



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

**POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E
INFORMÁTICA**

DESARROLLO RURAL

COOPERATIVISMO, TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA Y CONSOLIDACIÓN ORGANIZATIVA EN EL SECTOR CAFETALERO: EL CASO DE VIDA A.C.

JOSÉ CLEMENTE CRUZ PÉREZ

T E S I S
PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2024




COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS


La presente tesis titulada: **Cooperativismo, transición agroecológica y consolidación organizativa en el sector cafetalero: El caso de VIDA A.C.**, realizada por el estudiante: **José Clemente Cruz Pérez**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
DESARROLLO RURAL


CONSEJO PARTICULAR


CONSEJERO (A) 
DR. AURELIO LEON MERINO

CO-DIRECTOR (A) _____

ASESOR (A) 
DR. ESTEBAN VALTIERRA PACHECO

ASESOR (A) _____
DR. OSCAR LUIS FIGUEROA RODRIGUEZ

ASESOR (A) 
DRA. RÓCIO RAMIREZ JASPEADO

ASESOR (A) 
DR. SERGIO IBAN MENDOZA PEDROZA

Montecillo, Texcoco, Estado de México, diciembre de 2024

COOPERATIVISMO, TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA Y CONSOLIDACIÓN ORGANIZATIVA EN EL SECTOR CAFETALERO: EL CASO DE VIDA A.C.

**José Clemente Cruz Pérez, D.C.
Colegio de Postgraduados, 2024**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación examinó la consolidación de la organización de base campesina Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café A.C. (VIDA), que logró adaptarse y prosperar a partir del cooperativismo y la agroecología. El objetivo de este análisis fue comprender cómo VIDA desarrolló una estructura organizativa exitosa mediante un esquema de producción cooperativo de café de calidad, permitiendo a sus socios superar desafíos como la competencia desigual, la falta de acceso a tecnología y la volatilidad en los precios del café. La metodología utilizada consistió en un estudio de caso detallando la trayectoria organizativa de VIDA y el análisis se centró en el actor, que permitió identificar los factores y procesos que coadyuvaron en la consolidación de la organización de base que aplica principios democráticos y de autogestión para mantener su identidad y mejorar la calidad de vida de sus socios. Los resultados destacan logros significativos de VIDA, en particular, su transición agroecológica que impacta positivamente en la estabilidad económica de sus socios. Su enfoque de producción facilitó la obtención de la certificación orgánica y el acceso a mercados diferenciados con precios de venta mayores. Como factor determinante, la inclusión de mujeres y jóvenes en roles productivos del café y de liderazgo organizacional facilitó el registro de la marca colectiva FEMCAFE que les permitió la agregación de valor y posicionarse en el mercado nacional e internacional. En conclusión, el análisis demostró que una organización campesina puede consolidarse y ser competitiva adoptando principios cooperativos y agroecológicos. Este análisis ofrece lecciones aprendidas para otras organizaciones rurales interesadas en mejorar su viabilidad y resiliencia a través de la participación colectiva, la autogestión y el compromiso con la sostenibilidad.

Palabras clave: Inclusión social, autogestión productiva, desarrollo local, bienestar campesino, éxito organizacional

**COOPERATIVISM, AGROECOLOGICAL TRANSITION AND
ORGANIZATIONAL CONSOLIDATION IN THE COFFEE SECTOR: THE CASE
OF VIDA A.C.**

**José Clemente Cruz Pérez, D.C.
Colegio de Postgraduados, 2024**

ABSTRACT

The present research work examined the consolidation of the peasant-based organization Linking and Agroecological Development in Café A.C. (VIDA), which managed to adapt and prosper from cooperativism and agroecology. The objective of this analysis was to understand how VIDA developed a successful organizational structure through a cooperative quality coffee production scheme, allowing its partners to overcome challenges such as unequal competition, lack of access to technology and volatility in coffee prices. The methodology used consisted of a case study detailing the organizational trajectory of VIDA and the analysis focused on the actor, which made it possible to identify the factors and processes that contributed to the consolidation of the grassroots organization that applies democratic and self-management principles to maintain their identity and improve the quality of life of their members. The results highlight significant achievements of VIDA, in particular, its agroecological transition that positively impacts the economic stability of its partners. Its production approach facilitated obtaining organic certification and access to differentiated markets with higher sales prices. As a determining factor, the inclusion of women and young people in coffee production and organizational leadership roles facilitated the registration of the FEMCAFE collective brand that allowed them to add value and position themselves in the national and international market. In conclusion, the analysis demonstrated that a peasant organization can consolidate and be competitive by adopting cooperative and agroecological principles. This analysis offers lessons learned for other rural organizations interested in improving their viability and resilience through collective participation, self-management and commitment to sustainability.

Key words: Social inclusion, productive self-management, local development, rural well-being, organizational success

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de tesis doctoral no habría sido posible sin el apoyo y respaldo de varias instituciones y personas, a quienes deseo expresar mi más profundo agradecimiento. En principio, agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por el apoyo financiero que me otorgó, el cual fue fundamental para concluir mis estudios y llevar a cabo esta investigación. Al Colegio de Postgraduados (COLPOS) por ser el espacio que albergó y enriqueció mi formación académica.

Al profesorado en general por brindarme la formación complementaria que permitieron cumplir mis expectativas sobre el plan de estudios. Al personal administrativo, por su comprensión y apoyo que facilitó mi proceso de formación e investigación. Extiendo este agradecimiento al personal del Campus Montecillo y del Posgrado en Desarrollo Rural, cuya comunidad académica y docente contribuyó con su conocimiento, guía y apoyo durante todo el proceso de investigación que concluyó en este trabajo de tesis.

De manera especial, deseo expresar mi gratitud a la Organización Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café VIDA A.C., cuyo rol en esta investigación fue invaluable. La colaboración con VIDA y el contacto con las familias cafetaleras que integran esta organización no solo enriqueció los hallazgos de este trabajo, sino que me brindó una comprensión profunda y significativa del cooperativismo y la transición agroecológica en el sector cafetalero. VIDA fue, en todo momento, un actor fundamental y una fuente de inspiración, permitiéndome compartir y aprender de su esfuerzo por mejorar las condiciones de vida de sus socias y socios. Agradezco profundamente a las familias alojadoras por su hospitalidad y disposición que me permitieron encontrar en ellas una familia extendida.

Quiero agradecer también al consejo único que apoyó el desarrollo de la investigación. Primeramente, a mi profesor consejero el Dr. Aurelio León Merino por toda su disposición y apoyo para dirigir el desarrollo de esta investigación en los términos en que se presenta, por sus aportes siempre acertados, por el tiempo

dedicado y por ser ejemplo de responsabilidad y trabajo. Además, por su invaluable labor de gestión, compromiso y disposición que me permitieron desarrollar las actividades de campo para comprender la diversidad de actividades que desarrolla la organización VIDA. Muchas gracias.

Al Dr. Esteban Valtierra Pacheco por realizarme continuos y acertadas observaciones durante el desarrollo de la tesis; por su tiempo dedicado en las revisiones del manuscrito que siempre recibí de su parte observaciones y sugerencias que contribuyeron al desarrollo de la investigación.

Al Dr. Oscar Luis Figueroa Rodríguez por su confianza, amistad, camaradería y las acciones de apoyo tan acertadas para integrar un trabajo desde una perspectiva propia apegada a la lógica científica. También por sus correcciones, comentarios y aportes propuestos que mejoraron la investigación.

A la Dra. Rocio Ramirez Jaspeado por su disposición y apoyo para realizar las revisiones de avances, las observaciones realizadas, los aportes, los comentarios y las palabras de aliento para concluir este trabajo de investigación.

Al Dr. Sergio Iban Mendoza Pedroza por brindarme todo su apoyo, confianza y disposición para el desarrollo del presente trabajo. Sobre todo, por ser el facilitador en la conformación mi Consejo Particular que dirigió la presente investigación. También por ser quien, en términos de amistad, me recordó siempre el compromiso institucional, el compromiso con la organización y con mi formación personal.

También quiero dejar de manifiesto el agradecimiento a quienes formaron parte de un círculo académico y personal, fuera del consejo particular, pero que fueron parte importante de este proceso de formación, y con quienes se dio una relación familiar y de amistad. A la Ing. Gisella Illescas Palma quien me brindó conocimiento, esperanza, apoyo y mucha paz, a través de la espiritualidad, en este parte del camino llamado vida. A la C. Carla Alejandra Huerta Gutiérrez por brindarme todo su apoyo y darme palabras de ánimo tan acertadas cuando más

lo requería. A la Dra. Ma. Antonia Pérez Olvera por darme un voto de confianza para abrirme las puertas con la organización VIDA, que me gustaría este trabajo signifique un reconocimiento a su ardua labor fuera del aula. Al Dr. Hermilio Navarro Garza quien dedicó tiempo para escucharme, sugerirme y alentarme, en momentos de crisis, para no olvidar el compromiso de generar información útil para la organización VIDA, sin dejar de lado mi formación que ello implica. Al M.C. José Pizano Calderón por su amistad, apoyo y todos sus consejos de su vasta experiencia de vida.

A mis amigos que a pesar de la distancia tuvieron a bien regalarme palabras de afecto y aliento, así como consejos y orientación sobre algún tema específico: al Dr. Horacio Reyes Gómez, al Dr. Carlos Alberto Cortes, al Dr. Asael Islas Moreno y al M.C. Marcelo Ramírez Álvarez. También expreso mi agradecimiento a todos aquellos que no puedo recordar sus nombres en este momento para mencionarlos que me acompañaron y apoyaron en este proceso de formación profesional. A todos les expreso mi más sincero agradecimiento por ser parte de esta experiencia de aprendizaje. Espero que este trabajo contribuya al desarrollo rural en México.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, nuclear y extendida, por ser el pilar que me sostuvo y motivó a cumplir esta meta. De mi familia nuclear agradezco a mis padres por ser ejemplo de fortaleza, perseverancia y superación. Por haberme inculcado la responsabilidad y compromiso como valores de vida. A mis hijos por ser mi principal aliento en momentos de crisis y el motivo para esforzarme cada día. A mis hermanas por estar siempre animándome y alentando para no claudicar en momentos de crisis.

Refiriéndome a quienes considero mi familia extendida, quiero dedicar este trabajo a la familia VIDA quien me recibió como uno de ellos, y de manera muy especial dedico este trabajo al Sr. Daniel Jiménez Flores y al Sr. José Gabriel Cantor Hernández en representación de todos los que ya no están en este plano y formaron parte importante en el trabajo organizativo. En este plano, dedico este trabajo a los socios fundadores, en especial a la Sra. Clara Palma Martínez, la Sra. María Irma Moreno Calte y el Sr. Ernesto Illescas Marín quienes tuvieron la confianza de compartir conmigo sus historias, experiencias y el trabajo organizativo que me ayudaron a comprender la configuración de la organización que tan dignamente representan y siguen guiando con principios de participación y democracia, a quienes espero este trabajo sea un reconocimiento por no haber claudicado ante las adversidades que enfrenta el ejercicio del liderazgo, ni a los intentos fallidos antes de lograr una organización exitosa y consolidada.

A todos ellos dedico este trabajo de investigación y agradezco infinitamente por permitirme ser el sistematizador de su vasta trayectoria, esperando que éste inspire a más personas en el ámbito rural.

CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO	viii
LISTAS DE CUADROS	xv
LISTA DE FIGURAS	xviii
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Estructura de la Tesis.....	5
1.2 Planteamiento del problema	8
1.2.1 Selección del estudio de caso	15
1.3 Delimitación del problema.....	16
1.4 Justificación de la investigación	18
1.5 Pregunta de investigación	18
1.6 Objetivos de la investigación	19
1.6.1 General	19
1.6.2 Específicos	19
1.7 Hipótesis.....	19
1.7.1 General	19
1.7.2 Especificas	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
2.1. Antecedentes	21
2.1.1. Tipos de agricultores en México.....	21
2.1.2. Directrices de política y el cooperativismo en México.....	24
2.1.3. Breve historia de las organizaciones en México.....	30
2.1.4. Surgimiento de las cooperativas y las ONG en México.....	34
2.2. Organizaciones sociales en la caficultura mexicana	38
2.2.1. Periodo Estatal-Paternalista (1958-1994).....	38

2.2.2.	El periodo neoliberal y el TLCAN en la caficultura mexicana (1994-2020).....	40
2.2.3.	Periodo del T-MEC (2020-2023)	41
2.3.	Las organizaciones campesinas en el Libre Mercado	42
2.3.1.	Organizaciones de base campesina	43
2.4.	La organización y la producción de café en los principales estados productores	48
2.4.1.	Chiapas y la organización campesina.....	49
2.4.2.	Veracruz y las cooperativas cafetaleras.....	50
2.4.3.	Oaxaca y el nacimiento de la CEPCO	51
2.4.4.	Puebla y las cooperativas en pequeña escala.....	52
2.5.	Programas de apoyo relacionados con los productores de café en México.....	53
2.5.1.	Alianza para el campo (2003-2010)	53
2.5.2.	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR)	53
2.5.3.	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA).....	54
2.5.4.	Programa para el Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR)	54
2.6.	Programas estratégicos para el sector cafetalero.....	55
2.6.1.	Plan Integral de Atención al Café (PIAC).....	55
2.6.2.	Fondo de estabilización del precio del café	55
2.7.	Programa de apoyo a pequeños productores de café.....	55
2.7.1.	Programa de Atención a Problemas Estructurales (PAPE) ...	56
2.7.2.	Sembrando Vida	56
2.8.	La paradoja organizativa en México	57
2.9.	Marco conceptual.....	58
2.9.1.	Cooperativismo	58
2.9.2.	Organizaciones autogestivas.....	58
2.9.3.	Planeación.....	60

2.9.4.	Política.....	62
2.9.5.	Apoyo	62
2.9.6.	Programa.....	62
2.9.7.	Desarrollo.....	63
2.9.8.	Desarrollo local	63
2.9.9.	Bienestar.....	64
2.9.10.	Bienestar rural	65
2.9.11.	Organización	66
2.9.12.	Acción colectiva	67
2.9.13.	Consolidación.....	68
2.9.14.	Sistemas productivos	70
2.9.15.	Integración productiva	70
2.9.16.	Cadena productiva.....	71
2.9.17.	Cadena de valor	71
2.9.18.	Valor agregado.....	73
2.9.19.	Agroecología.....	74
2.9.20.	Transición agroecológica	74
CAPÍTULO III. ESTADO ACTUAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES		
CAMPESINAS		
		80
3.1.	La organización campesina.....	81
3.1.1.	Organización campesina y marcas colectivas.....	84
3.1.2.	Organización campesina y cooperativismo.....	85
3.1.3.	Organizaciones autogestivas.....	88
3.2.	Las organizaciones campesinas y el bienestar de sus socios.....	91
3.2.1.	Indicadores económicos	91
3.2.2.	Indicadores sociales	92
3.2.3.	Indicadores ambientales	92
3.2.4.	Indicadores culturales	93
3.2.5.	Estudios sobre bienestar campesino	93
3.3.	La consolidación organizativa.....	94

3.3.1. Relación de las organizaciones campesinas con el Estado	97
CAPÍTULO IV. MARCO DE REFERENCIA	99
4.1. Importancia del cultivo de café	99
4.2. Producción de café en México.....	100
4.3. Las tendencias del mercado.....	104
4.4. Desafíos que enfrentan los pequeños productores.....	107
4.4.1. La agroecología y el cooperativismo	110
4.4.2. Principios agroecológicos en la producción de café	113
4.4.3. Relevancia de la agroecología en la producción de café....	114
4.5. Las políticas neoliberales en la producción de café	115
4.6. Análisis de políticas y apoyos federales al sector cafetalero ...	117
4.7. Análisis de los apoyos estatales en los principales estados productores	123
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	132
5.1. Enfoque de la investigación.....	132
5.2. Estudio de caso	132
5.3. Selección del caso de estudio	133
5.4. Diseño de la investigación	134
5.5. Técnicas de recolección de datos.....	136
5.6. Obtención de la información	140
5.7. Análisis general de la información	143
5.7.1. Análisis de las fases organizativas de VIDA	144
5.7.2. Identificación de actores de la organización VIDA.....	145
5.7.3. Análisis narrativo de documentos autorreferenciales	146
5.8. Medición del éxito y la consolidación organizativa	156
5.8.1. Índice de éxito en función del cumplimiento de los objetivos	157
5.8.2. Áreas de mejora en la medición del éxito organizativo.....	164
5.8.3. Índice de la consolidación organizativa	169

5.8.4. Áreas de mejora en la medición de la consolidación organizativa	177
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	184
6.1. Descripción del caso de estudio.....	184
6.1.1. Perfil de las y los socios de VIDA	185
6.1.2. Perfil de las y los socios de FEMCAFE.....	186
6.1.3. Funciones de la organización.....	187
6.1.4. Actores y estructuras de la organización	188
6.2. Etapas del desarrollo de la organización VIDA	198
6.2.1. La lucha de sombreroazo y el origen de la organización VIDA A.C.....	201
6.2.2. Análisis y direccionamiento de la organización.....	209
6.2.3. El desarrollo organizacional.....	213
6.3. Relación del cultivo de café y la organización.....	219
6.4. Caracterización del esquema de producción cooperativo de la organización VIDA	220
6.4.1. Transición agroecológica	221
6.4.2. Esquema de producción cooperativo de la marca colectiva FEMCAFE.....	224
6.4.3. Planes de manejo del cafetal.....	227
6.4.4. Cosecha.....	229
6.4.5. Transformación	230
6.4.6. Almacenamiento	232
6.4.7. Torrefacción.....	233
6.4.8. Comercialización.....	234
6.4.9. Percepción de los socios proveedores de la marca colectiva	236
6.5. VIDA en el desarrollo local, la organización productiva y la cadena de valor	241
6.6. El bienestar de los socios derivados de la transición agroecológica.....	248

6.6.1.	Dimensiones de la gestión de actividades sostenibles	248
6.6.2.	Mejora de los ingresos económicos y la estabilidad financiera	256
6.7.	Éxito de la organización VIDA	257
6.7.1.	Fortalecimiento de la identidad campesina.....	260
6.7.2.	Promoción de la conciencia crítica entre los socios	261
6.7.3.	Incentivar la participación de mujeres y jóvenes	262
6.7.4.	Fomento de la diversificación de cultivos	263
6.7.5.	Apropiación de los procesos de aprendizaje por parte de los socios	264
6.7.6.	Control de la cadena de valor del café.....	264
6.8.	Consolidación organizativa de VIDA	265
6.8.1.	Índice de consolidación organizativa	265
6.9.	La autogestión y la participación en VIDA	269
6.9.1.	Mejoras en la seguridad alimentaria.....	270
6.9.2.	Inclusión de mujeres y jóvenes en el proceso productivo .	270
6.9.3.	Mejora en la salud ambiental y resiliencia al cambio climático.....	271
6.9.4.	Control sobre la cadena de valor y acceso a mercados internacionales	271
6.9.5.	Autocuidado	272
6.10.	Consolidación organizativa de VIDA y su relación con el Estado	273
6.10.1.	Lucha de sombrero (agremiados) 1989-1999.....	274
6.10.2.	Análisis y direccionamiento de la organización (agremiados a socios) 2000-2009.....	275
6.10.3.	Desarrollo organizacional (redes para el desarrollo) 2010-2023	276
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		279
7.1.	Conclusiones.....	279
7.2.	Recomendaciones.....	284

7.2.1. Para la organización	284
7.2.2. Para organizaciones en general.....	285
7.2.3. Para la construcción de esquemas de producción alternos	294
CAPÍTULO VIII. LITERATURA CITADA	298
ANEXOS	329
Anexo I.....	329

LISTAS DE CUADROS

Cuadro 1. Estratos de Unidades Económicas Rurales en el Sector Rural y Pesquero.....	22
Cuadro 2. Aspectos para lograr el desarrollo local en relación con la cadena de valor y cadena productiva.	73
Cuadro 3. Principios de la producción agroecológica y la lógica de producción intensiva.....	76
Cuadro 4. Elementos para el fomento de las practicas agroecológicas.	78
Cuadro 5. Artículos relacionados con la organización campesina problemática y estrategias.	83
Cuadro 6. Resultados de revisión de problemáticas y estrategias documentadas sobre organización campesina y marcas colectivas.	85
Cuadro 7. Resultados de revisión de problemáticas y estrategias documentadas sobre organización campesina y cooperativismo.	87
Cuadro 8. Valor de la producción de café en México a Precio Medio Rural para el año 2023.....	102
Cuadro 9. Clasificación de programas federales en función de estrato de productores atendidos para el periodo 2006-2013.....	118
Cuadro 10. Apoyos al sector cafetalero en el Estado de Chiapas en el periodo 2006 – 2023.....	124
Cuadro 11. Aplicación de instrumento de acuerdo con el tipo de análisis desarrollado.....	138
Cuadro 12. Documentos seleccionados y su correspondencia en la dimensión señalada.	147

