

PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO EN UNA ORGANIZACIÓN DE BASE CAMPESINA, UNA MIRADA DESDE LOS CAFETALES AGROECOLÓGICOS

José Clemente Cruz-Pérez¹, Aurelio León-Merino^{2*}, Esteban Valtierra-Pacheco², Oscar Luis Figueroa Rodríguez², Rocío Ramírez-Jaspeado³, Sergio Iban Mendoza-Pedroza⁴

¹ Estudiante de doctorado, Posgrado en Estudios del Desarrollo Rural, Colegio de Postgraduados, Campus Montecillos.

² Profesor titular, Posgrado en Estudios del Desarrollo Rural, Colegio de Postgraduados, Campus Montecillos.

³ Posgrado, Universidad Autónoma Chapingo.

⁴ Profesor titular, Posgrado en Ganadería, Colegio de Postgraduados, Campus Montecillos.

*Autor de correspondencia: laurelio@colpos.mx

Cita: Cruz-Pérez JC, León-Merino A, Valtierra-Pacheco E, Figueroa-Rodríguez OL, Ramírez-Jaspeado R, Mendoza-Pedroza SI. 2025. Planeación para el desarrollo en una organización de base campesina, una mirada desde los cafetales agroecológicos. *REMEVAL* 1(1): 1-23. <https://doi.org/10.63121/gza5mv81>

Recibido:
15 Agosto, 2024

Aceptado:
16 Septiembre, 2024

Publicado:
12 Febrero, 2025

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International license.



RESUMEN

La planeación centralizada en un contexto burocrático condujo al pragmatismo en la elaboración de planes para el desarrollo. Estos planes generalmente relacionados al sector productivo implicaron cambios en las formas organizativas para su implementación, dejando de lado la participación de la base campesina. A través de la organización y movilización los campesinos lograron la atención a sus demandas. En la actualidad, se han evaluado las organizaciones con herramientas administrativas y gerenciales, encontrándose deficiencias directivas en la integración de planes organizativos. Este artículo aborda un estudio de caso de una organización de base campesina con el objetivo de identificar los procesos presentes en la integración de planes y las dimensiones del desarrollo en un grupo que, de manera reactiva ante un momento de crisis, evolucionó hasta integrar planes de desarrollo organizacional. Se realizó una sistematización de la información generada de la organización y entrevistas en profundidad a seis informantes clave en el periodo de enero a junio del 2022. Como resultado se logró un acercamiento en la comprensión de los procesos presentes en la integración de planes endógenos de autogestión desde la base campesina, en un contexto local con influencia global. El desarrollo organizacional aumentó su complejidad al integrar las dimensiones del desarrollo, en la instrumentación de la planeación. El plan contribuyó en la gestión de la resiliencia de una organización, a partir de redes de participación y colaboración. La integración de los planes puede señalarse como un proceso evolutivo en un contexto dinámico, cambiante y permanente.

Palabras clave: gestión, diseño, etapas, fases, sistema.

INTRODUCTION

Desde la perspectiva económica, el concepto de desarrollo centró sus esfuerzos en la asignación eficiente de los recursos económicos (Irausquín *et al.*, 2016) para impulsar a los países en vías de desarrollo o afectados por la Segunda Guerra Mundial, como fue el caso de la Alianza para el Progreso dirigido por Estados Unidos de América que aportó recursos económicos para fomentar el crecimiento y planificación (Alor, 2016). Se pusieron en marcha iniciativas de los proyectos como la planificación familiar y la innovación en el campo, aplicando las nuevas tecnologías educativas (Tauber, 2011). Bajo esta perspectiva se da el surgimiento de organismos multilaterales como: el Organismo de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (Lopera, 2014).

La instrumentación de los planes para el desarrollo con financiamiento de la Alianza para el Progreso se realizó inicialmente con procesos de planificación bajo la coordinación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), creada en 1948, más tarde se creó el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) con la finalidad de asistir, de manera técnica, a los gobiernos en la planificación para el desarrollo. En esta etapa se realizaron planeaciones normativas incluyendo variables económicas y sociales reflejadas en programas sectoriales y proyectos. Al respecto, Leiva (2012) identifica dos tipos de planeaciones: las de desarrollo con reformas estructurales centradas a la atención de problemas del desarrollo y de equidad, que direccionaron acciones de regulación del mercado sin excluir a la iniciativa privada, y sin centrarse en programas y proyectos; y las planeaciones gubernamentales con la intervención del Estado para la apertura comercial dirigida a la correspondencia del crecimiento económico y el bienestar de la población.

Antes de la implementación masiva de la planeación para el desarrollo de los países subdesarrollados, este concepto se relacionaba más al grado de vinculación del aspecto cultural y social de las naciones, que al aspecto prevalementemente económico otorgado con esta implementación (Tauber, 2011). No obstante, el vínculo entre desarrollo y planificación se incrementó por la necesidad de direccionar los resultados de la inversión externa en los países pobres. Por ello, desde una forma técnica, la planificación se entiende como un conjunto de procesos sistemáticos para la toma de decisiones en ámbitos del desarrollo sectorial u organizacional, con la aplicación de la lógica formal en su elaboración (Blanco, 2013). En América Latina, la planeación para el desarrollo se llevó a cabo en un entorno de economía de subsistencia con procesos productivos poco tecnificados, con deuda pública y un rápido crecimiento del comercio internacional (Lopera, 2014). Estos procesos de planeación instrumentados desde el Estado enfrentaron problemas de implementación por las inconformidades de los agentes involucrados a raíz de los cambios estructurales.

Los procesos de planeación iniciales se realizaron desde la jerarquía institucional del Estado, aunque empezaron a surgir diferentes formas para la planificación del

desarrollo. En la década de los ochenta se incluyeron aspectos de participación en la toma de decisiones, la autonomía política, la distribución justa de la riqueza y la tolerancia frente a la diversidad de pensamiento (Tauber, 2011). En la actualidad, para los procesos de planeación se consideran prioritarios los recursos humanos, los recursos naturales y materiales, y las relaciones de poder para la movilización de los elementos del sistema para alcanzar objetivos que, generalmente, son de índole económico, ambiental y social; por lo que se reconoce su dinamismo, multidimensionalidad y complejidad como una herramienta para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Irausquín *et al.*, 2016). En este sentido de planeación más integral, la investigación y sus aplicaciones se ampliaron al desarrollo organizacional.

Lopera (2014) expone dos momentos epistemológicos de la planeación. El primero denominado planeación normativa, que incluyó una serie de proyecciones económicas realizado por un especialista a través de un modelo lógico formal. El segundo que surge del ámbito empresarial referido como planeación estratégica, que no responde a ningún método único, considerada un proceso continuo de análisis de una diversidad de problemas sociales de los que el planificador es parte. En este último, al pasar del tiempo, se han incluido una variedad de productos y conceptos que han permitido avanzar en temas de democratización de las decisiones con métodos participativos. Al mismo tiempo, se ha incluido la territorialidad que le permite integrar el dinamismo endógeno y los intereses, estrategias y actores, entre ellos los del planificador (Saavedra *et al.*, 2001).

La participación en los procesos de planeación pretende la integración del mayor número de involucrados en la toma de decisiones, reduciendo así el riesgo de problemas en la implementación del plan de desarrollo para alcanzar metas, logros y proyectos direccionados a un objetivo definido. Sin embargo, en la realidad aún existe una brecha entre la participación y la elaboración de planes de desarrollo adecuados. Los obstáculos mentales, materiales y algunos de desconocimiento normativo siguen impidiendo el uso efectivo de procesos participativos para la creación del desarrollo (Barrera y Pacheco, 2013).

En el sector campesino, la organización de productores se limitó a la aplicación de programas determinados por el gobierno, con el objetivo de acceso a financiamiento de proyectos productivos con la intermediación de instituciones subcontratadas para este fin. Esto creó una tendencia de gestión de proyectos en función de una cartera de servicios que, en general, no respondieron a acciones de desarrollo planificadas localmente porque respondían a la tendencia de generación de planes centralizados (De Grammont, 2007). La permanencia de estos proyectos se ve afectada por elementos como la falta de capacidades gerenciales en el direccionamiento de acciones económicas financiadas que coadyuvan en la consecución de objetivos de desarrollo (González y Ley, 2019). Al respecto, Yovera (2020) señala la necesidad de generar cambios en las unidades de producción fundamentada en una visión general que atienda los cambios por factores económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales.

