Determinación de la figura jurídica regional que adoptará la organización y selección de representantes.

Una vez hecho el análisis anterior, se pasará a proponer las figuras jurídicas más convenientes y se elegirá por votación la que se adoptará.

También deberá considerarse los requisitos legales que se deben tener para hacer la formalización legal de la figura regional aprobada.

Una vez acordada la figura jurídica regional, se pasará a elegir por votación a los representantes, de acuerdo a los órganos y niveles de autoridad que la figura adoptada exige,

Cuadro No. 3

Figura jurídica acordada	Órganos de representación	Nombre y cargo de los representantes electos

- d) Propuesta de normas (estatutos) que regirán a la organización.

Este tema podrá ser discutido en asamblea o nombrarse una comisión para que en reuniones de trabajo, junto con las autoridades formales se analice y posteriormente se proponga a la asamblea.

Para este punto se presenta una guía con los puntos esenciales que deberán contener los estatutos que regirán a la instancia regional y que puede ser enriquecida con la propia asamblea o por la comisión designada para elaborarlos:

- Carácter de la instancia regional
- Objetivos que persigue la instancia regional
- Tipo de beneficios que proporcionará a los agremiados.
- Numero y nombre de los núcleos que la integrarán
- Nombre y cargo de los representantes de cada núcleo
- Nombre y cargo de los representantes (autoridades formales) de la instancia regional
- Derechos y responsabilidades de los representantes de cada núcleo
- Derechos y responsabilidades de los representantes de la instancia regional
- Derechos y responsabilidades de cada núcleo
- Formas y porcentajes exigidos por votación

Guía No. 2 Para la asamblea de análisis de la organización interna (estructura organizativa interna) de la instancia regional

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones para el desarrollo de la Asamblea regional, en la que los representantes de cada núcleo determinarán el funcionamiento de la estructura organizativa interna más adecuada que responda a los requerimientos de operación del programa de trabajo.

2. Temario

- a) Determinación de la estructura organizativa interna regional y ratificación o elección de responsables ante las diferentes comisiones.
- b) Correspondencia entre el funcionamiento de las estructuras organizativas internas de los núcleos con la de la instancia regional.
- c) Análisis y propuestas para la elaboración del reglamento interno de trabajo que deberá regir a la estructura organizativa interna que se formalice y acuerde por parte de la Asamblea.

3. Procedimiento

En asamblea regional, las autoridades formales propondrán el temario anterior para que se apruebe o modifique como orden del día.

- a) Determinación de la estructura organizativa interna regional y ratificación o elección de responsables ante las diferentes comisiones.

Para desarrollar este tema, deberá tenerse en consideración los siguientes aspectos:

- Se retomará el programa de la instancia regional a efecto de determinar qué comisiones o secretarías serán necesarias formar para la ejecución del programa. En caso de que existan comisiones o secretarías, deberá determinarse cuáles son a fines de incorporarlas al programa de trabajo.
- También, deberán determinarse las funciones y tareas que deberán realizar tanto las comisiones o secretarías que se formen o las ya existentes y las responsabilidades que tendrán las autoridades formales de la instancia regional.

Para esto, la asamblea deberá preguntarse:

De acuerdo a los objetivos, ¿Qué comisiones o secretarías existen y cuáles deberán formarse?

En función de las actividades fijadas en el programa para cada objetivo, ¿Qué funciones o tareas deberán desempeñar cada una de las comisiones o secretaría para ejecutar el programa?

¿Qué responsabilidades o funciones deberán tener las autoridades formales de la instancia regional ante el programa para su ejecución?

¿Qué características deberán tener los responsables de cada comisión o secretaría y quiénes serán estos responsables?

Para el registro de la información anterior, se sugiere el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

Instancia Regional				
Objetivos	Nombre de las comisiones o secretarías existentes	Nombre de las comisiones o secretarías que deberán formarse	Funciones asignadas de acuerdo a las actividades del programa	Responsables
Objetivos	Cargo de las autoridades formales	Responsabilidades o funciones	Responsables	Observaciones

- b) Correspondencia entre el funcionamiento de las estructuras organizativas internas de los núcleos con la de la instancia regional.

Una vez determinada la estructura interna de la instancia regional, se analizará si en los núcleos existen las comisiones o personas que se requieren para asegurar la participación de los mismos en las acciones que se deriven del programa regional entre ambas instancias.

Para ello, la asamblea deberá preguntarse:

¿Qué mecanismos se podrán utilizar para que las comisiones de operar el programa de la instancia regional puedan coordinarse con los responsables o comisiones de los núcleos?

- c) Análisis y propuestas para la elaboración del reglamento interno de trabajo que deberá regir a la estructura organizativa interna que se formalice y acuerde por parte de la asamblea.

Para este tema se sugiere que la instancia organizativa interna aprobada (Consejo Técnico, integrado por las comisiones y autoridades formales), retome todos los aspectos analizados en esta asamblea y en una reunión de trabajo elabore el Reglamento Interno que reglamente sus funciones, tareas y responsabilidades, a fin de que sea presentado en una asamblea posterior para su análisis y en su caso aprobación por parte de la mayoría.

Guía No. 3. Para la asamblea de análisis de distribución de beneficios

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones para el desarrollo de la asamblea, para que la instancia regional analice, determine y reglamente la distribución de beneficios a los miembros que puedan ser generados por los servicios que proporcionará la organización regional.

2. Temario

- a) Servicios que proporciona la organización regional o aparatos económicos que ha desarrollado la misma y tipo de beneficios que generan.
- b) Criterios para la distribución de beneficios.
- c) Reglamentación para la distribución de beneficios.

3. Procedimiento

El temario anterior deberá proponerse a la asamblea como orden del día para su aprobación o modificación.

En la etapa de diagnóstico-programación se ha establecido el programa de trabajo, en el cual se han definido los servicios o aparatos económicos que proporcionará la organización; sin embargo, es en la etapa de operación donde se observarán los resultados de los mismos.

Por lo anterior, cabe señalar que esta asamblea sólo podrá ser realizada cuando ya se tengan resultados concretos y se conozcan los excedentes que la organización obtendrá.

- a) Servicios que proporciona la organización regional o aparatos económicos que ha desarrollado la misma y tipo de beneficios que generan.

Del programa de trabajo se retomarán el tipo de servicios o aparatos económicos que la organización ha acordado llevar a cabo.

De las etapas de operación y evaluación, retomarán los servicios o aparatos económicos que la organización ya está operando y el tipo de beneficios que se están generando.

Se sugiere que la información se concentre en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

Servicios o aparatos económicos acordados por la organización	Servicios o aparatos económicos en funcionamiento	Excedentes en dinero (pesos)	En servicios Económicos (Reducción en costos)			
			Transporte	Empacadora	Comercializadora	Otros (especificar)

- b) Criterios para la distribución de beneficios.

Cuando la organización perciba excedentes en dinero, la asamblea deberá hacerse los siguientes cuestionamientos:

¿En qué utilizaremos los excedentes?

¿Los distribuiremos individualmente a los miembros de los núcleos que integran nuestra organización?

¿Qué criterios debemos acordar para repartirlo?

¿Lo distribuiremos a nivel núcleo para su uso colectivo?

¿Qué criterios debemos acordar para la asignación a cada núcleo?

¿Qué mecanismos de control y evaluación debemos acordar para que cada núcleo lo utilice realmente en beneficio de la colectividad?

¿Lo utilizaremos para la organización regional como fondo de acumulación colectivo para fortalecer económicamente a nuestra organización?

¿En qué lo invertiremos?

¿Qué criterios debemos acordar para invertirlo?

¿O bien, de estas tres formas de utilizar los excedentes y dependiendo del monto acumulado?:

¿Qué mecanismos de distribución podemos acordar?

¿Qué criterios debemos definir para acordar la combinación y distribución de los excedentes?

Es conveniente que la asamblea antes de tomar una decisión sobre la forma de distribución de los excedentes, analice muy bien cuál o cuáles son las formas más idóneas de distribución de los mismos.

Para ello, la asamblea deberá preguntarse:

¿Qué ventajas o desventajas presenta cada una de las formas de distribución de excedentes?

¿Cuál forma de distribución de excedentes nos conviene adoptar?, y

¿Qué perspectivas tendrá a futuro nuestra organización al aprobar alguna de ellas?

Las respuestas que se generen, se sugiere se concentren en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 2

Distribución individual entre los miembros de cada núcleo (Monto para cada núcleo)	Criterios para su distribución	Distribución a nivel núcleo para uso colectivo (Monto por núcleo)	Criterios para su distribución	Mecanismos de control y evaluación para su uso a nivel de núcleo	Designación a la organización regional para el Fondo de Acumulación colectiva (Monto)

Cuadro No. 3

En qué se invertirá el fondo de acumulación colectiva	Criterios para la inversión	Distribución combinada (Cuáles se acordarán)	Criterios para la combinación y distribución

Cuadro No. 4

Formas de distribución	Ventajas	Desventajas	Decisión sobre mejor forma de distribución de excedentes	Perspectivas de la organización con la forma de distribución de excedentes acordadas
Individual a miembros				
A núcleo uso colectivo				
Fondo de Acumulación colectiva				
Combinación (Cuáles)				

Independientemente de la (s) forma (s) que apruebe la organización para la utilización de sus excedentes, siempre debe considerar un monto (\$) de reserva para sus gastos de operación y administración de su programa o servicios o aparatos económicos que estén funcionando.

La asamblea deberá preguntarse:

¿Cuánto necesitamos para la operación y administración de nuestro programa, servicios o aparatos económicos que están funcionando?

¿En qué utilizaremos esta cantidad?

La organización deberá hacer una lista de los gastos que se generen mensual y anualmente.

Cuadro 5

Gastos de operación (Indicar cada uno de los conceptos de gastos)	Mensual	Anual	Observaciones
Total requerido:			

En el momento que la organización proporcione servicios y la distribución de beneficios sea de transferencia directa a los miembros de los núcleos, la asamblea deberá analizar lo siguiente:

- Tipo de transferencia: Individual a miembros o colectivo a núcleos
- Criterios y mecanismos que establecerán para hacer la transferencia.
- De estos beneficios, cuanto necesita retener la organización para los gastos de administración y operación.
- De estos beneficios, cuánto necesita retener la organización para un fondo de acumulación colectivo
- Qué criterios se deben establecer para la retención de estas cantidades.
- En qué se utilizará o invertirá el fondo de acumulación colectivo

- Qué criterios se deben aprobar para utilizarlo o invertirlo

Se sugiere, que estos aspectos se concentren en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6

En qué consiste la transferencia	Tipo de transferencia: Individual a miembros (monto)	Tipo de transferencia: colectiva a núcleos (monto)	Criterios y mecanismos para la transferencia	Retención para gastos de administración y operación* (monto)	Retención para el Fondo de Acumulación colectiva (monto)	Criterios para la retención de estos montos

*Para el desglose de estos gastos, utilizar el cuadro No. 5 “Gastos de operación y administración”.

Cuadro No. 7

En qué se utilizará o invertirá el fondo de acumulación colectivo	Criterios para la inversión del fondo de acumulación colectivo

- c) Reglamentación para la distribución de beneficios

Para este tema se sugiere que la instancia organizativa interna aprobada (Consejo Técnico), retome todos los aspectos analizados en esta asamblea y en una reunión de trabajo elabore los criterios y normas para la reglamentación de la distribución de beneficios; y en una asamblea posterior los presente para su correspondiente modificación o aprobación por parte de la mayoría.

La reglamentación de la distribución de beneficios deberá formar parte tanto del reglamento interno, como de los estatutos que hayan sido aprobados.

Guía No. 4 Para la asamblea de análisis para la constitución del aparato técnico de la instancia regional

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones que permitan a la organización regional analizar las posibilidades y condiciones para la constitución de un Aparato Técnico propio, que responda a los requerimientos de operación y funcionamiento de sus aparatos económicos.

2. Temario

- a) Condiciones actuales de la organización regional y la necesidad de constituir un aparato técnico propio
- b) Posibilidades de constituir el aparato técnico
 - Recursos propios
 - Recursos propios y externos
 - Recursos externos
- c) Estructuración y formalización del aparato técnico

3. Procedimiento

El temario anterior deberá proponerse a la asamblea como orden del día para su modificación o aprobación.

- a) Condiciones actuales de la organización regional y la necesidad de constituir un aparato técnico propio

En el caso, en que la organización regional recién haya elaborado un programa de trabajo o esté en reciente operación, o que se haya

planteado la constitución de un aparato económico y esté iniciando su funcionamiento; se sugiere que la organización se planteé lo siguiente:

¿El programa que hemos definido requiere necesariamente de la creación de un aparato técnico?

¿El desarrollo de nuestro aparato económico requiere de la constitución de un aparato técnico?

¿La complejidad de nuestro programa y/o aparato económico requiere de la constitución de un aparato técnico?

Se sugiere que las respuestas se concentren en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

Programa (Indicar para cada uno de los subprogramas)*	Razones para la constitución del Aparato Técnico (Analizar por cada subprograma)
Aparatos económicos (Indicar cada uno)	Razones para la constitución del Aparato Técnico (Analizar por cada aparato y por cada requerimiento que contenga cada aparato)

*Deberá tenerse presente el programa de trabajo elaborado en la etapa de diagnóstico-programación.

Para el caso en que ya esté operando un programa y/o funcionando un aparato económico, la organización regional debe analizar antes que nada, si su programa y/o los aparatos económicos son tan complejos que la constitución del aparato técnico es fundamental para el desarrollo de la organización.

Para ello, la organización regional debe plantearse las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son los avances actuales de nuestro programa y qué resultados ha tenido? (Para esto, la organización debe retomar los informes de resultados elaborados en la Etapa de Evaluación por parte del Consejo Técnico).¹⁹

¿Cuáles son los avances, resultados y funcionamiento de nuestros aparatos económicos? (para el caso de organizaciones que ya cuenten con ellos). (Se deben tener presentes los informes de resultados elaborados en la Etapa de Evaluación por parte del Consejo Técnico.

¹⁹ Debe recordarse que hasta el momento el Consejo Técnico está integrado por la Comisión y autoridades de la Organización regional.

Se sugiere el siguiente cuadro para el concentrado de la información:

Cuadro No. 2

Programa (1) Indicar para cada uno de los subprogramas	Avances y resultados de cada subprograma (2)	Razones para la constitución del Aparato Técnico
Aparatos Económicos (1) Indicar para cada uno	Avances y resultados del funcionamiento de cada aparato (2)	Razones para la constitución del Aparato Técnico

(1) Deberá tenerse presente el programa de trabajo.

(2) Deberán tenerse presentes los informes de evaluación y resultados elaborados por el Consejo Técnico.

b) Posibilidades de constituir el Aparato Técnico

Una vez analizada la posibilidad de constituir el aparato técnico, corresponde revisar con qué recursos cuenta la organización para instalar dicho aparato.