Cuadro 13. Códigos y su descripción para referenciar los textos analizados.	149
Cuadro 14. Asignación de atributos relacionales entre códigos del análisis.	153
Cuadro 15. Instrumento para el cálculo de índice de éxito de la organización en función del alcance de sus objetivos.....	157
Cuadro 16. Valoración preliminar para el cálculo del éxito de la organización VIDA en función de sus objetivos.	161
Cuadro 17. Categorización del éxito de una organización.	162
Cuadro 18. Matriz de ponderación para cálculo del índice de consolidación por dimensiones.....	165
Cuadro 19. Cuadro para de identificación del IEO para cada objetivo de la organización.	165
Cuadro 20. Valoración de las dimensiones y variables para el cálculo de índice de consolidación organizativa.....	170
Cuadro 21. Matriz de ponderación para el cálculo del índice de consolidación.	174
Cuadro 22. Cuadro para de identificación del ICO de una organización.	174
Cuadro 23. Matriz de ponderación para cálculo del índice de consolidación por dimensiones.....	178
Cuadro 24. Cuadro para de identificación del ICO por dimensiones de una organización.	178
Cuadro 25. Mapeo de actores de las estructuras formales y no formales de VIDA A.C.	191

Cuadro 26. Conformación del ingreso familiar con la diversificación productiva implementada.	243
Cuadro 27. Programas e iniciativas comunitarias de la organización VIDA..	260
Cuadro 28. Etapas de desarrollo organizacional y su relación con el Estado.	273
Cuadro 29. Propuesta de programas para la creación de modos de producción alternos.	296
Cuadro 30. Evaluación de los principios cooperativos de la organización VIDA.	329

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis.	6
Figura 2. Árbol de problemas de la descapitalización de los productores de café.	12
Figura 3. Árbol de objetivos para el complejo causal de la descapitalización de productores de café.....	14
Figura 4. Unidades de producción con organización entre productores.	24
Figura 5. Principales estados productores de café.....	101
Figura 6. Estructura del estudio de caso propuesto.	135
Figura 7. Ubicación de los municipios de influencia de la organización VIDA A.C.	184
Figura 8. Red de las relaciones con los actores de la organización VIDA A.C.	195
Figura 9. Etapas del desarrollo y etapas de planeación identificadas en la organización VIDA.....	200
Figura 10. Línea del tiempo de los procesos de análisis y planeación que dieron origen a la organización VIDA.....	210
Figura 11. Procesos desarrollados en la etapa de autogestión de la organización VIDA.....	215
Figura 12. Macroprocesos del modelo de proveeduría de café de calidad.	225
Figura 13. Principales observaciones realizadas por los técnicos de supervisión en 2021, como parte del plan de manejo agroecológico.	229
Figura 14. Elementos presentes en la asociatividad campesina VIDA.....	245

Figura 15. Análisis exploratorio de la información en los documentos disponibles de la organización.	249
Figura 16. Red de códigos y su relación entre documentos autorreferenciales de la organización analizados.	252
Figura 17. Diagrama Sankey de las coocurrencias de código de los documentos analizados.....	254
Figura 18. Avance en el cumplimiento de los objetivos de VIDA.	258
Figura 19. Valoración de los factores de consolidación organizativa de VIDA.	267

SIGLAS Y ABREVIATURAS

TLCAN - Tratado de Libre Comercio de América del Norte)

T-MEC - Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá)

GATT - Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio

LDRS - Ley de Desarrollo Rural Sustentable

PND - Plan Nacional de Desarrollo

SAGARPA - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

UAP - Unidades de Producción Agropecuaria

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

UER - Unidades Económicas Rurales

PROCAMPO - Programa de Apoyos Directos al Campo

SC - Sociedad Civil

INEGI - Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

PRONASOL - Programa Nacional de Solidaridad

LGSC - Ley General de Sociedades Cooperativas

PDE - Programa de Desarrollo Empresarial

ANC - Acuerdo Nacional para el Campo

COMPEX - Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones

IED - Inversión Extranjera Directa

PAPIR - Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural

PDE - Programa de Desarrollo Empresarial

ANC - Acuerdo Nacional para el Campo

PAPIR - Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural

PRODESCA - Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural

PROFEMOR - Programa de Empresas y Organización Rural

SPyME - Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa

OSSE - Organismos del Sector Social de la Economía

OSC - Organizaciones de la Sociedad Civil

DOF - Diario Oficial de la Federación

PFES - Programa de Fomento a la Economía Social

CNC - Confederación Nacional Campesina

UNORCA - Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas

CNPA - Coordinadora Nacional Plan de Ayala

CNC - Consejo Nacional de Organizaciones Campesinas

BM - Banco Mundial

FMI - Fondo Monetario Internacional

ONG - Organizaciones No Gubernamentales

INMECAFE - Instituto Mexicano del Café

CEPCO - Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca

UNORCA - Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas

CNORP - Consejo Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros

PRD - Partido de la Revolución Democrática

EZLN - Ejército Zapatista de Liberación Nacional

CEPCO - Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca

PAPIR - Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural

PDR - Programa de Desarrollo Rural

PRODESCA - Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural

PROFEMOR - Programa para el Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural

PIAC - Plan Integral de Atención al Café

PAPE - Programa de Atención a Problemas Estructurales

OMC - Organización Mundial del Comercio

OIC - Organización Internacional del Café

FAOSTAT Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, División Estadística

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

PRONASOL - Programa Nacional de Solidaridad

INAP - Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

IMJUVE - Instituto Mexicano de la Juventud

INCYDE - Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa

GRAIN - Organización internacional de apoyo a campesinas y campesinos, en movimientos sociales en sus luchas por lograr sistemas alimentarios basados en la biodiversidad y controlados comunitariamente.

USDA - Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

OXFAM - Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre

CEDRSSA - Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria

CONAPESCA - Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

IICA - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

CEFP - Centro de Estudios de las Finanzas Públicas

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el contexto de una economía abierta, las organizaciones de base campesina han adquirido una mayor relevancia para enfrentar los desafíos que plantea el mercado globalizado y las políticas neoliberales, particularmente en el caso de los pequeños productores agrícolas que son más vulnerables. Desde la implementación de tratados de libre comercio como el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y posteriormente el T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá), los pequeños productores se adaptaron, de manera forzada, a una nueva realidad económica en donde han tenido que modificar las condiciones de producción, distribución y comercialización de sus productos. Para los campesinos, cuya producción tradicionalmente ha estado limitada por las restricciones locales y nacionales, el acceso al mercado internacional puede parecer una oportunidad, pero también representa grandes retos, como la competencia desigual con productores a gran escala y la necesidad de cumplir con estándares de calidad y sostenibilidad exigidos por los mercados globales, y para ellos es muy importante la organización.

Desde un punto de vista histórico, estas organizaciones han jugado un papel crucial en la lucha por mejores condiciones de vida, la defensa de los derechos de los productores y el fortalecimiento de las economías rurales. En México, las organizaciones campesinas han evolucionado en diversos contextos políticos y económicos, desde el periodo estatal-paternalista, que ofreció ciertos niveles de apoyo gubernamental, hasta el periodo neoliberal, donde muchas de ellas quedaron expuestas a las fuerzas del libre mercado sin la protección adecuada del Estado. Durante este tiempo, las organizaciones han tenido que adaptarse para sobrevivir en un entorno cambiante y cada vez más competitivo, lo que ha llevado a algunas de ellas a buscar modelos alternativos, como la agroecología y el cooperativismo, para garantizar la sostenibilidad de sus actividades productivas.

La organización es fundamental para promover el desarrollo rural, porque los pequeños productores campesinos continúan enfrentando serias dificultades. Entre los retos más significativos se encuentran la inseguridad alimentaria, la falta de acceso a mercados y la volatilidad de los precios de los productos agrícolas, en especial los que dependen de cultivos comerciales como el café. El café, uno de los productos agrícolas más importantes de México, ha sido particularmente afectado por la liberalización del mercado y la presión de grandes empresas internacionales, lo que ha generado inestabilidad en los ingresos de las familias en las comunidades productoras. Los pequeños productores suelen carecer de los recursos necesarios para competir en igualdad de condiciones en el mercado global, incluyendo acceso limitado a tecnología, a financiamiento y a cadenas de distribución.

Frente a estos desafíos, la organización ha demostrado ser una estrategia viable para mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores y, con ello, permitirles integrarse de manera más efectiva en los mercados locales e internacionales. Las cooperativas campesinas y las organizaciones autogestivas no solo permiten la agrupación de productores para compartir recursos y riesgos, sino que también fomentan la gestión democrática, el acceso a economías de escala y la mejora de las condiciones de negociación frente a intermediarios y grandes empresas. Las organizaciones que logran consolidarse y adoptar enfoques innovadores como la agroecología —un modelo que promueve prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente—, no solo les permite incrementar su viabilidad económica, sino que también para mejoran la calidad de vida de sus socios y fortalecen el tejido social de las comunidades rurales.

Para comprender mejor este proceso de consolidación y adaptación, es necesario profundizar en los factores que influyen en el éxito de estas organizaciones, y aquí es donde el uso del estudio de caso se vuelve una herramienta metodológica valiosa. El estudio de caso permite un análisis detallado de una organización particular, considerando su trayectoria, sus estructuras internas, los factores

externos que la afectan, y cómo se ha adaptado a los cambios en el entorno político y económico. En este sentido, el caso de la organización Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café A.C. (VIDA) ofrece una oportunidad única para acercarse al entendimiento del proceso organizativo de base campesina que ha logrado consolidarse a través de un modelo cooperativo y agroecológico, logrando superar muchos de los desafíos que enfrentan las organizaciones rurales en México.

VIDA es un ejemplo emblemático de una organización de base campesina que, contra algunos pronósticos, ha logrado combinar el cooperativismo con prácticas agroecológicas, consolidándose como una entidad autónoma y sostenible en el mercado del café. Su éxito no solo se debe a su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, sino también a su enfoque en la autogestión y el empoderamiento de sus socios. A través de la activa participación de sus socios, VIDA ha implementado un esquema productivo basado en principios de democracia interna, participación económica y gestión colectiva, lo que le ha permitido no solo mejorar la calidad de su café, como sistema productivo articulador, sino también les ha permitido asegurar mayores precios de venta y mejores condiciones de comercialización.

Haber logrado la transición agroecológica en sus procesos productivos y de diversificación les ha resultado en beneficios tanto económicos como ambientales. Además, la transición hacia la agroecología no solo ha permitido a la organización diferenciarse en el mercado global del café, sino que también ha mejorado las condiciones de vida de sus socios, al promover una producción sostenible que respeta los ciclos naturales y reduce la dependencia de insumos externos costosos. Esta transición ha sido acompañada por una mejora en los ingresos de los socios y una mayor estabilidad financiera para la organización en su conjunto, lo que ha contribuido a su consolidación a lo largo del tiempo.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio de caso de VIDA proporcionó una visión integral de la adaptación de una organización campesina a los

desafíos del mercado global, como un proceso en el mediano y largo plazo, mediante la adopción de esquemas productivos sostenibles y cooperativos. Al analizar la estructura organizativa, se puso de manifiesto la importancia de la gestión democrática y la participación colectiva como motores de su éxito. Además, este caso permite examinar cómo la consolidación organizativa no es un proceso lineal, sino un fenómeno dinámico que depende de la interacción entre factores internos y externos, como las políticas públicas, los cambios en el mercado del café y las condiciones socioeconómicas de las comunidades rurales.

Entre los resultados más relevantes que se desprenden del análisis de VIDA, destaca su capacidad para fortalecer la identidad campesina y promover la equidad de género, fomentando la activa participación de mujeres y jóvenes en las actividades productivas y organizativas. Esto ha sido clave para asegurar la permanencia y el desarrollo continuo de la organización, ya que ha permitido que más actores dentro de la comunidad se involucren en la toma de decisiones y en la gestión diaria de las actividades productivas. La inclusión de mujeres en roles clave de liderazgo y producción ha fortalecido no solo la cohesión interna de la organización, sino también su resiliencia frente a los desafíos externos.

Asimismo, el caso de VIDA permitió reflexionar sobre la relación entre las organizaciones campesinas y el Estado. A lo largo de su trayectoria, VIDA ha tenido que navegar entre diferentes políticas públicas y programas de apoyo que, en ocasiones, han sido insuficientes o inadecuados para las necesidades reales de los pequeños productores. En este sentido, la capacidad de la organización para autogestionarse y acceder a mercados alternativos ha sido clave para su independencia y su sostenibilidad a largo plazo.

De manera general, la presente investigación permitió ilustrar que el proceso de consolidación de una organización campesina es posible, y puede prosperar en un entorno económico desafiante mediante la integración de prácticas agroecológicas y principios cooperativos. Este análisis no solo ofreció una comprensión más profunda de los factores que influyen en el éxito de las

organizaciones campesinas, sino que también proporciona un marco de referencia para otras organizaciones que busquen adoptar esquemas productivos más sostenibles y equitativos. Los resultados obtenidos demostraron que el éxito y la consolidación organizativa están ligados a la participación colectiva, la gestión democrática y un enfoque claro en la sostenibilidad ambiental y el bienestar social.

1.1 Estructura de la Tesis

El presente trabajo de investigación está integrado por ocho capítulos como se muestra en la **Figura 1**. Cada uno de ellos se enfoca en aspectos claves para el análisis de la organización VIDA, la transición agroecológica y el impacto en el bienestar de los caficultores. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema de investigación, la delimitación del estudio, los antecedentes y la justificación. Además, se incluyen los objetivos generales y específicos de la investigación, así como las hipótesis que guían el trabajo. En esta sección se aborda la pregunta de investigación en relación con los objetivos y las respectivas hipótesis planteadas para guiar la investigación.

En el segundo capítulo se desarrollan los principales conceptos teóricos y enfoques metodológicos que se utilizan en la tesis, como la agroecología, el cooperativismo, la consolidación organizativa y el bienestar campesino. Además, se discuten las principales teorías sobre la organización campesina y las transiciones agroecológicas, proporcionando un marco de referencia sólido para el análisis de la cooperativa VIDA.

En el capítulo tres se desarrolla el estado actual de conocimiento sobre las organizaciones campesinas en México, con especial énfasis en la producción de café. Se revisan los principales desafíos que enfrentan los pequeños productores con relación a las políticas públicas, los mercados globales y el impacto del cambio climático. Este capítulo también examina la importancia de las cooperativas y las organizaciones autogestivas en la mejora del bienestar de los socios.

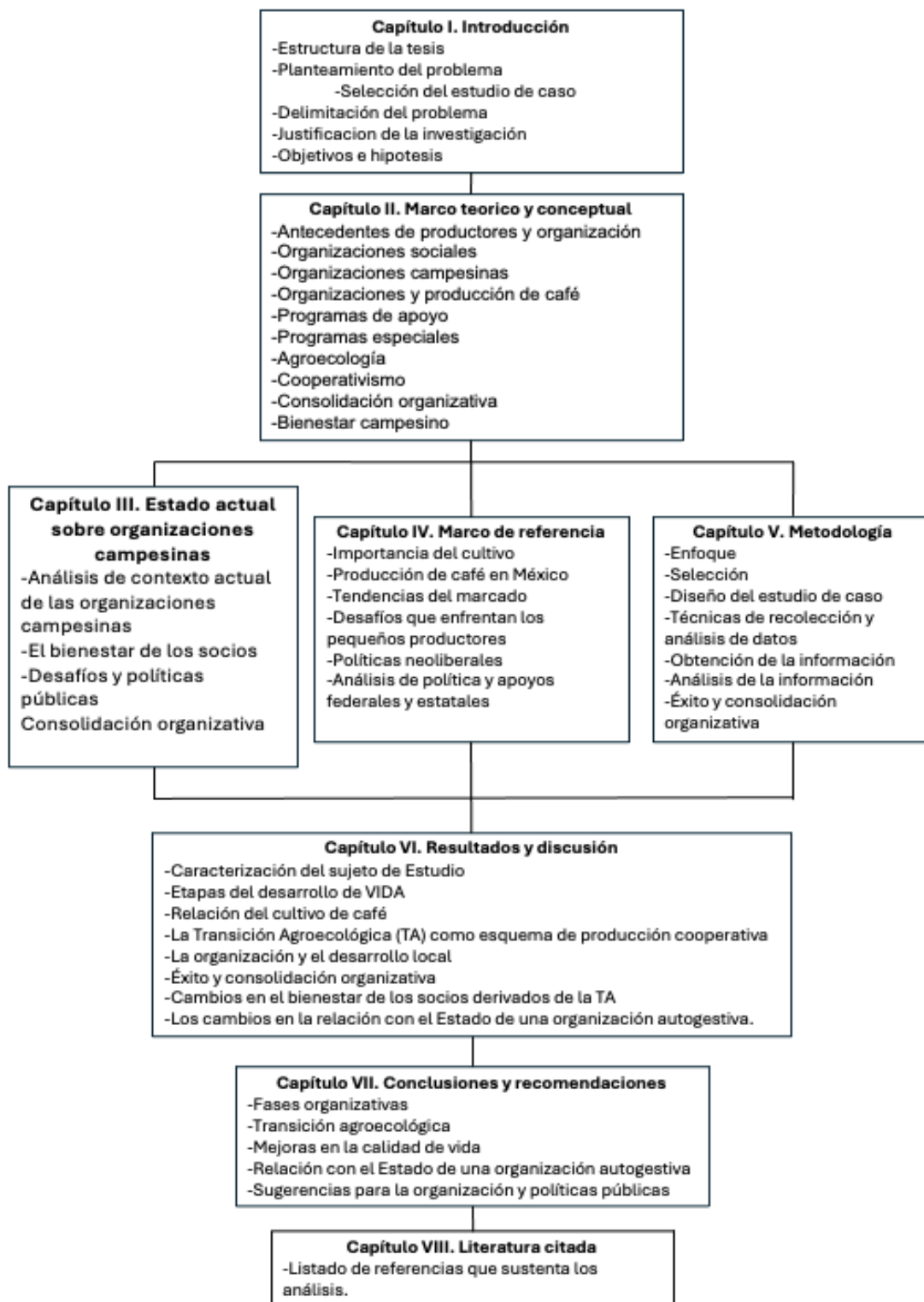


Figura 1. Estructura de la tesis.
Fuente: Elaboración propia.

El capítulo cuatro proporciona un marco de referencia detallado sobre la producción de café en México, el papel que juegan las organizaciones campesinas en este sector, y las políticas neoliberales que han influido en el desarrollo de estas organizaciones. También se analizaron los principales programas y apoyos dirigidos al sector cafetalero, con la finalidad de identificar las principales acciones impulsadas por parte del Estado. Además, se analizó la relevancia de la agroecología en la producción de café y cómo las políticas públicas han apoyado o limitado su implementación.

En el capítulo cinco se explica el enfoque metodológico de la investigación, que se basa en un estudio de caso detallado de la cooperativa VIDA. Se describen las técnicas de recolección de datos, como entrevistas, encuestas y observación participante. También se presentan las estrategias de análisis utilizadas para interpretar los resultados y, cómo se midió el éxito y la consolidación organizativa de la cooperativa.

El capítulo seis se dedicó a la presentación y análisis de los resultados de la investigación. Se describe el perfil de los socios de la cooperativa VIDA y de FEMCAFE, y se analizan las funciones, estructuras y actores dentro de la organización. Además, se discute la transición agroecológica, su impacto en la producción de café y cómo ha afectado el bienestar de los socios. Este análisis se relaciona con los objetivos de la investigación y proporciona una discusión crítica sobre los hallazgos.

En el capítulo siete se presentan las conclusiones generales de la investigación, resumiendo los principales hallazgos y cómo estos contribuyen al conocimiento sobre las organizaciones campesinas y las transiciones agroecológicas en México. También se ofrecen recomendaciones para mejorar la organización y sostenibilidad de cooperativas, así como para influir en las políticas públicas relacionadas con la producción de café, con esquemas de producción alternos.

Finalmente, el capítulo ocho contiene la lista completa de referencias utilizadas en la investigación, en formato APA 7^a ed. siguiendo las indicaciones de la guía de integración de documentos de tesis del COLPOS vigente. Las referencias abarcan una amplia gama de fuentes académicas y estudios de caso sobre agroecología, cooperativismo, organizaciones campesinas y políticas públicas en México.

1.2 Planteamiento del problema

El modelo económico establecido en México con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 y, posterior a ello, con su incorporación al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1995 se contribuyó de manera decisiva, en la transformación de las unidades de producción rural en unidades de producción y consumo creando, en el largo plazo y de manera paulatina, una dependencia alimentaria observable en las balanzas comerciales (Schwentesiuss y Ayala, 2014).

La apertura económica y liberalización comercial implicó una serie de ajustes en las políticas de atención al sector productivo, y se generaron diversas demandas de atención por parte del Estado. La atención a estas demandas se centra en la atención a problemas calificados como públicos, a los que se les denomina políticas públicas (Arias, 2019). Sin duda, el mayor de estos problemas públicos ha sido la pobreza que caracteriza al sector campesino o de pequeña producción, que existen en el medio rural y en algunas comunidades cercanas a las grandes urbes (Schwentesiuss y Ayala, 2014).