Por ello recomienda la implementación del pensamiento estratégico del gerente para liderar y direccionar a los socios de una organización en el logro de objetivos desde lo local con la formación de identidad.

El objetivo del presente artículo es identificar los procesos presentes en la integración de planes y las dimensiones del desarrollo en la organización de base campesina Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café A.C. (VIDA) que evolucionó hasta integrar planes de desarrollo organizacional.

Marco teórico

La instrumentación de la planeación como herramienta para el desarrollo, es una construcción con atribuciones de diferentes enfoques teóricos lo que habla de la complejidad del desarrollo (Irausquín *et al.*, 2016). Aunque no existe un consenso en el origen de la planeación, se coincide en la clasificación por el método como planeación normativa y su evolución hacia la planeación estratégica. Inicialmente se implementó con la coordinación de organismos especializados en la planeación con el objetivo del desarrollo económico de las naciones (Blanco, 2013). En este sentido, Lopera (2014) distingue al menos tres clasificaciones para la planificación. La primera por la forma de implementación en la que señala: la burócrata desarrollada en función de las jerarquías, decisiones y procedimientos democráticos con base en el conocimiento de estos procedimientos; la tecnócrata relacionada con el trabajo de asesores externos, centrando la planeación en indicadores económicos, en donde la *expertise* del planificador es el determinante en la calidad del plan; y la democrática en la que se busca la participación de los ciudadanos. La segunda con base en los tiempos para el logro de objetivos específicos: son planes en el corto, mediano y largo plazos. La tercera en función de los estilos en que se desarrolla la planeación: intervención, improvisación o reacción y, de prevención o gestión de situaciones deseadas. Esta última clasificación, a nivel organizativo, se relaciona con las distintas interacciones desde un entorno local con el fenómeno global.

Irausquín *et al.* (2016) argumentan que la planeación es un ejercicio complejo por el dinamismo de las dimensiones que la integran como la dimensión económica, política, social, cultural, territorial y ambiental o ecológica. Mismas que comprenden la interacción de: los sistemas de producción, bienes o servicios generación de ingresos y empleo política económica macro y micro, inversiones públicas y privadas y los intercambios comerciales; políticas públicas, relaciones de poder y decisión, participación, descentralización de recursos y poder, vínculos, alianzas y cooperación en los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal); la historia, costumbres, valores contexto evolutivo y educación; la ubicación geográfica para diseñar las estrategias que pueden implementarse en el territorio, el ordenamiento, las vías de acceso y la planificación; y el conocimiento de los recursos naturales y su equilibrio dinámico, la biodiversidad,

ecosistemas, conservación y recuperación de sistemas y la política ambiental; respectivamente.

Desde la visión gerencial, las organizaciones invierten en la elaboración de planes de desarrollo diseñados desde la realización, interpretación y análisis de estudios especializados de diagnósticos productivos y situacionales con la finalidad de trazar estrategias que generen mejores beneficios a los directivos o dueños de la empresa. Para el caso de organizaciones campesinas, donde el objetivo es el bien colectivo, no se prescinde de la necesidad de información precisa. Por ello, la necesidad de desarrollar vínculos de colaboración con organizaciones similares y organismos en los tres niveles para el desarrollo local. Por ello, la capacitación para la creación de procesos participativos y agendas de trabajo desde lo local se considera básico, mediante la integración de territorio, ciudadanía y gobierno (Jiménez, 2018). Ello relacionado con un proceso de formación democrático: la planeación participativa y la participación local desde las organizaciones.

La importancia de la democratización de la planeación, desde la parte técnica, recae en la integración y análisis del mayor número de interacciones presentes, para aspirar a intervenir con acciones más eficientes en la gestión de resultados deseados. A este nivel la capacidad de cabildeo para el consenso de acciones, y el direccionamiento de estrategias juegan un papel fundamental para crear nuevas estrategias de gestión de resultados. Ello implica instrumentar procesos de planeación desde el pensamiento estratégico, con un líder que articule y dirija a la organización conforme al análisis de las dimensiones y factores cambiantes, sin llegar al protagonismo y la unidireccionalidad en las decisiones (Yovera, 2020). En consecuencia, la participación de los socios de un colectivo, el liderazgo que se ejerza y las acciones que se definan en la construcción de la acción colectiva, forman parte del pensamiento estratégico necesario en una organización.

Respecto a las fases de la planeación no existe un consenso para la integración de un plan, en cualquiera de sus variantes. Cano y Olivera (2008) analizaron el proceso general de siete modelos de planeación. Este análisis corrobora la ausencia de consenso, pero resalta una coincidencia en la inclusión de: un proceso analítico exhaustivo, que consiste en la elaboración de diagnósticos con información confiable; realizar un diseño de una estrategia o plan; un proceso de implementación de este; y una fase de evaluación o validación del producto del diseño con fines de retroalimentación. Esto último, resaltando que se trata de un proceso continuo o cíclico de la planeación. En consecuencia, se establecen estos procesos como fases de la planeación para el presente análisis.

Por otra parte, Padilla y Del Águila (2003) analizaron las formas organizativas desde el enfoque de dirección empresarial, y resaltan lo expuesto por la teoría de la contingencia estructural indicando que no existe ninguna forma de organizar que sea la mejor. Al mismo tiempo resaltan que el mejor diseño está en función del contexto

de la situación que se pretende atender. Además, señalan una etapa de organización post-industrial desarrollada con la finalidad de lograr una mayor flexibilidad a entornos cambiantes, e identifican cuatro momentos en la adecuación organizativa: a) la organización basada en la información: centrada en el conocimiento en la que, en su mayor parte, participan especialistas necesarios que retroalimentan de forma organizada, ello con cierta similitud al origen de la planeación tecnócrata señalada anteriormente, b) la organización lateral: con esquemas de diseño localizado para la coordinación de actividades realizadas en distintas unidades con la descentralización en la toma de decisiones, c) la organización de hipertexto: relacionada con la generación de conocimiento dentro de la organización, y d) la organización horizontal: generado en torno a varios procesos o flujos de trabajo para alcanzar mejoras en los resultados de las partes interesadas. De esta forma, puede inferirse un comportamiento evolutivo de las formas de organización al integrar elementos que suman complejidad para cada forma, presentado en forma cronológica para su análisis.

Este artículo aborda un estudio de caso de una organización de base campesina donde se identifican las dimensiones del desarrollo en un proceso organizativo que, de manera reactiva ante un momento de crisis, evolucionó hasta integrar procesos de planeación reflejados en planes de desarrollo. Esto representa un acercamiento en la comprensión de los procesos presentes en la integración de planes endógenos de autogestión en la transformación de una realidad local con influencia global. Este ejercicio se propone como un análisis de aplicación teórica de la estrategia emergente como una interacción y evolución de las agendas y planes implementados en la organización, entendido como un proceso de formación de la estrategia (Montoya y Montoya, 2013).

Apartado metodológico

Se realizó una investigación exploratoria del tema planteado, incluyendo un estudio de caso de una organización de base campesina. Se sistematizó la información disponible de la organización, que consiste en seis informes de colaboración, seis artículos científicos, seis tesis de posgrado y un libro. Esta sistematización se desarrolló en el periodo enero-junio 2022. A partir de ello se generó una representación gráfica del proceso evolutivo (línea del tiempo), en que se indican hitos de los procesos y acciones relevantes en dos periodos. El primero considera el contexto y origen de la organización, y el segundo integran los procesos de planeación en el cual gestionan sus planes y acciones a través de redes de colaboración.

Además, se complementó la sistematización de información con entrevistas en profundidad a seis informantes clave de la organización de base campesina. Con propósito de identificar las etapas de desarrollo en la trayectoria organizativa. Se entrevistaron a tres socios fundadores, dos directivos actuales y un socio activo de la organización, con la finalidad de abarcar la transición de la evolución organizativa encontrada en la información disponible.

Las entrevistas tuvieron lugar en el Municipio de Ixhuatlán del Café en Veracruz, México, en el periodo comprendido de mayo a junio del 2022, con una asociación civil considerada una organización de base campesina; “Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café A.C.” (VIDA), que permitió identificar en su trayectoria las dimensiones del desarrollo propuesta por Irausquín *et al.* (2016) y su relación con los procesos de planeación. Esta actividad validó y reforzó la interpretación gráfica, derivada del análisis de la información para identificar los procesos de planeación en la trayectoria de la organización.