Recursos propios

Debe retomarse el análisis hecho en la asamblea de distribución de beneficios, donde se analizaron los montos generados y las formas de distribución, con base a ello, la asamblea deberá preguntarse:

¿Los montos generados por nuestros servicios y/o aparatos económicos son suficientes para contratar personal técnico que nos asesore en nuestros programas?

¿Qué tipo de personal técnico requerimos y cuánto nos costará su contratación?

La información generada, se concentrará en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3

Montos generados por los servicios y/o aparatos económicos (\$)	Montos destinados para la constitución del aparato Técnico	Tipo de personal requerido	Costo de cada uno de los técnicos a contratar

Recursos propios y externos

Si los montos generados por los servicios y/o aparatos económicos no son suficientes para la creación del aparato técnico, la asamblea deberá preguntarse:

De los montos generados por nuestros servicios y/o aparatos económicos,

¿Cuánto podemos destinar para la contratación de técnicos?

¿Cuánto requerimos de recursos externos para completar los gastos requeridos?

¿Podemos conseguirlo con financiamiento?

¿Qué requisitos debemos presentar?

¿Podemos conseguirlo con las instituciones gubernamentales que prestan asistencia técnica a las organizaciones?

¿A través de convenios en los que las instituciones transfieran los recursos de asistencia técnica a nuestra organización?

¿Para esto, qué tipo de negociaciones debemos establecer con ellas y qué requisitos debemos presentar?

¿A través de convenios, en donde las instituciones comisionen de manera permanente a los técnicos a nuestra organización?

¿Qué tipo de negociaciones debemos establecer y qué requisitos debemos presentar?

¿De las 3 posibilidades anteriores, cuál nos conviene más y por qué?

Las respuestas generadas, se concentrarán en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 4

Montos generados por los servicios y/o aparatos económicos \$	Montos destinados para la constitución del aparato técnico \$	Cantidad requerida de recursos externos	Fuente de Recursos Externos	
			Financiamiento \$	Requisitos para el financiamiento

Cuadro No 5

Instituciones				De estas
Transferencia de recursos a las organizaciones	Tipo de negociación y requisitos	Técnicos de instituciones comisionados a la organización	Tipo de negociación y requisitos	Posibilidades cuál conviene acordar y por qué

Recursos externos

Si los montos generados por los servicios y/o aparatos económicos no alcanzan para la constitución del aparato técnico, la asamblea deberá analizar los siguientes aspectos:

¿Cuánto requerimos de recursos externos para la constitución del aparato técnico?

¿Qué alternativas tenemos para conseguir los recursos necesarios para el aparato técnico?

¿Podemos conseguirlo con financiamiento? ¿Qué requisitos debemos presentar?

¿Podemos conseguirlo con las instituciones del Estado que prestan asistencia técnica a las organizaciones?

¿A través de convenios en las que las instituciones transfieran los recursos de asistencia técnica a nuestra organización?

Para esto, ¿Qué tipo de negociaciones debemos establecer con ellas y qué requisitos debemos presentar?

¿A través de convenios, en donde las instituciones comisionen permanentemente a los técnicos a nuestra organización?

¿Qué tipo de negociaciones debemos establecer y qué requisitos debemos presentar?

De las tres alternativas anteriores, ¿cuál nos conviene más y por qué?

La información puede concentrarse en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6

Montos requeridos para la constitución del aparato técnico	Fuente de los recursos externos			
	Financiamiento	Requisitos para el financiamiento	Instituciones	
			Transferencia de recursos	Tipo de negociación y requisitos

Continúa cuadro:

Instituciones		De estas alternativas, cuál conviene acordar y por qué
Técnicos de instituciones comisionados a la organización		

c) Estructuración y formalización del aparato técnico

Una vez analizado y definido la constitución del aparato técnico y la alternativa mediante la cual se cubrirán los gastos del mismo, corresponde ahora, que la asamblea defina lo siguiente:

¿Qué tipo de técnicos contratará?

¿Cuáles serán las áreas de responsabilidad de los mismos?

¿En qué consistirá su asesoramiento y apoyo técnico?

¿Cómo será su relación de trabajo con la organización?

Para lo anterior, la organización junto con los técnicos deberá analizar la reglamentación de sus funciones a la luz del programa y aparatos económicos para su correspondiente formalización.

Cuadro No. 7

Tipo de técnicos requeridos	Áreas de responsabilidad	Tipo de asesoramiento y apoyo técnico requerido	Relación de trabajo de los técnicos con la organización	Funciones de los técnicos con base a los programas y aparatos económicos

4.4.8. Etapa de evaluación regional

1. Objetivos

General

La etapa de evaluación a nivel de la organización regional, tiene como finalidad verificar el cumplimiento de las actividades de su programa y el logro de resultados.

Particulares

- Verificar periódicamente si las actividades que se programaron realizar en la organización se han ejecutado oportunamente, de no ser así analizar las causas que han impedido o retrasado el cumplimiento de las mismas con el fin de plantear medidas correctivas.
- Evaluar el logro de resultados o cumplimiento de los objetivos del programa, identificando hasta qué punto fueron solucionados los problemas que se pretendían solucionar.

2. Fundamentación

Es de importancia el que la organización tenga un seguimiento de las actividades que realiza como parte de su programa de trabajo, para determinar en qué casos se necesita aplicar medidas correctivas, replantear nuevas actividades, o generar nuevos mecanismos organizativos que permitan alcanzar los resultados que se han fijado obtener.

La evaluación también debe permitir a la organización reflexionar sobre la actuación que el conjunto de miembros tiene y particularmente cada uno para lograr los objetivos que se han propuesto.

La evaluación puede conducir a la organización a la necesidad del análisis de determinados problemas, lo cual dará lugar a la realización de nuevos diagnósticos.

3. Descripción de la etapa

La etapa de evaluación comprende dos momentos o fases: el primero corresponde al control de avances de las actividades programadas y el segundo al análisis de resultados obtenidos con respecto a los objetivos a lograr-

En lo que corresponde al control de avances, se sugiere que se realice cada dos meses (corresponde a la organización determinar los períodos más idóneos).

Deberá verificarse si las actividades programadas se han realizado de acuerdo a los tiempos previstos. Si han existido desviaciones, se detectarán y analizarán las causas que las provocaron, los efectos que hayan producido y las posibles soluciones para determinar los cambios o correcciones que se aplicarán.

Esta fase deberá realizarse por las comisiones e informar en asamblea de representantes de la instancia regional con la instancia de todos o la mayoría de los miembros para acordar las correspondientes correcciones. Cada representante comunicará en sus respectivos núcleos los resultados y acuerdos tomados.

La segunda fase de evaluación, consiste en que una vez ejecutado y finalizado el primer programa de la organización para verificar el logro de los resultados finales u objetivos programados, se detectará hasta qué punto estos resultados dieron solución a los problemas planteados y priorizados en el diagnóstico regional.

En caso de existir desviaciones entre lo logrado con respecto a lo programado, deberán analizarse las causas que impidieron su logro y la forma de solucionarlos a fin de realizar la reprogramación

Las instancias organizativas que realizarán esta evaluación, son el Consejo Técnico y la asamblea de representantes de la organización regional con asistencia de todos o la mayoría de sus miembros, los que deberán comunicar en asambleas mayoritarias de sus núcleos las conclusiones y acuerdos tomados, los que deberán ser aprobados o modificados por el núcleo.

4. Criterios

- La evaluación debe entenderse más como un análisis reflexivo de los aciertos y problemas que se van encontrando en el desarrollo del programa, que cómo un control rígido del cumplimiento del mismo.
- La evaluación siempre se deberá realizar en asamblea de representantes y sus resultados deberían comunicarse al conjunto de la organización.
- En aquellos casos en que la organización recibe asesoría técnica externa, deberá procurarse que en los momentos de evaluar estén presentes los técnicos con el fin de que expongan sus puntos de vista y puedan replantear actividades en función de los requerimientos que se planteen.

5. Mecanismos organizativos

La evaluación deberá ser realizada primeramente por cada comisión, posteriormente se realizará una asamblea general de representantes, donde cada comisión informa sobre los resultados obtenidos.

Cada representante informará a sus respectivos núcleos sobre los avances, problemas y acuerdos tomados.

6. Capacitación

Realización de talleres para el uso de instrumentos de evaluación.

7. Comunicación

La organización deberá determinar los medios de comunicación más adecuados para mantener informados a los núcleos sobre el desarrollo del programa, así como para captar la opinión y sugerencias de los mismos al respecto.

8. Resultados a lograr

Informes evaluativos de cada comisión.

Actas de asamblea con los acuerdos sobre los cambios o correcciones de las actividades programadas.

9. Evaluación

Se considerará que la organización está realizando la etapa de evaluación, en la medida que:

- Cada comisión lleva su control de avance de actividades.
- Que se realicen asambleas de evaluación
- Que los núcleos tengan conocimiento sobre las actividades de las comisiones.

Guía No. 1 Evaluación del cumplimiento de actividades

1. Finalidad

Proporcionar orientaciones para que la organización regional verifique el cumplimiento de las actividades programadas.

2. Contenido

Las preguntas centrales a resolver para verificar si las actividades se han realizado en los tiempos previstos, son:

¿Se cumplieron las actividades programadas en las fechas que habíamos fijado?

Las que no se cumplieron ¿Qué consecuencias nos provocó?

¿Cuáles fueron las causas que ocasionaron este incumplimiento?

¿Qué podemos hacer para continuar con el programa?

La información se puede registrar en el siguiente cuadro, para facilitar su análisis:

Cuadro No. 1

Objetivo	Actividades programadas y fecha	Actividades realizadas y fecha	Efectos ocasionados por las desviaciones	Causas	Qué podemos hacer

Guía No. 2 Evaluación de los resultados de la organización regional

1. Finalidad

Brindar orientaciones para que la organización regional evalúe los resultados que se han obtenido de sus programas.

2. Contenido

Las preguntas a resolver para evaluar los resultados, son:

¿A qué problemas o necesidades trataban de dar respuesta estos resultados?

Hasta que punto fueron solucionados estos problemas o necesidades.

Si no hay logro total, ¿Significa un avance en lo obtenido?

Qué factores internos y externos pueden ayudar a explicar los logros, las desviaciones o no logros.

¿Cuáles son las causas prioritarias o determinantes en nuestro éxito o fracaso?

¿Hay forma de solucionar estas causas?

¿Qué podemos hacer?

La información que se genere en la asamblea, podrá registrarse en un cuadro similar al anterior.

4.5. Evaluación del proceso organizativo

En el Marco Operacional se plantearon una serie de etapas a desarrollar para generar un proceso organizativo a nivel de organización regional.

Considerando que el desarrollo de estas etapas es en la perspectiva de conformar un determinado tipo de organización campesina, cuyas características se expusieron en el marco conceptual, se hace necesario analizar el desarrollo de este proceso para evaluar si la organización efectivamente va adquiriendo las características enunciadas.

Esta fase evaluativa, tendrá como información básica un conjunto de indicadores que serán recopilados en las diferentes etapas realizadas.

La evaluación de la realidad organizativa se detectará mediante un conjunto de indicadores contenidos en el marco conceptual y que permitirán identificar si la organización va desarrollando la autogestión organizativa y la consolidación de aparatos económicos eficientes.

Para medir estos efectos, es necesario que la organización haya desarrollado proyectos económicos a nivel regional.

Para detectar la evolución o desarrollo de la organización hacia el tipo de organización superior planteada en el marco conceptual, deberán considerarse las siguientes variables:

A) Autonomía política

- Creación de instancias y mecanismos organizativos democráticos al interior de la organización.

- Participación de la mayoría de los integrantes de la organización en las instancias de decisión y ejecución.
- Constitución de mecanismos de apropiación colectiva de los excedentes generados.

B) Autonomía Técnica

- Existencia de aparatos técnicos propios de la organización.
- Integración técnicos-productores.

C) Autonomía Comercial

- Capacidad de la organización para disputar en el mercado, los excedentes generados en los núcleos, ahora integrados en una Organización Regional.
- Capacidad de la organización para reemplazar en su provecho, las formas de intermediación.
- Desarrollo de mecanismos para enfrentar las fluctuaciones del mercado en beneficio de la organización.
- Generación de nuevos excedentes por medio de operaciones de transformación de sus productos.
- Eficiencia económica de los Proyectos que desarrolle la organización.

D) Autonomía Financiera

- Capacidad de la organización para negociar las condiciones de financiamiento.

ORDEN SUPERIOR²⁰

Empresa Integradora Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S. A. de C. V. (FRUSSI)

5.1. Antecedentes

Frussi es una empresa productora y empacadora de mango del Sur del estado de Sinaloa, integrada por productores de los municipios de El Rosario y Escuinapa.

La idea de constituir una empresa surge en abril de 1996 como respuesta a la problemática que enfrentaban como productores de mango del sector social, quienes a pesar de practicar durante muchos años la actividad frutícola, lo hacían de manera individual y aislada –más que empresarial-, de tal forma que los intermediarios y empacadores les imponían las prácticas comerciales, desde las condiciones en que debían producir hasta la compra del producto.

Dada esta problemática y aprovechando el Programa de apoyo al Empleo Productivo (PEP) puesto en marcha por el gobierno federal a través del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) en 1995, los productores de los municipios señalados deciden asociarse para integrar un proyecto horizontal, comprendiendo el control de su proceso productivo, cosecha, empaque y la comercialización.

²⁰ Resultados derivados de la aplicación de Entrevistas con los dirigentes de la Organización y gerente de la misma.

Para el otorgamiento de apoyos a través del PEP, el FONAES estableció como requisitos:

- Que los productores se constituyeran como grupos sociales, responsabilizándose solidariamente para la reintegración de los apoyos a recibir.
- Se nombrara un responsable social que fungiera como enlace entre el FONAES y los productores.
- Los apoyos se otorgarían por hectárea y se canalizarían a través del responsable social, sin costo financiero.

5.2. Razones que motivaron la constitución de la empresa

- El trabajar con escalas de producción en forma aislada, no les permitía comercializar grandes volúmenes de su producto, debido a que su capacidad de negociación era limitada.
- Bajo nivel de organización y gestión al trabajar de manera individual.
- impulsar e incorporar a productores tradicionales a un proyecto con carácter de empresa que impactara en los renglones económico y social de la región, como son la generación de empleos y por ende de ingresos.
- Fortalecer el proceso productivo del cultivo de mango, consolidando el nivel productivo de los fruticultores del sector social, transformando sus prácticas elementales de producción en programas de producción tecnificadas, garantizando con ello su participación en los mercados nacional e internacional.