Los ajustes realizados en las funciones del Estado, necesarias para la apertura comercial, se denominaron reformas estructurales. Estas originaron cambios en la atención a la producción del sector primario lo que, en términos prácticos, significó el desplazamiento paulatino de las funciones del Estado en un plazo de transición (Trejo y Andrade, 2013). Para el sector cafetalero significó el retiro de los servicios de acopio de las cosechas, la tercerización de los servicios de

asistencia técnica y capacitación, así como el término del financiamiento para la compra de insumos para la producción (Hernández y Córdova, 2011).

Estos cambios originaron la movilización social del sector obrero-campesino, inicialmente por las demandas reivindicativas de las funciones del Estado, y la solución de los problemas derivados de los ajustes del modelo económico aplicado en el país (Sánchez, 2004). La movilización del sector cafetalero se motivó principalmente por la demanda de los pagos pendientes del acopio de la cosecha del último ciclo productivo anterior a la publicación de la reforma, y la transferencia de instalaciones y equipos de las torrefactoras del Estado a las organizaciones de productores. Con estas movilizaciones, el sector social intentó influir en la orientación de políticas económicas, así como impulsar acciones para subsanar los vacíos generados por el reduccionismo del apoyo al sector rural de las reformas estructurales (Edelman, 1999).

En el año 2001, con la publicación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), se dio un giro burocrático para todas estas demandas, que se turnaron para ser atendidas a través de fondos en competencia por proyectos productivos, asignados en función de la viabilidad económica de éstos (Sánchez, 2004). Ello generó una serie de acciones de gobierno con objetivos muy amplios y sin una definición clara de la población objetivo (SAGARPA, 2017).

En este proceso, se dio apertura a la participación de las organizaciones de mayor número de agremiados para actuar como ventanillas de recepción de solicitudes, y como dispersor de fondos entre sus representados, lo que generó conflictos ante la enorme demanda de recursos y la insuficiencia de estos (Sánchez, 2004). En un periodo posterior, las estrategias y políticas de desarrollo rural implementadas se enfocaron en el alivio de la pobreza, pero sin una estrategia nacional de construcción de sociedad y desarrollo para las comunidades rurales (Sumpsi, 2004).

La revisión documental desde el enfoque de análisis de la teoría del marco lógico (Aldunate y Córdova, 2011), permitió desarrollar el análisis de la problemática

de los pequeños productores de café. De esta forma, se identificó como problema central el limitado acceso de los pequeños productores de café en México a mercados competitivos y sostenibles debido a la baja eficiencia productiva y la dependencia de modelos de desarrollo externos, considerando que la eficiencia en la producción es multicausal y no se define únicamente por la productividad. El problema central no reduce el análisis al aumento de los espacios para la producción y la explotación intensiva. Por consiguiente, la eficiencia productiva permite considerar factores locales de la producción al alcance de los pequeños productores.

La atención de los programas de gobierno orientados a fomentar la productividad ha significado, en términos de políticas públicas, el impulso de sistemas productivos excluyentes para la pequeña producción al centrarse en los productores dominantes y con oportunidades de escalamiento productivo (SAGARPA, 2012).

El complejo causal expuesto en la **Figura 2** se relaciona con cuatro aspectos relevantes en el contexto de producción de café. El primero, ubicado en la parte inferior izquierda del diagrama, señala la dependencia que crean los modelos de producción originados por instituciones encargadas del desarrollo de investigación y tecnología, quienes trabajan en la mejora de variedades y técnicas de producción para su posterior transferencia a los productores. Esta generación de investigación y tecnología ha direccionado la producción al mercado global contribuyendo, al mismo tiempo, a la especialización de los sistemas de producción en términos de productividad e intensificación de la producción, que regularmente no es accesible o replicable para la pequeña producción por la inversión inicial necesaria (Torres y Rojas, 2015).

El segundo implica una relación entre el esquema de organización social, y la ausencia de acceso a los mercados con la apertura comercial en la que se redujo la incidencia del Estado a la impartición de justicia, servicios de salud y educación como sus funciones principales, dejando la producción agrícola a las

reglas del libre mercado (Aguilar, 2013). Las barreras normativas para la entrada a los mercados de nicho han favorecido la venta con intermediarios con ganancia nula o mínima para los productores. En relación con ello, se generó una demanda del sector privado al sector educativo de mano de obra calificada, orientando los planes de formación a cuestiones pragmáticas de formación técnica e industrial. La educación con pensamiento crítico con la finalidad de fomentar la creatividad y la innovación, en distintos sectores, relacionado con la sostenibilidad y el cuidado al medio ambiente, se relegó algunos años, recobrando importancia en la última década (Morales *et al.*, 2021).

El tercer aspecto está relacionado con uso de tecnología inapropiada y falta de conocimiento sobre las prácticas sostenibles de la producción, lo que impide a los pequeños productores maximizar sus ganancias y limita su capacidad de invertir en el sistema de producción impactando la baja productividad. El cuarto aspecto relacionado con la falta de capacitación, infraestructura adecuada y de apoyo estatal que impulse la producción primaria con políticas integrales para el desarrollo rural, lo que se refleja en una débil organización comunitaria y la ausencia de conocimiento y conciencia ambiental. En la actualidad, la cuestión ambiental crea una oportunidad de producción en nichos de mercados diferenciados, creados por la creciente demanda del consumo de productos sanos y amigables con el ambiente.



Figura 2. Árbol de problemas de la descapitalización de los productores de café.

Fuente: Elaboración propia, con información de Piñar (2002), Gras (2003), Sumpsi (2004). SAGARPA (2012), Torres y Rojas (2015), Gómez y Tacuba (2016). y Morales *et al.*, (2021).

En lo expuesto, se considera que el cambio en el enfoque de atención al sector productivo campesino, en el mediano y largo plazo, ocasionó: la pérdida de la exclusividad, o de la centralidad, de la actividad agrícola y de los ingresos provenientes de ella; la reorganización derivada de la diversificación de las fuentes generadoras de ingresos; el fortalecimiento de las relaciones de intercambio con otros actores y agentes económicos; y la inserción en ocupaciones no agrícolas fuera de las zonas productoras, generando la movilización de la mano de obra a las principales urbes (Gras, 2003).

A raíz de ello, desde inicios del Siglo XXI, las diferentes acciones de política referente al sector rural se justificaron con la finalidad de enfrentar la situación de exclusión social y económica de los pobres rurales. Sin embargo, se han observado, en esencia, medidas parciales, desarticuladas y discontinuas que no llegaron a ser sostenibles (Gómez y Tacuba, 2016). Su elaboración de manera unidireccional con sesgo tecnocrático no ha considerado la pluriactividad como rasgo estructural y elemento esencial en el funcionamiento de la familia rural (Sumpsi, 2004).

Seguido del árbol de problemas, y con el mismo enfoque del análisis de marco lógico, se elaboró el árbol de objetivos que muestra las directrices de las soluciones propuestas desde la lógica de planeación (**Figura 3**). De esta forma, se señala el incrementar la eficiencia de la producción mediante la implementación de prácticas agroecológicas y el acceso a tecnologías apropiadas al medio rural. A través de esquemas productivos que reduzcan la dependencia de modelos externos y dependencia tecnológica basados en la diversificación, con esquemas de organización desde lo local, modelos de desarrollo afianzados en la identidad y diversidad cultural, así como la conservación del medio ambiente con técnicas de producción entorno a la economía social y solidaria.

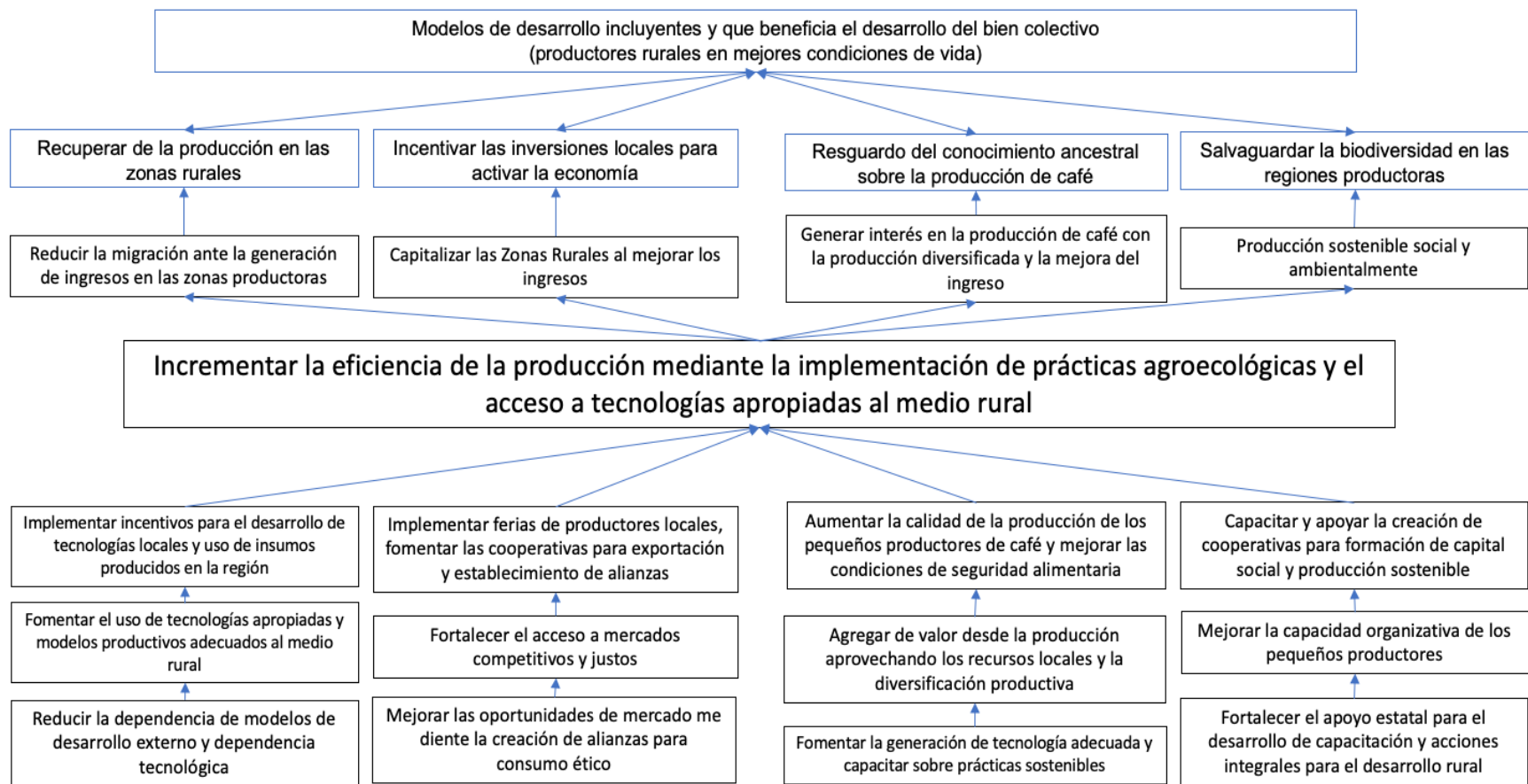


Figura 3. Árbol de objetivos para el complejo causal de la descapitalización de productores de café.
Fuente: Elaboración propia.

El análisis expuesto referente a la problemática de la pequeña producción, en términos de planeación, permitió identificar la problemática central y desarrollar una serie de objetivos que direccionan una propuesta de solución teórica. Sin embargo, la finalidad de la presente investigación consistió en realizar un acercamiento a la comprensión de la realidad de la organización comunitaria, como un ejercicio participativo que mejora las condiciones de vida de sus asociados y la interlocución con el Estado, para lograr con eficiencia la solución de problemáticas locales. Para ello, se desarrolló un estudio de caso basado en una organización formal de base campesina, con características atribuibles a un esquema de reproducción social alterno desarrollado en la pequeña producción de café.

Por lo expuesto, para el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó la selección de un estudio de caso apegado, en lo general, a los elementos señalados en el árbol de problemas de la **Figura 2**. Además, se buscó cumpliera con criterios de permanencia en el tiempo (con una trayectoria de al menos diez años), realizara planes de desarrollo, integrara la producción de café como un eje rector dentro de sus actividades y que comercialice café con una diferenciación que le permita la mejora de las condiciones de vida de sus socios. De esta manera, el planteamiento de la investigación buscó enfocarse en el análisis del proceso organizacional y la relación de los aspectos señalados del complejo causal, desde una perspectiva de análisis centrada en la organización como actor local.

1.2.1 Selección del estudio de caso

El Plan Nacional de Desarrollo [PND] (2019-2024) establece de manera explícita lineamientos que promueven la colaboración con organizaciones de base. En el primer eje, relacionado con política y gobierno, se subraya la creación de una democracia participativa; el segundo, está enfocado en el bienestar y el desarrollo sostenible, que busca la construcción de un país con equidad. En el tercer eje, centrado en la economía, se promueve la reactivación económica, el

fortalecimiento del mercado interno y la creación de empleo. Sin embargo, el presidente de México reafirmó la decisión de entregar apoyos directamente a los beneficiarios, lo cual ha limitado el acceso de las organizaciones a estos recursos. Como resultado, los apoyos para entidades organizadas se redujeron a organizaciones de ahorro y préstamo (Rojas, 2022).

A pesar de estas restricciones, las directrices del PND (2019-2024) abrieron la posibilidad de interactuar con organizaciones de base, en un momento coyuntural favorable en la diferenciación de las organizaciones de base auténticas de aquellas creadas *ad hoc* bajo una lógica paternalista del Estado. Esta distinción es clave en la selección de un estudio de caso para identificar organizaciones que respondan a características teóricas como: la formación de capital social, en la resolución de problemas comunes (Putnam, 2003); la integración en el diseño de estrategia como un pilar para la sostenibilidad en el tiempo (Muñoz *et al*, 2010); el marco institucional y el entorno político favorable (Santiago, 2018); y la autenticidad de los movimientos sociales y las relaciones de solidaridad como elementos esenciales en su implementación desde una perspectiva sociopolítica (Hu, Zhang y Donaldson, 2022).

A partir de estos elementos se identificó y se realizó un acercamiento a la organización VIDA. Este primer acercamiento, consistió en una visita de recorrido de campo, en el que la organización realizó una explicación de su origen, experiencia y principales actividades dentro del marco de producción agroecológica. En el capítulo Metodología se profundiza sobre la selección de la organización estudiada.

1.3 Delimitación del problema

Esta investigación se enfocó en el análisis del proceso organizativo y la transición agroecológica de la asociación cooperativa VIDA, una organización rural de base campesina ubicada en una región cafetalera del sur de México, específicamente en el municipio de Ixhuatlán del Café, estado de Veracruz. La delimitación temporal del análisis abarcó el periodo de 1989 a 2022, como parte sustancial

en el marco histórico que incluye su reestructuración organizativa a través del tiempo, periodo que incluye las etapas iniciales y los avances más recientes de la cooperativa en su transición hacia prácticas agroecológicas y de comercialización. Se seleccionó a la organización VIDA como estudio de caso debido a que la trayectoria de los socios fundadores transitó de un rol de incorporación gremial hacia un esquema organizativo emanado de la planeación participativa. A partir de ella se han integrado planes de desarrollo con características democráticas, por lo que se considera cubrió características de un proceso de consolidación organizativa. En función de esto, se ha generado compromiso con la agricultura sostenible y el comercio justo, lo que permitió explorar cómo la agroecología incide en la agregación de valor del café, el bienestar de los productores y las dinámicas de relación con el Estado y sus instituciones.

El análisis, de manera geográfica, se centrará en los municipios donde operan los caficultores socios de la cooperativa, ubicados en una región montañosa del estado de Veracruz, conocida por sus condiciones óptimas para la producción de café. Estos se consideraron la dimensión territorial de la cooperativa, en la que confluyen factores ambientales, sociales y económicos determinantes en el proceso de transición agroecológica. Además, se investigaron las relaciones establecidas con instituciones estatales y no gubernamentales, para identificar cómo las políticas públicas y los programas de fomento agrícola impactaron en las prácticas de la cooperativa y en la mejora del bienestar de los caficultores.

El estudio se limitó a la cooperativa VIDA, con la finalidad de desarrollar un análisis a profundidad, en el que se buscó la comprensión desde el interior de la organización centrado en los procesos internos y externos que fortalecieron la organización. Asimismo, aunque se comenten no se incluirán los detalles de otras actividades y otros productos agrícolas, para mantener el análisis en el café como producto principal, considerado el cultivo articulador de la diversificación productiva, y representativo del esfuerzo de los caficultores para agregar valor a través de prácticas agroecológicas. La investigación empleó una metodología

mixta en función de las variables, aunque es predominantemente cualitativa. Por ello, este trabajo en su fase de campo incluyó encuestas, entrevistas a profundidad con actores clave, historias de vida, análisis documental, observación participante, observación no participante y talleres participativos para la obtención de datos e información analizada.

1.4 Justificación de la investigación

Por lo expuesto en este capítulo, la presente investigación se justificó teóricamente debido a que el debate en torno al capital social aún no explica los procesos de formación necesarios para su consolidación. En este sentido, se pretendió abundar sobre su origen, los procesos que la sostienen y la forma en que hacen posible la masificación de las demandas para su atención por parte del Estado, en el marco de la acción colectiva. Además, se revisaron las principales teorías implementadas hasta el momento para el análisis de las empresas sociales, con la finalidad de aplicarlas al análisis de las organizaciones con el enfoque económico, e identificar elementos comunes entre las medidas y la naturaleza de una organización de base campesina.

Desde el aspecto metodológico se pretendió resaltar la importancia de la multidisciplinariedad y la integración del conocimiento sobre el fenómeno organizativo y la creación de capital social. De manera que, al comprender los procesos y mecanismos adoptados en la conformación de una organización de base campesina, se contaron con elementos para promover y/o fomentar la réplica de las características que permita la creación de permanencia en la lucha de intereses colectivos de individuos con características y/o problemáticas comunes.

1.5 Pregunta de investigación

En relación con el análisis de la problemática expuesta en apartados anteriores se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores organizativos presentes en la transición agroecológica como un esquema de producción cooperativo de café agroecológico de calidad, en la agregación de valor, el bienestar de los socios y su relación con el Estado en términos de planeación y autogestión de recursos para un proyecto colectivo?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 General

Analizar el proceso organizativo en la consolidación de la organización VIDA que ha permitido establecer un esquema de producción cooperativo de café agroecológico y su incidencia en la agregación de valor, el bienestar de los caficultores, y su relación con el Estado.

1.6.2 Específicos

1. Identificar el proceso organizativo en la consolidación de la organización VIDA para la producción de café agroecológico de calidad.
2. Describir la transición agroecológica como un esquema de producción cooperativo del sistema café que permite agregar valor mediante la marca colectiva FEMCAFE.
3. Analizar los cambios en el nivel de bienestar de los socios de la marca colectiva FEMCAFE derivados de la transición agroecológica.
4. Examinar la relación entre la planeación autogestiva de VIDA y los cambios en su relación con el Estado.

1.7 Hipótesis

1.7.1 General

La implementación de un esquema de producción cooperativo de café agroecológico mediante una estructura organizativa democrática ha permitido la agregación de valor y la mejora en el bienestar de los socios, modificando su

relación con el Estado en términos de gestión de recursos para un proyecto colectivo, diferente del esquema tradicional de oferta de recursos.

1.7.2 Especificas

1. El esquema organizativo promovido por VIDA basado en la participación, organización social, solidaridad, respeto a la diversidad, igualdad y equidad ha permitido decisiones colectivas que han orientado adecuadamente la producción de café agroecológico de calidad.
2. La transición agroecológica se ha basado en procesos de capacitación, educación y concientización que favorecen la obtención de certificaciones y el cumplimiento de normas de calidad de mercados especializados.
3. Los socios de la marca FEMCAFE y sus familias han mejorado su nivel de bienestar resultado de la diversificación productiva y de ingresos, que contribuye a reducir la vulnerabilidad económica de los productores ante las fluctuaciones de precio del café y la incertidumbre de las condiciones ambientales.
4. La planeación autogestiva de VIDA incluye procesos organizativos endógenos, toma de decisiones y atención a las necesidades de los socios que han permitido la gestión de soluciones específicas que no se reducen a la búsqueda de los apoyos de la oferta tradicional de recursos del Estado, sino que han creado vínculos definidos por la propia organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

2.1.1. Tipos de agricultores en México

En México 97.7% del total de las localidades son consideradas rurales. Estas comunidades alojan 21% de la población (INEGI, 2020). De acuerdo con el Banco Mundial (2023) la población rural de México fue de poco más de 20 millones de personas en el año 2021. Por su parte, CONEVAL (2014) señala que 94% del total de la población rural practica la agricultura, en el que la siembra del maíz es el más representativo y principalmente se destina al autoconsumo. La cría de animales como aves, borregos, cabras y cerdos, principalmente en traspatio, se practica en 98% del total de la población rural.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2012) categorizó las Unidades de Producción Agropecuaria (UAP) desde el enfoque de rentabilidad. Para ello, generó tres categorías de las UAP: autoconsumo, transición y comerciales. Para las que se identificaron las problemáticas principales: problemas importantes de productividad, baja calidad de los productos agropecuarios y sistemas de comercialización ineficientes; una rentabilidad débil que permita consolidar la transición; y la débil competitividad, respectivamente. Estas categorías de productores se relacionan con una segmentación de productores agropecuarios. Lo que provocó se atendiera únicamente al 27% del total con potencial productivo de los sistemas agrícolas en condiciones de aumentar la productividad. De ellos solo 0.3 % son consideradas como empresas del sector. Esto habla del direccionamiento en la ejecución del gasto público.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y SAGARPA en 2012 realizaron una estratificación de productores en Unidades Económicas Rurales (UER) con la finalidad de direccionar las acciones de política, de manera focalizada y más equitativa. Se identificaron seis estratos

con base en sus ingresos (**Cuadro 1**). Las UER del estrato uno, que representa 22.4% del total, no presentan datos relevantes de producción para la generación de ingresos, en él la producción es predominantemente de autoconsumo. Las UER del estrato dos, conformado por 50.4% del total, realizan actividades agrícolas relacionadas con la obtención de ingresos. Estos estratos representan 73% de las UER del sector y, generalmente, son los pequeños productores o campesinos con bajo potencial productivo ubicados principalmente en zonas marginadas y de alta siniestralidad que, son canalizados para su atención a programas de asistencia social (SAGARPA, 2012). Estos estratos comparten la característica de producción para autoconsumo y se diferencian entre ellos por la existencia de vínculos al mercado, por la venta de excedentes y la venta de mano de obra asalariada. Además, en el segundo estrato presentan emprendimientos no agropecuarios de menor escala.