RESULTADOS

A partir de la revisión de las formas de organización y el análisis sistemático de la información se identificaron las dimensiones del desarrollo, expuestas por Irausquín *et al.* (2016), se observó una relación entre las formas organizativas expuestas por Padilla y Del Águila (2003) y el proceso de integración de la planificación. Al mismo tiempo, las etapas del desarrollo se relacionan con las fases de la planeación propuestas, al encontrar que algunos trabajos y acciones realizadas en estas etapas, integran acciones o procesos previos para la instrumentación de la planeación. De esta manera, estas formas organizativas se indican entre paréntesis referidas al rol de los líderes y socios de VIDA en las tres etapas del desarrollo señaladas, y que se vinculan en el análisis al sistema productivo café, como se muestra en la Figura 1.

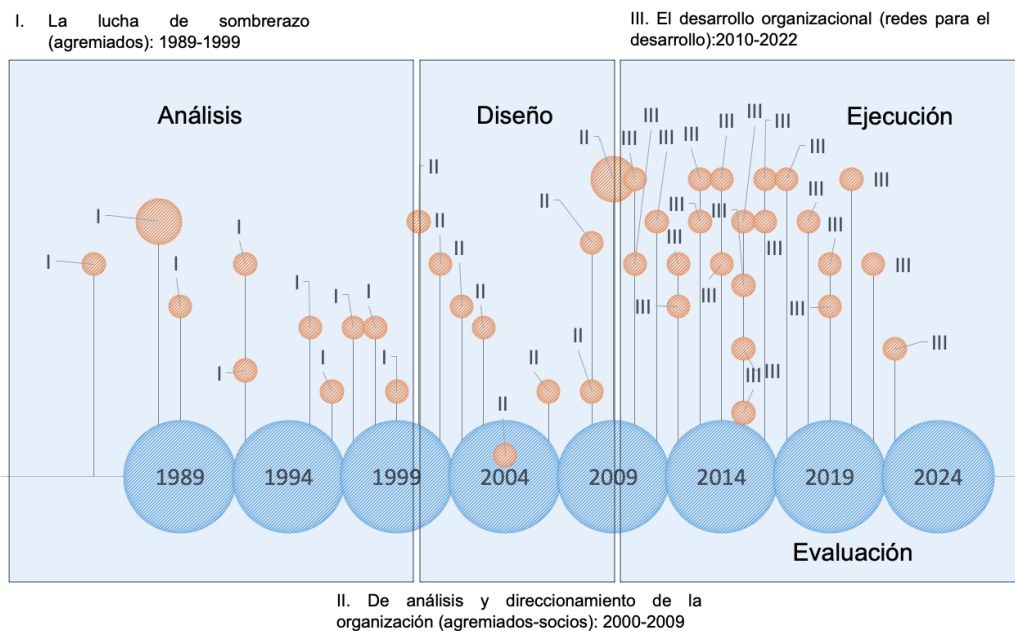


Figura 1. Etapas del desarrollo y etapas de planeación identificadas en la organización VIDA.

Fuente: Elaboración propia con datos de la sistematización de información y entrevistas.

La lucha de sombrero y el origen de la organización VIDA A.C.

A raíz de la crisis económica de 1982, en la década de los ochenta la política pública del Estado mexicano cambió de rumbo dando por iniciado un proceso de ajuste estructural que consistió en la privatización de las empresas públicas con el propósito de promover la inversión privada y elevar la eficiencia de las actividades económicas. Esto significó la eliminación de los subsidios a los insumos agrícolas y desaparición de instituciones de apoyo al sector primario como fue el caso del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) en 1989, que se había planeado finiquitarlo en un plazo de tres años y su liquidación se realizó en tres meses (Vásquez, 2014). Con la desaparición del INMECAFE y de otras instituciones de apoyo al sector primario empezó a surgir una oleada de protestas de los productores rurales manifestando su desacuerdo con la política pública que desfavorecía a los pequeños productores (Sánchez, 2004). Las manifestaciones rurales fueron encabezadas por las organizaciones campesinas que expresaron descontento con marchas masivas solicitando la recuperación de los programas de atención al sector primario, entre ellos, la del sector cafetalero. A la crisis de este sector desde 1982 con la caída del precio del aromático a nivel internacional, se le agregó que no se reactivó el sistema de cuotas del Organismo Internacional del Café (OIC) que se había cancelado ese mismo año y que permitía regular el precio internacional del café. La desaparición del INMECAFE implicó la cancelación de los servicios de asesoría técnica y de los anticipos de ingreso que recibían los pequeños productores de café previo a sus cosechas como apoyo a la comercialización. Para ese momento, los productores de pequeña escala de café representaban el 93.7% de la superficie sembrada a nivel nacional (Villaseñor, 1987). En 1989, los pequeños productores de café del municipio de Ixhuatlán del Café se unieron a la representación estatal del Estado de Veracruz de la Unión General Obrera Campesina y Popular A.C. (UGOCP⁵); porque, en ese momento, sus demandas eran compatibles con las de esa organización. En el pliego petitorio de la UGOCEP incluyó la recuperación de folios de entrega de café del ciclo de cosecha 1988-1989. Los logros de la lucha de la UGOCP beneficiaron a los pequeños productores del municipio de Ixhuatlán del Café con la recuperación y cobro de los folios pendientes de pago por la liquidación de INMECAFE, y también obtuvieron la concesión de algunos equipos de beneficio de café.

En 1991, las dependencias gubernamentales ofertaron recursos para apoyar proyectos productivos operados por mujeres organizadas con el objetivo de fortalecer su autonomía económica. En ese entonces, en el municipio de Ixhuatlán del Café se constituyeron cinco grupos, con 50 integrantes cada uno, para solicitar financiamiento a través de las Unidades Agrícolas Industriales para la Mujer (UAIM). Los líderes de

⁵ Esta organización social se creó en 1986 con carácter reivindicativo de las funciones del Estado y en defensa de los derechos del sector campesino mexicano, originada en la lucha agraria.

la UGOCP invitaron a estos grupos de mujeres a unirse a las marchas para ejercer una mayor presión al Estado. La participación de las mujeres en las marchas marcó un suceso de activismo femenino en los integrantes UGOCEP de la región Ixhuatlán del Café. La participación de las mujeres en las marchas fue fundamental para la preparación de alimentos de los manifestantes y en la realización de colectas (boteo) para recabar recursos y sostener los plantones. Con la participación de las mujeres que encabezaban las primeras filas en los plantones y en la toma de palacios del gobierno estatal y federal permitieron que las autoridades y legisladores escucharan las voces de los pequeños productores. La participación de las mujeres en los movimientos, marchas y mítines con la UGOCP demostró la valentía de ellas y permitió valorar y visibilizar más el papel de las mujeres, que las llevó a una reflexión de sus fortalezas que tenían que ellas mismas desconocían (Illescas *et al.*, 2022).

La lucha social permitió que la organización de los pequeños productores de café del municipio de Ixhuatlán del Café postulase en 1992 un candidato emanado del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) con apoyo de la UGOCP. Aunque no ganó el candidato de la izquierda, por la cantidad de votos obtenidos les tocó poner a un regidor de una de las comunidades marginadas productoras de café del municipio. La participación política consolidó la formación de cuadros políticos y la integración de líderes de diferentes comunidades del municipio de Ixhuatlán del Café. Al mismo tiempo, permitió la integración de las mujeres y jóvenes para la formación de dirigentes políticos y cuadros juveniles. De esta manera, se logró una alianza entre PRT-UGOCP-Partido de la Revolución Democrática (PRD) para postular un candidato a la presidencia del Ixhuatlán del Café y ganaron para gobernar en el periodo 1995-1997, siendo electo un líder de la UGOCP como presidente del municipio de Ixhuatlán del Café.

En la administración municipal del trienio 1995-1997 surgió el interés de atender eficazmente las demandas campesinas y, para ello, crearon el Frente Ciudadano Ixhuateco (FCI) conformado por UGOCP-PRT, dos agentes del Partido Acción Nacional (PAN) y uno del PRD. A través del FCI se creó un Consejo Consultivo Ciudadano (CCC) integrado por líderes naturales que eran personas de buena reputación, credibilidad y con representación de sus comunidades. El FCI funcionó como un Consejo de Ancianos para supervisar los recursos del municipio destinado a obras públicas. La función principal del CCC consistió en priorizar y valorar las obras públicas necesarias para aplicación del recurso municipal. Los integrantes del CCC tenían voz y voto en las reuniones de cabildo para la toma de decisiones sobre el destino de los recursos municipales en obras públicas. La participación del CCC en cabildo permitió beneficiar con obras públicas a las comunidades más lejanas y con mayor rezago social.