- Fortalecer la participación de los productores del sector social en la región, incorporándolos en los eslabones de la cadena productiva: producción, comercialización y transformación.
- Conscientes que con el Tratado de Libre Comercio en América Latina (TLCAN) entre otros mecanismos de internacionalización de la economía, se orientaron a la búsqueda de figuras asociativas y de implementación de programas que les permitieran comercializar a gran escala su producción; lograr mejores condiciones de negociación en los mercados, lo que les permitiría lograr cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar sus productos, a la vez que consolidar su presencia en el mercado interno y lograr acceder al mercado de la exportación.

Cabe destacar, que los **objetivos actuales** de la empresa se ubican en la siguiente esfera:

- Consolidar el proceso de exportación de su producto en fresco (mango).
- Establecer su propia comercializadora en el mercado de Estados Unidos.
- Generar procesos de industrialización de su producto, produciendo deshidratados y congelados de mango.

5.3. Constitución de las figuras jurídicas (aspectos legales)

En su constitución formal, la empresa tiene dos momentos importantes:

- Uno, referido a la constitución de las Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (SPR de RI) como organizaciones de base.
- El segundo momento, cuando se constituyen como empresa integradora en donde participan las SPR como personas morales, dando lugar a una organización de segundo grado con carácter de empresa rural.

Durante este proceso contaron con la asesoría y apoyo del FONAES para la promoción, mediante la aportación de recursos económicos para la contratación del especialista que le diera seguimiento al programa de la empresa y les asesorara en cómo debían organizarse, es decir, en la promoción, constitución y registro de las SPR y como empresa integradora.

Es así, que el 22 de mayo de 1997 se constituyen formalmente como personas morales 10 SPR de RI, 6 del municipio de El Rosario y 4 de Escuinapa del estado de Sinaloa, ante notario público, quedando registradas en el Acta No 1600, Volumen VI, previo permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores No. 25000817, Expediente 9725000805, Folio 1227 de fecha 20 de mayo de 1997.

Como organización de orden superior, se constituye formalmente como persona moral en una Sociedad Mercantil el 26 de mayo del año 2000, con el nombre de “Empresa Integradora Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa” (Frussi) ante notario público, quedando registrada en el Acta No. 2500, Volumen IX; previo permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores (Permiso No. 25000633, Expediente 0025000628, Folio 880 de fecha 17 de abril del año 2000).

Mediante este protocolo quedó conformada la empresa integradora con la participación de 10 SPR de RI, con 140 socios y 932 hectáreas.

La participación de las empresas asociadas (SPR) no podrá ser mayor del 30% del capital social de la empresa integradora.

Al constituirse como empresa integradora bajo el régimen de Sociedad Mercantil, los socios fundadores decidieron hacer una aportación inicial de cien mil pesos, representado por diez acciones con un valor nominal de diez mil

pesos (una por cada SPR), con lo cual quedó constituido un fondo de capitalización.

La empresa se rige por los estatutos analizados y determinados por los socios de la empresa; así como por la Ley de Sociedades Mercantiles

En el acta constitutiva establecen que ninguna persona física o moral de origen extranjero podrá tener participación alguna o ser propietarios de acciones de la Sociedad.

Legalmente la empresa tiene cobertura local, municipal, estatal o nacional. Además, tiene la facultad de establecer sucursales, agencias, bodegas y oficinas en cualquier parte del país, así como en el extranjero, siempre y cuando el Consejo de Administración lo considere necesario.

5.4. Estructura de la empresa

Los socios mediante asamblea, designaron un Consejo de Administración para la dirección de la empresa, el cual se integra por un Presidente, Secretario y Tesorero y 7 consejeros que fungen como vocales.

La Asamblea General de Accionistas de la empresa se constituye por 10 presidentes, que son los representantes de las 10 SPR, de estos presidentes surgió el Consejo de Administración.

Por otra parte, la empresa cuenta con un gerente y con dos aparatos: el económico que lo constituye la empacadora y el administrativo.

Para que el Consejo de Administración funcione, deberá asistir por lo menos la mitad más uno de sus miembros y sus resoluciones serán válidas

cuando sean tomadas por el voto favorable de la mayoría de los consejeros presentes; y tiene las facultades que las leyes le otorgan.

Los miembros del Consejo de Administración permanecerán en su cargo por un período de tres años, pudiendo ser reelectos, pero sólo por un período más.

Sólo podrán formar parte del Consejo de Administración y ser vocales, los presidentes de las SPR que conforman la empresa integradora.

Los socios podrán desempeñar cargos, puestos o comisiones, siempre y cuando la asamblea general o el Consejo de Administración lo determinen.

Los socios sólo podrán ser excluidos por acuerdo de la asamblea general y a solicitud del Consejo de Administración o del Comisario, liquidándoles en función de su participación en el haber social.

El gerente designado por la asamblea general, tendrá las facultades para designar al personal de apoyo para las labores administrativas de la sociedad.

La vigilancia es llevada a cabo por un Comisario propietario que durará en su cargo por un período de tres años.

5.5. Facultades del Consejo de Administración y el Presidente

La administración de la sociedad está a cargo del Consejo de Administración, quien es responsable de la dirección y representación de los asuntos de la empresa y está facultado para realizar actos de dominio, administración, pleitos y cobranzas; goza de las más amplias facultades para administrar y regir los negocios de la misma.

Asimismo, cuenta con poder general para administrar los bienes de la empresa, además de representarla jurídicamente; ejecutar los acuerdos de la asamblea; y en general actos y operaciones que sean necesarios o convenientes para el objeto de la empresa sin limitación alguna.

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de convocar a las asambleas mediante comunicados internos o externos (periódicos) con una anticipación de no menor a tres días en función de la fecha de la asamblea. Tratándose de asambleas, en donde se traten asuntos financieros e informes, la convocatoria debe publicarse con una anticipación no menor a 15 días.

Por otra parte, el presidente del Consejo de Administración tendrá las mismas facultades que se le otorgan al Consejo, por lo que podrá representar a la empresa sin necesidad de autorización del propio Consejo y sin limitación alguna.

Es importante destacar que con respecto a su experiencia en cargos directivos anteriores a los que actualmente ocupan, los miembros del Consejo de Administración, indicaron que el presidente no había tenido ningún cargo anterior al que ocupa, en tanto que el secretario y tesorero señalaron que sí.

La retribución de los miembros del Consejo de Administración, de los vocales y del Comisario, es con cargo a los gastos de la empresa, previo acuerdo de la asamblea.

5.6. Instrumentos organizativos de la empresa

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la empresa y posee los más amplios poderes, por lo que tiene las facultades para acordar todos los actos u operaciones de ésta.

La asamblea general podrá conferir poderes y designar al personal directivo de la empresa (director general, gerentes y subgerentes), quienes no podrán ser consejeros, ni empleados, ni socios y deberá ser personal calificado ajeno a los asociados.

Asambleas que realiza la empresa:

- Asamblea ordinaria anual, la que se reúne una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social.
- Asambleas ordinarias, son todas aquellas que la empresa celebra y que no tratan ninguno de los asuntos mencionados en el artículo 182 de las Sociedades Mercantiles.
- Asambleas extraordinarias en las que tratan cualquier asunto establecido en el artículo 182 de la Ley de Sociedades.

Las asambleas se celebran siempre que el presidente del Consejo de Administración lo determine, o la solicite el Comisario, o en su caso, los accionistas que representen al menos el 33% del capital social.

Debe existir quórum para que se declare instalada una asamblea. En lo que corresponde a las votaciones, cada acción se computa como un voto.

En todas las sesiones del Consejo o de la asamblea, se levantarán actas donde se registren los acuerdos tomados por los socios, las cuales deben estar firmadas por el presidente, el secretario y el comisario.

5.7. Toma de decisiones:

A pregunta expresa a los dirigentes: ¿De qué manera se toman las decisiones?: por asamblea general de socios, en donde “primero se reúnen los 10 presidentes de las SPR, aquí se presenta el programa de trabajo a desarrollar,

se autoriza y se lleva a cada SPR para su validación, después vuelve la asamblea general de socios para su ratificación”.

5.8. Instrumentos administrativos y financieros

Los ejercicios sociales comprenden un año calendario, es decir, del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

Al terminar cada ejercicio se formulará un informe (establecido en el artículo 172 de la Ley de SM) que se entregará oportunamente al Comisario, el cual será sometido al acuerdo de la asamblea junto con el informe del Comisario

Las utilidades que genera la empresa se distribuyen de la siguiente manera (monto restante después del pago de impuestos, depreciaciones, castigos, amortizaciones):

- El 5% se destina a la reconstitución del Fondo Legal de Reserva.
- Reparto de utilidades a los trabajadores, cuyo porcentaje es establecido por la Ley.
- Crear o incrementar otras reservas, cuyo porcentaje o cantidad es el que la asamblea decreta.
- Pago de dividendos a los accionistas, cantidad acordada por la asamblea en función a la proporción del importe exhibido y al número de acciones.
- El remanente lo conservan como utilidades por aplicar, según lo determine la asamblea.

5.9. Instrumento técnicos

En el acta constitutiva de la empresa se establece que la administración y prestación de sus servicios, deberá ser realizado por personal calificado, mismo

que deberá ser ajeno a la empresa integradora, es decir, que ninguno de los socios podrá ocupar este puesto.

5.10. Políticas, funciones y actividades de la empresa

Cabe señalar que todas las funciones, se derivan de la principal actividad que desarrolla la empresa y que es la selección, empaqueo y comercialización del su producto.

Entre las principales políticas, funciones y actividades que desarrolla la empresa, se encuentran (mismas que se encuentran establecidas en el acta constitutiva):

- Proyección, dirección y ejecución de todo tipo de obras de construcción y mantenimiento de infraestructura agropecuaria o agroindustrial.
- Promover la integración organizada de unidades de escala micro, pequeña y mediana empresas con las que podrá celebrar contratos de asociación en participación.
- Conjuntar a los asociados para que puedan obtener un mejoramiento económico y social, optimizando en su beneficio las condiciones para comprar, producir, transformar, industrializar, envasar, empaquetar y vender sus productos.
- Importar y exportar toda clase de productos y artículos que les permita incrementar y diversificar sus mercados en mejores condiciones de precio.
- Prestar servicios de transporte de toda clase de mercancías.
- Promocionar los productos o servicios de sus socios a través de publicidad, participación en ferias y exposiciones regionales, nacionales y extranjeras.
- Gestionar y contratar créditos con las instituciones financieras en beneficio de sus socios para aportar al capital social de la empresa integradora y

- Administrar los recursos provenientes del Fondo Financiero para otorgar a sus socios apoyo para el mantenimiento de sus huertas.
- Gestionar en favor de sus socios ante las autoridades federales, estatales y municipales los apoyos y beneficios que éstas les puedan brindar.
- Proporcionar a sus socios servicios de tipo administrativo, contable, fiscal, jurídico, informativo, de formación empresarial y capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial, además de la asistencia técnica agropecuaria requerida.
- Promover ante la banca de fomento y desarrollo, el diseño de programas especiales con intereses y condiciones preferenciales que den apoyo a los socios para modernizar sus equipos y procesos de producción para incrementar su eficiencia y competitividad.
- Otorgar a todas las SPR todos los servicios e información que requieran para el logro de los objetivos de la empresa.
- Prestar todo tipo de asesorías, asistencia técnica y consultoría relacionada con la construcción de silos, almacenes, plantas y fábricas de transformación, industrialización, empackado y envasado de productos, subproductos, alimentos derivado de las actividades agrícolas, pecuarias o industriales.
- Obtener títulos, patentes, marcas, nombres comerciales, opciones y preferencias, distribuciones, representaciones, franquicias, derechos de autor y concesiones con relación a productos, servicios y actividades afines o compatibles a su objeto social.
- Realizar cualquiera de las actividades señaladas anteriormente, en el país o en el extranjero, incluyendo las de agente, comisionista, representante, intermediario, franquiciante o franquicitario y distribuidor de empresas y artículos objeto de comercio.
- Representar a las empresas integradas en instituciones gubernamentales municipales, estatales y federales.

- Construir, adquirir, establecer almacenes, industrias y servicios; explotar recursos renovables y no renovables; toda clase de negocios agropecuarios y agroindustriales; distribuir, comercializar y exportar sus productos; administrar todo tipo de transporte; distribuir insumos; manejar centrales de maquinaria; operar créditos para programas de vivienda campesina y en general toda clase de industrias, emparadoras, entre otros aspectos, que les permita la mejor integración económica y faciliten la comercialización de las materias, productos y servicios de sus socios.
- Comercializar las materias o productos de sus socios a nivel nacional e internacional.
- Formular los programas de inversión y de producción de acuerdo a lo dispuesto en las asambleas de balance y programación.
- Construir y administrar los fondos de reserva y capitalización.
- Organizar y administrar centros de consumo, centrales de maquinaria.
- Celebrar los contratos para que los anticipos, ministraciones, pagos y garantías se depositen a su favor en el banco con que operen.
- Adquirir y contratar los insumos, bienes o servicios que requieren los cultivos o explotaciones.
- Obtener de los bancos, créditos inmobiliarios o habitacionales que requieran sus miembros, incluyendo los que tengan por objeto realizar aprovechamientos comunes.
- Fomentar el mejoramiento económico y el progreso material de sus miembros, así como su capitalización.
- Asociarse con todo tipo de sociedades o particulares para celebrar toda clase de actos jurídicos y de contratos para alcanzar los objetivos del objeto social.
- En general, llevar a cabo todos aquellos actos de carácter económico o material que tiendan al mejoramiento de la organización colectiva del trabajo, así como el incremento de la productividad de sus cultivos, explotación y aprovechamiento de sus recursos.

5.11. Beneficios hacia sus socios (SPR de RI)

La empresa podrá proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados.

- Tecnológicos, facilitándoles información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos; y personal calificado para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.
- Promoción y comercialización de sus productos y servicios en los mercados nacional e internacional; reducir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado, promoción y participación en ferias y exposiciones.
- De diseño, que contribuya a la diferenciación de sus productos para mejorar su competitividad, el desarrollo y aplicación de innovaciones.
- Obtención de financiamiento en condiciones de fomento para favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización con carácter integral, incluyendo la capacitación y asesoría técnica para incrementar su competitividad.
- Evitar el intermediarismo adquiriendo materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.
- Construcción, operación y administración de laboratorios de investigación agropecuaria o agroindustrial en beneficio de sus asociados.
- Otorgar a sus socios los servicios de información que se requieran para el logro de los objetivos de la sociedad.
- Prestarles servicios de refrigeración, congelamiento, empaquetado, embalaje y demás procesos industriales para sus productos.

5.12. Obligaciones y derechos de los socios

- Podrán ser socios las personas morales que constituyan unidades productivas de escala micro, pequeña y medianas empresas.
- El ingreso de los socios a la empresa es mediante la adquisición de acciones nominativas.
- La admisión de nuevos socios es facultad de la Asamblea General.
- Los socios deberán ser usuarios de los servicios.