Cuadro 1. Estratos de Unidades Económicas Rurales en el Sector Rural y Pesquero.

Estratos	UER	% UER-E	IVP	IVPm	IVPM
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	1,192,029	22.4%	-	-	-
E2: UER familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
E3: UER en transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	228,858
E5: Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
E6: Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
Total	5,325,223	100.0%			

% UER por Estrato: % UER-E; Ingresos por ventas promedio: IVP;
 Ingresos por ventas mínimo: IVPm; Ingresos por ventas máximo: IVPM
 Fuente: Diagnóstico del sector rural y pesquero (FAO y SAGARPA, 2012).

De acuerdo con Muñoz *et al.* (2018) las UER de los estratos tres, cuatro y un 40% del dos podrían insertarse a las redes globales y nacionales de valor,

atendiendo la reducción de sus debilidades, relacionadas en gran medida con su baja integración en organizaciones económicas, y el 13% del estrato cuatro mediante la atención con servicios de asesoría y capacitación (INEGI, 2014). Esta estratificación de las UER permitió ver la conformación de los productores del país, y evidenció la necesidad de políticas diferenciadas que contribuyan a una distribución más equitativa de los beneficios del crecimiento y la innovación, pero sin reducir el desarrollo de las regiones de los estratos más vulnerables.

En el periodo del 2005 al 2010 México fue el país de América Latina que más gasto público destinó al sector agropecuario. En este periodo se observó una fuerte asignación de recursos que privilegió el apoyo a bienes privados, más que a bienes públicos (López *et al.*, 2017). Las políticas públicas implementadas, desde este enfoque orientado a la mejora de la rentabilidad, a través del aumento de la productividad, causó una segmentación de productores agropecuarios, atendiendo a únicamente 27% del total con potencial productivo. Lo que favoreció al 10% de los productores de mayor escala productiva que concentraron el 80% de ingreso de apoyos a la comercialización, el 60% de los subsidios energéticos e hídricos, el 55% de los apoyos para la adquisición de activos productivos de los programas de Desarrollo Rural y 45% de Programa de Apoyos Directos al Campo [PROCAMPO] (Robles, 2017). Estos datos dan pauta sobre el destino de gasto público.

En las últimas tres décadas la orientación de las políticas no ha incidido en las cuestiones que afectan a los productores y no se observa su orientación al bien común (Muñoz *et al.*, 2018). El desarrollo de estas actividades de fortalecimiento a la democracia, como las organizaciones sociales se han desarrollado como mecanismos de control político y el desarrollo clientelar del ejercicio democrático del país.

Con respecto a la organización, en la Encuesta Nacional Agropecuaria realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2019) se señala el ejido como la organización entre productores más referida en las

unidades de producción (**Figura 4**), seguido por la Unión de ejidos o comunidades, Sociedad de Producción Rural (SPR) y Sociedad Civil (SC) que rondan 5 % para cada una. Las sociedades cooperativas representan 2.6% del total de los encuestados.

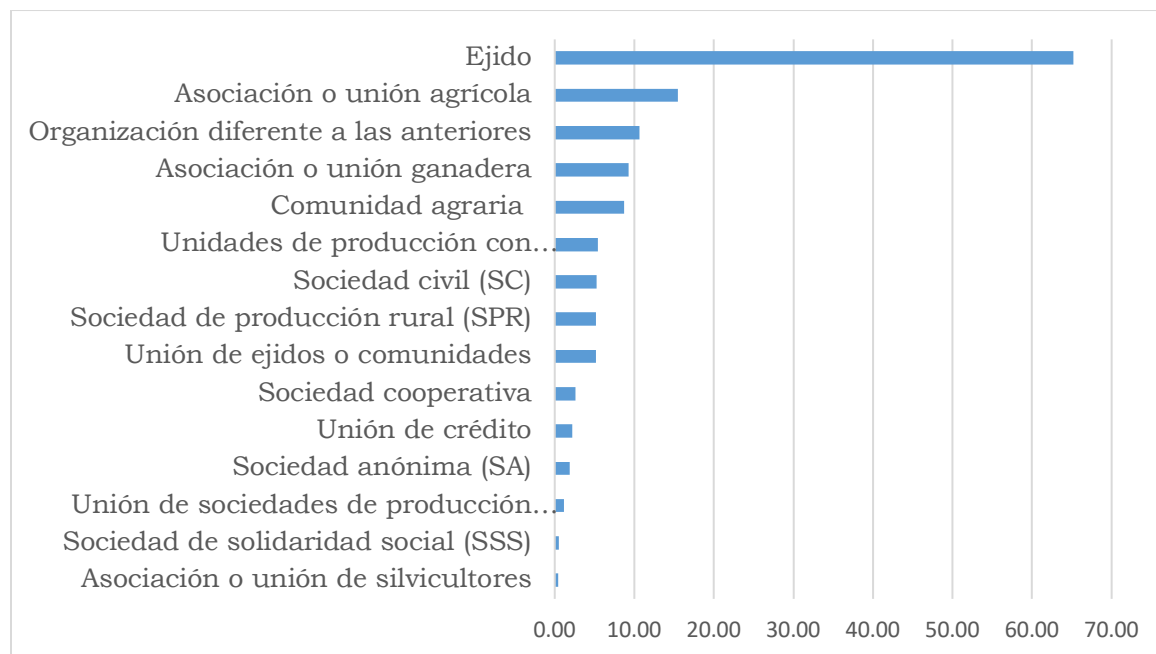


Figura 4. Unidades de producción con organización entre productores.
Fuente: Elaboración propia, datos de Encuesta Nacional Agropecuaria (INEGI, 2019).

Las organizaciones sociales más relacionadas a la comercialización de productos primarios del sector campesino son las cooperativas. Por ello, se analizaron las directrices de política que influenciaron su origen y desarrollo en México.

2.1.2. Directrices de política y el cooperativismo en México

En el año 1933 se creó una nueva ley cooperativa a partir de diversos elementos de legislaciones de otros países. Esta ley incorporó los valores cooperativos establecidos en el Congreso Cooperativo Internacional celebrado en Viena en el año de 1930. Así, por primera vez se hacía una distinción entre cooperativas de productores, de consumidores y cooperativas mixtas. En ella se reconoció a las sociedades cooperativas agropecuarias como una valiosa herramienta en el reparto agrario (Muñiz y Alanís, 2020).

En 1938 se creó la tercera ley para la regulación de las cooperativas durante el mandato del general Lázaro Cárdenas del Río (1936 a 1940). Con ella se inició la época de mayor auge y promoción de las organizaciones cooperativas en nuestro país, tanto en el campo como en la ciudad (Bautista, 2022). La Ley General de Sociedades Cooperativas aprobada en el año 1938 y retomada en el año de 1994 jugó un papel determinante en la creación de pseudo cooperativas y en su posterior cooptación. Además, permitió que el sector empresarial se beneficiara de las subvenciones dirigidas a las cooperativas, esta situación desarrollada desde el año de 1920 y hasta principios de la década de 1990 (Rojas, 2014).

En 1986, México suscribió su ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), como una solución para el acceso a créditos internacionales ante el agotamiento de los recursos del Estado. Con este acuerdo se apostó a que el crecimiento debía estar impulsado por las exportaciones. Posterior a ello, la mala administración y la contratación de deuda externa provocaron un sobre endeudamiento que generó una crisis económica severa. En consecuencia, a partir de este año las políticas de desarrollo de protección a la producción nacional fueron desplazadas por políticas más horizontales (Izquierdo, 2012), para las organizaciones de producción implicó una homologación en el trato con las empresas del sector social, bajo criterios económicos, en fomento de la apertura y liberalización comercial (Rojas, 2014).

El presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) realizó importantes reformas a la constitución, una de ellas abrió la posibilidad de privatizar los ejidos para capitalizar el campo mexicano con la reforma al Artículo constitucional en 1992 (Trejo y Andrade, 2013). Con la entrada en vigor del TLCAN se impulsó la apertura comercial y el “liberalismo social” que dio inicio a la privatización de empresas estatales y la banca comercial (Del Castillo *et al.*, 2016). La desaparición de las paraestatales significó el descubijo de los productores ante un esquema de economía abierta, y la desaparición de los instrumentos financieros para las organizaciones cooperativas (Izquierdo, 2012). Para subsanar el descubijo de los más vulnerables se creó el Programa Nacional

de Solidaridad (PRONASOL), programa emblemático que consistió en la entrega de apoyos directos a los más pobres.

En 1994 se promulgo la Ley General de Sociedades Cooperativas en la que quedó definida la nueva estructura organizativa del movimiento cooperativo nacional, bajo un criterio de pluralidad y libre adscripción de los organismos de grado inferior a los de grado superior, en los siguientes rangos: cooperativas de base (primer nivel); federaciones o uniones (segundo nivel), confederaciones nacionales (tercer nivel) y el Consejo Superior del Cooperativismo (cuarto nivel). Esta ley significó el término del apoyo paternalista del Estado a estos organismos, y que se enfrentó una etapa de política pública regresiva y discriminatoria (Ayvar, 2020).

En 1996 se implementa el programa de Alianza para el Campo (APC) como una estrategia para impulsar la recuperación y desarrollo del Sector Rural. Este programa integró y coordinó instrumentos de fomento disponibles para elevar la productividad de los productores del medio rural (CEDRSSA, 2010b). Enfatizó la importancia del desarrollo micro-regional, la preservación de los recursos naturales y la transferencia de tecnología apropiada a los productores. Los recursos federales aunados a los estatales y con la incorporación de un modelo de aportación de los beneficiarios, tuvo como objetivo lograr la capitalización con la incorporación de tecnología para elevar la productividad (Fuentes, 2008a).

Durante la administración del presidente Vicente Fox (2000-2006) se ratificó la idea de que México debía implementar la estrategia de liberalización comercial, para ello el gobierno profundizó sus acciones de desregulación y de simplificación administrativa. En el año 2001, se promulgo la Ley para el Desarrollo Rural Sustentable (Ortega, 2019). En el que se establece como obligación la constitución de sistema-producto. En su artículo 149 indica que la comisión Intersecretarial (presidida por SAGARPA) promoverá la organización e integración de sistema-producto, como Comités del Consejo Mexicano para el

Desarrollo Rural Sustentable. En su artículo 150 dicta establecer un Comité Nacional de Sistema-Producto por cada cultivo básico o estratégico.

Al mismo tiempo se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE) en el que se señala que las empresas dejaron de ser nacionales en su comportamiento económico, dado que en la actualidad la globalización marca las reglas y los mercados son los que deciden, para convertirse en instituciones cada vez más cercanas a la lógica internacional por lo que la Inversión Extranjera Directa (IED) se transformó en uno de los factores más importantes para el desarrollo industrial (Poder Ejecutivo Federal, 2001).

A finales del año 2002 surgen una serie de manifestaciones de organizaciones agrícolas independientes contra las políticas de apertura comercial que concluyó en un mitin en la Ciudad de México donde se concentraron más de cien mil personas. La presión ejercida permitió llegar a un acuerdo de rescate al campo denominado Acuerdo Nacional para el Campo [ANC] (Sánchez, 2004).

Para el año 2006 la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA), para atender las diferentes necesidades del campo, se encontraba dividida en tres subsecretarías: la de agricultura, la de desarrollo rural y la de fomento a los agronegocios (CEDRSSA, 2010a). La subsecretaría de desarrollo rural contaba con los subprogramas de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y el Programa de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).

En la administración de Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012) entra en vigor la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX), donde el objetivo es incentivar a la industria a nivel estatal-regional facilitando el comercio exterior para la promoción de las exportaciones. Sus acciones estuvieron orientadas a reducir costos de transacción y simplificar las disposiciones normativas vía importación de insumos libres de impuestos (Secretaría de Economía, 2010). Con lo que se incentivó la IED (Secretaría de Economía, 2007).

Además, la Secretaría de Economía implementó una política de competitividad creando la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME). En esa dinámica se establecieron programas de promoción y convenios de cooperación con las 32 entidades federativas del país, así como con organismos empresariales e intermedios y con instituciones educativas y de investigación. En el que se crearon esquemas de financiamiento con una visión incluyente y descentralizada, con el objetivo de integrar los esfuerzos del gobierno y los organismos intermedios para reforzar el desempeño de las PYMES en los estados e impulsar un proceso de innovación colectiva (Secretaría de Economía, 2007).

El retiro del Estado y la incorporación a la economía abierta dio paso a una activa participación de la sociedad civil para atender las necesidades diversas de la población, de esta manera surgió el concepto de organizaciones sociales para referir a una serie de organismos de la sociedad civil, en los que incluye a las organizaciones de producción y las cooperativas. Desde aquellos relacionados con la impartición de justicia y derechos humanos hasta los relacionados con los servicios de asistencia técnica y capacitación para la producción primaria. Sin embargo, de acuerdo con Ortega (2019) su reglamentación bajo estos nuevos términos se dio hasta el año 2012 con la promulgación de la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS), en las que se reconocieron a todas estas organizaciones como parte del sector social y se les otorgó la denominación de Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE).

La LESS retoma lo expuesto en el decreto aprobado en febrero de 1983, y reconoce legalmente a:

1. Los ejidos
2. Las comunidades
3. Las organizaciones de trabajadores (mutualistas y sindicatos)
4. Las sociedades cooperativas

5. Las empresas que pertenecen mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores

6. En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios [Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)].

El 19 de enero del año 2018 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la última reforma de ley. Suscitada por múltiples factores, entre los que destaca un contexto internacional cada vez más capitalista, así como la existencia de pseudo cooperativas, y el mal manejo realizado dentro de las cooperativas (Muñiz y Alanís, 2020).

Durante la administración del presidente Enrique Peña Nieto (2013-2018) se buscó el establecimiento de políticas sectoriales y regionales para elevar la productividad en todos los sectores y regiones del país. Por ello se propuso instrumentos de política para ampliar la infraestructura para el campo y el sector turístico.

El PND de la gestión 2019-2024 incorporó alusiones expresas a la economía verde y circular y al cooperativismo, como parte de las estrategias a implementar dentro de los ejes generales del Bienestar y Desarrollo Económico. Por ello se esperaba que el Programa de Fomento a la Economía Social (PFES) se dirigiera hacia su fortalecimiento cuantitativo y cualitativo en todos los aspectos. Una vez publicado el PND, el PFES se alineó a través del Eje “Política social”, específicamente en el objetivo: “Construir un país con bienestar”, cuya finalidad consiste en favorecer el acceso a mejores niveles de bienestar y revertir la situación de desigualdad social en México (Rojas, 2022).

En este apartado, se observa un cierto grado de relación entre la organización, los movimientos sociales y el cooperativismo. En este sentido se revisaron, desde la perspectiva de organización, los datos históricos relevantes para observar el comportamiento general y las relaciones entre el Estado y la organización social.

2.1.3. Breve historia de las organizaciones en México

La historia de las organizaciones en México se vincula con relaciones de cobijo paternalista, enfocados en el desarrollo rural centralizado y dirigido por el Estado. Con ello se dificultó la proliferación de mecanismos de representación eficiente. La revisión de literatura indica particularidades por periodos establecidos o relacionados con luchas sociales desde sus orígenes, y con influencia de algunos países como Europa y movimientos religiosos (Ayvar, 2020).

La Revolución Mexicana (1910-1920) fue un punto de inflexión para las organizaciones sociales en México. La lucha armada llevó a la promulgación de la Ley de Reforma Agraria en 1915, que buscaba redistribuir la tierra y acabar con los latifundios (Ayvar, 2022). Esta ley sentó las bases para la creación de ejidos, comunidades agrarias donde la tierra es propiedad colectiva y el uso es individual. Los ejidos se convirtieron en una forma predominante de organización agraria, proporcionando una estructura social que facilitó la organización comunitaria y la resistencia campesina (Katz, 2006). Este periodo se caracterizó por la colectivización de la tierra con los ejidos, creados con la finalidad de lograr una distribución equitativa de la tierra entre los campesinos. En esta distribución el Estado jugó un papel decisivo en la implementación de la reforma agraria (Ortega, 2019).

Durante las décadas de 1940 y 1950, el movimiento campesino se consolidó con la creación de organizaciones como la Confederación Nacional Campesina (CNC), fundada en 1938. Estas organizaciones buscaban defender los derechos de los campesinos y promover el desarrollo rural. Sin embargo, la relación entre estas organizaciones y el Estado era a menudo paternalista, con un alto grado de control estatal sobre las actividades campesinas (Harvey, 2005). Este periodo se caracterizó por la relación paternalista centralizada en la que el Estado proporcionaba subsidios y apoyos, manteniendo el control sobre las

organizaciones campesinas. En el aspecto del desarrollo rural se mantuvo un enfoque de modernización y mecanización de la agricultura.

Durante las décadas de 1950-1960, la política de desarrollo rural en México comenzó a enfocarse en estrategias de modernización de la agricultura, en gran parte mediante el impulso a la mecanización y la industrialización de los procesos agrícolas. Este periodo coincidió con el auge de la “Revolución Verde,” promovida tanto por organismos internacionales como por el propio Estado mexicano, que buscaba aumentar la producción agrícola a través de la introducción de variedades de alto rendimiento, fertilizantes químicos y pesticidas (Hewitt, 1978).

Sin embargo, esta estrategia de desarrollo favoreció principalmente a los grandes productores y tuvo efectos limitados en la reducción de la desigualdad en el campo, ya que la mayoría de los pequeños campesinos no contaban con los recursos necesarios para acceder a estos insumos. Esto generó un primer distanciamiento entre las políticas estatales de desarrollo agrícola y las necesidades de los campesinos, quienes comenzaron a experimentar una creciente marginalización y vulnerabilidad frente a los cambios estructurales en el sector rural (Esteva, 1983).

En las décadas de 1960-1970, el contexto político y social en México llevó a una revalorización del papel de las organizaciones campesinas y al surgimiento de nuevos movimientos agrarios. Ante la creciente insatisfacción con las políticas de la “Revolución Verde” y el aumento de la pobreza rural, se empezaron a formar organizaciones campesinas independientes, que demandaban acceso a la tierra, apoyo a los precios de los cultivos y una reforma agraria que beneficiara a los pequeños productores (Kay, 1974). Este periodo estuvo marcado por un enfoque de “desarrollo rural integral,” promovido por el Estado en respuesta a la presión social, con el objetivo de atender no solo los aspectos productivos sino también los servicios básicos en las zonas rurales. Sin embargo, la relación entre el Estado y las organizaciones campesinas comenzó a cambiar, pues estas últimas

empezaron a cuestionar de manera más abierta las políticas agrarias y a organizarse con mayor autonomía, prefigurando el resurgimiento de un movimiento campesino crítico que cobraría fuerza en las décadas siguientes (Bartra, 1976).

En las décadas de 1970 y 1980 hubo un resurgimiento del movimiento campesino, con organizaciones como la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) y la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA). Estas organizaciones adoptaron un enfoque más radical, abogando por una reforma agraria más profunda y la defensa de los derechos de los campesinos frente a las políticas neoliberales (Edelman, 2008). En este mismo periodo se creó el Consejo Nacional de Organizaciones Campesinas (CNC).

Estas organizaciones luchaban por los derechos de los campesinos, acceso a recursos y políticas agrarias justas. La creación de estas organizaciones fue impulsada por la necesidad de contrarrestar las políticas neoliberales que amenazaban la subsistencia de los pequeños agricultores (Harvey, 2005). Este periodo se caracterizó por un enfoque radical de lucha por la justicia social y la redistribución de la tierra, y dio inicio a los primeros señalamientos de la importancia de la autonomía y la autogestión de las organizaciones campesinas.