Al mismo tiempo, la presidenta del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) municipal de Ixhuatlán del Café impulsó la formación de cuadros técnicos en el Centro de Estudios Municipales (CESEM) “Heriberto Jara”, ubicado en Xalapa, Veracruz. La

capacitación que recibieron permitió identificar la necesidad de atender la parte educativa, sobre todo de las mujeres del municipio Ixhuatlán del Café. También realizaron diagnósticos del estado de los servicios públicos, lo que priorizó en términos de inversión municipal la apertura de vías de comunicación, electricidad y drenaje.

En este periodo de gestión, la presidenta del DIF inició una labor dirigida al trabajo con mujeres y niños de las localidades. Creó una comisión de salud que alternaba con trabajos educativos. Este trabajo educativo se centró en el municipalismo y desarrollo comunitario en el cual enseñó sobre el origen de los recursos públicos, las formas de asignación, los montos autorizados, las formas de ministración y las partidas presupuestales que lo conformaban. También se logró una colaboración con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) con el proyecto denominado “El rescate de los actores sociales de la flora medicinal en México”. Con este proyecto se buscó rescatar los conocimientos y saberes de los grupos originarios de los estados de Guerrero, Puebla y Veracruz. El proyecto detectó e identificó a los médicos tradicionales que, de manera local, se llamaban hueseros, yerberos, curanderos, limpiadores, sobadores y curanucas, para hacer sinergias con los agentes de salud del municipio. Como parte del proyecto se identificaron plantas medicinales para su conservación, esterilización y uso a través de la herbolaria tradicional.

En 1998, un grupo de productores de Ixhuatlán del Café estableció una relación de colaboración con el Centro Regional Universitario de Oriente (CRUO) de la Universidad Autónoma Chapingo. Los trabajos del grupo se centraron en el análisis de toma de decisiones de las mujeres y su rol de poder en la estructura familiar. En el análisis abordaron temas de la tenencia de la tierra y su influencia en la familia extensa que, luego, dio paso a la implementación de talleres para el empoderamiento de la mujer, elaboración de composta, obtención de foliares orgánicos y todo un programa de capacitaciones de manejo productivo y agroecológico del cafetal. Posterior a las acciones de capacitación, se concretó una reunión de planeación interna con la participación de los líderes de la organización de Ixhuatlán del Café, que se formaron en el Centro de Estudios Municipales (CESEM) “Heriberto Jara”, y jóvenes hijos de los líderes y socios.

Este esfuerzo de análisis reflexivo permitió rescatar las experiencias colectivas e individuales en torno al sistema productivo café. El trabajo realizado concluyó en la revaloración y rescate de los conocimientos y saberes locales del manejo del café como sistema productivo y no como cafetal, rescataron la importancia que tiene mantener la soberanía alimentaria y, con ello, mantener la diversidad de productos alimenticios disponibles en el sistema café.

El seguimiento a los proyectos gestionados con anterioridad que aún estaban en marcha. Además de identificar las causas que originaron el abandono paulatino de algunos proyectos productivos. Este proceso de análisis de la realidad socioeconómica y ambiental derivó en estrategias hacia la reducción de la dependencia externa y a ini-

ciar trabajos enfocados al fortalecimiento y desarrollo organizacional, a través de una asociación propia con objetivos claros.

Derivado de lo anterior, iniciaron con la planeación participativa empezando por realizar un diagnóstico productivo de la caficultura en la región para obtener información precisa y actualizada para la toma de decisiones. El diagnóstico productivo del sistema café se desarrolló con el acompañamiento del personal del CRUO. Para el diagnóstico productivo realizaron transectos a lo largo y ancho del territorio que les permitió evaluar las parcelas *in situ* del estado del sistema café en laderas y planicies y su relación con la calidad del café. Realizaron la identificación del sistema café con sombra alta, media y baja, así como el tipo de vegetación que la proporcionaba (Ramos *et al.*, 2020) y sus diferentes usos: ornamentales, alimenticios, medicinales y culturales. De acuerdo con los resultados del diagnóstico productivo y participativo del sistema café, pusieron en marcha acciones orientadas a prácticas agroecológicas y un mecanismo de seguimiento del sistema de producción diferenciado en el que, se buscó respaldar la calidad del café con catación de calidad en tasa con personal previamente capacitado.

Paralelamente a estas actividades de planeación y desarrollo, se continuó en el activismo social como parte de su participación gremial con UGOCP. En el periodo 2001-2002 se reagruparon las movilizaciones sociales a manifestaciones anti-corporativas que incluyó a los movimientos campesinos (Sánchez, 2004). Este periodo de movilizaciones intenso y ante la falta de solución de las demandas, las organizaciones campesinas de México se hicieron escuchar con el eslogan ¡El campo no aguanta más! La presión que ejercieron concluyó, finalmente, en la firma del Acuerdo Nacional para el Campo en 2003 que dio una salida a las demandas campesinas. El Acuerdo Nacional para el Campo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 2003 y en él se establecieron esquemas de apoyos al sector rural por la vía de proyectos productivos, donde los líderes de las organizaciones tuvieron participación en la selección de los proyectos a ser financiados. Debido a que los recursos fueron insuficientes para financiar la cartera completa de proyectos productivos propuestos por las organizaciones campesinas, empezó a generarse descontentos de los pequeños productores al interior de las organizaciones que, algunos grupos se separaron de la UGOCP para buscar nuevas vías de desarrollo como lo hicieron los pequeños productores de café del municipio de Ixhuatlán del Café, estado de Veracruz.

A partir de ese año, los movimientos de lucha se redujeron en gran medida, con la implementación de ventanillas para la recepción de proyectos productivos. Este mecanismo de implementación de políticas de atención al campo inició un proceso de gestión para acceso a recursos en apoyo a los productores de café, a través de proyectos productivos. Estos proyectos se recibían para las organizaciones o productores que cumplieran con los requisitos establecidos en convocatorias, y estuvieron sujetas a un proceso de evaluación y dictaminación técnica. El financiamiento no fue suficiente para apoyar a los proyectos productivos. Con los proyectos autorizados no se satisfizo

las necesidades de los socios por falta de recurso, y esto generó desacuerdos dentro de la UGOCP. Estos diferendos iniciaron un proceso de renuncia paulatina de los socios.

Los socios de la UGOCP del municipio de Ixhuatlán del Café, con la realización de los diagnósticos productivos del sistema café, de manera previa, integraron acciones de planeación con la participación de sus líderes y socios. Fortalecieron su relación de colaboración con instituciones públicas de educación como la Universidad Autónoma Chapingo, y otras organizaciones sociales vinculadas al sector campesino como: Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables A.C. (REDCAFES). Estas colaboraciones que los socios identificaran las condiciones edáficas, climáticas y de sombra diversificada favorables que les permitiera producir café de calidad. El esfuerzo de reflexión colectivo derivado de los estudios, diagnósticos e intercambio de experiencias propició que los productores se trazaran un nuevo objetivo y visión de la organización social para los socios de UGOCEP en este municipio.

La colaboración realizada con REDCAFES les permitió visualizar los beneficios de comercializar un café certificado, para este caso la certificación orgánica. En el año 2008, organizaron una reunión para invitar a sus compañeros productores con los que se había trabajado para presentarles la idea de certificarse con el apoyo de REDCAFES, a través de la organización Cafetos de Neria, ubicada en San José Neria municipio de Chocamán, Veracruz. En esta interacción se expuso la visión de trabajo agroecológico que iniciaron en Ixhuatlán de Café con compañeros y socios de la UGOCEP y acordaron iniciar el proceso de certificación con la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX), bajo el cobijo de Cafetos de Neria.