5.13. Proceso técnico que se realiza dentro de la empacadora

Actualmente, tienen una superficie plantada de mango de 830 hectáreas. Para el ciclo 2004 obtuvieron una producción anual de 9,000 toneladas; de éstas, se comercializaron 6,400 toneladas.

El proceso de selección y empacado del mango, es el siguiente:

- Paso 1: En la recepción, se hace un muestreo del fruto para verificar que venga libre de larva de mosca de la fruta con el objeto de permitir su arribo al empaque, en este momento, se le asigna un código a cada huerto de donde proviene el producto.
- Paso 2: Lavado y desinfectado del fruto (utilizan agua con cloro),
- Paso 3 Seleccionado: Se clasifica el fruto de acuerdo a su peso a través de una seleccionadora electrónica.
- Paso 4: El fruto se somete al proceso hidrotérmico (se mete en agua caliente a 46° C° durante 90 minutos); posteriormente, pasa al área de reposo con un mínimo de 4 horas.
- Paso 5: Pasan al área de empacado, se seleccionan los mejores mangos, el resto (aproximadamente un 15%) a la rezaga.

- Paso 6: Se pone una etiqueta a cada mango y pasan al paletizado, formando Palet's de 204 cajas cada uno, una vez realizada esta actividad, se introducen al cuarto frío a una temperatura de 12° C°.
- Paso 8: Finalmente, se depositan los Palet's en los trailers refrigerados para su traslado a la frontera de Estados Unidos (24 Palet's por trailer, 4,896 cajas).

5.14. Gestiones y apoyos efectuados por la empresa

Entre las gestiones más importantes que ha realizado la empresa desde su constitución a la fecha, se encuentran las siguientes:

Constitución

Desde el punto de vista legal, la Constitución de las SPR de RI y la Empresa Integradora ante Instituciones como la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Economía y Registro Público de la Propiedad y Comercio.

Administrativo

Alta como contribuyente ante la SHCP, ya que desde la constitución de las SPR y la empresa integradora han cumplido satisfactoriamente con las declaraciones y pago de impuestos.

Crediticios

Han realizado gestiones ante FONAES, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) instituciones que les han apoyado financieramente mediante créditos de avío para el mantenimiento de las huertas y refaccionario para la construcción del empaque y los equipos de trabajo.

FIRA, les ha otorgado créditos para la compra de maquinaria agrícola (tractores y equipos de fumigación).

La diferencia entre los créditos con FIRA y FONAES, es que esta última otorga los apoyos a tasa cero.

Para la constitución de la Empresa Integradora, se elaboró un Estudio de Factibilidad por parte de un despacho técnico particular. Cabe señalar, que con este estudio recibieron el registro de la Secretaría de Economía.

Elaboración del estudio de viabilidad técnica, económica y financiera para la constitución del Empaque Frutícola, recibiendo el apoyo financiero de FIRCO para el pago de la elaboración del proyecto y financiamiento para la construcción del empaque (capital a fondo perdido), FONAES con capital de riesgo y FIRA con créditos.

También, recibieron apoyo por parte de “Alianza para el Campo” a través de los siguientes programas: Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA), Programa de Fomento a la Organización Rural (PROFEMOR) y Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) mediante SAGARPA y el Gobierno del Estado de Sinaloa.

5.15. Relación con instancias gubernamentales, de financiamiento, de capacitación, empresas privadas y otros organismos

Relación con el Gobierno Federal

Los dirigentes de la empresa señalan que han recibido el apoyo incondicional de FONAES, FIRA, FIRCO, SAGARPA e Instituto Nacional del Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA RURAL, A. C.), indicando que gran parte de sus logros se deben a ello, ya que les ha permitido gradualmente irse capitalizando desde su constitución.

FONAES, les ha apoyado con financiamiento a tasa cero, desde la promoción, constitución y desarrollo de su empresa.

El FIRA como instrumento del Gobierno Federal actúa como entidad financiera de segundo piso y su misión se cumple a través de la canalización de recursos crediticios y el otorgamiento de Servicios Integrales de Apoyo. En este sentido, el FIRA como dependencia del Gobierno Federal funciona de acuerdo a la política nacional de desarrollo para propiciar, mediante un enfoque integral de fomento, una mayor productividad, rentabilidad y competitividad de las actividades del medio rural y del sector pesquero. Esta institución en la región opera con programas de inversión y programas de apoyo para la asistencia técnica.

De esta institución en el año 2001, la empresa recibió créditos de avío para la atención de las huertas; así como créditos refaccionarios para la adquisición de maquinaria agrícola y la construcción del empaque. Los dirigentes de la empresa señalan que mantienen una excelente relación con FIRA, ya que han cumplido totalmente con los compromisos financieros que han adquirido con la institución.

Desde el año 2002, cuentan con un Programa de apoyo para la Asistencia Técnica, ya que reciben redescuentos para gastos en este rubro. Los miembros del Consejo de Administración señalan que la empresa en virtud de los intereses que pagan por los créditos otorgados por FIRA, éste les regresa un porcentaje importante a través de servicios.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). En el año 2000, recibieron apoyo a través del Programa de Sanidad Vegetal especialmente para el combate contra la mosca de la fruta, este es un programa permanente de la institución y en donde los socios de la empresa también aportan recursos. Asimismo, en 2001 mediante el Programa de Capitalización, la empresa recibió recursos económicos para la compra de un equipo de fumigación.

INCA RURAL, A. C. En 2003, esta institución invitó a participar a los miembros del Consejo de Administración y al Gerente al curso “Desarrollo de la Empresa Rural”, el cual fue financiado en un 70% por la misma, señalan que fue un curso de alta calidad.

Asimismo, como resultado de este curso, el INCA RURAL financió un estudio de caso de la empresa, el cual fue realizado por el Instituto Panamericano de Desarrollo Empresarial (IPADE), aunque hasta el momento los resultados finales de dicho estudio, aún no les ha sido entregado.

Relación con el Gobierno Estatal

El Gobierno del Estado ha mostrado un franco apoyo a la empresa –incluso la inauguración del Empaque la hizo el Gobernador-, las Secretarías de Desarrollo Agropecuario y Económico les han beneficiado con todos los programas de Alianza.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario. En el año 2002, les apoyo mediante los Programas de Alianza para el Campo, de Maquinaria Agrícola y PROFEMOR, entre otros, proporcionando asesoría y recursos económicos en los aspectos técnico-administrativos, lo cual ha beneficiado a la empresa en términos de su fortalecimiento organizativo con logros absolutos.

Secretaría de Desarrollo Económico. En el año 2003, recibieron recursos económicos para la constitución de una Asociación Civil con otros Empaques de la región con el objeto de fortalecer la industria del mango en el estado; de esta manera se constituyó una Integradora de Empaques y una Congeladora de Mango. Ello, permitió a las empresas empacadoras de la región generar un programa conjunto, ya que actualmente funciona una empresa Integradora de Empaques a través de la cual se hacen compras en conjunto de insumos comunes, cajas de cartón, esquineros, tarimas, entre otros productos, aspecto

que les ha permitido negociar mejores precios en beneficio de las empacadoras. Los logros han sido totales.

BANCOMER. A partir de 1996, establecieron una relación financiera en donde la Empresa Integradora de Sociedades abrieron cuentas de depósito, lo que les ha facilitado el manejo financiero. Si bien, no han establecido líneas de crédito con este banco, si han recibido trato preferencial en cuanto a los servicios que les prestan.

Relación con el Gobierno Municipal

El área de influencia de la Empresa es con los municipios de El Rosario y Escuinapa, Sinaloa, en los mismos no existen programas de apoyo o coordinación; es por ello que la relación con las autoridades ha sido de tipo político, del orden protocolario, como por ejemplo, que acudieron a poner la “primera piedra” cuando inicio la construcción de las instalaciones de la empresa; inauguración del empaque, invitación a informes de gobierno municipal.

Relación con instituciones educativas

Han recibido solicitudes por parte de pasantes de la Universidad Autónoma de Chapingo para realizar algunos estudios sobre la empresa Frussi. La relación ha sido de carácter técnico administrativa, en donde la organización les ha proporcionado información para la realización de dichos estudios.

Relación con otros organismos

Empaques de Exportación, A. C. (EMEX)

En 2002, la empresa se asoció con EMEX, su incorporación como socios les ha permitido exportar a Estados Unidos su producto y contar con los servicios de inspectores de USDA, además de otro tipo de servicios. Esta asociación ha sido de apoyo y logro total.

EMEX, es una asociación civil que agrupa a 62 empaques de México que exportan Mango a Estados Unidos.

Relación con otras organizaciones campesinas

A nivel estatal, la empresa es socia de FRIFUT, a través de esta sociedad se promueven programas de desarrollo de la industria del mango, realizando un esfuerzo conjunto con los demás empaques para mejorar los procesos productivos. La relación ha sido técnica-administrativa y política. Su posición ha sido de apoyo, los logros aún son parciales.

Relación con organismos políticos

Los miembros del Consejo señalan que como empresa, se mantienen al margen de partidos políticos y centrales campesinas.

Pertenencia a otras organizaciones

Los miembros del Consejo de Administración (presidente, secretario y tesorero), señalaron que actualmente, sí pertenecen a otra organización.

5.16. Capacitación técnica y administrativa

Los miembros del Consejo de Administración y Gerente, señalaron que han asistido a cursos que han sido necesarios y determinantes para un mejor desempeño de su empresa, lo que les ha permitido aplicarlos durante el proceso de crecimiento de la misma.

Dirigentes y socios

Cursos	Institución que lo impartió	Han aplicado lo que ahí aprendieron
Organización	SAGARPA / FONAES	Una parte importante
Administración	DESPACHO PRIVADO	Estas acciones las realiza el área de Contabilidad de la empresa
Técnicas de producción	FUNDACION-PRODUCE	Totalmente
“La Empresa Rural”	INCA RURAL, A. C. y SAGARPA	Totalmente
Diplomado en Desarrollo de la Empresa Rural	IPADE (8 meses)	A este diplomado sólo asistió el Presidente del Consejo de Administración. En opinión de los dirigentes de calidad excelente

Gerente

Cursos	Institución que lo impartió	Han aplicado lo que ahí aprendieron
Administración Empresarial	EMEX.-Empacadores de Mango de Exportación	Totalmente
Formulación de Proyectos de Inversión y Evaluación Financiera de Proyectos	FONAES, IPADE	Especialmente, el aspecto de la evaluación-financiera.
Diplomado en Desarrollo de la Empresa Rural	IPADE (8 meses)	Gran parte de los conocimientos adquiridos se han aplicado para un mejor desarrollo de la empresa

Se preguntó a los miembros del Consejo de Administración sobre qué temas consideran que deben saber más y sobre los cuales les gustaría

capacitarse para lograr un mejor desempeño de su empresa, señalaron que especialmente sobre comercialización y cuestiones de financiamiento.

5.17. Participación de la empresa en los mercados

De la venta de la producción

El 14.2% se destina al mercado regional para la industria de pastas y concentrados; el 28.8% se destina al mercado nacional para su consumo en fresco a la Central de Abastos; y el 56.8% al mercado de Estados Unidos, Canadá y Europa

Los agentes económicos que intervienen en la compra del producto, son: intermediarios nacionales y empresas regionales e internacionales

De consumo

Las fuentes de abastecimiento de productos que requiere la empresa para su actividad productiva, son: en materia de infraestructura, la empresa recurre al mercado regional; en lo que corresponde a instrumentos de trabajo al mercado nacional y en lo concerniente a insumos requeridos, recurren al mercado regional y nacional.

Mercado financiero

Los agentes que les proporcionan crédito a la empresa para el desarrollo de sus actividades productivas, son principalmente FIRA Y FONAES, instituciones que operan en el ámbito nacional.

Sus fuentes de financiamiento, se estructuran de la siguiente manera: autofinanciamiento 50%, empresas privadas 10%, Banca de Desarrollo 40% y clientes 10%.

Mercado de la fuerza productiva (empleo)

La empresa durante el año contrata en promedio a 500 personas, de éstas, 10 se han constituido en empleos permanentes y 490 son temporales. Situación que se repite cada año.

Los meses del año en que la empresa contrata más personal, es durante el período de cosecha que corresponde a los meses de junio, julio y agosto.

El personal de la empresa se integra por 3 personas en el nivel directivo, 20 mandos medios, 12 personas ubicadas en el nivel administrativo y 465 personas en el nivel operativo.

La empresa como un beneficio adicional a los socios, contrata a miembros de las SPR (que son socios de la empresa), a sus familiares y a personal externo a las mismas.

5.18. Logros

Entre los logros más importantes de la empresa, se pueden señalar:

Han definido un esquema administrativo y financiero sano.

Han constituido un esquema organizativo para la producción, al contar con un paquete tecnológico de mantenimiento y control sanitario de las huertas.

Una vez que se consolidaron, determinaron una oferta segura, variada y competitiva de la fruta; así, desde del año 2000 se plantearon una propuesta para exportar su producto al mercado internacional, básicamente a Estados Unidos, debido a que es el principal consumidor de mango mexicano, pues el 87% de las exportaciones se dirigen a este país, además de la cercanía

geográfica con el mismo y por la fuerte presencia de latinos que son los más fuertes consumidores del producto.

Su perspectiva, fue la de modificar el escenario de comercialización en el que se movían los productores del sector social, lo que les permitió incursionar en la esfera de la organización para la comercialización. Para ello trabajaron en tres frentes:

- Constituir la empresa integradora como instrumento para que todos los productores comercializaran su producto.
- Negociar un contrato de venta y distribución de la fruta en el mercado de Estados Unidos con la empresa distribuidora Texas International.
- Negociar un contrato para el servicio de maquila con el Empaque Frutícola del Baluarte.

El resultado de las exportaciones del ciclo 2000, fueron de 70 embarques con un volumen de 366 mil cajas de 10 libras, en donde participaron 65 productores, ello le permitió a la empresa ubicarse en el 9º lugar de 16 empresas exportadoras de esta fruta en la región sur del estado de Sinaloa.

Para el ciclo 2001, se ratificó el contrato de exportación con la empresa distribuidora Texas International y se renovó el contrato de maquila con la empresa Frutícola del Baluarte; exportando 452.3 mil cajas en 86 embarques con 500 mil cajas con un volumen de 2 mil 150 toneladas. Ello, les permitió avanzar en el proceso de exportación incrementando el volumen en un 23% con respecto al ciclo anterior.

Al evaluar el proceso de exportación, encontraron, entre otros aspectos, que en los dos primeros ciclos pagaron por concepto de maquila 491 mil dólares, situación que los llevó a reflexionar sobre la necesidad de construir un empaque, en la lógica de la automaquila.

Ante esto, el Consejo de Administración por acuerdo de asamblea general de presidentes, gestionó apoyos por un monto de 13 millones, 300 mil pesos ante diversas instituciones con una excelente respuesta. FONAES les proporcionó el 24%, FIRA-DESPENO el 47% y FIRCO el 12%; asimismo, la propia empresa aportó el 17%, recursos que les permitieron cristalizar en el empaque frutícola. Con dicha inversión, se realizó la obra civil y la compra de maquinaria y equipo.