Movimientos y organizaciones sociales en México (1980-1990)

A inicios de este periodo, se dio una inestabilidad económica y social impulsado por las reformas implementadas, que se orientaron hacia la apertura comercial y el ajuste estructural de la economía, lo que generó un impacto negativo en las comunidades rurales y en el sector campesino. La política de liberalización, promovida como parte de los programas de ajuste del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, exigía reducir la intervención del Estado en los sectores agrícola y social, lo cual afectó de manera significativa a los productores rurales y a las organizaciones campesinas (Rubio, 2001). En este contexto, surgieron movimientos sociales y organizaciones campesinas que no solo buscaban la

asistencia social, sino también la defensa de derechos y la resistencia ante las reformas que, consideraron, amenazaban su subsistencia.

Las organizaciones campesinas, se transformaron en actores clave de la oposición a las reformas neoliberales, al protagonizar las movilizaciones para defender el derecho de los campesinos a la tierra y pugnar por la producción agrícola sustentable frente a las políticas de privatización y desmantelamiento de subsidios. Estos movimientos también abogaban por mejores condiciones de vida y respeto a los derechos sociales, logrando convocar manifestaciones y acciones de resistencia en diversas regiones del país (Bartra, 2003). La aparición de estas organizaciones campesinas y su fortalecimiento respondió a la necesidad de construir una estructura de apoyo que permitiera a los campesinos enfrentar las consecuencias de la apertura comercial, y la reducción de apoyos estatales.

El terremoto de 1985 en la Ciudad de México fue un evento crucial que catalizó la organización de la sociedad civil en México, particularmente en la Ciudad de México. Frente a la incapacidad del gobierno para responder efectivamente a la emergencia, se crearon nuevas ONG y colectivos ciudadanos que, además de ayudar en las labores de rescate y reconstrucción, comenzaron a cuestionar la legitimidad y eficiencia del Estado. Esta experiencia fomentó una movilización social más amplia y unificada, abriendo espacios para que las organizaciones campesinas y los movimientos urbanos trabajaran en conjunto en la defensa de derechos sociales y en el fortalecimiento de la democracia (Olvera, 2003).

Al finalizar la década de los ochenta, las organizaciones campesinas se pronunciaron como actores sociales con voz y autonomía para resistir los efectos de la liberalización económica. Los movimientos sociales durante este periodo adquirieron un carácter de resistencia y defensa de los derechos básicos, y se posicionaron como una fuerza opositora a las políticas neoliberales. Ello sentó las bases para una colaboración más estrecha entre el ámbito rural y urbano, así como para el surgimiento de ONG especializadas en temas de derechos

humanos, ambientales y de género, fortaleciendo la sociedad civil de cara a las reformas neoliberales de los años noventa (Fox y Hernández, 1992a). Esta red de organizaciones sociales y campesinas fue fundamental para construir una estructura de apoyo y representación para los sectores afectados por las políticas de apertura comercial, promoviendo la autogestión y la construcción de una alternativa frente a los modelos económicos excluyentes de ese periodo (Bartra, 2003).

Reestructuración del cooperativismo en el periodo neoliberal (1990-2020)

El periodo neoliberal en México trajo consigo importantes cambios en el sector cooperativo. Con la liberalización de la economía y la reducción del papel del Estado en la provisión de servicios y la regulación de la economía, muchas cooperativas enfrentaron dificultades para competir en un mercado cada vez más globalizado. Ante esta situación, algunas cooperativas lograron adaptarse y encontraron en los mercados de nicho como el comercio justo y la producción orgánica, una vía para seguir operando y fortalecer su viabilidad económica (Torres-Mazuera, 2013).

Durante este periodo, el gobierno mexicano adoptó un enfoque más laxo hacia las cooperativas, permitiéndoles operar de manera más independiente, pero al mismo tiempo reduciendo su apoyo financiero. No obstante, las cooperativas en el sector agrícola, como las cooperativas cafetaleras, continuaron desempeñando un papel crucial en la organización de los pequeños productores y en la búsqueda de mercados más justos y equitativos (Renard, 2015). El vacío que dejó el Estado al retirarse de las actividades económicas fue ocupado por las organizaciones civiles.

2.1.4. Surgimiento de las cooperativas y las ONG en México

La expansión del modelo cooperativo se dio durante la segunda mitad del siglo XX, especialmente en las áreas urbanas e industriales. En este proceso, el Estado jugó un papel central en la creación y supervisión de cooperativas

durante la primera mitad de este siglo, en un intento de organizar el campo mexicano, fomentando su formación como parte de la política agraria, pero limitando su autonomía al estar subordinadas a las directrices gubernamentales (Rojas, 2014). Durante este periodo, las cooperativas fueron vistas principalmente como mecanismos para la distribución de recursos y la provisión de servicios, más que como estructuras de empoderamiento económico autónomo. Durante este periodo, también hubo un aumento en la formación de cooperativas independientes, que buscaban alternativas al modelo capitalista predominante (Ayvar, 2020).

De manera paulatina, las cooperativas en México jugaron un papel crucial en beneficio de las comunidades rurales y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles. Organizaciones como El Barzón, que inició como un movimiento de deudores rurales, evolucionó para apoyar prácticas agroecológicas y la defensa del territorio (Muñiz y Alanís, 2020). Organizaciones como esta han sido especialmente importantes en el sector cafetalero, proporcionando una estructura organizativa para mejorar la producción y comercialización del café (Edelman, 2008). Por ello, se revisa de manera breve algunos datos históricos relevantes de este tipo de organizaciones en México.

Las primeras cooperativas que surgieron, principalmente en el ámbito rural, significaron para las comunidades campesinas una vía para organizarse colectivamente en torno a la producción agrícola (Muñiz y Alanís, 2020). El Ejido, una forma de propiedad comunal establecida tras la Revolución Mexicana, proporcionó las bases para la organización cooperativa, aunque bajo una fuerte supervisión y protagonismo del Estado (Huerta, 2009).

En el ámbito urbano, surgieron cooperativas de consumo, cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas de vivienda que intentaban ofrecer soluciones colectivas a las problemáticas urbanas, y mejorar las condiciones de vida de sus socios. En el sector industrial, algunas cooperativas surgieron como respuesta a la crisis de fábricas y empresas que no podían continuar operando de manera rentable.

En algunos casos, los trabajadores tomaron el control de estas empresas en quiebra y las transformaron en cooperativas autogestionadas, como la Cooperativa Pascual, fundada en 1985 (Servín, 2015).

Los orígenes de las ONG en México se encuentran vinculados a los movimientos sociales y las luchas comunitarias que se desarrollaron a lo largo del siglo XX. Antes de la consolidación de las ONG en el país, existían grupos de base comunitaria y organizaciones sociales que luchaban por diversas causas como los derechos agrarios, laborales y civiles (Bautista, 2022). Durante los años posteriores a la Revolución Mexicana, los movimientos agrarios y campesinos fueron los principales protagonistas de la organización social, principalmente bajo el control o influencia del Estado mexicano. De esta manera, el gobierno mexicano se presentaba como el principal actor en el desarrollo y bienestar social, lo que limitaba el surgimiento de actores independientes, como las ONG (Teichman, 1997).

El surgimiento y la evolución de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han estado estrechamente ligados a los cambios políticos, sociales y económicos que ha experimentado el país a lo largo del tiempo. Las ONG han sido fundamentales en la promoción de la democracia, la participación ciudadana y la defensa de derechos humanos, mientras que las cooperativas han ofrecido una vía alterna de organización económica que busca equilibrar el bienestar social con la sostenibilidad económica (Rodríguez, 2017). En este sentido, las ONG se consideran como una respuesta a las limitaciones del Estado para abordar los problemas sociales y en parte como resultado de la influencia de organizaciones internacionales que promovían el desarrollo, y la participación de la sociedad civil (Pérez *et al.*, 2011). Estas primeras ONG estaban enfocadas en la asistencia social y el alivio de la pobreza, especialmente en comunidades rurales e indígenas.

Con el crecimiento de las tensiones políticas y sociales en México durante la década de 1980, impulsado por la crisis económica y la desigualdad social,

surgieron ONG que no solo buscaban la asistencia, sino también la defensa de derechos y el fortalecimiento de la democracia (Pérez *et al.*, 2011). Como ya se señaló, el terremoto de 1985 en la Ciudad de México fue un punto de inflexión importante para el surgimiento de ONG orientadas a la movilización social y la ayuda ciudadana. Este evento catalizó la organización espontánea de la sociedad civil y dio lugar a la creación de ONG que se enfocaban en la reconstrucción y en la defensa de los derechos de las víctimas (Olvera, 2003).

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, y los cambios estructurales que este trajo consigo, las ONG mexicanas comenzaron a consolidarse como actores clave en la mediación de los impactos negativos del modelo neoliberal. Las ONG en México se profesionalizaron y adoptaron una estructura más formal para poder recibir financiamiento internacional, y se enfocaron en áreas clave como la defensa de los derechos humanos, protección del medio ambiente y la equidad de género (Fox y Hernández, 1992b). La llegada de organizaciones internacionales y el acceso a fondos de cooperación internacional también fue clave en este proceso que dieron auge a las ONG.

Estas organizaciones comenzaron a tener un papel crucial en temas que anteriormente eran monopolizados por el Estado, como la defensa de los derechos de los pueblos indígenas, el monitoreo de los derechos humanos, la participación en políticas públicas, y el desarrollo de iniciativas ambientales y de sostenibilidad (McMahon y Valdés, 2011). Además, las ONG se volvieron actores principales en la vigilancia de los derechos democráticos, contribuyendo a la transición política que culminó con la alternancia en el poder en el año 2000, con la llegada de Vicente Fox a la presidencia.

En el periodo 2000-2020, las ONG en México han alcanzado un nivel de consolidación y visibilidad significativa, aunque también han enfrentado retos importantes, especialmente con relación al financiamiento y su relación con el Estado (Rodríguez, 2017). Sin embargo, también han surgido tensiones con el

Gobierno, especialmente en el contexto de la administración de Andrés Manuel López Obrador, quien ha criticado el papel de algunas ONG, acusándolas de recibir financiamiento extranjero para promover agendas políticas contrarias a los intereses nacionales (Álvarez, 2020). Este periodo ha sido caracterizado por una dualidad en la relación entre el Estado y las ONG. Por un lado, se reconoce su importancia en la construcción de una sociedad más equitativa, y, por otro, se cuestiona su legitimidad y financiamiento externo (Arroyo, 2020).

2.2. Organizaciones sociales en la caficultura mexicana

El sector cafetalero en México ha sido históricamente una fuente clave de empleo y sustento para millones de personas, especialmente en las regiones rurales. A lo largo de su historia, las organizaciones sociales, como las cooperativas, asociaciones de productores y movimientos campesinos, han desempeñado un papel crucial en la organización, defensa y mejora de las condiciones de los caficultores (Fini, 2020). Estas organizaciones han evolucionado bajo distintos marcos socioeconómicos, desde la intervención estatal hasta la liberalización de los mercados bajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y más recientemente, con el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

Antes del TLCAN las organizaciones relacionadas con la producción de café estaban vinculadas a las instituciones creadas por el Estado que impulsaron la actividad productiva, en términos en distintas etapas y que relejan un comportamiento similar a lo referido sobre las ONG, que podemos referir en tres grandes periodos.

2.2.1. Periodo Estatal-Paternalista (1958-1994)

Creación de INMECAFE y el Apoyo Estatal a la Caficultura

Durante el periodo estatal-paternalista, la intervención del Estado en el sector cafetalero fue fundamental para estructurar y organizar a los pequeños productores. En este aspecto, la intervención del Estado fue determinante para

el impulso del cultivo. En 1958, el gobierno mexicano creó el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) con el objetivo de proporcionar apoyos, insumos, regular la producción, comercializar y exportar el café mexicano (Villaseñor, 1987). Este organismo público fue clave para el desarrollo de la caficultura en México, especialmente en áreas rurales marginadas, donde la obtención de ingresos de los pequeños productores dependía en gran medida del cultivo del café.

El INMECAFE proporcionó créditos, asistencia técnica, y compraba el café de los productores a precios garantizados, lo que brindaba una estabilidad económica a miles de familias campesinas. Bajo este esquema, las organizaciones campesinas y cooperativas surgieron como intermediarias entre los productores y el Estado, facilitando la distribución de los recursos y el acceso a los servicios estatales. Estas organizaciones, sin embargo, no gozaban de autonomía plena, ya que estaban fuertemente reguladas y dependían de las políticas gubernamentales (Bartra, 2013).

Las cooperativas cafetaleras durante este periodo funcionaron principalmente como organizaciones de producción y comercialización. En muchos casos, fueron creadas con el apoyo del Estado, que se enfocaron en agrupar a los pequeños productores para mejorar la productividad, acceder a los mercados y negociar mejores condiciones de venta del café (Olguín y Rosales, 2021). La principal ventaja de estas cooperativas residió en su capacidad para gestionar la venta de café en el mercado internacional, que benefició a los productores logrando precios estables y mecanismos de control de inventario por el INMECAFE para regular la oferta y así evitar la caída del precio del aromático.

A pesar de su dependencia del Estado, estas cooperativas sentaron las bases para el desarrollo de organizaciones más autónomas en las décadas siguientes. La disolución de INMECAFE en 1989, como parte de las reformas neoliberales, dejó un vacío en la regulación y el apoyo estatal, lo que impulsó a muchas cooperativas a reorganizarse y buscar nuevas formas de enfrentar los desafíos del mercado global que se acentúan en el siguiente periodo (Renard, 1999).

2.2.2. El periodo neoliberal y el TLCAN en la caficultura mexicana (1994-2020)

La entrada en vigor del TLCAN en 1994 marcó un punto de inflexión en la historia de la caficultura mexicana y en la relación entre el Estado y las organizaciones de productores. El tratado implicó la liberalización del mercado agrícola, lo que redujo el apoyo estatal directo a los cafeticultores y los expuso a la competencia de productos agrícolas altamente subsidiados de Estados Unidos de América (Jurado y Bartra, 2012). Sin el INMECAFE y otros organismos reguladores, los pequeños productores de café enfrentaron una volatilidad creciente en los precios internacionales del café, que, en muchos casos, provocó una caída en sus ingresos y la migración de miles de familias campesinas hacia las principales ciudades de México e incluso a Estados Unidos de América en busca de ingresos (Jaffee, 2007).

Ante estos desafíos, muchas cooperativas y organizaciones sociales comenzaron a buscar alternativas a los mecanismos tradicionales de comercialización, y se volcaron hacia los mercados de Comercio Justo y la producción de café orgánico (Boza, 2013). Estas iniciativas ofrecieron a los productores la posibilidad de vender su café a precios más altos y estables en mercados que valoraban prácticas sostenibles y equitativas.

Durante el periodo 1994-2020, las cooperativas cafetaleras evolucionaron y diversificaron sus funciones. Muchas de ellas no solo se enfocaron en la producción y venta de café, sino que también comenzaron a ofrecer servicios de capacitación técnica, acceso a créditos, y desarrollaron proyectos comunitarios de desarrollo social y ambiental para sus socios. Renard (2015) señala como un ejemplo destacado de las cooperativas a la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), que surgió en 1989 y que ha jugado un papel importante en la organización de los pequeños productores en la región de Oaxaca.

Las cooperativas también establecieron redes internacionales con ONG y organizaciones de Comercio Justo en Europa y América del Norte, lo que les permitió mejorar sus capacidades de negociación y acceder a mercados más lucrativos (Mestries, 2016). En este sentido, las organizaciones sociales en la caficultura mexicana no solo lograron resistir la crisis por el retiro del Estado y en la entrada en vigor del TLCAN, sino que en algunos casos prosperaron y fortalecieron su autonomía frente al Estado.

Las ONG comenzaron a desempeñar un papel clave en el apoyo a las cooperativas cafetaleras durante el periodo neoliberal. Estas organizaciones, muchas de ellas financiadas por cooperantes internacionales, proporcionaron asistencia técnica, apoyo en la certificación de café orgánico y Comercio Justo, y ayudaron a los productores a establecer conexiones con los mercados internacionales (OXFAM, 2002). Las ONG también defendieron los derechos de los pequeños productores frente a las políticas neoliberales que, en muchos casos, no les favorecían. Así que las ONG actuaron como intermediarias entre los pequeños productores y los mercados globales (Torres-Mazuera, 2013).

2.2.3. Periodo del T-MEC (2020-2023)

Con la entrada en vigor del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en 2020, las organizaciones sociales en el sector cafetalero mexicano enfrentan retos similares a los que enfrentaron bajo el TLCAN. El T-MEC ha mantenido el enfoque de liberalización comercial, lo que ha continuado exponiendo a los pequeños productores a las fluctuaciones de precios internacionales y la competencia de productos agrícolas subsidiados de Estados Unidos (Hernández, 2021).

Sin embargo, las organizaciones cafetaleras, cooperativas y ONG han desarrollado estrategias más sofisticadas para adaptarse a este entorno. Hoy en día, muchas cooperativas siguen enfocándose en la diversificación de productos, la certificación de Comercio Justo, y la expansión hacia nuevos mercados internacionales, como Asia y el Medio Oriente (OIC, 2017). El Programa

gubernamental como Sembrando Vida, implementado por el Gobierno de Andrés Manuel López Obrador, también ha brindado apoyo a los pequeños productores, con el objetivo de promover la agricultura sostenible y mejorar la situación económica de las comunidades rurales. No obstante, este programa ha sido criticado por no estar específicamente dirigido al sector cafetalero, lo que limita su impacto en este sector (Muñoz, 2020).

En un mercado globalizado, las organizaciones sociales han buscado fortalecer sus vínculos con actores internacionales, incluidas cooperativas globales, certificadoras de Comercio Justo y organismos no gubernamentales. Estos esfuerzos están orientados a mejorar los ingresos de los caficultores en México, promoviendo la adopción de prácticas sustentables que mejoren la resiliencia de las comunidades frente al cambio climático y la volatilidad del mercado (Vázquez y Moguel, 2021). La sostenibilidad y la inclusión social de las organizaciones son temas centrales en las discusiones actuales sobre el futuro del sector cafetalero.

2.3. Las organizaciones campesinas en el Libre Mercado

En la actualidad, la producción agrícola enfrenta una realidad de competencia, a nivel organizativo, con empresas corporativas que integran una diversidad de agentes, actores y personal con una serie de conocimiento y habilidades del nuevo sistema económico, desconocido para la mayoría de los campesinos (Yovera, 2020). En una economía abierta la producción y comercialización son los dos componentes fundamentales para la obtención de ingresos y el sostenimiento de las actividades productivas. Con la volatilidad de los precios internacionales del aromático y de los precios de los insumos, las unidades de producción campesina se exponen a una mayor vulnerabilidad, por lo que requieren de poner en práctica relaciones sociales para la producción diversificada que les permita aumentar su capacidad de resiliencia frente al cambio climático (Harvey *et al.*, 2021).

En una economía global sujeta a la producción intensiva, las producciones agrícolas campesinas son vulnerables para su desarrollo. Para el caso de México

en donde el 97.7% de las localidades son consideradas rurales, la producción intensiva ha significado la pérdida de soberanía alimentaria, la degradación de recursos naturales y la modificación de patrones alimentarios con impactos negativos en la salud de la población (Schwentenius y Ayala, 2014), lo que favoreció en gran medida la migración de la población rural a las grandes urbes (Mooney, 2019).

En el proceso de liberalización de los mercados, el principal reto de la producción campesina ha sido lograr la integración de cooperativas como una opción viable para la solución de las problemáticas relacionadas con la producción, acceso a los insumos, capacitación, procesamiento y comercialización. En el aspecto organizativo, de acuerdo con FAO-SAGARPA (2014) en México el 42.3% de las organizaciones constituidas no opera, e identifica la problemática en la falta de conocimiento de una acción colectiva y no tener un objetivo común claro, lo que se refleja en la simulación de organizaciones.

2.3.1. Organizaciones de base campesina

De manera más específica, el desarrollo de las organizaciones de base campesina en México ha estado estrechamente vinculado con las políticas públicas y la intervención del Estado en el sector agrario. A lo largo de los años, esta relación ha experimentado cambios significativos, influenciados por factores económicos, políticos y sociales. La interacción entre el Estado y las organizaciones campesinas se expone en tres periodos fundamentales: el periodo de transición paternalista a la apertura comercial (1980-1994), el periodo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte [TLCAN] (1994-2020) y el periodo del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá [T-MEC] (2020-2023).

Periodo de transición paternalista a la apertura comercial (1980-1994)

Durante las primeras décadas del siglo XX, particularmente después de la Revolución Mexicana, el Estado mexicano adoptó un enfoque paternalista hacia los campesinos, integrándolos en la estructura política a través de

organizaciones como la Confederación Nacional Campesina (CNC), que formaba parte del corporativismo priista. Este modelo, que perduró hasta los años setenta, permitía que el Estado mediara en los conflictos rurales y distribuyera beneficios a cambio de apoyo político (Bartra, 1996).