Los interesados se reunieron en Ixhuatlán del Café para realizar un análisis de las actividades que realizaban para la transición a la producción agroecológica desde el año 2002. Lograron la certificación orgánica en 2008, ya que tenían todo debidamente documentado de las actividades que realizaban dentro del sistema café que estaban libres de agroquímicos. Esto permitió la primera venta con un precio convenido de manera anticipada al beneficio. Se realizó el beneficio en el municipio de Chocamán para almacenar en las bodegas de REDCAFES. En el ciclo de cosecha 2007-2008, el precio de café aumentó para situarse por arriba del precio pactado con el comprador. Esta situación generó un descontento entre los socios de REDCAFES. Los productores de Ixhuatlán del Café expusieron la situación en una reunión y lograron que los compradores prometieran pagar al precio superior al pactado, pero no igualaron precio de mercado que prevalecía en ese momento. El resultado fue que algunos productores vendieron su café en esas condiciones de compraventa y otros optaron por no hacerlo y prefirieron vender el café por su cuenta.

Ante esta experiencia crítica de haber realizado un convenio de venta con cobijo de un tercero, en un momento en que el precio del café tuvo una recuperación del 33.3% por arriba del precio pactado, significó una revaloración de los esfuerzos

realizados, y observaron los inconvenientes de comercializar con una organización sin solidez en los compromisos contraídos en la comercialización. Como resultado de un análisis situacional colectivo se decide integrar la asociación civil VIDA protocolizada en el año 2009, con la intención de establecer procesos organizativos en las regiones, basados en principios de revalorización de los saberes, la dignificación de la vida campesina y la creación de identidad con la producción de café.

Análisis y direccionamiento de la organización

En el apartado anterior, se narró de manera general el origen de la organización como un proceso organizativo local. Se identifican tres hitos a lo largo de la trayectoria de los socios productores de café en el municipio de Ixhuatlán del Café para conformar VIDA. Estos sucesos se ubican en los puntos más altos de la línea de tiempo de la Figura 2. El primero ocurrió en 1988 con el inicio en las reducciones de las funciones del Estado. Suceso que promueve el inicio del proceso organizativo y el activismo social de los socios. El segundo se origina en una época de migración fuerte de los socios para el sostenimiento de la familia, y con dificultades para cubrir deudas contraídas por los bajos precios del café. El tercero se considera el regreso de los socios migrantes, dos años más tarde, al incorporarse de manera activa a las actividades organizativas con una visión distinta y renovada.

En el segundo nivel en orden descendente de la Figura 2, se observan las colaboraciones logradas, en el tercero se ubican los procesos formativos de los socios y

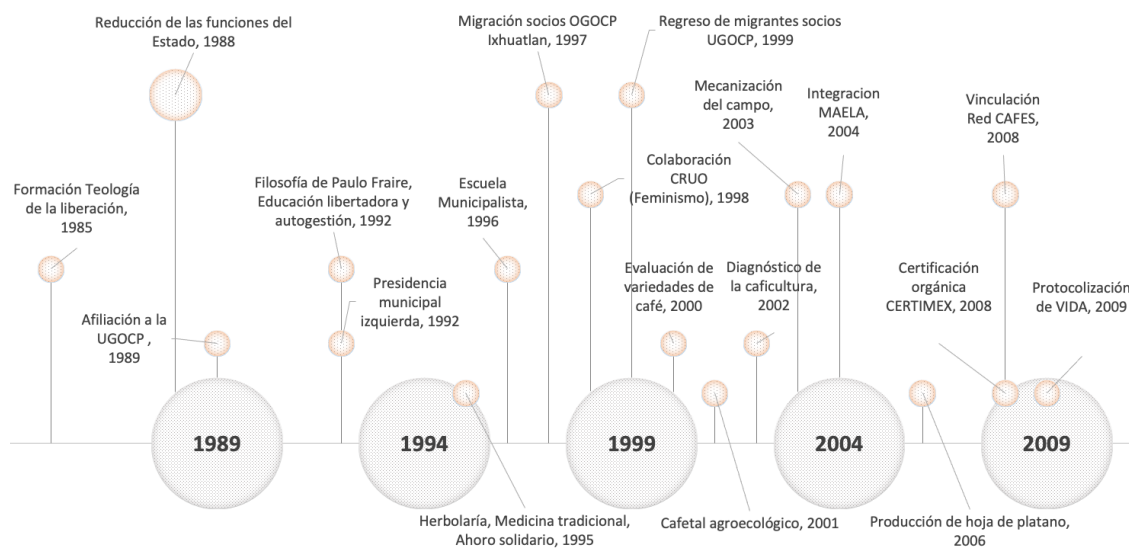


Figura 2. Línea de tiempo de los procesos de análisis y planeación que dieron origen a la organización VIDA.

Fuente: Elaboración propia con datos de Illescas *et al.* (2022) y entrevistas.

líderes. En el cuarto nivel se señalan las acciones relacionadas con el orden organizativo y, en este mismo nivel, los años 2000 y 2002 ocurren procesos de diagnóstico consideradas actividades o insumos previos a la planeación organizativa. Las acciones específicas de la organización del quinto nivel son relacionadas con el sistema café. Esta tendencia de orden ascendente permite observar la dinámica del proceso de planeación. Para el caso específico de VIDA, los momentos de análisis se complementaron con diagnósticos situacionales y productivos del sistema café. Estos análisis estuvieron concebidos como procesos organizativos con visiones distintas. La primera desde una visión radical, otra integradora desde la formación educativa y crítica y; la última, desde una visión de participación municipalista. Esta última relacionada con el proceso de planeación participativa, en la que se pone mayor énfasis en la democracia local a través de los procesos participativos para la generación de agendas (Jiménez, 2018).

Los procesos de migración nacional y extranjera de los socios y líderes provocaron un cambio en la organización que marca un verdadero hito en el desarrollo organizacional que es inclusión de las mujeres al movimiento. Las lideresas y esposas de los socios se capacitaron en temas de empoderamiento ante la falta del jefe de familia. Con ello, se abrió la participación de las mujeres en los temas de planeación, a raíz también de trabajos previos que dieron espacios de participación en el activismo social. Después de la reincorporación de los socios y líderes migrantes a sus comunidades, se observan otras colaboraciones que coadyuvaron a la integración de la visión de VIDA como actor importante en el movimiento agroecológico y la producción de café.

La información de los diagnósticos técnicos⁶ y análisis reflexión participativa consolidaron una nueva visión de la naturaleza del movimiento organizativo, y nuevas direcciones de gestión. En la que dieron un papel importante la participación en los espacios campesinos y la producción agroecológica para la promoción de un producto diferenciado y venta directa, con la finalidad de continuar y consolidar la lucha por objetivos propios de los socios. El cambio de paradigma organizativo permitió el direccionamiento de las acciones con objetivos en mediano y largo plazos, involucrando a la familia sin distinción por sexo. De manera general, puede apreciarse la planeación como un proceso dinámico, constante y en escenarios cambiantes para establecer metas de mediano y largo plazos.

El desarrollo organizacional

A partir de la protocolización de VIDA en el año 2009, se inicia una etapa de desarrollo organizacional de autogestión (2009-2022) desde una visión y principios organizativos propios, como se observa en la Figura 3. Este periodo inicia con trabajos

⁶ Trabajo realizado de VIDA con la colaboración realizada con instituciones de enseñanza, organizaciones civiles y organismos públicos.

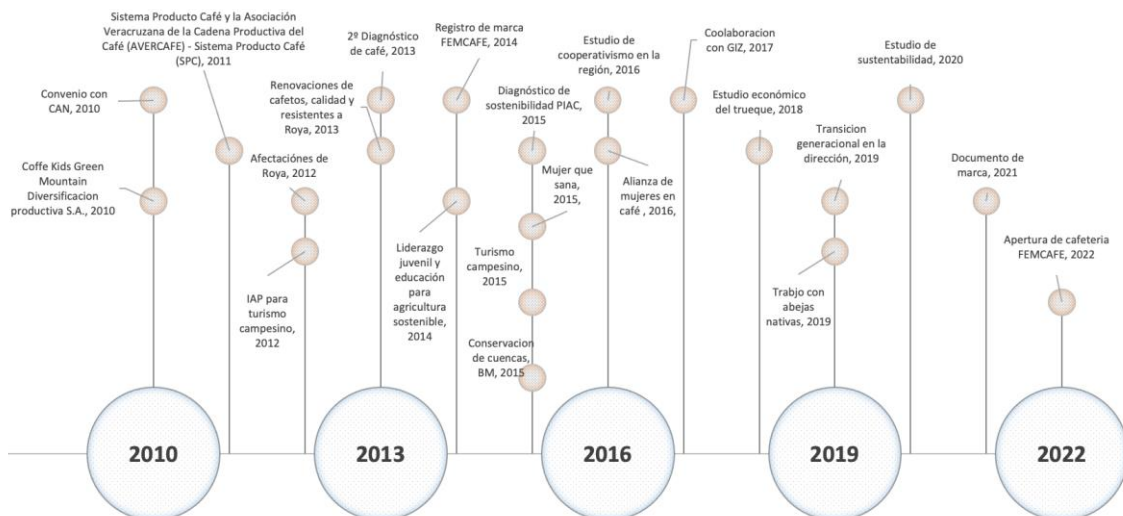


Figura 3. Procesos desarrollados en la etapa de autogestión de la organización VIDA.