La capacidad actual del proceso del empaque es de 18 mil 240 cajas de 10 libras por día, en una jornada de trabajo de 8 horas, lo que les permite procesar 4 mil 900 toneladas, arrojando una producción de poco más de un millón de cajas por temporada.

En la temporada 2002, procesaron 93 embarques con 452 mil cajas de 10 libras con destino a Estados Unidos (89 embarques), Canadá (3) y Europa (1)

En el ciclo 2003, exportaron 821 mil 712 cajas en 178 embarques, de los cuales 161 se fueron a Estados Unidos, 9 a Canadá y 8 a Europa, procesando 4 mil 266 toneladas de 90 productores socios.

Derivado de la experiencia comercial, durante los cuatro ciclos, crecieron en un 124%, lo que les ha permitido incorporar a más productores en el proceso de exportación.

Considerando los últimos tres ciclos, la empresa tiene una superficie plantada de mango de 850 hectáreas, el 40% es de riego y el 60% de temporal.

La principal inversión hecha por la empresa, es la construcción de la empacadora que cuenta con la siguiente maquinaria: seleccionadora, hidrotérmico y montacarga, entre otras inversiones.

Para la exportación cumplen con todos los requisitos especificados por las empresas extranjeras²¹ que les compran (como enmallada para evitar la presencia de insectos, las trabajadoras usan mandil, cofia, guantes y zapatos cerrados).

Un aspecto determinante en el que han avanzado, es en el establecimiento de reglas claras para la operación y funcionamiento del empaque y en la participación de cada uno de los socios en el proceso de exportación.

Así, en el contexto del negocio del mango, la empresa se ubica a nivel nacional en el 15º lugar de exportaciones a Estados Unidos de un total de 59 empresas; y a nivel del estado de Sinaloa, ocupan el 7º lugar de un total de 15 empresas en este giro.

La constitución de un fondo financiero, es un mecanismo que les ha permitido capitalizarse. Es un instrumento de organización que los ha cohesionado y dado estructura.

La disponibilidad de recursos les ha permitido como productores, consolidar su proceso productivo:

- Realizando en tiempo las actividades requeridas en las huertas para su óptima producción.
- Ahorros significativos en la compra de insumos de manera conjunta.
- Contar con un cuerpo técnico permanente acreditado por SAGARPA para llevar a cabo un programa integral de asistencia técnica, asesoría y

²¹ Food and Drug Administration es una autoridad sanitaria de los Estados Unidos que establece las especificaciones de exportador requeridas. Fuente: Mosaico Rural, Experiencias de Desarrollo en el Campo Mexicano. Subsecretaría de Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA) e INCA RURAL, A. C. 2003

capacitación, cuyo costo es cubierto principalmente por los productores. Para el presente ciclo, el sostenimiento de los servicios señalados, más los gastos de administración les ha representado un costo de un millón 58 mil pesos.

Como una de las estrategias para fortalecer su proceso productivo recibieron apoyo de Alianza para el Campo para la adquisición de equipos de fumigación y un tractor, cuya inversión fue de 578 mil pesos, lo que les ha permitido brindar servicios de fumigación a los huertos.

La empresa fue creciendo y consolidándose gradualmente, en su inicio recibió apoyo de FONAES por un millón treinta mil pesos, recursos que reintegró al 100%. Asimismo, la organización acordó que cada grupo aportara una cuota para generar ahorros, logrando recaudar cien mil pesos entre las 10 SPR.

Con este capital, la empresa solicitó nuevamente apoyo al FONAES para la integración de un fondo de capitalización, estableciendo el compromiso con la institución de que a las aportaciones de los productores, ella correspondería transfiriendo los recursos del Programa Emergente del Empleo Productivo a dicho Fondo.

Para la administración de este Fondo Financiero, se estableció un acuerdo de colaboración entre los grupos sociales, dando origen a la formación del Fondo Financiero para los Productores de Mango del Sur de Sinaloa (FOFIM), en el cual quedaron representados los grupos a través de su responsable social.

El Fondo Financiero ha evolucionado dinámicamente, como ejemplo, para el ciclo 2000-2001, las aportaciones de las partes sumaron la cantidad de 2

millones, 371 mil pesos, correspondiendo a los productores 983 mil 750 pesos y a FONAES un millón 387 mil 200 pesos.

5.19. Evaluación de la empresa por parte de los dirigentes y gerente de la misma

Entre los principales problemas que han enfrentado durante todo el desarrollo de empresa, señalan que ha sido la falta de capital desde el origen mismo, ya que todos los socios son productores de bajos ingresos, que con esfuerzo plantaron sus huertas, en su mayoría eran productores de maíz y frijol en terrenos de buena y mediana calidad.

La solución que le han dado al problema señalado, es en palabras de los propios dirigentes: “En cada etapa de progreso de desarrollo de la empresa, fuimos tocando puertas para solicitar apoyos, en un principio... FONAES nos apoyó con créditos a tasa cero para financiar el mantenimiento de las huertas; una vez conseguido esto, pedimos apoyo para contratar ingenieros y administradores para la asesoría técnica y administrativa, luego... buscamos apoyos de alianza para equipar una oficina y compra de maquinaria; ya que tuvimos organizada la producción, pedimos nuevamente apoyo a FONAES y ACERCA para asistir a ferias y exposiciones para promocionar nuestro mango; ya que tuvimos clientes y un poco de experiencia en la exportación, pedimos ... créditos para construir el empaque, pero la constante ha sido pedir prestado y aprovechar los programas de apoyo del Gobierno para ir haciendo las cosas”.

5.20. El Consejo de Administración ¿Cómo evalúa la historia de su empresa en los aspectos económicos, sociales y políticos?

“En términos políticos hemos sido consecuentes, cada socio participa en el partido que quiere, existe total libertad, lo importante es no involucrar para nada a la empresa”.

“En términos económicos, podemos decir, que si bien empezamos de cero, con nada de capital, solamente con los préstamos de FONAES, nos propusimos generar ahorros, en donde cada productor fuimos depositándolos en un fondo común y llegamos a juntar casi un millón de pesos, esto es para los préstamos para la huerta. Ahora tenemos un empaque, maquinaria, vehículos, una oficina equipada. Según los activos tenemos 15 millones de pesos con la mitad de pasivos, pero lo más importante logramos un mercado seguro en Estados Unidos y Europa para nuestro mango”.

“En términos sociales,... somos una verdadera empresa social, ninguna Sociedad tiene más acciones que las otras, tenemos reconocimiento en la región de una Empresa de Productores seria y responsable, en donde la mayoría somos ejidatarios”.

5.21. Opinión del Consejo de Administración sobre ¿cómo se puede mejorar el desarrollo de su empresa y qué apoyos requeriría?

“Tenemos que trabajar en la industrialización, el mercado apunta hacia este aspecto..., porque la venta en fresco está muy saturada por el poco tiempo para la cosecha de volúmenes tan grandes. Tenemos que vender en fresco el mango, de mejor calidad y lo siguiente es industrializarlo, con eso quitamos presión a la venta en fresco y alargamos los períodos de oferta con el mango procesado”.

“Contar con apoyos principalmente de financiamiento y capacitación para el manejo de los nuevos procesos de trabajo, así como para la promoción de las ventas del producto procesado”.

“En 2003, con los recursos obtenidos por la exportación de nuestro producto, hicimos nuestro primer pago a los acreedores y de acuerdo a los resultados obtenidos no tendremos problemas para pagarles”.

5.22. Testimonio del presidente del Consejo de Administración²²

“Esta ha sido una gran experiencia, muy enriquecedora, hemos logrado el éxito gracias a que estamos unidos. Así hemos conseguido... mejores precios y ... aumentado nuestra producción, garantizando el mercado para nuestros productos, exportando directamente. Todos nuestros socios ven su huerto como parte de una empresa de la que sienten orgullosos” (Ing. Humberto Aguirre Guzmán. Presidente del Consejo de Administración).

²² Fuente: Mosaico Rural, Experiencias de Desarrollo en el Campo Mexicano. Subsecretaría de Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA) e INCA RURAL, A. C. 2003

VI. CONCLUSIONES

El desarrollo de una organización o empresa rural, se da partir de su participación organizada en la búsqueda de la eficiencia productiva y el mejoramiento de los niveles de bienestar de sus miembros.

Retomando la definición del término “organización campesina” planteada en el marco conceptual, se entiende a ésta, como el conjunto de prácticas que los campesinos realizan para coordinar y sumar esfuerzos individuales en forma ordenada y cuyo objetivo central es el de lograr el control de sus excedentes. Así como, en función de los principios de organización y de capacitación planteados en el capítulo IV y las características que muestran tanto las organizaciones analizadas en investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, como del estudio de caso que se expone, se plantean las siguientes conclusiones.

La principal motivación de los productores para organizarse en un nivel superior, es consecuencia, entre otros aspectos de:

- Tener clara la misión y la determinación de objetivos comunes con la consiguiente aceptación de responsabilidades, lo cual, genera compromiso en los miembros de una organización.
- Fortalecer su proceso productivo mediante la transformación de prácticas elementales en programas de producción tecnificados e incorporarse a los eslabones de la cadena productiva: producción, comercialización y transformación.
- Comercializar a gran escala su producción estableciendo mejores condiciones de negociación en los mercados, logrando con ello, cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar sus productos, consolidando su presencia en los mercados interno y externo.

- Propiciar la generación de autoempleos; mejorando los niveles de ingreso y por ende el nivel de bienestar de sus familias.

Las anteriores consideraciones implican la participación de los miembros de la organización en la planificación, operación y evaluación de sus programas y proyectos.

El proceso organizativo en una organización o empresa, es influido por una serie de factores internos y externos a la misma, determinando sus características particulares.

Entre los factores internos que influyen en la dinámica de la organización, se pueden señalar: la participación de los miembros en la toma de decisiones, su involucramiento en el planteamiento de objetivos y metas; su experiencia y racionalidad organizativa, la cual van adquiriendo sobre la marcha para conducir a su empresa; así como la capacitación que requieren en los aspectos tecnológicos, de organización y administración para conducir una empresa.

Así, el desarrollo de una organización hacia un nivel superior puede evaluarse a partir del grado de **autonomía organizativa** que vayan adquiriendo los grupos campesinos. Es decir, a través del control manifiesto de sus mercados: el del consumo productivo, el técnico, el de la fuerza productiva, el financiero y el de la venta de su producción.

La autonomía organizativa, implica a su vez el logro de su autonomía política, que les permite generar las condiciones para democratizar los mecanismos (instancias de decisión, ejecución y desarrollo mecanismos para la apropiación colectiva de los excedentes) de participación de los productores, donde las demandas y aspiraciones deben partir de la base piramidal organizacional.

Esta autonomía representa la fuerza que garantizará a los productores ser sujetos de su propio desarrollo, quienes se unen para la defensa de sus intereses; para generar sus programas y sobre todo conducirse de manera autogestiva.

La autonomía técnica, afecta también la caracterización del proceso productivo y representa la capacidad de convertir las demandas en programas concretos, misma que se adquiere mediante la capacitación. En este terreno, el papel de los técnicos especializados es la de asesorar y apoyar en la elaboración de los proyectos, cuya ejecución debe quedar en manos de los productores.

La autonomía financiera (capacidad de la organización para negociar sus condiciones de financiamiento), es otro de los factores requerido para la operación de sus programas y proyectos, lo cual es determinante para la toma de decisiones respecto a qué y cómo producir.

Finalmente, como una instancia estratégica la autonomía comercial representa para las organizaciones su capacidad para disputar en el mercado, los excedentes y lograr la eficiencia económica en sus proyectos, propiciando con ello, su inserción en el mercado nacional e internacional.

La metodología apunta hacia la generación de capacidades que proporcionen mayor autonomía organizativa a los grupos de productores para la concertación y operación de sus programas y proyectos, en la perspectiva de alcanzar una efectiva capacidad de autogestión para su desarrollo.

Vista la autonomía organizativa bajo este enfoque, la pregunta es, **¿Cuál debe ser la estrategia más adecuada para la organización campesina o empresa rural?**

Por ejemplo, en la empresa Frussi -presentada como estudio de caso- la organización de los grupos a través de las Sociedades de Producción Rural (SPR) ha jugado un papel determinante, ya que ha sido el medio que les ha permitido avanzar gradualmente en las autonomías señaladas, planteándose ciertos principios estratégicos que han guiado su proceso organizativo, tales como:

La **organización**, que les permitió superar las relaciones de dominación cuando producían y comercializaban de manera individual y aislada, pues al conformarse como empresa, paulatinamente fueron adquiriendo un mayor nivel de autonomía económica y organizativa, vinculando sus acciones a un proyecto común.

La autonomía organizativa les ha permitido acceder al mercado del financiamiento (especialmente con las instituciones oficiales), esto les permitió capitalizarse; acceder al mercado del consumo productivo, realizando las compras en volumen con el consiguiente ahorro de recursos e incidir en los eslabones del proceso de la circulación comercial y financiera.

Han logrado también tecnificar su producción, obteniendo un producto de calidad (acceso al mercado técnico), que les permitió llegar al control del proceso de la venta de su producción en común; comercializando su producto a nivel nacional e internacional. Ello a su vez, les dio la oportunidad de entrar al mercado de trabajo, propiciando además de autoempleo, un beneficio social al emplear a familiares de los socios que participan en la empresa y a los miembros de las comunidades de las SPR que son las organizaciones de base.

Así, han avanzado hacia una base propia de acumulación y desarrollo de mecanismos que han les facilitado la apropiación colectiva de los excedentes generados, habiendo podido constituir sus propios aparatos económico, técnico y administrativo y lo fundamental, manejados con eficiencia por ellos mismos,

garantizando el logro y control real de sus excedentes, además de mantener sus finanzas sanas.

Han incidido en el control, uso y destino de sus excedentes, con ello han generando una base propia de acumulación, reinvertiendo sus utilidades y creando un Fondo de Capitalización, aspectos sobre los cuales, los socios están totalmente de acuerdo. De este modo, la retención de excedentes se ha puesto al servicio de la cohesión y el desarrollo colectivo.

Las alianzas que ha establecido con las diferentes instancias gubernamentales han sido de logros económicos y sociales, ya que por una parte, el planteamiento de sus necesidades partió de los propios productores y por otra el Estado ha respetado los objetivos que como empresa se plantearon, apoyándolos con recursos económicos para la promoción, organización y financiamiento para la infraestructura de su empresa, con lo cual, se ha ido consolidando.

Asimismo, han logrado alianzas con otras organizaciones de productores y se han vinculado con empresas, negociando de manera directa sus contratos a nivel nacional e internacional.