En la década de 1980, México entró en una fase de transición hacia la apertura económica, iniciada con la crisis de la deuda de 1982. Las reformas neoliberales implementadas por los gobiernos de Miguel de la Madrid (1982-1988) que promovieron la liberalización del comercio, la privatización de empresas estatales y la reducción del gasto público, afectando profundamente al campo (Fox, 1994).

Durante este periodo de transición, la respuesta de las organizaciones campesinas no fue pasiva. Aunque algunas, como la CNC, permanecieron alineadas con el gobierno, defendiendo los intereses de sus miembros a través de la negociación política, otras organizaciones independientes, como la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) y el Consejo Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros (CNORP), se opusieron abiertamente a las políticas neoliberales (Harvey, 1998). Estas organizaciones se movilizaron en defensa de los derechos agrarios y la soberanía alimentaria, exigiendo mayores subsidios y protección frente a las crecientes importaciones agrícolas.

Una de las principales causas de las movilizaciones fue la reforma al artículo 27 constitucional en 1992, que permitió la privatización de las tierras ejidales. Esta medida, vista como una traición al legado agrarista de la Revolución, generó una ola de protestas en las zonas rurales, ya que los campesinos temían la pérdida de sus tierras y el debilitamiento de la estructura comunitaria tradicional (Esteva, 1994). Además, las condiciones económicas del campo empeoraron debido a la caída de los precios de productos agrícolas y la falta de acceso a créditos, lo que aumentó la pobreza rural y estimuló la organización de movimientos sociales.

El entorno político nacional entre 1980 y 1994 estuvo marcado por una serie de transformaciones que afectaron las motivaciones de las movilizaciones campesinas. Por un lado, el régimen priista enfrentó una creciente oposición política, con el surgimiento de partidos de izquierda, como el Partido de la Revolución Democrática (PRD), y la aparición de movimientos armados, como el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), que se levantó en armas en Chiapas en 1994, en rechazo al TLCAN y la marginación de las comunidades indígenas y campesinas (Rus *et al.*, 2003).

Las organizaciones campesinas, especialmente las independientes, encontraron en estos movimientos una plataforma para articular sus demandas y luchar contra la exclusión política y económica. La falta de representación en las estructuras políticas formales y el impacto de las políticas neoliberales fomentaron la radicalización de algunas organizaciones, que buscaron nuevos canales de presión política, como la formación de alianzas con sectores urbanos y organizaciones internacionales.

El final de este periodo estuvo marcado por el inicio de las reformas neoliberales, promovidas principalmente bajo el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), que condujeron a la desregulación del sector agrícola y la eventual disolución de INMECAFE en 1989. Estas reformas culminaron con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, lo que representó un cambio en las relaciones económicas y políticas del país, afectando de manera directa a las organizaciones campesinas, que vieron reducidas las ayudas estatales y la protección de precios garantizados.

Periodo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte [TLCAN] (1994-2020)

El TLCAN, que entró en vigor en 1994, y transformó radicalmente el sector agrícola mexicano, afectando particularmente a los pequeños productores y a las organizaciones campesinas, marcó un cambio significativo en la economía y la

política agraria de México. La apertura del mercado agrícola a productos de Estados Unidos de América y Canadá aumentó la competencia y forzó a las organizaciones campesinas a adaptarse a un entorno más competitivo (Can, 2019).

La competencia se tornó desleal ante las importaciones de productos agrícolas estadounidenses altamente subsidiados y resultó altamente perjudicial para los campesinos mexicanos (Mariscal *et al.*, 2017). Este periodo se caracterizó por los esfuerzos de adaptación al mercado, enfocado en la mejora de la calidad y competitividad de los productos agrícolas consideradas como actividades con ventajas comparativas con otros países (SAGARPA, 2012).

Este periodo impulsó un modelo de desarrollo económico que favorecía la liberalización del comercio y la reducción de la intervención estatal en la economía, en función de las directrices neoliberales. La desaparición de INMECAFE y otros organismos reguladores del gobierno exacerbó las dificultades de los pequeños productores de café, quienes enfrentaron la volatilidad de los precios internacionales del café sin la protección de los precios garantizados que antes les proporcionaba el Estado (Bartra *et al.*, 2013). Ante estas circunstancias, las organizaciones campesinas tuvieron que adaptarse y buscar nuevas formas de subsistencia.

Una respuesta común fue la adopción de certificaciones internacionales como Comercio Justo y la producción de café orgánico, lo que permitió a los productores acceder a mercados de nicho en los que podían obtener precios más altos (Renard, 2015). Esta transición no fue fácil ni universal; muchas organizaciones campesinas tuvieron dificultades para ajustarse a los nuevos requisitos de producción y comercialización.

A lo largo de este periodo, surgieron nuevos movimientos campesinos y cooperativas que buscaron organizarse de manera autónoma frente al Estado y el mercado global. Estas organizaciones se enfocaron en fortalecer la capacidad de negociación de los pequeños productores y en buscar formas alternativas de

comercialización que les permitieran obtener mejores condiciones en un mercado globalizado (Martínez, 2009). Al respecto, Tepox y González (2020) señalan como destacada, en el trabajo organizativo de cooperativas cafetaleras, a la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), quien desempeñó un papel importante en la defensa de los intereses de los productores de café a nivel local e internacional.

A pesar de estos esfuerzos, el impacto del TLCAN sobre las organizaciones campesinas en México fue, en general, negativo. La liberalización del mercado agrícola mexicano provocó una crisis en el campo, agravando la migración hacia Estados Unidos y debilitando la capacidad de las organizaciones campesinas para influir en las políticas públicas (Carlsen, 2018).

Periodo del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá [T-MEC] (2020-2023)

La entrada en vigor del T-MEC en 2020 reafirmó la integración económica de México con Estados Unidos y Canadá, reemplazó al TLCAN, pero en esencia representa una continuación de las políticas de liberalización comercial, aunque con algunos cambios que han buscado atender ciertas demandas de sectores sociales y productivos (Hernández, 2021). Este tratado, en relación con las organizaciones campesinas, ha significado la permanencia de muchos de los retos que enfrentaron bajo el TLCAN, como la competencia con productos agrícolas subsidiados de Estados Unidos de América, aunque también ha ofrecido algunas oportunidades de integración en cadenas de valor globales para los productores que logran cumplir con los estándares internacionales.

Una de las principales características de este periodo ha sido la implementación de programas gubernamentales que buscan contrarrestar las desventajas estructurales del campo mexicano. El programa Sembrando Vida, lanzado en 2019 bajo el gobierno de Andrés Manuel López Obrador, ha sido uno de los principales esfuerzos del Estado para revitalizar el campo mexicano (Baca *et al.*,

2023). A través de este programa, el gobierno busca promover la reforestación, la agricultura sustentable y la creación de empleos en las comunidades rurales, proporcionando apoyo financiero directo a los pequeños productores, incluidos los cafetaleros. Aunque Sembrando Vida ha sido aclamado por su enfoque ambiental y social, ha sido criticado por no abordar completamente los problemas estructurales del campo mexicano, como la falta de acceso a mercados justos y sostenibles (Muñoz, 2020).

Durante este periodo, las organizaciones campesinas continúan desempeñando un papel clave en la defensa de los intereses de los pequeños productores. Sin embargo, su capacidad de influir en las políticas públicas y en las decisiones de comercio internacional sigue siendo limitada, en gran parte debido a la fragmentación y la falta de apoyo institucional (Núñez, 2021). Por lo que las organizaciones han avanzado hacia modelos de autogestión y mayor independencia, con sus particularidades en cada región productiva. Aunque estos sucesos hablan de la relación general, cada estado tiene sus particularidades que, aunque influenciado por las ya expuestas, toman directrices específicas en cuanto a la organización y la producción de café a nivel estatal.

2.4. La organización y la producción de café en los principales estados productores

La producción de café en México ha sido un pilar clave en la economía rural, especialmente en los estados de Chiapas, Veracruz, Oaxaca, y Puebla. Estos cuatro estados representan las principales regiones cafetaleras del país, tanto por volumen de producción como por la calidad del café cultivado. En estas zonas, las organizaciones sociales y cooperativas han desempeñado un papel crucial en la defensa de los intereses de los pequeños productores, en la búsqueda de mercados justos y sostenibles, y en la promoción de prácticas agrícolas ecológicas. La organización colectiva ha permitido a los cafeticultores

de estas regiones enfrentar los desafíos impuestos por los mercados internacionales, las políticas nacionales y los cambios climáticos.

2.4.1. Chiapas y la organización campesina

Chiapas ha sido históricamente el mayor productor de café en México (SIAP, 2019). Durante el periodo estatal-paternalista, los productores de café en este estado dependían del INMECAFE quien les proporcionaba apoyo técnico y financiero, compraba el café a precios garantizados y facilitaba el acceso a los mercados internacionales (Renard, 1999). Las cooperativas surgidas en este periodo, como la Unión de Ejidos de la Selva, se beneficiaron enormemente del apoyo estatal.

El control estatal, aunque efectivo en muchos aspectos, limitó la autonomía de las organizaciones campesinas. Sin embargo, la estructuración de estas cooperativas sentó las bases para la resistencia y organización autónoma que surgiría más tarde, particularmente con el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994, que tuvo su origen en las comunidades cafetaleras de la región (Martínez, 2015).

Con la entrada en vigor del TLCAN en 1994, el sector cafetalero de Chiapas se vio profundamente afectado por la liberalización del mercado agrícola. Los pequeños productores, que antes dependían de los precios garantizados de INMECAFE, ahora estaban expuestos a la volatilidad de los precios internacionales del café. En respuesta, las organizaciones sociales y cooperativas de Chiapas comenzaron a buscar alternativas a los mercados tradicionales (Rivera, 2006). Las certificaciones de Comercio Justo y la producción de café orgánico ofrecieron una solución a las comunidades cafetaleras, permitiéndoles vender su café a precios más justos y estables en mercados internacionales que valoraban la sostenibilidad y la justicia social (Jaffee, 2007).

Cooperativas como la Unión Majomut, que agrupa a más de 1000 pequeños productores indígenas de las comunidades tzotziles y tzeltales, lograron acceder

a los mercados de Comercio Justo y mejorar las condiciones de vida de sus socios (Flores, 2015). Estas cooperativas no solo se enfocaron en la venta del café, sino también en el desarrollo comunitario, la educación y la promoción de derechos indígenas.

Con la entrada en vigor del T-MEC en 2020, las cooperativas de Chiapas han continuado su lucha por mantener su viabilidad en el mercado internacional. La creciente demanda de café orgánico y de Comercio Justo ha permitido que las organizaciones sociales sigan desempeñando un papel importante en la comercialización del café chiapaneco. Además, las cooperativas han comenzado a adoptar prácticas más sostenibles para hacer frente al cambio climático, que afecta gravemente a las zonas cafetaleras (Vázquez y Moguel, 2021).

2.4.2. Veracruz y las cooperativas cafetaleras

En el estado de Veracruz, el segundo mayor productor de café en México (SIAP, 2019), las cooperativas también estuvieron estrechamente vinculadas a INMECAFE. Estas cooperativas surgieron como intermediarias entre el Estado y los pequeños productores, facilitando la compra del café a precios regulados. Sin embargo, la crisis provocada por la disolución de INMECAFE dejó desprotegidos a los pequeños cafeticultores del apoyo estatal y expuestos a la volatilidad de los precios internacionales (Fox y Hernández, 1992a).

Las cooperativas enfrentaron un desafío similar. Con la desaparición del apoyo estatal, los pequeños productores de café se vieron obligados a competir en un mercado globalizado sin el respaldo financiero y técnico del Estado. No obstante, algunas cooperativas lograron adaptarse adoptando prácticas más eficientes y buscando mercados internacionales a través de certificaciones orgánicas y de Comercio Justo. Un ejemplo es la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Huatusco, que implementó estrategias para mejorar la calidad del café y acceder a mercados más lucrativos (Torres-Mazuera, 2013).

El T-MEC ofreció nuevas oportunidades para la exportación de café, especialmente para las cooperativas que han logrado consolidarse en mercados de nicho como el café orgánico. Sin embargo, los pequeños productores siguen enfrentando desafíos relacionados con el acceso al financiamiento y la adaptación a las exigencias de los mercados internacionales (Ruiz-Espinoza *et al.*, 2017). Las cooperativas veracruzanas han empezado a colaborar con organizaciones internacionales para mejorar su acceso a tecnologías más avanzadas y a capacitación técnica (Nava y Hernández, 2017).

2.4.3. Oaxaca y el nacimiento de la CEPCO

En Oaxaca, la creación de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) en 1989 marcó un hito importante. Esta organización surgió como una respuesta a la desaparición de INMECAFE y buscó agrupar a los pequeños productores para comercializar su café de manera más directa y competitiva (Valencia, 2016). CEPCO fue pionera en la adopción de certificaciones de Comercio Justo y en la búsqueda de mercados alternativos, como el café orgánico, ofreciendo así una vía de salida a la crisis del sector cafetalero tras la liberalización del mercado (Renard, 2015).

La CEPCO continuó desempeñando un papel crucial en la organización de los pequeños productores de café, fortaleció su presencia en los mercados internacionales, ampliando la producción de café orgánico y de Comercio Justo. La organización también promovió el desarrollo de proyectos de infraestructura local y de servicios educativos y de salud, mejorando significativamente la calidad de vida de las comunidades cafetaleras de la región (Renard, 2015).

En Oaxaca, las cooperativas han seguido promoviendo el desarrollo comunitario a través de la producción de café orgánico y de Comercio Justo. Bajo el T-MEC, las cooperativas oaxaqueñas han diversificado sus actividades, desarrollando proyectos de turismo comunitario y agroecológico, lo que les permite generar ingresos adicionales y fortalecer las economías locales (Renard, 2015).

2.4.4. Puebla y las cooperativas en pequeña escala

Puebla, aunque no es uno de los mayores productores de café en términos de volumen, tiene una larga tradición de producción cafetalera. Las organizaciones sociales en el estado de Puebla jugaron un papel importante en la defensa de los derechos de los pequeños productores frente a los intermediarios y en la promoción de prácticas más sostenibles (Benítez *et al.*, 2015). Las cooperativas de café en Puebla, aunque más pequeñas que las de Chiapas y Oaxaca, se enfocaron en la producción de café de alta calidad y en la mejora de las condiciones de vida de los productores locales (Huerta, 2009).

En Puebla, las cooperativas cafetaleras comenzaron a especializarse en la producción de café de alta calidad, con un enfoque en el acceso a mercados internacionales que valoraban el café de especialidad. Las cooperativas locales también colaboraron con ONG y universidades para mejorar las técnicas de cultivo y diversificar sus fuentes de ingresos, desarrollando productos derivados del café y participando en eventos internacionales de café de especialidad (Muñoz, 2020).

Puebla ha seguido consolidándose como un productor de café de especialidad. Las cooperativas en este estado han continuado desarrollando alianzas internacionales y mejorando sus técnicas de producción para satisfacer las demandas del mercado global (Benítez *et al.*, 2015). Los esfuerzos por mejorar la calidad del café y por adoptar prácticas más sostenibles han permitido a los productores poblanos acceder a nuevos mercados y mantener una producción competitiva.

Estas particularidades de la producción, en cada región cafetalera, se atendió con intervenciones de política pública de manera generalizada, con el enfoque de productividad, a través de algunos programas insertados en estrategias homologadas en la producción agrícola, ninguno tan específico como la extinta paraestatal encargada del sector, el INMECAFE. Por ello, se realizó una revisión

sobre los principales programas implementados para atender a los productores de café en México.

2.5. Programas de apoyo relacionados con los productores de café en México

Los productores de café en México han logrado ser partícipes de diversos programas y apoyos diseñados por el gobierno para el impulso de actividades productivas. Estos programas buscaron fortalecer la competitividad del sector, mejorar las condiciones económicas de los productores y mitigar los efectos de las fluctuaciones del mercado global, este último especialmente en las zonas rurales. En la bibliografía es posible encontrar algunos referentes sobre algunos programas y estrategias principales que influyeron en el sector.

2.5.1. Alianza para el campo (2003-2010)

La Alianza para el Campo fue un programa emblemático implementado por el gobierno mexicano para fomentar la producción agropecuaria, que incluyó a la caficultura años después de su implementación. Aunque no exclusivamente dirigido al café, este programa ofrecía apoyos que beneficiaban a los productores cafetaleros, sobre todo en términos de organización económica, financiamiento y comercialización. Se enfocaba en fortalecer la competitividad de los productores mediante incentivos a la inversión y la integración a cadenas productivas de valor agregado. Para los productores de café, la Alianza para el Campo, significó la oportunidad de acceder a créditos y subsidios, así como a tecnologías de cultivo más eficientes (Fuentes, 2008b).

2.5.2. Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR)

El Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) fue parte del Programa de Desarrollo Rural (PDR), y se considera fue otro programa importante para los caficultores. Su principal objetivo era incrementar los ingresos de la población rural en condiciones de pobreza, mediante la

capitalización de las unidades de producción, entre ellas las de café. Este programa proporcionó incentivos para la inversión, fomentaba proyectos productivos y promovía la creación de microempresas rurales vinculadas al café. Con este programa, los productores de café que pudieron acceder a estos apoyos modernizaron sus técnicas de producción y mejoraron su inserción en los mercados (Secretaría de Agricultura, 2003).

2.5.3. Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA)

El PRODESCA fue diseñado para mejorar las capacidades de los productores mediante la capacitación técnica y la asesoría profesional. Para los caficultores, significó acceso a una red de prestadores de servicios profesionales que ofrecían asesoría en manejo de cultivos, prácticas sustentables y estrategias comerciales. Uno de los enfoques clave fue el fomento de prácticas sostenibles en la producción de café de calidad, lo cual era importante debido a la creciente demanda de productos agrícolas con valor agregado (Fuentes, 2008b).

2.5.4. Programa para el Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR)

El PROFEMOR tuvo como objetivo promover la organización de los productores para acceder a mercados en mejores condiciones. En el caso de los productores de café, quienes tradicionalmente operan en pequeños grupos o cooperativas, este programa busco fomentar la creación de cooperativas y redes de comercialización que permitieran a los pequeños caficultores negociar precios justos y mejorar su posición en las cadenas de valor del café (Fuentes, 2008a). También facilitó el acceso a créditos y a la contratación de asesoría técnica especializada en la gestión empresarial, lo cual contribuyó a fortalecer la capacidad de las organizaciones cafetaleras.

2.6. Programas estratégicos para el sector cafetalero

2.6.1. Plan Integral de Atención al Café (PIAC)

El PIAC, implementado en diferentes periodos, fue un programa específico diseñado para atender las necesidades del sector cafetalero. Este plan incluía componentes de asistencia técnica, financiamiento y apoyo para la renovación de plantaciones, con el objetivo de mejorar la calidad y productividad de los cafetales. Se brindaron subsidios para la adquisición de insumos, como fertilizantes y plantas resistentes a plagas, especialmente en regiones afectadas por la roya del café, que tuvo un impacto devastador en los cultivos durante la década de 2010 (CEDRSSA, 2010c).

2.6.2. Fondo de estabilización del precio del café

Otro programa específico fue el Fondo de Estabilización del Precio del Café, que tuvo como objetivo mitigar las fluctuaciones de los precios internacionales del café, proporcionando a los productores un ingreso mínimo garantizado en caso de que los precios cayeran por debajo de ciertos niveles. Este fondo ayudó a proteger a los pequeños productores de café contra las pérdidas catastróficas derivadas de las variaciones en los mercados globales (CEFP, 2018).

2.7. Programa de apoyo a pequeños productores de café

En los años recientes, se implementó el Programa de Apoyo a Pequeños Productores de Café, enfocado en mejorar la calidad de vida de los caficultores a través de asistencia financiera directa. Este programa proporcionaba subsidios para la modernización de los cafetales, con especial énfasis en la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y la certificación de café orgánico. El objetivo era mejorar el acceso de los pequeños productores a mercados de exportación que demandan café de especialidad, promoviendo así el crecimiento económico local (Diario Oficial de la Federación, 2015a).

2.7.1. Programa de Atención a Problemas Estructurales (PAPE)

Este programa fue implementado para mitigar los efectos de las fluctuaciones del mercado global del café. A través de incentivos y apoyos financieros, los productores pudieron amortiguar los impactos de la caída de precios internacionales, manteniendo la estabilidad económica de sus comunidades (CONAPESCA, 2009).

2.7.2. Sembrando Vida

En la administración actual, el programa Sembrando Vida ha incluido a los cafecultores como beneficiarios clave. Este programa promueve la reforestación con cultivos de alto valor como el café, y brinda apoyos directos para mejorar las prácticas productivas, impulsar la sostenibilidad y generar excedentes para la comercialización (IMJUVE, 2021). Aunque no se enfoca exclusivamente en el café, su presencia en las comunidades cafetaleras ha sido significativo.