Fuente: Elaboración propia con datos de Illescas *et al.* (2022) e información de campo.

colaborativos y la consolidación de proyectos previstos en etapas previas. Se amplía a organismos e instituciones nacionales y extranjeras. Este proceso retoma el impulso del trabajo realizado con cafetales agroecológicos, y en la gestión de proyectos para la diversificación productiva, que permitió conocer y colaborar con organizaciones como *Community Agroecology Network* (CAN) y *Coffe Kids*, en año 2010. La colaboración con CAN detonó el desarrollo de procesos organizativos a través de proyectos de soberanía alimentaria en el que se integraron jóvenes. Este proyecto requirió de una presentación de resultados en Santa Cruz, California en USA. La asistente por parte de VIDA llevó muestras del café agroecológico a la cafetería de Bronson con la finalidad de buscar la venta del café de la organización.

Al mismo tiempo de estas colaboraciones, en el 2011 se decidió participar con el Sistema Producto Café y la Asociación Veracruzana de la Cadena Productiva del Café (AVERCAFE), organismo paralelo al Sistema Producto Café (SPC) creado por la Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Estas organizaciones lograron tener incidencia en la política pública cafetalera al nivel nacional hasta el año 2018. En la colaboración con ellos se pugnó por destinar recursos públicos no solo para la producción, sino también para las demás etapas de la cadena de valor como el beneficiado, transformación y certificación con la finalidad de integrar a los cafecultores a los demás eslabones de la cadena de valor. La colaboración con CAN fortaleció el comercio del café, no obstante, para el ciclo productivo 2011-2012 las afectaciones por roya provocaron la pérdida de plantas en los cafetales y mermaron la producción. De manera reactiva se iniciaron renovaciones con variedades como Colombia y Costa Rica.

A partir del año 2012, se generan colaboraciones en las que se realizan diagnósticos y distintos estudios en torno a la organización y la producción agroecológica de café. Estos estudios se realizan con instituciones de educación e investigación nacional e internacional. En el ciclo productivo 2012-2013 se realizó un nuevo diagnóstico del café que evidenció que la afectación de la roya fue más severa en las zonas bajas con menor cobertura vegetal. Se identificó también que los cafetales con plantas criollas sufrieron menos daño. En este ciclo en el que ya se estaba comercializando, el aplicar controles químicos significaría perder este nicho de café certificado en el mercado internacional. Ante las diferentes opciones que se ofrecían, se decidió hacer un análisis minucioso de las variedades de café para hacer las recomendaciones a los socios. Las variedades seleccionadas fueron Geisha, Marsellesa y Oro azteca. Se promovió la implementación de planes de renovación con estas variedades que poseen mejores atributos de calidad en tasa y resistencia a la roya.

Hasta este punto, la comercialización de café se realizaba sin mayor procesamiento. Y en estas últimas participaciones se inició con la idea de comercializar con una marca propia. En las reuniones de seguimiento de acuerdos, se exponían las ideas de vender café tostado y molido. También se escuchaban opiniones en las que se exponía la dificultad de lograrlo. Al final, se concluyó en comercializar café con el objetivo de resaltar los atributos de la producción agroecológica, de un producto certificado y con los componentes de arraigo al territorio identificado por las mujeres de la asociación. Este proceso implicó un debate fuerte con los socios hombres de la organización, porque ellos veían un riesgo de perder la comercialización lograda con la exportación a Estados Unidos de América.

La labor de convencimiento de las mujeres se basó en el aprovechamiento del café que no cumplía con los criterios de exportación, para su transformación y comercialización en México. Esta propuesta se reforzó con la inclusión de la mujer en la caficultura y visibilizar su trabajo. De esta manera, se inició con la comercialización con la certeza de ofrecer un producto diferente, de calidad por su naturaleza agroecológica y con una carga histórica de los medios de vida de las familias. En 2014, se realiza el registro de la marca FEMCAFE y ya se habían realizado contactos con clientes potenciales y con sus redes de la organización mejoraron las ventas.

La participación en distintos espacios de los productores, permitieron ir mejorando la calidad del café hasta lograr los cafés de excelencia, por los puntajes de cata en tasa. Al haber logrado un café diferenciado permitió contar con clientes de un sector de la sociedad con poder adquisitivo alto. De esta manera, en el 2015 la organización decidió que producían café de calidad, pero pocos socios sabían diferenciar un café de calidad. Por lo que la organización VIDA inició un proceso de capacitación para identificar los atributos de calidad y diversificación de productos, con la intención de ofrecer a otros sectores de la población un café orgánico de calidad. El hecho de haber conseguido transitar de la incertidumbre de los precios del café cereza al mercado de

café procesado, permitió lograr estabilidad por la venta directa de café. El procesado del café de calidad logró la diversificación de presentaciones al gusto del consumidor, ofreciendo las mismas calidades de café, bajo el principio de aprovechar todo lo que no se exporta; además, les permitió identificar las tendencias del mercado. Manejar la producción por microlotes les permitió atender pedidos ocasionales de variedades específicas (Geisha, Bourbon y Marsellesa) con mejores precios de venta.

En 2016, se originó el primer plan de desarrollo de la organización VIDA con la participación de líderes y socios fundadores de la organización. Este proceso de planeación se integró en función de un diagnóstico participativo con el objetivo de medir la resiliencia del sistema de producción de café agroecológico en cuatro dimensiones: el ecológico ambiental, el económico, el sociocultural y el sistema café. El análisis permitió conocer la diversidad de flora y fauna de las plantaciones de café, la diversidad y número de árboles que tenían para proporcionar sombra, los productos que obtienen de él, quiénes participan en el proceso productivo, las actividades que realizan los integrantes de la familia, los medios para la producción y la integración de todos estos factores.

Derivado de esta reunión de planeación participativa, se integraron los resultados de las experiencias colaborativas y de formación, con respaldo de los diagnósticos productivos y situacionales realizados de manera previa. Los principales hallazgos de este proceso de diagnóstico participativo, les permitió identificar la fortaleza de la organización en el aspecto social, y la creación de vínculos a través de la organización comunitaria. En el aspecto económico, la organización reconoce la diversificación productiva como un aspecto a mejorar, pero también señalan una relación entre ésta y la resiliencia ambiental del cafetal (VIDA *et al.*, 2016). Este análisis derivó en la necesidad de fortalecer los vínculos con venta al consumidor final y, con ello, la transformación de venta de café en cadenas cortas. La experiencia de haber procesado el café certificado con REDCAFES les permitió conocer riesgos y costos que esto implica. Por ello, centran la atención en la integración de vínculos y redes de confianza para mejorar los precios y la calidad del café. Del aspecto de análisis de resiliencia del sistema se observó la baja diversidad entre los árboles de sombra, y la relación con la baja presencia de abejas nativas.

Este taller de diagnóstico es considerado un ejercicio formal apegado a la metodología participativa, que logró definir acciones con objetivos específicos para coadyuvar los aspectos de equilibrio del sistema desde la parte ambiental, la venta directa de café en la parte económica, trabajar sobre la formación de identidad campesina y los modos de vida sostenibles en la parte socio cultural, y reforzar los trabajos organizativos, las cajas de ahorro y la soberanía alimentaria en la parte de la resiliencia del sistema café.

La elaboración de este diagnóstico permitió llevar a cabo el plan de desarrollo que, a partir del año 2016, se integra de manera orgánica en los procesos organizati-

vos de VIDA. El proceso de planeación y evaluación se lleva a cabo de manera anual, con la finalidad de centrar y direccionar acciones puntuales para lograr sus objetivos. Se llevan a cabo reuniones trimestrales de seguimiento, y cada vez que los directivos consideran necesaria se convocan a reuniones extraordinarias para solventar alguna necesidad inmediata o para atender emergencia derivada de las acciones del plan de desarrollo. Este plan contempla su operación a través de una dirección general, una secretaría técnica y una coordinadora general de finanzas, con el apoyo de las comisiones: producción agroecológica de café y cultivos asociados; soberanía alimentaria y economía solidaria; salud comunitaria; formación y capacitación para la acción comunitaria; promoción de ecotecnias y energía limpia; vida digna y buen vivir; desarrollo tecnológico; trópico húmedo; reforestación, conservación y restauración de bosques; desarrollo social, humanos y económico; y turismo biocultural.