La capacitación y la asistencia técnica, han jugado un papel relevante en la empresa, misma que han recibido mediante el apoyo del Estado y con recursos propios, la cual ha estado en función de las necesidades específicas de la producción, administración y del desarrollo de su empresa.

Cabe resaltar, que desde su constitución, la empresa ha llevado a cabo un proceso de **planeación participativa**, mediante el ordenamiento de sus acciones organizativas con el propósito de formular, establecer y operar un programa económico-social de manera autogestiva, lo que se traduce en la

aplicación de acciones organizativas que permiten evaluar los logros de la empresa. Entre ellos, se pueden citar, los siguientes:

- a) El uso de instrumentos organizativos, como son, las asambleas general, de balance y programación, ordinarias y extraordinarias; así como la asistencia y participación a las mismas por parte de las organizaciones base (SPR).
- b) La elección de los representantes de las SPR y de la empresa se ha efectuado a través de asambleas y cuya elección corresponde a la confianza e intereses de sus socios.
- c) Los dirigentes mantienen informados a sus socios sobre la administración y finanzas de la empresa; así como de los acuerdos tomados en las asambleas.
- d) La distribución de sus beneficios está reglamentada por los estatutos y la Ley de Sociedades Mercantiles, decisión que fue tomada en asamblea.
- e) La vía desarrollada por la organización para avanzar en el control de los mercados ha sido la transformación de su producto y la comercialización colectiva del mismo, la compra en colectivo de sus insumos (para la producción y la empacadora), teniendo un control estable y permanente.
- f) La apropiación gradual de los mercados, eliminando los mecanismos de intermediación, que les permitió el inicio de la retención de excedentes.
- g) El interés porque dentro del programa de la organización, los objetivos fijados satisfagan los intereses comunes de la mayoría de los productores.

- h) La convicción de que los objetivos, programas y proyectos deben surgir y ser planteados por los propios grupos de productores. Afirmando su sentido de pertenencia y por ende de compromiso para operarlos, logrando paralelamente el respeto de las instituciones que les apoyan, recibiendo a cambio apoyos a través de los programas de promoción, asistencia técnica, financiamiento, recursos económicos a fondo perdido, entre otros, instrumentos a través de los cuales se expresa el Estado.

Cuando las organizaciones establecen alianzas en una vinculación permanente con las diversas instancias gubernamentales, avanzan en sus logros económicos y sociales más rápidamente, sobre todo cuando las instituciones les apoyan con financiamiento y asistencia técnica.

- i) El privilegio de la acumulación de excedentes, que les permitió irse gradualmente capitalizando y estar en condiciones de revertir las relaciones de explotación por la vía de los mercados.
- j) El fortalecimiento de su estructura organizativa, que les permite planificar sus propios programas, ya sea con recursos propios y/o con el apoyo del aparato institucional; o bien, mediante contratos con empresas privadas nacionales y extranjeras que les proporcionan diferentes beneficios.

Lo anterior lleva a afirmar que la fortaleza y consolidación de una organización debe ser sobre la base de la agrupación de sus miembros, como una opción para el sostenimiento y desarrollo de su economía. Es así, que la **organización se convierte en una condición fundamental para la defensa de sus intereses.**

Es un hecho, la necesidad de que los grupos campesinos desarrollen sus capacidades organizativas y de autogestión para llevar a cabo sus proyectos económicos y sociales.

Derivado de lo expuesto anteriormente, entre los principios organizativos más importantes que deben tener en cuenta los grupos que decidan asociarse en un nivel regional, se encuentran:

- La agrupación de los productores debe ser necesariamente a partir de que compartan una problemática y se planteen objetivos comunes que satisfagan los intereses de la mayoría y que sean viables, ya que su logro genera motivación y participación.
- Los objetivos deben abordarse de manera gradual, es decir, de acuerdo a sus posibilidades de gestión y viabilidad económica.
- La organización campesina debe avanzar gradualmente desde sus bases (núcleos o grupos organizados) hacia niveles superiores (organizaciones regionales), ya que representa la instancia mediante la cual, los productores tendrán mejores condiciones para negociar sus programas y proyectos, así como para enfrentar las estructuras de poder regional.
- Es determinante que la participación, el control de las decisiones y el planteamiento de los programas surja desde las bases.
- La organización debe tener presente la equidad en la distribución de beneficios, determinando los criterios de manera conjunta y por acuerdo de asamblea.
- Deben privilegiar la acumulación de excedentes para su gradual capitalización.
- La toma de decisiones debe realizarse en forma colectiva y voluntaria desde sus bases, lo cual propicia la democracia.
- La organización debe ser resultado de una decisión consciente y conjunta de los productores; por tanto, el proceso organizativo debe quedar totalmente a cargo de los productores.
- Participar, significa intervenir colectivamente en los procesos decisionales de la vida organizativa, tanto en las cuestiones de carácter político, como las de carácter social y económicas.

- La organización deberá adquirir la capacidad de formular y operar con eficiencia sus programas o proyectos (con recursos propios o con el apoyo de recursos externos) en la perspectiva de la autogestión.
- Que la organización campesina sea autodeterminada, es decir que sean los miembros quienes definan su estructura operativa y funcional; que elaboren sus propios programas de trabajo; y que definan cuál será la estrategia más adecuada para organizarse.

En este sentido, la capacitación es un factor fundamental, ya que se convierte en un componente detonador al generar el aprendizaje en la organización para llevar a cabo de manera planeada las acciones que conduzcan su proceso en forma participativa, democrática y autogestiva. También, les aporta información y contenidos técnicos específicos para el desarrollo de sus actividades productivas y de su programa económico.

Con respecto a la acción capacitadora, es importante considerar algunas cuestiones, como:

- Es determinante para el avance de la organización, el que sus miembros se capaciten.
- La capacitación debe estar en función de los requerimientos de los grupos campesinos, es decir vinculada a la problemática económica, social y organizativa, de tal manera que les permita transformar la realidad en la cual se encuentran inmersos.
- La capacitación debe ser gradual en términos de la dinámica que los procesos de planeación y organización vayan adquiriendo.
- En la acción capacitadora se deben involucrar a todos los miembros de la organización; lo que les permitirá la rotación de acciones, funciones y responsabilidades; además de generar en ellos la capacidad para la toma de decisiones y el desarrollo de procesos autogestivos.

El conjunto de acciones de capacitación que se efectúen en apoyo a la organización, se constituyen en una herramienta para desarrollar las etapas de la planeación (diagnóstico, programación, operación y evaluación) en forma participativa.

En la concepción organizativa que se postula, se concibe al campesino como el único promotor de su desarrollo organizativo-productivo y en donde el papel del técnico debe ser sólo de asesor, transmitiendo tecnologías, conocimientos e instrumentos que permitan a los productores tomar sus propias decisiones.

A partir de la concepción organizativa planteada a lo largo del presente trabajo, se considera fundamental el que las organizaciones desarrollen un Programa Integral Regional de la Organización o Empresa Rural (PIRO) -cuyos principios y características se exponen en el capítulo IV-. Desarrollar un programa de esta naturaleza, representa una herramienta metodológica, mediante la cual los campesinos pueden desarrollar sus procesos organizativos.

Al PIRO, se le concibe en una doble perspectiva. Esto es, como un sistema de planificación y de gestión para el logro de procesos autosostenidos, que:

- a) En lo económico, significa el avance en el control de los aspectos de producción, consumo productivo y comercialización que hacen al mejoramiento de su bienestar y nivel de vida;
- b) En lo social, privilegia las relaciones de cohesión y unidad interna y a las relaciones con otros grupos sociales; y,
- c) En lo político, incentiva a las prácticas democráticas que garanticen la expresión de los intereses colectivos.

Cabe destacar, que el PIRO en su desarrollo sigue las etapas clásicas de la planificación (diagnóstico, programación, operación y evaluación), pero no en una secuencia lineal, sino como momentos recurrentes que deben irse adaptando a la dinámica de la actividad campesina.

Como forma de planificación, el PIRO debe expresarse en un programa económico y social. Como forma de gestión, es un instrumento que permite el desarrollo de mecanismos de asignación de funciones y responsabilidades que se enfoca a lograr un sistema autogestionario, en la perspectiva de garantizar la autonomía política de la organización. Su expresión debe reflejarse en una estructura organizativa que responda a los requerimientos de implementación del programa económico de la organización.

Es importante señalar que la propuesta metodológica que se desarrolla en este trabajo, se orienta al desarrollo de organizaciones de segundo grado que unen y articulan los intereses de varias organizaciones de primer grado.

Para lograr organizaciones de segundo grado fuertes y sólidas, se requiere la existencia de organizaciones de base con las mismas características. El nivel organizativo de segundo grado, es una instancia necesaria, desde la cual el productor puede enfrentar con éxito a las relaciones de la estructura de poder regional.

Desde la perspectiva de esta metodología, el ejido o la forma de organización de base que persista puede constituirse en un espacio económico, social y político a partir del cual, el campesino se organice, a condición de que sepa apropiarse de sus procesos.

Desde el punto de vista estratégico, es determinante que la organización regional o empresa rural privilegie la acumulación de excedentes.

El principio básico de todo desarrollo organizativo es que debe facilitar la participación, la toma de las decisiones de manera colectiva y ejecución de sus programas y/o proyectos por parte de las bases.

Finalmente, la propuesta metodológica que aquí se presenta trata de orientar la evolución de una organización hacia un nivel de orden superior que puede ser observable en la medida en que logren avanzar hacia la autonomía organizativa que induzca a los grupos de productores para la concertación y operación de sus programas y/o proyectos, en la perspectiva de alcanzar una efectiva capacidad de autogestión.

Un grupo capaz de autodirigirse y consciente de sus necesidades, será capaz de definir las reglas sobre las que operarán, además de generar un clima de cooperación, adhesión, elecciones democráticas, distribución justa de beneficios y toma de decisiones colectivas, entre otros aspectos.

Proporciona orientaciones para realizar las asambleas con un método de trabajo, facilitando la reflexión, análisis de los temas que los grupos decidan tratar.

Representa una forma de trabajo participativa que apoya de manera eficiente el desarrollo de la organización campesina. Facilita la toma de decisiones de manera conjunta y democrática; así como la comunicación y que la información fluya hacia las bases.

Permite la participación tanto de los miembros núcleos de base, como de sus representantes ante los niveles de la organización de orden superior; analizar sus formas de organización y de funcionamiento interno.

La propuesta metodológica de planeación participativa en apoyo a la organización y/o empresa rural, se desarrolla sobre dos aspectos fundamentales:

Uno referido a la planeación como proceso administrativo basado en una concepción de planeación participativa, donde se consideran principios y criterios que orientan para la toma de decisiones de manera colectiva, propicia el consenso a partir de la reflexión y análisis de problemas que enfrentan en la producción, determinación de objetivos y programas de acción.

El otro, es que implícitamente conlleva un proceso educativo para poner en práctica la planeación participativa, ya que permite el aprendizaje de la forma en que los productores deben planificar sus procesos de organización, de producción y de comercialización.

En su aspecto cognoscitivo la metodología genera conocimiento en cuanto a los pasos y procedimientos implicados en todo proceso de planificación (diagnóstico, programación, operación y evaluación) con la finalidad de que los grupos campesinos desarrollen dichas etapas en función de ordenar sus acciones y recursos para dar respuesta a sus necesidades. Asimismo, aporta orientaciones, técnicas e instrumentos para que el grupo de productores sistematice sus experiencias y planifique sus acciones en conjunto.

Mediante dicho proceso de planificación, se busca generar la cooperación, la reflexión, la participación, el comportamiento democrático, la creatividad, el consenso y el compromiso de los grupos campesinos.

ANEXO

INSTRUMENTOS APLICADOS

- Cuestionario No. 1 Caracterización general de la organización campesina
- Guía No. 2 Recopilación de datos históricos, gestiones, apoyos y evaluación de la empresa
- Guía No. 3. Caracterización organizativa de la organización y/o empresa rural
- Guía No. 4. Caracterización económica y social de la organización o empresa y de los miembros que la integran
- Guía No. 5. Caracterización económica de empresa y de los mercados
- Guía No. 6. Detección de control de mercados de la organización
- Guía No. 7 Caracterización institucional y de otras organizaciones sociopolíticas

Cuestionario No. 1

Caracterización general de la organización campesina

(Se aplicará al Consejo de Administración y Gerente de la empresa)

Objetivo

Conocer las características generales de la empresa desde su constitución.

- Datos generales desde su constitución.
- Instrumentos organizativos utilizados.
- Actividades desarrolladas por la organización.
- Fuentes de financiamiento.
- Financiamiento.
- Infraestructura.
- Relaciones institucionales.
- Proyectos actuales y futuros de la organización.

Cuestionario No. 1

Caracterización General de la organización campesina o empresa

(Se aplicará al Consejo de Administración y Gerente de la empresa)

Datos Generales

1. Nombre de la organización: _____
2. No. de municipios: _____
3. Nombre de los municipios: _____

4. No. de las Sociedades de Producción Rural (SPR): _____
5. No. de socios: _____
6. Año de creación: _____
7. Cuenta con registro SI () NO ()
8. Superficie total (Has) plantada: _____ Riego _____ Temporal _____
9. Producto (s) _____
10. No. de socios, según figura: Ejidatarios _____ Comuneros _____
Pequeños propietarios _____ SPR _____
11. Quienes promovieron la organización:
Los propios socios o campesinos (), Organismos políticos ()
Instituciones oficiales () Organismos privados ()
12. Necesidad que dio origen a la organización:
Mercados, distribución () Almacenaje ()
Procesamiento y transformación () Insumos ()
Crédito () Maquinaria ()
Programas institucionales () Transporte ()
Concesiones, trámites, permisos ()

13. Instrumentos organizativos que operan:
 Asambleas () Reglamentos ()
 Sistemas administrativos y contables ()
 Otros (especificar)_____
14. La mayoría de toma de decisiones, se hace por:
 Asamblea General () Mesa directiva ()
 Consejo de Administración () Otros (especificar)_____
15. Quienes llevan los sistemas administrativos y contables:
 Mesa directiva () Consejo de Administración ()
 Administradores miembros de la organización ()
 Administradores no miembros () otros (especificar)_____
16. Cómo informa la organización a sus miembros
 Asambleas () Reuniones informales ()
 Boletines () otros (especificar)_____
17. Servicios que proporciona la empresa a sus socios (especificar):

18. Organismos o aparatos que operan al interior de la organización:
 Fondo financiero SI () NO ()
 Unión de crédito SI () NO ()
 Otros (especificar)_____
19. Ramas principales de producción dentro de las SPR (priorizar con números):
 Agrícola () Fruticultura () Ganadera ()
 Otros (especificar):_____
20. Productos en explotación:
 Agrícolas_____ Frutícolas_____
 Ganaderos_____ Otros (especificar):_____