Los programas con los que se atendió al sector cafetalero, después del INMECAFE, han consistido en apoyos sin una dirección clara y unificada. Es decir, son apoyos que forman parte de una estrategia de desarrollo agrícola generalizada. Para que estos apoyos logren sus objetivos parten del supuesto de que las organizaciones cuentan con potencial de desarrollo para su inserción en los mercados internacionales del café. Si bien este principio es válido para un pequeño porcentaje del total de los productores, deja al margen a los que no cuentan con esquemas organizativos que cumplan los requisitos necesarios para acceder a las fuentes de financiamiento necesarias para ello. En este sentido, y con todo lo expuesto en apartados anteriores, se señala que las acciones de Estado, en el impulso de las organizaciones y cooperativos, en el sector rural contribuyó de manera decisiva en la creación de una paradoja organizativa.

2.8. La paradoja organizativa en México

La organización de productores, como respuesta a los cambios de la organización económica del país, en esencia, ha estado enmarcado en la construcción de un modelo alternativo al capitalista. Retomado e impulsado por los diferentes dirigentes del país en momentos coyunturales, para lograr orden político en momentos de industrialización del país con miras al desarrollo económico nacional. Esta tendencia se observó en el México contemporáneo (a partir de 1940).

La perspectiva del desarrollo industrial coadyuvó a la transformación eminentemente rural mexicana a una sociedad obrera, en la que el sector empresarial gozó de bondades para la inversión extranjera. En este auge (1920-1990) logró el beneficio de las subvenciones dirigidas a las cooperativas y controló cualquier intento de manifestación de desacuerdo al tener empleada en el sector a la mayor parte de la población urbana de ese entonces.

El desarrollo de la organización cooperativa que buscó la creación de un modelo alternativo de desarrollo centrado en la satisfacción de las necesidades obrero-campesinas, en el caso de México, se distorsionó por el grado de intervencionismo del Estado en su funcionamiento que les generó una dependencia paternalista y la creación de organizaciones gremiales clientelares, sin defensa del interés colectivo, donde los líderes de las organizaciones incurrieron en malversación de los fondos ofrecidos por el Estado. En consecuencia, provocaron la desmotivación de los socios y pérdida de la conciencia social para el trabajo colectivo de las clases obreras, campesinas y de artesanos.

Para la Secretaría de Economía, las organizaciones sociales de diversa índole son consideradas como una entidad empresarial sin mayor distinción en el modelo económico de desarrollo propio de una economía abierta; donde los esquemas de apoyo y financiamiento productivo están sujetos a una serie de normatividades que solo los productores más desarrollados pueden cumplir, dejando al margen a los pequeños productores. Por ello, en la presente

investigación, este esquema de apoyos a la producción dirigidos a la productividad se considera excluyentes para la pequeña producción.

2.9. Marco conceptual

En este apartado se retoman conceptos identificados en la revisión documental que se consideran necesarios de puntualizar, para mejorar la comprensión del tema de investigación desarrollado. Se presentan en un orden lógico a manera de un proceso para el análisis de la investigación.

2.9.1. Cooperativismo

El cooperativismo es un modelo organizativo basado en la colaboración entre individuos que comparten intereses comunes (Mata, 2020), lo que permite a los pequeños productores unir esfuerzos para mejorar su capacidad de negociación y acceso a mercados (Izquierdo, 2012). Como señala Enciso González (2022) el cooperativismo fomenta la solidaridad y el apoyo mutuo entre sus miembros para enfrentar los desafíos económicos como acceso a los mercados con mejores condiciones de venta de productos, la compra de insumos y acceder a recursos que de otra manera serían inalcanzables (Izquierdo, 2009). Al consolidar estas capacidades, las cooperativas pueden alcanzar procesos de autogestión en la consecución de objetivos relacionados con un beneficio común.

2.9.2. Organizaciones autogestivas

El concepto de autogestión surgió en los movimientos obreros y cooperativistas del siglo XIX, particularmente en Europa, donde los trabajadores comenzaron a abogar por el control de los medios de producción. En América Latina, la autogestión ganó terreno en el contexto de los movimientos agrarios y campesinos que luchaban por el acceso a la tierra y la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores rurales (Ríos, 2022).

Una organización autogestiva es una estructura colectiva en la que los miembros participan de manera equitativa en la toma de decisiones y en la gestión de los

recursos de la organización (García y Wahren, 2007). Estas organizaciones suelen estar conformadas por pequeños productores o comunidades que buscan controlar sus medios de producción, distribución y comercialización. En el contexto rural, la autogestión permite a los campesinos organizarse en cooperativas o asociaciones, donde asumen la responsabilidad completa de la gestión de sus actividades económicas, generalmente, de manera independiente del Estado o de grandes corporaciones (Martínez y Pérez, 2015).

Las organizaciones autogestivas presentan una serie de características que las distinguen de otras formas organizativas. Al respecto, Silva (2018) señala que en este tipo de organizaciones las decisiones y el control de los recursos recaen completamente en los miembros de la organización. Otorgándole la autonomía a la organización al no depender de actores externos, como el gobierno o grandes empresas, para la toma de decisiones clave. Cárdenas (2017) refiere que la toma de decisiones en una organización autogestiva es democrática, es decir, todos los miembros tienen el derecho a participar y votar sobre las decisiones que afectan a la organización. Esto garantiza una participación equitativa y fomenta la corresponsabilidad.

En este sentido, Ramírez y Gómez (2020) refieren que las organizaciones autogestivas privilegian la propiedad colectiva de los recursos productivos y la distribución equitativa de los beneficios entre los socios, según las reglas establecidas por la comunidad, lo que reduce la desigualdad interna. Martínez y Pérez (2015) argumentan que una organización autogestiva se basa en la solidaridad y el apoyo mutuo entre sus miembros. Estas organizaciones buscan mejorar el bienestar común y fortalecer las capacidades locales, promoviendo un sentido de comunidad y pertenencia.

En lo referente a la gestión de los recursos, en una organización autogestiva tiende a ser sostenible ya que los miembros, al estar directamente implicados en el manejo de sus recursos, adoptan prácticas que favorecen la preservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales (Cárdenas, 2017). En

suma, estos elementos característicos, contribuyen la capacidad de resiliencia a las organizaciones autogestivas ante las crisis económicas y sociales, ya que, al depender principalmente de sus propios recursos y decisiones, pueden adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, diversificando sus actividades o ajustando sus procesos productivos (Silva, 2018). Estas actividades vinculadas a un proceso productivo requieren de actividades de planeación.

2.9.3. Planeación

La planeación es un proceso fundamental en la administración y gestión, tanto en el ámbito empresarial como en el organizacional. Es entendida como el conjunto de actividades y decisiones orientadas, sistemáticamente, hacia la consecución de metas y objetivos específicos de la organización o empresa (Suárez, 2020). La planeación permite la anticipación de escenarios futuros, la definición de acciones adecuadas para el logro de resultados deseados considerando los recursos requeridos y el tiempo necesario para alcanzar las metas y lograr los objetivos. Según Robbins y Coulter (2021), la planeación implica la formulación de estrategias, la determinación de los recursos y la asignación de responsabilidades para la organización del trabajo y coordinar esfuerzos de manera efectiva.

En el marco conceptual de la administración, la planeación no es un proceso aislado, sino que se relaciona con otras funciones gerenciales como la organización, dirección y control. Fayol (2016) señala que la planeación desempeña una función primordial en la gestión, toda vez que precede y condiciona el desarrollo de otras funciones necesarias para la gestión. A través de la planeación los administradores pueden prever contingencias, reducir la incertidumbre y establecer una estructura clara para alcanzar los objetivos de la organización.

La planeación se clasifica en diferentes niveles: la planeación estratégica, la táctica y la operativa. La planeación estratégica se refiere a las decisiones a largo plazo que guían el rumbo general de la organización, mientras que la planeación

táctica y operativa están enfocadas en aspectos más específicos y a corto plazo. Como la planeación estratégica está relacionada con la visión y los objetivos a largo plazo, Mintzberg (2013) señala que ésta no puede predecir completamente el futuro, lo que da lugar a la flexibilidad y la adaptación como elementos clave en el proceso de planeación. Esto reafirma el dinamismo de los procesos para lo que se realiza la planeación y la necesidad del diseño de mecanismos de retroalimentación eficientes para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

En el ámbito organizacional, la planeación no solo implica la definición de metas, sino también la identificación de los recursos necesarios para alcanzarlas, y la evaluación de los riesgos asociados. Montoya y Montoya (2013) refieren que un proceso de planeación eficiente debe incluir la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas, para formular estrategias más acertadas y factibles de ejecutar. De este modo, la planeación se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones informadas y la gestión eficiente de recursos.

En términos generales, la planeación puede definirse como un proceso iterativo y dinámico que requiere la activa participación de los distintos actores en los diferentes niveles de la organización. Por lo que en la planeación la participación y el consenso son fundamentales en el cumplimiento de las metas y los objetivos de manera exitosa. En este sentido, Drucker (2009) señala que una planeación efectiva debe considerar no solo los aspectos técnicos y cuantitativos, sino también los factores humanos, sociales y culturales que influyen en la operatividad de las organizaciones. De esta manera, en el ejercicio de la planeación se requiere de la participación colectiva de los actores involucrados con la finalidad de fomentar la cohesión y la alineación de los esfuerzos organizacionales para lograr un objetivo común, en que se requiere una política clara.

2.9.4. Política

La política se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que regulan la vida en sociedad (Van, 2000). Implica la distribución del poder y la toma de decisiones que afectan a comunidades y grupos (Latour, 2018). La política puede ser formal, como en el caso de las políticas públicas, o informal, como las normas sociales que rigen el comportamiento de las comunidades o grupos, y se comprenden como un proceso dinámico que involucra la interacción entre diferentes actores sociales, económicos y políticos en la definición de prioridades y la asignación de recursos (Franco, 2020).

En el ámbito del desarrollo rural, las políticas juegan un papel crucial en la promoción de prácticas sostenibles y en la mejora de las condiciones de vida de los productores (Scartascini y Chuaire, 2014). Para la promoción de prácticas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los productores rurales, se requiere que el Estado brinde los apoyos requeridos.

2.9.5. Apoyo

El apoyo se refiere a la asistencia proporcionada a individuos o grupos para facilitar su desarrollo o mejorar sus condiciones de vida (Torres-Melo y Santander, 2013). Este apoyo puede ser financiero, técnico o social. La importancia del apoyo radica en su capacidad para empoderar a los beneficiarios y fomentar su autonomía (Cardozo, 2006). Además, Hernández y Nava (2019) señalan que el apoyo social y técnico es fundamental para fortalecer las capacidades locales y promover la sostenibilidad. En el cooperativismo, el apoyo puede manifestarse a través de redes de colaboración que facilitan el acceso a recursos y conocimientos. Desde la política pública, los apoyos deben estar bien alineados con las líneas estratégicas establecidas en los programas.

2.9.6. Programa

Un programa es un conjunto estructurado de actividades diseñadas para alcanzar objetivos específicos dentro de un marco temporal determinado (Van,

2000). Los programas son herramientas clave en la implementación de políticas públicas y pueden abarcar diversas áreas, desde educación hasta desarrollo económico (Bracamonte, 2002). Según Winchester *et al.* (2011), los programas deben ser diseñados en función de las necesidades locales y deben incluir mecanismos de evaluación para asegurar su efectividad. En el ámbito del café agroecológico, los programas pueden incluir capacitación técnica para productores y estrategias de comercialización (FAO, 2004), que promuevan la integración de los productores y su desarrollo.

2.9.7. Desarrollo

El desarrollo se entiende como un proceso integral que busca mejorar las condiciones de vida de las personas a través del crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental (Irausquín *et al.*, 2016). Este concepto abarca tanto dimensiones económicas como sociales y culturales. De acuerdo con Tovar (2014), el desarrollo debe ser visto como un proceso multidimensional que involucra no solo el crecimiento económico, sino también la equidad social y la conservación del medio ambiente. Para promover el desarrollo rural es necesario impulsar prácticas agrícolas sostenibles que generen los alimentos e ingresos para las familias, y todas aquellas actividades con potencial de generación de empleo que beneficien tanto a los productores como al ecosistema. Esta relación socioambiental equilibrada estará delimitada por los contextos socioeconómicos locales.

2.9.8. Desarrollo local

El concepto de desarrollo local refiere a aquel proceso mediante el cual las comunidades locales implementan acciones con la finalidad de mejorar sus condiciones económicas, sociales, y ambientales de manera sostenible y autosuficiente. El principio fundamental es que este desarrollo este impulsado por los propios actores locales, incluyendo gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y las personas que habitan en el territorio (Cárdenas, 2002).

En el ejercicio de planeación para el desarrollo local se debe: a) incluir activamente a los miembros de la comunidad en el proceso de desarrollo; b) aprovechar los recursos materiales y humanos disponibles en la comunidad; c) buscar un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado; y d) promover la independencia y resiliencia económica de la comunidad. Todo ello con un enfoque de integralidad económica, social, cultural y ambiental.

Respecto al desarrollo local, Kisman y Tasar (2014) señalan que es un proceso dinámico donde se involucran tres aspectos fundamentales: las entradas, los productos y los resultados. El primero incluye las condiciones del territorio, aspectos inherentes a la organización, el potencial de la zona y la ubicación que puede representar una oportunidad en términos de regionalización productiva; en el segundo señala acceso a servicios, la generación de ingresos, los habitantes como beneficiarios y relaciones entre ellos como la autoayuda; y en el tercero, señala como resultado los elementos de la planeación, la definición de una visión e indicadores de mejora en el que destaca el bienestar de las personas.

2.9.9. Bienestar

El bienestar se refiere al estado general de salud, calidad de vida y felicidad de las personas (Tovar, 2014). Blanco y Díaz (2005) consideran que el bienestar incluye cinco dimensiones: la integración, la aceptación, la contribución, la actualización y la coherencia social. La integración social se relaciona con las necesidades socioemocionales de la persona, donde se expresa el principio de agrupabilidad básico de crecimiento en el que se erige un individuo. La aceptación social es un aspecto imprescindible en el sentido de pertenencia basado en la confianza y aceptación del contexto de la vida propia como generadora de progreso de un nivel de bienestar colectivo.

La contribución social se fundamenta en la confianza de los otros y nosotros mismos referida al sentimiento de utilidad sobre lo que se ofrece a la comunidad. La actualización social se refiere al dinamismo de las instituciones y la sociedad para la consecución de objetivos y beneficios mutuos. La coherencia social, en

gran medida, integra los elementos anteriores y propicia el conocimiento y entendimiento del mundo en el que se vive con la finalidad de comprender lo que acontece, es decir, en esta dimensión se es capaz de sentir la satisfacción con la vida en la que impera una mayor igualdad social en cuanto a derechos humanos y libertades políticas, con acceso al conocimiento y la salud emanada de la confianza en la sociedad, que genera la capacidad e interés para conocer la lógica de su desarrollo en términos de coherencia, la confianza entre los otros y nosotros mismos en términos de aceptación para dar lugar a la salud. Estas cinco dimensiones se relacionan para el caso de estudio con la planeación participativa de las organizaciones.

En el contexto agrícola, el bienestar está relacionado con factores económicos, sociales y ambientales que afectan la vida de los productores, en el que este depende no solo de sus ingresos económicos, sino también de su acceso a servicios básicos, educación y salud (Rodríguez y Quintanilla, 2019). Mejorar el bienestar implica abordar estas múltiples dimensiones para garantizar una vida digna en el medio rural, es decir, lograr el bienestar rural.

2.9.10. Bienestar rural

El bienestar rural se refiere específicamente al estado de vida en las áreas rurales, donde los desafíos pueden ser más pronunciados debido a limitaciones en infraestructura y servicios. Este concepto abarca aspectos como la seguridad alimentaria, acceso a educación y salud, así como la sostenibilidad ambiental (Tovar, 2014). El bienestar rural es fundamental para una población rural saludable y educada. Esto implica implementar políticas que fortalezcan las capacidades locales, mejoren las condiciones de vida en estas comunidades, contribuyan a la estabilidad económica y social para un desarrollo sostenible (Ello, 2009). De manera general, las políticas públicas deben fortalecer las capacidades locales con acciones de inversión, capacitaciones y organización de los productores para mejorar las condiciones de vida en el medio rural.

2.9.11. Organización

En la actualidad, el concepto de organización es utilizado en diferentes áreas del conocimiento y actividades o acciones de la vida cotidiana, de acuerdo con el contexto de su utilización se le da un significado. Según Hernández y Nava (2019), la organización es un proceso mediante el cual los individuos se agrupan para lograr metas que de otra manera no podrían alcanzar en forma individual. En este sentido y desde una interpretación sistémica, la organización hace referencia a un sistema social sujeta a intercambios de algún tipo para lograr un objetivo, por lo que se trata de un sistema abierto con entradas y salidas de productos o insumos, que además retroalimentan la estructura, operación y función del sistema social permitiendo su permanencia en el tiempo (Ossa, 2017).

Desde la perspectiva administrativa, la organización es una estructura formal en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, basadas en la jerarquía y los niveles de autoridad en función de las actividades y objetivos de una empresa (Yovera, 2020). Esta definición implica una distribución de funciones, jerarquías y administración del poder en los espacios definidos en la estructura organizativa. Para el caso de la presente investigación, que consiste en un estudio de caso, la organización juega un papel fundamental en la creación de un esquema de reproducción social alterno, donde un grupo de socios de base campesina, que incluye a las familias y los jóvenes, implementaron la planeación participativa en busca de objetivos comunes en la mejora de sus condiciones de vida donde las mujeres tienen una activa participación.

En lo general en esta investigación, el concepto de organización hace referencia a las actividades que realiza un grupo de personas con una estructura de relaciones con distintas funciones y actividades, y relaciones humanas que tienen una misión y visión, y para esto tienen muy bien definidos los programas y líneas estratégicas en concordancia con ejes rectores para definir y alcanzar metas y objetivos comunes a través de planeación participativa. Para

diferenciarlo, se establece el concepto organización de base campesina. El cual se diferenciará por la legitimación de sus procesos direccionados por la acción colectiva.

2.9.12. Acción colectiva

La acción colectiva se define como una necesidad para la integración de organizaciones que permitan afrontar un entorno cambiante, el objetivo de la organización es mejorar las condiciones económico-sociales de sus socios. (Alpuche y Bernal, 2015). Desde las ciencias sociales se denomina acción colectiva a aquellas actividades que requieren del esfuerzo coordinado de dos o más individuos, a partir de la interacción entre ellos, en que se plantea la administración de un bien colectivo (Miller, 2004). Por su parte, la teoría de acción colectiva expone que el capital social formado por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso contribuye a la formación de la comunidad (Vargas, 2003).

Desde la perspectiva Olsoniana, la acción colectiva es posible llevarla a cabo en grupos pequeños (alrededor de 20 socios) donde existen mecanismos de coerción o herramientas que incentiven la acción colectiva. Desde las visiones tradicionales, predominantemente racional, la acción colectiva se reduce a relaciones causales de variables como el ambiente propicio con políticas públicas favorables, interés común y liderazgo consideradas como determinantes emanadas de análisis parciales. Al respecto, Miller (2004) señala que este tipo de análisis están aún ligados a resultados obtenidos en situaciones que procuran condiciones de laboratorio, al plantear ciertas dudas sobre la consiguiente generalización de estos, al aislar situaciones y las causas consideradas como determinantes, pero desde una perspectiva externa.

Por su parte, Alpuche y Bernal (2015) señalan que los asociados son quienes poseen el potencial transformador en las sociedades y son capaces, mediante acuerdos, de decidir la forma y rumbo de las organizaciones y las sociedades, resaltando las condiciones subjetivas presentes en la toma de decisiones del

actuar y la construcción de los procesos que la generan. Es decir, son los mismos asociados quienes pueden direccionar la acción colectiva de una organización, y con ello emprender un proceso de consolidación para alcanzar el éxito.

2.9.13. Consolidación

La consolidación hace referencia al proceso de fortalecer, estabilizar o hacer firme una estructura, sistema o entidad, al asegurar su funcionamiento efectivo y sostenible en el tiempo. En el aspecto organizativo, la consolidación se define como el fortalecimiento de las bases que permiten la continuidad y el crecimiento de una organización o proyecto. Especialmente después de haber superado las etapas iniciales de desarrollo o algunas necesidades de cambio, desde una etapa de planeación a un plano práctico en el desarrollo de las actividades para las que fue creada. Según Robbins y Coulter (2021), la consolidación organizativa es una etapa crucial en el ciclo de vida de una organización, en la que los esfuerzos se centran en afianzar las capacidades operativas, institucionales y de gobernanza para garantizar su sostenibilidad.

Desde una perspectiva metodológica, aplicada a las organizaciones de base campesina, la consolidación se define como la capacidad de estas agrupaciones para afianzar sus estructuras organizativas, mejorar la toma de decisiones colectivas y el fortalecimiento de sus vínculos con el entorno, ya sea mediante la diversificación de sus actividades productivas, el establecimiento de alianzas estratégicas o el acceso a mercados (Pretty, 2008).

La consolidación organizativa implica no solo la estabilización de sus procesos internos, sino también su capacidad de adaptación a cambios externos, como políticas públicas o transformaciones del mercado, a través de la colaboración en redes con movimientos, organizaciones e instituciones sociales que compartan parte de su propia visión. De esta manera, se crean condiciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo común que es mejorar el bienestar de sus miembros, garantizar la soberanía alimentaria y fortalecer la resiliencia comunitaria ante los desafíos económicos y climáticos (Pretty, 2008).