En 2017, VIDA colaboró con la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GÍZ, por sus siglas en alemán), en un diagnóstico para identificar las prácticas agroecológicas y los principales impactos. Éste y todos los trabajos de esta índole se consideran un sistema de producción de información que han servido de insumos para planeación y análisis previos a los planes de desarrollo anual. En los años siguientes continuaron con el desarrollo de trabajos de investigación, en 2018 se analiza el trueque desde el aspecto económico, en 2019 realizaron una investigación sobre el tema de abejas nativas identificado en el plan de desarrollo del 2016. En la renovación de la mesa directiva de VIDA del año 2019, se dio un suceso trascendental en la organización, se integró con jóvenes de los cuadros de formación del relevo generacional. En 2021, se genera un manual de identidad e imagen corporativa (Currás, 2010), definido como documento de marca, en el que se exponen los atributos del café de la marca colectiva, las presentaciones y un análisis de mercado con la finalidad de resaltar los atributos del café, la identificación de oportunidades de mercado y las tendencias. En el año 2022, se consolida la integración vertical de la cadena, con la apertura de la cafetería de la marca FEMCAFE. Este evento redirecciona las actividades de la organización con nuevas metas, para comprender las necesidades de los clientes por los productores, lo cual representan una oportunidad de conexión para una colaboración directa consumidor-productor en el posicionamiento de marca.

DISCUSIÓN

En la representación gráfica de la Figura 4 se integran, con la trayectoria del movimiento organizativo, las fases de planeación identificadas con la que se observaron similitudes en las acciones y procesos a lo largo de la historia de la organización. En ella se puede apreciar además de la relación con la integración de las dimensiones del desarrollo propuesta por Irausquín *et al.* (2016) y su relación con las fases del desarro-

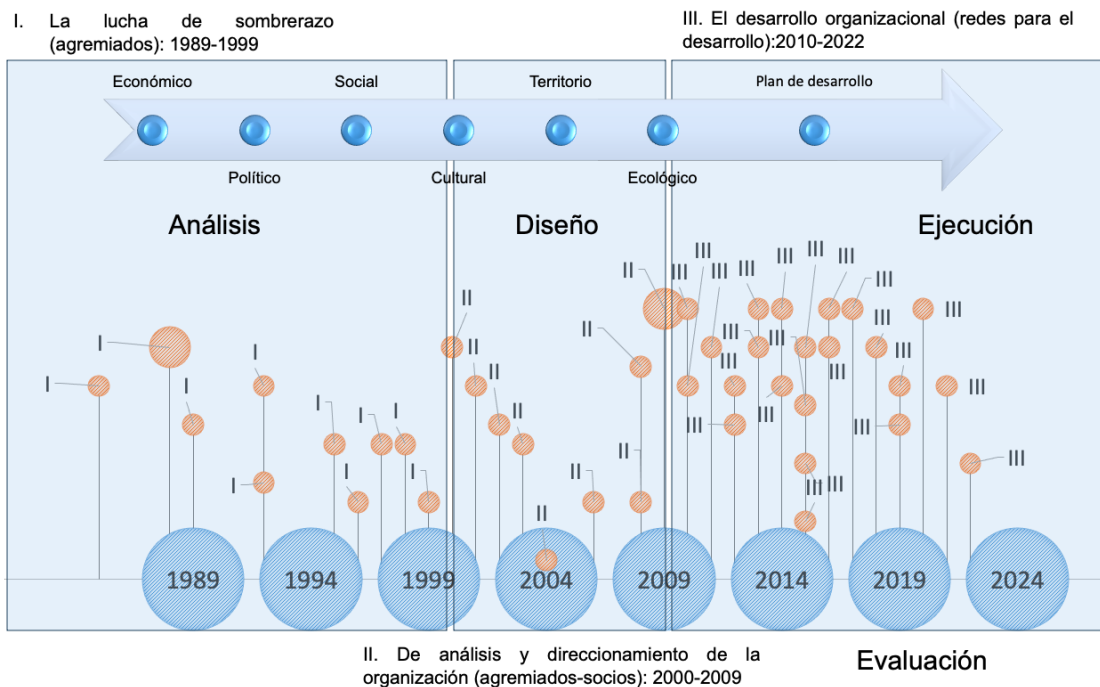


Figura 4. Identificación de las dimensiones del desarrollo en la integración de la planeación de la organización VIDa.
Fuente: Elaboración propia con datos de la sistematización de información y entrevistas.

llo, que para este caso se adecúa a una inclusión incremental en la integración de los planes de desarrollo, como se describe a continuación.

En la primera etapa del desarrollo se observó un proceso de integración gremial a una organización existente con objetivos y metas. Esta afiliación se da por la compatibilidad de interés entre productores de café y la UGOCEP, en un momento de crisis para solicitar atención de sus demandas. En relación con las fases de planeación se señala, en este periodo, la de análisis para la planificación del desarrollo organizacional, en la que se integran elementos de las dimensiones económico, política y social. Entendida como un proceso generalizado de interacción por la crisis ocasionada con la reducción de las funciones del Estado, intervenida, desde la dimensión social, con la integración de productores cafetaleros en movilizaciones con fines reivindicativos de las funciones del Estado. Estas interacciones centraron las acciones de agenda de movilización social; plantones, marchas y la toma de instalaciones para la atención de las demandas de los sectores afectados, para este caso particular del sector campesino. Al integrar la dimensión cultural, se hace posible el enlace del análisis con el inicio del diseño. La etapa de organización es gremial, y se considera como el inicio del análisis de la organización en donde los líderes de Ixhuatlán del Café identificaron los puestos, funciones y atribuciones que existen en la organización.

La siguiente etapa de desarrollo se denomina análisis y direccionamiento de la organización, considerada como el inicio de la transición de agremiados a socios

(2000-2009). En este periodo, se identificaron procesos de concientización y análisis de la situación para la búsqueda de soluciones a la problemática desde lo local, con iniciativas de gestión y colaboración direccionadas con fines comunes. Etapa que concluye en la consolidación de la visión y misión de una organización protocolizada. Este periodo involucró la integración de la dimensión cultural, que hace referencia a la formación, formal y no formal, de los líderes y socios de una fracción de UGOCP. Esta fracción que dio lugar para analizar en colectivo, e inician a diseñar una alternativa con pensamiento crítico a través de procesos organizativos y de participación. El proceso de formación fue clave, en la comprensión de las situaciones del agro mexicano en función de los cambios estructurales, relacionada con la dimensión económica, que detonó la reacción social ante una situación de crisis del sector campesino. No obstante, no fue el único momento de formación, a lo largo de la trayectoria organizativa existen procesos de formación complementaria través de gestiones y colaboraciones con otras organizaciones e instituciones de enseñanza, que favorecieron la investigación para el desarrollo de diagnósticos, análisis y creación de agendas de trabajo. Se integró también un proceso de Investigación Acción Participativa (IAP), que consolidaron acciones y proyectos en torno al sistema productivo café, ante un escenario de crisis de los precios ocasionada por la liberalización del comercio.

Las investigaciones y diagnósticos realizados por la IAP en este periodo se consideran el inicio de la fase de planeación. En ella se integró la dimensión ecológica, que agrega la visión territorial del cafetal agroecológico como un sistema. Y al mismo tiempo, permitió la integración de un plan de desarrollo estratégico, derivado de la colaboración y participación a manera de red para el logro de objetivos. A la par de este proceso se desarrollaron gestiones de proyectos productivos, para fortalecer el desarrollo de los socios, sin embargo, al no contar con los diagnósticos para la elaboración de los planes de desarrollo, las gestiones se realizaron en función de la oferta de proyectos, sin un objetivo integral planeado más que la mejora de ingresos en lo individual. Ello ocasionó, de manera inicial, una dinámica de gestión dispersa. El periodo comprendido entre los años 2002 al 2008 se realizaron los trabajos sobre una acción direccionada: la diversificación productiva de los cafetales. En atención a una problemática analizada con mayor precisión por los insumos de planeación desarrollados.