21. Cuáles de las siguientes actividades desarrolla la empresa:

- Abastecimientos de insumos () Maquinaria agrícola ()
 Crédito de avío () Crédito refaccionario ()
 Empaque () Transporte ()
 Almacenaje () Detección de mercados ()
 Procesamiento y transformación ()
 Unidades de distribución y consumo ()
 Condiciones, trámites, permisos ()
 Gestiones ante dependencias oficiales ()
 Otros (especificar): _____

22. Fuentes de financiamiento:

- Organismos oficiales Nombres _____
 Banca privada Nombres _____
 Empresas privadas (nombre y lugar) _____
 Autofinanciamiento _____
 Otros (especificar) _____

23. Infraestructura (anotar número de bienes):

- Bodega _____ Maquinaria industrial _____
 Maquinaria (agrícola, ganadera, etc) _____
 Vehículos (No. y tipo) _____

24. Relación institucional

Tipo de relación	SAGARPA				INCA-RURAL				BANCA DE FOMENTO (Organismos oficiales)				Otros organismos o empresas (especificar)			
	NR	E	B	R	NR	E	B	R	NR	E	B	R	NR	E	B	R
Programas de apoyo y servicio																
Programas organizativos																
Programas de financiamiento																
Autofinanciamiento																
Anticipo de empresas																
Anticipos de intermediarios																
Otros (especificar)																

NR = No existe relación E = Excelente B = Buena R = Regular

25. Cómo ha intervenido el Gobierno Federal en el proceso de constitución, promoción y desarrollo de la organización campesina o empresa rural:

De apoyo (o intervención positiva) ()

En contra (o intervención negativa) ()

No hubo intervención ()

Comentarios u observaciones _____

26. Cómo ha intervenido el Gobierno Estatal en el proceso de constitución, promoción y desarrollo de la organización campesina o empresa rural:

De apoyo (o intervención positiva) ()

En contra (o intervención negativa) ()

No hubo intervención ()

Comentarios u observaciones _____

27. Cómo ha intervenido la Banca de Fomento (organismos institucionales) en la constitución de la empresa:

28. Qué otras organizaciones, organismos o instituciones (No gubernamentales) fueron determinantes en la génesis y el desarrollo de esta organización o empresa rural:

29. Proyectos más importantes de la empresa:

Proyectos actuales

Descripción _____

Obstáculos _____

Descripción _____

Obstáculos _____

Proyectos futuros

Descripción _____

Obstáculos _____

Descripción _____

Obstáculos _____

Nombres y cargos de las personas que dieron respuesta al cuestionario:

Agradezco su valioso apoyo al contestar la presente guía.

Guía No. 2

Recopilación de datos históricos; gestiones, apoyos y evaluación de la empresa

(Se aplicará al Consejo de Administración)

Objetivo:

Conocer el origen y motivos por los cuales se constituyó la organización o empresa y quiénes intervinieron en su constitución.

- Qué gestiones han llevado a cabo para su constitución.
- Qué problemática han enfrentado y cómo la han resuelto.
- Cómo evalúan el desarrollo de su empresa y cómo pueden mejorarla.
- Cómo se toman las decisiones.

Guía No. 2

Recopilación de datos históricos; gestiones, apoyos y evaluación de la empresa

(Se aplicará al Consejo de Administración)

Nombres y cargos de los miembros del Consejo de Administración:

1. Antecedentes

1.1. Mes y año en que surge la idea de constituir la organización y/o empresa:

1.2. Mes y año de su constitución formal: _____

1.3. Mes y año de su registro: _____

1.4. ¿Quiénes participaron en su conformación?

En la promoción: _____

En la constitución formal: _____

En la obtención del registro: _____

(Instituciones, líderes regionales o locales, grupos de campesinos, autoridades de los núcleos de primer grado, autoridades de las Sociedades de Producción Rural, grupos políticos, etc).

1.5. Objetivos que motivaron la constitución de la empresa: _____

1.6. Objetivos o finalidades actuales de la empresa:

2. Gestiones y apoyos

2.1. Trámites más importantes realizados por la empresa, desde su constitución hasta la fecha:

(Señalar en cada caso ante que instituciones u organismos se llevaron a cabo y qué resultados se obtuvieron)

Legales (tipo): _____

Instituciones: _____

Resultados obtenidos: _____

Administrativos (tipo): _____

Instituciones: _____

Resultados obtenidos: _____

Crediticios: _____

Instituciones: _____

Resultados obtenidos: _____

Capacitación (Tipo de cursos) _____

Instituciones: _____

Resultados obtenidos: _____

Estudios (Tipo): _____

Instituciones: _____

Resultados
obtenidos: _____

Proyectos productivos: _____

Instituciones: _____

Resultados
obtenidos: _____

Otros: _____

Instituciones: _____

Resultados obtenidos: _____

2.2. Cuál ha sido la actitud del gobierno estatal ante la empresa: de apoyo o de obstáculo. Comentar: _____

2.3. Cuál ha sido la actitud del gobierno federal ante la empresa: de apoyo o de obstáculo. Comentar: _____

2.4. Han intervenido otras organizaciones u organismos a favor o en contra. Mencionar cuáles y en qué aspectos: _____

3. Evaluación

3.1. Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado la empresa durante su desarrollo: _____

3.2. Qué solución le han dado a cada uno de los problemas señalados en el punto anterior: _____

3.3. El Consejo de Administración ¿Cómo evalúa la historia de su empresa en los aspectos económicos, sociales y políticos?: _____

3.4. ¿Qué opina el Consejo de Administración sobre cómo se puede mejorar el desarrollo de su empresa y qué apoyos requeriría?: _____

3.5. Con relación a la toma de decisiones:

¿De qué manera se toman las decisiones?

Por Asamblea ()

Por el Consejo de Administración ()

Por otros mecanismos (Especificar) _____

Nombres de los miembros del Consejo de Administración que concedieron la entrevista:

Agradezco su valioso apoyo al contestar la presente guía.

Guía No. 3

Caracterización organizativa de la organización y/o empresa

(Será aplicado por separado al Consejo de Administración, al Consejo de Vigilancia y al gerente de la empresa)

Objetivo

Conocer la forma de organización interna de la empresa, como participación en la elección de sus dirigentes o representantes; participación en asambleas; mecanismos para la toma de decisiones, distribución de beneficios y uso de instrumentos organizativos, con el objeto de analizar su experiencia y racionalidad organizativa.

1. Periodicidad en el ejercicio de los cargos (Considerar todos los cargos del Consejo de Administración, de Vigilancia y SPR)

Cargo	Periodicidad de elección de acuerdo al reglamento	Periodicidad de elección en la realidad	¿Cada cuántos períodos se puede reelegir la misma persona en el cargo.	En los últimos 3 períodos ¿este cargo ha sido ocupado por la misma persona?	Observaciones
Consejo de Administración					

Consejo de Vigilancia o Comisarios					

Cargo	Periodicidad de elección de acuerdo al reglamento	Periodicidad de elección en la realidad	¿Cada cuántos períodos se puede reelegir la misma persona en el cargo?	En los últimos 3 períodos ¿este cargo ha sido ocupado por la misma persona?	Observaciones
-------	---	---	--	---	---------------

Autoridades de las Sociedades de Producción Rural (SPR) o de las organizaciones de base					

2. Mecanismos de elección de los Consejos de Administración, Comisario o de Vigilancia y autoridades de las SPR

Reglamentaria: ¿El Consejo de Administración y de Vigilancia, deben elegirse en asamblea?		¿Los últimos Consejos de Administración y Vigilancia, se eligieron por asamblea?		% de asistencia reglamentaria para cambio de autoridades	% de asistencia del último cambio de autoridades	Tipo de votación reglamentaria	Tipo de votación utilizada en la última elección	Observaciones
SI	NO	SI	NO					

3. Asistencia a las asambleas

Asambleas				Frecuencia			
Tipo de Asamblea	Reglamentarias	Realizadas en los 3 últimos años	Objetivos	Reglamentaria: ¿Cada cuánto tiempo deben realizarse?	Las asambleas realizadas en los últimos años, generalmente se han efectuado en:		Observaciones
Ordinaria					1ª Conv.	2ª Conv.	
Extraordinaria							
Balance y Programación							
Elección de autoridades							
Otra (Especificar)							

Continuación cuadro: asistencia a asambleas

Tipo de Asambleas:	% de asistencia para reglamentaria efectuarse	% que ha asistido normalmente en los últimos 3 años	Observaciones
Ordinaria			
Extraordinaria			
Balance y Programación			
Elección de autoridades			
Otra (especificar)			

4. Toma de decisiones

Mecanismo real

Acuerdos importantes	más	Fecha en que se tomó	Los acuerdos se toman por		% de asistencia en la asamblea	Se informa en actas posteriores sobre los trámites realizados	Observaciones
			asamblea	Consejo			
			Asamblea	Consejo			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							

Mecanismo formal para la toma de acuerdos

% de asistencia exigida	% de votación exigida	Observaciones

5. Mecanismos formales de distribución de beneficios

Tipo de beneficios o servicios que debe otorgar la organización o empresa	Criterios para la distribución de beneficios	Se encuentra reglamentado la forma de distribuir los beneficios	Instancias que deben decidir la distribución de beneficios	Observaciones
1. Económicos				
2. Sociales				

6. Mecanismo real de distribución de beneficios

Tipo de beneficios o servicios que ha otorgado la organización o empresa en los últimos 3 años	No. de SPR que han recibido el beneficio o servicio	No. de socios o miembros promedio de las SPR que han recibido el beneficio o servicio	Con base a qué criterios se otorgó el beneficio o servicio
1. Económicos			
2. Sociales			

Nota: favor de anexar un organigrama de puestos y funciones de la organización o empresa.

7. Uso de instrumentos organizativos

Nombre del instrumento	Empleo que se le da	Observaciones
Reglamento		
Sistemas administrativos Contables:		
Informativos:		
De organización y distribución del trabajo:		
Otros (especificar):		

Agradezco su valioso apoyo al contestar la presente guía.

Guía No. 4

Caracterización económica y social de la organización o empresa y de los miembros que la integran

(Se aplicará al Consejo de Administración, Comisario y gerente)

Objetivo:

Recopilar información que permita la caracterización económica y social de la organización y de los integrantes de la misma; así como el nivel de experiencia y capacitación en los aspectos productivos-organizativos.

1. ¿Cuántas hectáreas tienen plantadas en promedio en los últimos tres ciclos?: _____

2. Las tierras, son:

1. De riego () _____%

2, Temporal () _____%

3. ¿Qué tipo de insumos utilizan para la conservación de la plantación?

	NO	SI
Semilla	()	()
Fertilizantes químicos	()	()
Plaguicidas	()	()
Funguicidas	()	()
Otros (especificar)	()	()

4. ¿Qué tipo de maquinaria e insumos utilizan en el empaque?

Tipo de Maquinaria (especificar)

_____	()	()
_____	()	()
_____	()	()

Tipo de Insumos

_____	()	()
_____	()	()
_____	()	()

5. ¿Como persona perteneció o pertenece actualmente a otra organización campesina, además de ésta? (señalar para cada uno de los dirigentes)

Consejo de Administración

Presidente

SI ()

NO ()

Secretario

SI ()

NO ()

Tesorero

SI ()

NO ()

Comisario

SI ()

NO ()

Consejo de Vigilancia

Presidente

SI ()

NO ()

Vocales

SI ()

NO ()

6. ¿Ha tenido Usted algún cargo directivo antes de éste? (señalar para cada uno de los dirigentes)

Consejo de Administración

Presidente

SI ()

NO ()

Secretario

SI ()

NO ()

Tesorero

SI ()

NO ()

Comisario

SI ()

NO ()

Consejo de Vigilancia

Presidente

SI ()

NO ()

Vocales

SI ()

NO ()

7. ¿Ha formado parte de algún grupo de trabajo donde se realizaran labores colectivas? (señalar para cada uno de los dirigentes)

Consejo de Administración

Presidente

SI ()

NO ()

Secretario

SI ()

NO ()

Tesorero

SI ()

NO ()

Comisario

SI ()

NO ()

Consejo de Vigilancia

Presidente

SI ()

NO ()

Vocales

SI ()

NO ()

8. Capacitación técnica y administrativa

¿El Consejo de Administración, Comisario y el de Vigilancia han asistido a algún curso de capacitación?, sobre:

Consejo de Administración

Tipo	Institución que lo impartió	Han aplicado lo que ahí aprendieron
Organización		
Administración		
Técnicas de producción		
Técnicas para empaçado		
Comercialización		
Otros (especificar)		

Comisario y/o Consejo de Vigilancia

Tipo	Institución que lo impartió	Han aplicado lo que ahí aprendieron
Organización		
Administración		
Técnicas de producción		
Técnicas para empaçado		
Comercialización		
Otros (especificar)		

Gerente

Tipo	Institución que lo impartió	Han aplicado lo que ahí aprendieron
Organización		
Administración		
Técnicas de producción		
Técnicas para empaçado		
Comercialización		
Otros (especificar)		

9. Sobre los siguientes temas, ¿Consideran que deberían saber más?

Temas	SI	NO
Registros Contables		
Leyes Agrarias		
Comercialización		
Uso de insumos		
Manejo de maquinaria		
Cuestiones de financiamiento		
Otros (especificar		

Agradezco su valioso apoyo al contestar la presente Guía

Guía: No. 5

Caracterización económica de la empresa y de los mercados

(Se aplicará al Consejo de Administración y Gerente de la empresa)

Objetivos

- Describir las principales actividades productivas de la empresa y de sus miembros.
- Evaluar el grado de incorporación al mercado de la empresa y ámbito del mismo.
- Evaluar con qué tipo de agentes se relaciona la empresa en los mercados (producción, insumos, financiamiento), para analizar si es una relación beneficiosa o de subordinación.
- Conocer los principales agentes que controlan el otorgamiento del crédito, para analizar el grado de negociación de la empresa.
- Detectar el grado en qué la empresa beneficia a sus miembros, mediante la contratación de personal dentro de la empresa.

Guía: No. 5

Caracterización económica de la empresa y de los mercados

(Se aplicará al Consejo de Administración y Gerente de la empresa)

1. Descripción de las principales actividades económicas que realiza la empresa

Superficie plantada de mango _____

Toneladas recolectadas anualmente: _____

Toneladas que se comercializan anualmente: _____

2. Mercado de la producción

a) Señalar **porcentajes** del producto comercializado y destino del mismo:

Producto (s) que se comercializa (n): _____

Local: % de la producción: _____ Destino: _____

Regional: % de la producción: _____ Destino: _____

Nacional: % de la producción: _____ Destino: _____

Internacional: % de la producción _____ Destino: _____

b) Señalar qué agentes económicos intervienen en la compra del producto: intermediarios, empresas, etc.

Intermediario	Local ()	Regional ()
	Nacional ()	Internacional ()

Empresas	Local ()	Regional ()
	Nacional ()	Internacional ()

Otros (Especificar)	Local ()	Regional ()
	Nacional ()	Internacional ()

3. Mercado de consumo

- a) Señalar las fuentes de abastecimiento de productos que requiere la empresa para su actividad productiva, como: maquinaria, instrumentos de trabajo, infraestructura, insumos, etc.