La tercera etapa del periodo 2010-2022 nombrado desarrollo organizacional (redes para el desarrollo), momento en el que se inicia con la gestión, colaboración y construcción de soluciones desde una visión propia retomando la actividad productiva, lo que les permite la colaboración a través de una red de vinculación con instituciones gubernamentales y de investigación. La creación de una organización con ideología y visión compartida por los socios permitió el direccionamiento de las acciones de la organización desde la visión participativa, antecedida por la promoción de procesos organizativos democráticos e incluyentes para la generación de agendas de trabajo. La planeación integra procesos diagnósticos de colaboración, que permitieron emprender

acciones en espacios relacionados con el desarrollo del modelo agroecológico para la producción de café diferenciado, con ello el café ya no es un *commodity*.

Es importante señalar que los procesos identificados en la sistematización de la información se sitúan en espacios temporales, no necesariamente lineales, que algunos se superponen y tienen diferentes duraciones, aunque se indican de manera cronológica para su análisis, no refieren un orden sistemático. En algunos casos, se desarrollaron estos procesos sin concebirlos desde la terminología señalada, pero sí de manera práctica. Por lo tanto, se puede argumentar de la observación de la trayectoria de la organización que las etapas de desarrollo de crecimiento e interconexión para el desarrollo de organizaciones expuestas por Holling (Velázquez-torres, 2015) están presentes en la narrativa histórica de la organización. La que resalta lo expuesto por Irausquín *et al.* (2016) sobre la complejidad del desarrollo. Por lo tanto, la necesidad de un líder con visión estratégica argumentada por Yovera (2020) se refuerza, que se hace necesaria la revisión del tipo de liderazgo en una organización como la analizada en este estudio.

En el mismo orden de ideas, pueden señalarse las formas organizativas señaladas por Padilla y Del Águila (2003) a manera de las acciones identificadas y relacionadas con las etapas de desarrollo. La organización micro en la que se inicia con el diseño de la idea de organización, con el inicio de acciones coordinadas con distintas unidades organizativas descentralizando la toma de decisiones. La organización de hipertexto señalada como una estructura que permita la generación de conocimiento dentro de la organización y se conforma por distintos niveles o contextos, que se integran sobre un proyecto. La organización horizontal en la que el trabajo se organiza desde varios procesos que ligan las actividades llevadas a cabo con las necesidades y capacidades de los socios para la mejora de los resultados en beneficio para los involucrados. Lo que permite inferir que esta forma organizativa integra procesos de mejora, como la integración de planes de desarrollo. Reforzando de este modo las fases de la planeación propuesta para este análisis.

CONCLUSIONES

El presente análisis de la implementación de planes de desarrollo para una organización de base campesina permite ver la compatibilidad de aplicación de las formas organizativas, que aumentan en la complejidad de procesos según su tipo, como un proceso evolutivo de la organización en torno a un sistema productivo.

Se identificó la integración de las dimensiones del desarrollo en la fase de análisis y diseño como un paso previo a la ejecución de los planes y acciones. Por lo que se infiere un plan de desarrollo permitirá la creación de vínculos y colaboraciones, una vez se tenga un diagnóstico preciso del sistema productivo al que se vincula la organización, para conocer e integrar las dimensiones del desarrollo desde su territorialidad en la búsqueda de objetivos en el corto, mediano y largo plazos.

En la trayectoria de la organización se presentan momentos de repliegue, ocasionados por condiciones externas (globales). No obstante, el contar con un plan de desarrollo desde la creación de la organización les permitió realizar ajustes de manera reactiva, en momentos de crisis, y correctivas para la gestión en el corto y largo plazos. Lo que demuestra el dinamismo y la multidimensionalidad del proceso y, al mismo tiempo, la creación de resiliencia a través de los planes de desarrollo.

El análisis desarrollado muestra, en esencia, un plan estratégico único en función de las condiciones organizacionales endógenas y de contexto territorial formado durante la trayectoria organizativa de productores de café. Por ello, se interpreta como proceso evolutivo (emergente) de la organización logrado mediante la participación para la búsqueda de soluciones con distintos órganos y organismos tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. Esto permitió la generación de información a través de colaboraciones, para la construcción de un proyecto en el largo plazo con 37 años de la trayectoria de lucha campesina.

LITERATURA CITADA

- Alor, A. O. (2016). Desarrollo y planificación en América Latina. Teorías e instrumentos. *Revista de Economía Institucional*, 18(34), 135–150. <https://doi.org/10.18601/01245996.v18n34.09>
- Barrera, H. M., y Pacheco, S. (2013). Planeación participativa como una alternativa de desarrollo. *Ciencia y Agricultura*, 10(2), 29–36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560058657005>
- Blanco Barón, C. (2013). La planificación del desarrollo: ¿problema económico, político o jurídico? *Opinión Jurídica*, 12(24), 169–187.
- Cano Flores, M., y Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 2, 32–44.
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9–34. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>
- De Grammont, H. (2007). Las organizaciones “campesinas” y la transición política en México (fuerzas y debilidades). *La Chronique des Amériques*, 8. Recuperado de https://www.orison.uqam.ca/IMG/pdf/chro_de-Grammont_07_18.pdf
- González, M. R., y Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali. *Espacios*, 40(42), 16–26.
- Illescas Palma, G., Olguín Pérez, A. M., y González Santiago, M. V. (2022). Tiempos, crónica y memoria de vida colectiva entre cafetales. *Innovación Editorial Lagares de México*. <https://www.perlego.com/book/3592305/tiempos-crónica-y-memoria-de-vida-colectiva-entre-cafetales-pdf>
- Irausquín, C., Colina, J., Moreno, D., y Marín, F. (2016). Fundamentos conceptuales del desarrollo. *Multi-ciencias*, 16(3), 288–293.
- Jiménez González, R. J. (2018). El municipalismo ciudadano: la experiencia del Centro de Servicios Municipales “Heriberto Jara” A.C. En M. I. Dussauge Laguna, M. García Guzmán, R. Padilla Domínguez, A. Plasencia Díaz, y H. Zamitiz Gamboa (Eds.), *Municipalistas y municipalismo en México* (pp. 571–578). Instituto Nacional de Administración Pública. <http://www.inap.org.mx>
- Leiva Laval, J. (2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. *Gestión Pública*, 75, 01–60.

- Lopera Medina, M. M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(26), 28–43. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.RGYPS13-26.ahep>
- Montoya Restrepo, I. A., y Montoya Restrepo, L. A. (2013). La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 21(2), 67–95.
- Padilla Meléndez, A., y Del Águila Obra, A. R. (2003). La evolución de las formas organizativas: De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 69-94.
- Ramos Reyes, S., Pérez Olvera, Ma. A., Illescas Palma, G., Cruz Rodríguez, J. A., Vibrans, H., y Flores Sánchez, D. (2020). Diversity and traditional use of shade trees in agroecological coffee plantations. *Revista de Geografía Agrícola*, 64, 259–273. <https://doi.org/10.5154/r.rga.2020.64.12>
- Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., y Rojas Rojas, A. (2001). Planificación del desarrollo (A. Velasco Rojas, Ed.; Segunda Edición). *Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*.
- Corrección: Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., y Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo* (A. Velasco Rojas, Ed.; 2ª ed.). Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sánchez Albarrán, A. (2004). Del movimiento ¡El campo no aguanta más! a las movilizaciones sociales en la cumbre de la OMC en Cancún. Dependencia o soberanía alimentaria: ésa es la cuestión... agraria. *El Cotidiano*, 19(124), 41–56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512405>
- Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación: evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, 5, 85–94.
- Vásquez Pérez, J. (2014). Crisis del café y cultura del trabajo en el contexto de la acumulación en el centro de Veracruz, México. *Entorno Geográfico*, 10, 136–151.
- Velázquez-Torres, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio-ecológicos y resiliencia. *Qui-vera*, 17(2), 11–32.
- VIDA, CONECTA, y A-PASO. (2016). Resiliencia del sistema cafetalero agroecológico en la bioregión Jamapa-Antigua del Estado de Veracruz, México.
- Villaseñor Luque, A. (1987). *Caficultura moderna en México*. Agrocomunicación Colín y Asociados.
- Yovera Romero, C. E. (2020). Gerencia de las organizaciones agrícolas en la postmodernidad. *Ánula Virtual*, 2(4), 206–215.