Agentes que les vende o vendió:

Maquinaria: Regionales () Nacionales () Internacionales ()

Infraestructura: Regionales () Nacionales ()
Internacionales ()

Instrumentos de trabajo: Regionales () Nacionales ()
Internacionales ()

Insumos Regionales () Nacionales ()
Internacionales ()

4. Mercado financiero

- a) Señalar que tipo de agentes les proporcionan crédito a la empresa para el desarrollo de sus actividades productivas: agencias o empresas privadas, bancos y otros, y ámbito de los mismos.

Agencias o empresas privadas Local () Regional ()
Nacional () Internacional ()

Organismos oficiales (Banca de Desarrollo) Local () Regional ()
Nacional () Internacional ()

Bancos Local () Regional ()
Nacional () Internacional ()

Otros (Especificar) Local () Regional ()
Nacional () Internacional ()

5. Fuentes de financiamiento:

Autofinanciamiento: _____% Empresas privadas: _____%

Organismos Oficiales (Banca de Desarrollo) Bancos: _____%

Otros: _____%

6. Mercado de la fuerza productiva

7. ¿A cuántas personas contrata la empresa durante el año?: _____

8. No. de personal directivo: _____ No. Personal administrativo: _____

No. de personal operativo: _____ Otros (Especificar): _____

9. De este personal, ¿Cuántos son permanentes? y ¿Cuántos temporales?

Permanentes: _____

Temporales: _____

¿Cuáles son los meses del año, en qué la empresa contrata más personal?:

b) Quiénes intervienen en la recolección del producto:

Miembros de las SPR ()

Familiares de los miembros de las SPR ()

Jornaleros ()

a) Quiénes trabajan en la empresa

Contratan personal miembros de las SPR ()

Contratan familiares de los miembros de las SPR ()

Personal externo ()

10. Describir las actividades que se realizan dentro del empaque:

Nombres de las personas que contestaron la presente guía:

Agradezco su valioso apoyo al contestar la presente guía.

Guía No. 6

Detección de control de mercados de la organización

Objetivo

Conocer en qué medida la organización ejerce algún control sobre los mercados de compra y venta de productos y detectar los mecanismos de operación utilizados para tal efecto.

1. Control del mercado de ventas de productos

- 1.1. Señalar qué productos se venden a través de la empresa, además del mango, como apoyo a las SPR.
- 1.2. Para cada producto identificado en el punto anterior, señalar que tipo de servicios ha proporcionado la empresa para la comercialización, describiendo en qué consistió el servicio, ubicando el o los servicios en las siguientes categorías:
 - Infraestructura. Comprende servicios de apoyo para la venta de productos, tales como bodegas de acopio, transporte de productos, frigoríficos, etc. Señalar si estos servicios o recursos son propios de la empresa u organización, o si renta alguno de ellos.
 - Gestiones. Incluye servicios como localización de mercados, permisos de venta (internos y externos), asesoría legal, etc.
- 1.3. Control de calidad. Determinar si la organización o empresa otorga servicios de control de calidad a sus asociados o de asesoramiento. Asimismo, indicar si tiene ingerencia en la aplicación de las normas de control de calidad de los productos que vende y que también venden sus asociados o miembros de la SPR. En qué consiste el control de calidad.
- 1.4. Fijación de precios. Señalar si la organización o empresa influye en la determinación o fijación de precios de los productos que se venden a través de ella, o de los productos que venden sus asociados, o si realizan gestiones al respecto y qué resultados han obtenido.
- 1.5. Mecanismos de operación de los servicios prestados.

Determine para cada servicio identificado, el mecanismo de operación del mismo, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Forma en que se otorgó el servicio, indicando si fue individual o colectiva.

2. Control del mercado de compra de productos

2.1. Productos que se compran con apoyo de la organización o empresa.

- Productos para el consumo productivo (insumos), como: semillas, fertilizantes, plaguicidas) e implementos agrícolas.

2.2. Servicios que otorga la organización y mecanismos de operación para la compra de productos.

- Para cada producto identificado describa claramente el servicio o apoyo que presta la organización o empresa para su obtención y los mecanismos utilizados para su otorgamiento, indicando si el servicio corresponde a gestiones por mejores precios, si compra y revende, si es concesionaria de alguna empresa, etc.

3. Identificar y describir los principales problemas a lo que se ha enfrentado la empresa con relación a los mercados de venta y compra de productos.

Muchas gracias por su valioso apoyo al contestar la presente guía.

Guía no 7

Caracterización Institucional y de otras organizaciones sociopolíticas

(Será aplicado al Consejo de Administración)

Objetivo

Obtener información para definir el papel que ha jugado el Estado; así como otros organismos u organizaciones en el proceso de desarrollo de la organización o empresa.

1. Gobierno Municipal

1. Municipio con el que se ha dado la relación	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)	
			TA	P	A	I	O	LT	LP	E	NO L		

TA = Técnica-Administrativa
LT = Logro Total

P = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

2. Gobierno Estatal

1. Municipio con el que se ha dado la relación	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
			TA	P	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica-Administrativa
LT = Logro Total

P = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

3. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

1. fecha inicial	2. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	3. Carácter de la relación		4. Posición institucional			5. Resultado de la relación				6. Comentarios sobre el resultado de la relación (5)
		TA	P	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica-Administrativa
LT = Logro Total

P = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

4. Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)

1. fecha inicial	2. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	3. Carácter de la relación		4. Posición institucional			5. Resultado de la relación				6. Comentarios sobre el resultado de la relación (5)
		TA	P	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica-Administrativa
LT = Logro Total

P = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

5. Instituto Nacional del Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA RURAL, A.C.)

1. fecha inicial	2. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	3. Posición institucional			4. Resultado de la relación				5. Comentarios sobre el resultado de la relación (4)
		A	I	O	LT	LP	E	NO L	

A = Apoyo
LT = Logro Total

I = Indiferencia
LP = Logro Parcial

O = Obstáculo
E = Estancamiento

NO L = NO Logro

6. Nombre Universidad o Institución Educativa: _____

1. fecha inicial	2. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	3. Carácter de la relación		4. Posición institucional			5. Resultado de la relación				6. Comentarios sobre el resultado de la relación (5)
		TA	P	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica-Administrativa
LT = Logro Total

P = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

7. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA, Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO))

1. Nombre del organismo	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
			FIN	POL	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

FIN = Financiera
LT = Logro Total

POL = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

8. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)

1. fecha inicial	2. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	3. Carácter de la relación		4. Posición institucional			5. Resultado de la relación				6. Comentarios sobre el resultado de la relación (5)
		FIN	POL	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

FIN = Financiera
LT = Logro Total

POL = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

9. Bancos privados u otros

1. Nombre del banco u organismo de esta naturaleza	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
			FIN	POL	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

FIN = Financiera
LT = Logro Total

POL = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

10. Otros organismos o empresas privadas que tienen relación con la organización o empresa

1. Nombre del banco u organismo de esta naturaleza	2. fecha inicial	3. Servicios que presta	4. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
				A	I	O	LT	LP	E	NO L	

A = Apoyo I = Indiferencia O = Obstáculo
 LT = Logro Total LP = Logro Parcial E = Estancamiento NO L = NO Logro

11. Otras organizaciones campesinas

1. Nombre de la organización campesina o política con la que se ha dado la relación	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
			TA	POL	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica Administrativa POL = Política A = Apoyo I = Indiferencia O = Obstáculo
 LT = Logro Total LP = Logro Parcial E = Estancamiento NO L = NO Logro

12. Partidos y/o grupos políticos

1. Nombre del partido o grupo político con el cual la organización tiene relación	2. fecha inicial	3. Motivo (meta concreta, tipo de acción)	4. Carácter de la relación		5. Posición institucional			6. Resultado de la relación				7. Comentarios sobre el resultado de la relación (6)
			TA	POL	A	I	O	LT	LP	E	NO L	

TA = Técnica Administrativa
LT = Logro Total

POL = Política
LP = Logro Parcial

A = Apoyo
E = Estancamiento

I = Indiferencia
NO L = NO Logro

O = Obstáculo

Muchas gracias por su valioso apoyo al contestar la presente guía.

BIBLIOGRAFÍA

1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006. México. Primera Edición 2001.
2. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Subsecretaría de Desarrollo Rural (SAGARPA). Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), publicada el 7 de diciembre de 2001,
3. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Acuerdo Nacional para el Campo. Por el Desarrollo de la Sociedad Rural y la Soberanía y Seguridad Alimentarias. Lunes 28 de abril de 2003.
4. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Subsecretaria de Desarrollo Rural (SAGARPA). Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo 2003., Junio de 2003.
5. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Subsecretaria de Desarrollo Rural (SAGARPA). Mosaico Rural. Experiencias de Desarrollo en el Campo Mexicano. 2003.
6. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Instituto Nacional del Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA RURAL, A. C.), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Modelos para el Desarrollo de Capacidades en el Sector Rural.
7. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Oficialía Mayor, Dirección General de Administración de Personal, Dirección de

8. Secretaría de Educación Pública. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Dirección de Participación Social. Serie de Cuadernos de Autoformación en participación social. Metodología
9. Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A. C. (INCA-RURAL) Boletín de Investigación No. 3: Dinámica de la Organización Campesina y sus Determinantes Socioeconómicos. Trejo S. Dalia; Claverie H., Pedro; Canal M., Crescenciana y otros. Octubre de 1984. México D. F.
10. SARH/INCA RURAL/PNUD/FAO. Desarrollo Rural y Capacitación: Una Propuesta Metodológica Alternativa. Documento No. 1: Tomo I. Bethke, Klaus; Trejo S., Dalia, Canal M., Crescenciana y otros. Mex. 82/003. Febrero 1988.
11. SARH/INCA RURAL/PNUD/FAO. Desarrollo Rural y Capacitación: Una Propuesta Metodológica Alternativa. Diseño de eventos-tipo. Doc. No 1, Tomo II. Bethke, Klaus; Trejo S., Dalia, Canal M., Crescenciana y otros Mex. 82/003. Febrero 1988.
12. SARH-INCA-RURAL-PNUD-FAO, Proyecto de Capacitación y Organización para el Desarrollo Rural (PRODER). Asesoría al Programa de Capacitación Social para la Planeación y Operación Participativa de Distribuidora CONASUPO (DICONSA). Experiencia y Resultados. Documento No. 6. Trejo S., Dalia y Canal M., Crescenciana. Mex 82/003. Enero de 1987.
13. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Instituto Nacional de Desarrollo de

14. Manual de Inversión cl46le.pdf
15. La nueva estrategia de Desarrollo Rural del Banco Mundial. Análisis de una perspectiva de Derechos Humanos presentado para la discusión por FIAN International. 4 de junio de 2002.
www.panna.org/campaigns/doesWorldBank/Worldbanc_020617a.du.html
16. Banco Interamericano de Desarrollo. American Development Bank. Libro de consulta sobre Participación.
<http://www.iadb.org/exr/ESPANOL/políticas/participa.htm>
17. De Witt, Ton y Gianotten, Vera. Vejarano M. Gilberto Compilador. La Investigación participativa en un contexto de Economía Campesina Biblioteca Digital CREFAL. La Investigación participativa en América Latina. (Ensayo). 1983.
18. Fajardo, Marcela y Werthein, Jorge. IICA Brasil. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. 1983. México (Vol. XIII. No. 3, pp 83-104).
19. Mukul, Villanueva Erick. Vicepresidente de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados de México. El desarrollo rural de México en el siglo XXI. 2002. México. <http://veneno.com/2002/v-60/vill-60.html>
20. Adizez, Ichak. Autogestión. La Práctica Yugoslava. FCE. México. 1977.
21. Pérez, C., Edelmira. Parte I. Repensando el Desarrollo Rural. Hacia una nueva visión de lo rural. Argentina. 2001.

22. Española de Agricultura Ecológica. Pamplona-Iruña. Metodología participativa 26.pdf. Septiembre de 1996.
23. Acta Constitutiva de la Empresa Integradora Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S. A. de C. V. Sociedad Mercantil. El Rosario, Sinaloa. 26 de Mayo de 2000.
24. Acta Constitutiva de 10 Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (SPR de RI) (Sociedades miembros de la Empresa Integradora). El Rosario, Sinaloa. 22 de Mayo de 1997.
25. Entrevistas y Cuestionarios aplicados a la Empresa Integradora Fruticultores Unidos del Sur de Sinaloa, S. A. de C. V. Sociedad Mercantil. El Rosario, Sinaloa. Diciembre de 2004.
26. Las metodologías participativas de investigación: un aporte de desarrollo local endógeno. G. Guzmán, A. Alonso, Y Pouliquen & E. Sevilla. Instituto de Sociología y Estudios Campesinos. ETSIAM. Auda. Menéndez Pidal s/n 14080. Córdoba. Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural II Congreso de la Sociedad.
27. CEPAL SERIE Manuales. Castaño, M. Lina María. Del banco de proyectos exitosos. Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos. Santiago de Chile, diciembre de 2000.
28. UNESCO Programa MOST-INDESOL-El Colegio de Tlaxcala, Centro de Apoyo Pedagógico Paulo Freire, A.C. Duch, G. Irene, Garibay, Françoise, Quesnel, G. Erick. México. Marzo 2003.
29. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, Serie de Cuadernos de autoformación en participación en participación social 2. Metodología. Carmen, C. Ibarrola. México. Diciembre 1990.

30. Hernández, Guerson Enrique. Investigación Cualitativa. Guía práctica para la elaboración del proyecto. Instituto de Salud Pública. UV. Xalapa, Ver. México. 2003.
31. Delbecq, L Andre, Van de Ven, Andrew, Gustafson, David H. Técnicas Grupales para la Planeación. Ed. Trillas. México. 1990.
32. Hernández, Sampieri Roberto, Fernández, Collado Carlos, Baptista, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México. 2003.
33. Rivera, Márquez Melesio. La Comprobación Científica. Tercera Edición. Ed. Trillas. México. 1990.
34. Desarrollo Rural (Vía campesina). 1996-02-29.
http://www.movimientos.org/cloc/show_text.php3?key=654
35. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)
36. www.sagarpa.gob.mx/transparencia/Facultades/subdr.htm
37. www.scn.org/ip/cds/mpfc/key/key-vs.htm
38. Políticas de desarrollo rural. [http:// www.neptuno.net/dage/17.pdf](http://www.neptuno.net/dage/17.pdf)
39. Las políticas de promoción del desarrollo rural.
cederul.unizar.es/noticias/sicoderxv/10.pdf.
40. El paradigma de la agricultura campesina.
www.laneta.apc.org/pasos/fbartr5.htm
41. www://iadb.org/exr/español/políticas/partcipa/índice.htm