Considerando la consolidación organizativa como una propiedad emergente deseada, desde la perspectiva de los sistemas adaptativos complejos, puede referirse como el proceso de fortalecimiento y estabilización de la organización, a través del tiempo, con el fin de mejorar su capacidad para alcanzar sus objetivos en el largo plazo. En este proceso las estrategias, así como los escenarios, evolucionan de forma adaptativa (Miller, 2004). En términos prácticos, la consolidación organizativa implica la implementación de políticas y estrategias que promuevan la estabilidad y el crecimiento de la organización como el desarrollo de planes estratégicos, la mejora de los sistemas de gestión y control, la capacitación y el desarrollo del personal, la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos y sistemas, entre otros (Alpuche y Bernal, 2015; Miller, 2004).

Para las organizaciones de base campesina, la consolidación puede definirse como la construcción de una estructura sólida que permita la ejecución efectiva de sus funciones, tales como la producción, comercialización y gestión de recursos, con un enfoque en la sostenibilidad y el desarrollo comunitario. Al respecto, Bebbington (1999) argumentó que, para este tipo de organizaciones, la consolidación no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el objetivo común que, generalmente, se orienta a mejorar las condiciones de vida campesina, a garantizar su acceso a recursos y reforzar su capacidad de incidencia política. A través de la consolidación, las organizaciones campesinas pueden incrementar su legitimidad, tanto a nivel local como en sus interacciones con el Estado y otros actores, fortaleciendo su capacidad de negociación y representación.

La consolidación de las organizaciones de base campesina también implica la creación de una visión compartida entre sus miembros, lo que requiere un proceso de planificación estratégica y participación de todos los actores involucrados. Según Korten (1990), la consolidación organizativa precisa de un proceso participativo que fomente la cohesión social y la identidad organizativa, factores clave para la permanencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones

campesinas. De esta forma, la consolidación permite a las organizaciones no solo ser más eficientes en la ejecución de sus actividades, sino también fortalecer su identidad colectiva y su capacidad de lograr transformaciones sociales y económicas en sus comunidades. En el medio rural, generalmente las organizaciones están relacionadas con la producción primaria, en torno a la cual se construye la consolidación. En este sentido la producción primaria se concibe como un sistema productivo.

2.9.14. Sistemas productivos

Los sistemas productivos se refieren a la organización y gestión de los recursos y procesos utilizados para la producción de bienes y servicios (Rapidel *et al.*, 2015). Un sistema productivo incluye factores como el tipo de cultivo, las técnicas de manejo, la infraestructura y los actores involucrados. Según Solorio *et al.* (2016), los sistemas productivos deben ser diseñados para maximizar la eficiencia y sostenibilidad, integrando prácticas que respeten el medio ambiente y mejoren la calidad de vida de los productores. El desarrollo de los sistemas productivos implica una visión holística que considera no solo los aspectos técnicos, sino también las dimensiones sociales y económicas, considerados por algunos autores como integración productiva.

2.9.15. Integración productiva

La integración productiva se refiere a la coordinación y colaboración entre diferentes actores en una misma cadena de producción para optimizar recursos y mejorar la eficiencia (Isaza, 2008). Este concepto es fundamental en el contexto del cooperativismo, donde los pequeños productores se agrupan para fortalecer su capacidad de negociación y acceso a mercados (Saavedra y Rello, 2012). Según Moreno (2015), la integración productiva permite a los productores unir esfuerzos para enfrentar desafíos comunes, al facilitar el acceso a insumos, tecnología y mercados. Esta colaboración no solo mejora la competitividad, sino que también fomenta la solidaridad entre los miembros. Este proceso puede

incluir la participación de otros sistemas productivos con una visión más integral de desarrollo conocido como cadena productiva.

2.9.16. Cadena productiva

Una cadena productiva se define como una interrelación de agentes y actividades en un proceso productivo, en una sucesión de operaciones englobadas en: producción, transformación y comercialización de un producto o servicio. En función de diferentes definiciones se agregan elementos de análisis para las tres operaciones englobadas denominadas también eslabones o etapas, que describen el proceso de producción desde los insumos para la producción primaria hasta el consumidor final (Cayeros *et al.*, 2016). Para el caso del café es característico que los actores más desarrollados participen en los eslabones dos y tres de la cadena productiva, sin mayor intervención en la producción. Al implementar alguna modificación que mejore alguna característica o propiedad del producto primario, se considera agregación de valor, lo que da lugar al concepto cadena de valor.

2.9.17. Cadena de valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades que una empresa o productor realiza para llevar un producto desde su concepción hasta su entrega al consumidor final (Cayeros *et al.*, 2016). En el ámbito agrícola, esto incluye desde la producción hasta el procesamiento, distribución y comercialización. La cadena de valor permite identificar oportunidades para agregar valor a los productos a lo largo del proceso (Nutz y Sievers, 2016). Según Neven (2015), una cadena de valor eficiente puede mejorar significativamente los ingresos de los productores al facilitar su acceso a mercados más rentables. Esto es especialmente relevante en el contexto del café agroecológico, donde la calidad del producto puede ser un diferenciador clave en un mercado competitivo (FAO, 2011).

En la definición de cadena de valor no se observan elementos organizacionales y de gobernanza que contribuyan al desarrollo de una cadena incluyente, y que

articule las relaciones locales para lograr un beneficio real a las comunidades productoras del libre comercio (Engel *et al.*, 2021). La cadena de valor café, con una visión de desarrollo desde lo local, requiere de una diversidad de actores nacionales e internacionales para poder posicionar productos campesinos en un mercado dominado por los eslabones de transformación y comercialización, que influyen de manera determinante en la fijación de precios.

Al respecto del desarrollo local, Kisman y Tasar (2014) señalaron tres aspectos con diferentes elementos presentes en el desarrollo local (**Cuadro 2**). A partir de estos elementos se hace una comparación simple con los señalados en las definiciones de cadena productiva y cadena de valor. Con las definiciones revisadas, hasta este apartado, es importante señalar la compatibilidad entre el concepto de cadena productiva y desarrollo local, y su contraste con el término de cadena de valor, que promueve un proceso de asalarización y la desarticulación del tejido social (Vásquez, 2014).

Cuadro 2. Aspectos para lograr el desarrollo local en relación con la cadena de valor y cadena productiva.

Lineamientos	Elementos	Cadena productiva	Cadena de valor
Entrada	Territorio	✓	✓
	Sentido de pertenencia	✓	Escaso
	Comunidad	✓	Privado
	Enfoque ascendente (bottom-up)	✓	Enfoque jerárquico
	Asociación	✓	Privado
	Potencial endógeno	✓	No necesario
	Proximidad	✓	No necesaria
	Beneficiarios locales	✓	Menor
Productos	Autoayuda	✓	Relación comercial
	Aumento de ingresos e ingresos	✓	No necesario
	Acceso a servicios	✓	✓
	Calidad	✓	✓
	Bienes colectivos y comunes	✓	Privados
Resultado	Desarrollo	✓	Empresarial
	Estrategia	✓	Desarrollo privado
	Regeneración	✓	Extractiva
	Eficacia	✓	Eficiencia económica
	Futuro	✓	Corto plazo
	Innovación social	✓	Innovación tecnológica
	Empoderamiento	✓	Sumisión
	Legitimidad	✓	Propiedad
	Bienestar	✓	Beneficios
	Comodidades e inteligencia colectiva	✓	Comodidad productiva

Fuente: Elaboración propia.

Esta comparación simple permite observar, en los lineamientos de resultado, el enfoque de la cadena de valor orientado a la generación de bienes privados. Sin embargo, al integrar los elementos de desarrollo local con organizaciones de base campesina productoras de café, puede implementarse la agregación de valor como una opción para insertar la producción campesina en el enfoque de cadena de valor en el que está inmersa.

2.9.18. Valor agregado

El valor agregado se define como las mejoras que se realizan en un producto a lo largo de su proceso de producción, lo que incrementa su valor en el mercado

(Cuevas-Reyes y Ramírez-Gómez, 2024). El café agroecológico incluye prácticas que favorecen el procesamiento adecuado y el cumplimiento de los requisitos de la certificación de calidad en taza (Ramos *et al.*, 2020). Según Blanco y Heinrichs (2014), la creación de valor agregado es fundamental para mejorar la rentabilidad de los pequeños productores, permitiéndoles competir en mercados más exigentes. El enfoque de producción agroecológico no solo beneficia a los productores, sino que también puede contribuir al desarrollo local al generar empleos y fortalecer economías regionales (Restrepo *et al.*, 2000). Por ello, la FAO (2019) propone a través de la agroecología transitar hacia sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles.

2.9.19. Agroecología

La agroecología es un enfoque que integra principios ecológicos y sociales en la producción agrícola (Michael y Martínez, 2015). Se centra en la sostenibilidad y busca restaurar la salud de los ecosistemas mediante prácticas que respeten el medio ambiente. Según Astier *et al.* (2015), la agroecología promueve un manejo sostenible de los recursos naturales, favoreciendo la biodiversidad y la resiliencia de los sistemas agrícolas. Este enfoque no solo mejora la productividad, sino que también contribuye al bienestar de las comunidades al fomentar prácticas que son culturalmente apropiadas y socialmente inclusivas (Suarez y Ortega, 2019). La promoción e integración de la agroecología dirigido a la mejora de los sistemas productivos campesinos inicia con un proceso de transición agroecológica.

2.9.20. Transición agroecológica

La transición agroecológica es el proceso mediante el cual los sistemas agrícolas convencionales se transforman hacia prácticas más sostenibles que priorizan la salud del ecosistema y la equidad social (Marasas *et al.*, 2015). Este enfoque busca reducir la dependencia de insumos químicos y promover métodos que restauren la biodiversidad y mejoren la fertilidad del suelo. Heredia y Hernández (2022) refieren la transición agroecológica como un cambio integral que involucra no solo prácticas agrícolas, sino también cambios en las estructuras

sociales y económicas que apoyan un desarrollo sostenible. Este proceso es considerado como esencial para enfrentar los desafíos del cambio climático y garantizar la seguridad alimentaria (FAO, 2019).

El fomento de las prácticas agroecológicas, a través de la transición agroecológica, es un desafío más allá de paradigmas productivos, debido a que representa un esquema de producción alternativo que favorece el desarrollo de producción en sistemas agro-diversos, con la reducción de dependencia externa, con desarrollo de conocimiento y con sistemas exentos de la propiedad privada (Albarracín-Zaidiza *et al.*, 2019). En un mercado dominado por la demanda, las mega tendencias en el consumo representan una oportunidad de desarrollo de la producción agroecológica, la demanda de productos sanos y libres de pesticidas es una externalidad positiva para la adopción de las prácticas agroecológicas (Bastos *et al.*, 2016).

La situación problemática originada por la implementación de agricultura intensiva que implica: el uso de pesticidas, fertilizantes, herbicidas, maquinaria agrícola, estructura para la producción, riego y mejoramiento genético han desencadenado afectaciones como; el agotamiento de suelos, la resistencia de plagas, contaminación de agua y suelo que han derivado en graves problemas ambientales y de salud, la reducción de diversidad biológica, envenenamiento por pesticidas y una sobre explotación de los mantos freáticos para el riego. Pensar en la agroecología como una opción para contrarrestar esta problemática, hace necesario pensar en una nueva forma de producción antagónica con el modelo de producción predominante, por los principios que la rigen (**Cuadro 3**).

Cuadro 3. Principios de la producción agroecológica y la lógica de producción intensiva.

Principios de la producción agroecológica	Producción intensiva
-Diversificación del agroecosistema	-Especialización productiva (monocultivo)
-Adaptarse a las condiciones locales	-Adaptar el medio al modelo productivo
-Balanceo de nutrientes y energía (conservación de recursos)	-Aplicación de nutrientes sintéticos y energía externos
-Incrementar las relaciones sinérgicas	-Evitar crecimiento y proliferación de agentes no deseados

Fuente: Elaboración propia con datos de Tamayo *et al.* (2014)

Por lo anterior, se considera la producción con prácticas agroecológicas es un proceso de transición para zonas específicas. Es decir, no es posible pensar en transformar a todos los productores a la producción agroecológica, pero si en el fomento de una agricultura generalizada amigable con el ambiente. Por ello, y en consideración con lo expuesto por Latour (2018) estas transiciones o cambios no se centran en la polarización de la producción, sino más bien en la conceptualización y construcción de un tercer polo que permita un desarrollo de zonas de especialización para la producción.

De esta manera las zonas especialmente marginales con condiciones de temporal y pendientes pronunciadas, en un primer momento, podrían aprovechar la demanda de la mega-tendencia de países europeos en el consumo de alimentos sanos y libres de pesticidas. De esta manera, con el fomento de la producción en sistemas agroecológicos se logra también la contribución con servicios ambientales que, dentro de la iniciativa de captura de carbono, permiten conservar la flora, la fauna, el suelo y el agua (Ordóñez, 2008).

En la actualidad con los estragos del cambio climático, existe un momento coyuntural para el desarrollo de políticas que permitan la regionalización de la transición de producción agroecológicas. En primera instancia para atender la producción local de alimentos, acompañados de estrategias de prestación de

servicios que emanan del establecimiento de sistemas de producción agroecológicos (Manchabajoy *et al.*, 2022).

Para ello, se hace necesario mencionar la tendencia que han tenido las políticas públicas y que han limitado la extensión de la agroecología en el país. Inicialmente con el desarrollo de relaciones paternalistas, clientelistas y desmovilizadoras desarrolladas a través de la operación de las políticas públicas (Mier *et al.*, 2018). Al mismo tiempo, se ha impulsado el desarrollo de agricultura industrial que facilitó la concentración y acaparamiento de tierras por los productores más desarrollados, y de manera gradual la expansión de los agronegocios con monocultivos industriales (Valenzuela, 2018). Estas tendencias de las políticas han resaltado las deficiencias en la formación crítica de la población en general y la falta de comprensión del liderazgo organizativo, que por el mismo diseño jerárquico de las políticas han sido calificados como opositores al desarrollo local.

El fomento de la adopción de las prácticas agroecológicas hace necesaria la visión compartida del sector social, el sector productivo y las instituciones (Cuadro 4). En esta colaboración se consideran como elementos importantes de integrar un proceso de educación y sensibilización, a fin de facilitar interacciones entre sector social y productivo. La participación del sector social recaería principalmente en el proceso de concientización sobre la interrelación de las comunidades productoras, y el apoyo complementario a partir de las necesidades de productos en doble vía, es decir lo que produce el campo y lo que la ciudad podría otorgar a las comunidades productoras.

Cuadro 4. Elementos para el fomento de las practicas agroecológicas.

Sector social	Sector productivo	Institucional*
Sociedades de consumo: Facilitar procesos para la transición de la producción campesina agroecológica a mercados de consumo responsable.	Desarrollo de capacidades que permitan mejorar los ingresos, seguridad alimentaria y su hábitat inmediato (capacidad de gestión)	Educación y sensibilización: a los consumidores sobre los beneficios de las prácticas agroecológicas en términos de salud, sostenibilidad ambiental y bienestar animal. Direccionados a la organización social y de productores.

Fomentar la creación de alianzas entre productores agroecológicos, consumidores, ONG, instituciones académicas y empresas puede fortalecer el movimiento agroecológico y proporcionar apoyo mutuo en términos de comercialización, distribución y acceso a recursos (coordinadas por una institución en primera instancia).

Establecer sistemas de certificación y etiquetado para los productos agroecológicos participativos para diferenciarlos en el mercado y generar confianza entre los consumidores.

Proporcionar incentivos financieros, subsidios y políticas de apoyo específicas para los agricultores que adopten prácticas agroecológicas. (capacitación, acceso a créditos blandos y subsidios con la obtención de sellos de certificación participativa)

Invertir en investigación colaborativa para desarrollo o mejora de prácticas agroecológicas (para mejorar la eficacia, la productividad y la viabilidad económica a largo plazo). Por ejemplo, el desarrollo de técnicas de manejo integrado de plagas, sistemas de rotación de cultivos y técnicas de conservación del suelo.

Facilitar el acceso de los productores agroecológicos a mercados alternativos, como ferias de productores locales, mercados orgánicos y ventas directas al consumidor, puede ayudar a superar las barreras de entrada en un mercado dominado por la producción convencional.

Implementar políticas de regulación que promuevan prácticas agroecológicas y limiten el uso de agroquímicos y transgénicos, al menos desde una diferenciación productiva, para nivelar el campo de juego y crear un entorno más propicio para la adopción de prácticas sostenibles.

*La propuesta de estos elementos contempla la participación institucional desde la implementación de políticas coherentes expuesto por Cejudo y Michel, (2016).

Fuente: Elaboración propia.

Reconocer las relaciones de interdependencias entre comunidades y ciudades, hace necesario comprender que el modelo de producción intensiva en monocultivo significa costos sociales y económicos más altos en el largo plazo. Así también, es necesario revalorar los conocimientos ancestrales, en la producción local, así como la producción de beneficios sociales que no se les han reconocido (Henrique, 2016). Este proceso implica la creación de nuevas formas de relacionarse con el mercado y el sistema de consumo.

Desde la visión institucional es necesario incluir una cultura de política multi-propósito que permitan la cobertura de más de un solo indicador de cobertura, productividad o rendimientos que incluso integren principios de colaboración interinstitucional (Banerjee *et al.*, 2015). Además, de reorientar las estructuras protagónicas encaminadas al desarrollo rural.

Al implementar estos elementos de manera coordinada y estratégica, es posible fomentar las prácticas agroecológicas, sin llegar a discusiones teóricas polarizadas entre productores, señalándolos como progresista o retrógrada, al buscar la inclusión de una nueva organización consumo-producción, haciendo referencia a la transición de los pequeños productores al modelo de liberalización comercial predominante.

Es necesario señalar que, el escalamiento de las practicas agroecológicas no es posible desde las estructuras existentes (Morales *et al.*, 2021), por ello los elementos clave señalados se desarrollan como una medida inicial para la transición de la producción agroecológica. En general un proceso de esta naturaleza implica un desarrollo integral de la sociedad capaz de intervenir en la creación de una nueva institucionalidad, con nuevas políticas y consciente de que el desarrollo debe tomar en cuenta a la base productiva, para aprovechar y conservar sus potencialidades locales en un contexto global (Mier *et al.*, 2018).

CAPÍTULO III. ESTADO ACTUAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES CAMPELINAS

En lo analizado hasta este apartado, se ha expuesto que las soluciones a las demandas de apoyo al sector cafetalero, a través de políticas públicas, se han implementado desde el matiz de la productividad y paternalismo organizacional, lo que calmó y conflictuó a la base de las organizaciones de base campesina que demandaron la atención del Estado, en periodos de asignación de recursos. Esto originó que los productores dejaran de ver a las organizaciones como un mecanismo eficaz para la solución de problemáticas comunes (Ayvar, 2020).

Ocasionalmente con ello una serie de reticencia entre las bases productivas para la creación y participación en organizaciones. La falta de educación sobre la filosofía de los movimientos organizados en favor de la acción colectiva conjugado con el sistema neoliberal y capitalista, prevaleciente en nuestro país, no ha permitido un desarrollo y fortalecimiento de la acción colectiva en la creación de medios y modos de vida alternativos en el medio rural. Al mismo tiempo esto ha fomentado la participación en organizaciones gremiales, con tendencias de control más que de interés productivo, sin mayor participación de los socios (De Grammont, 2007).

Sin embargo, para los pequeños productores la organización representa una alternativa viable para su integración al mercado con acciones cooperativas para la solución de problemáticas comunes. En este espacio, se han desarrollado modos de vida alternos que relacionan las condiciones y características de la pequeña producción. Con la finalidad de identificar los aportes disponibles se realizó una revisión documental de los enfoques, problemáticas y soluciones documentadas en este aspecto, partiendo desde la organización campesina como tema general clave, y el cooperativismo y la maca colectiva como variables dependientes.

De manera general, con el estado del arte se buscó evidenciar las diferentes temáticas integradas en torno al estudio de caso seleccionado. Se revisaron

estudios sobre el impacto de las organizaciones campesinas en el bienestar de sus socios y su relación con el Estado. Las estrategias que promueven el acceso a mercados justos, la equidad de género, el acceso a servicios sociales y la formulación de políticas públicas inclusivas como factores claves para el éxito de estas organizaciones en mejorar la calidad de vida de sus socios. Además, la articulación efectiva con el Estado como factor crucial en la sostenibilidad de estas iniciativas.

Esta revisión buscó integrar, en la medida de lo posible, elementos de análisis teóricos desarrollados, anteriormente, para interpretar lo que sucede en el caso seleccionado en relación con la producción agroecológica, al integrar el rescate de saberes y la tendencia de la demanda de productos sanos en nichos de mercados especializados a través de organizaciones campesinas emanadas de una necesidad colectiva; la generación de ingresos.

3.1. La organización campesina

Los estudios seleccionados para el análisis del estado del arte de la investigación son artículos que parten de análisis estructurados desde enfoques teóricos distintos (

Cuadro 5). El primer documento analiza las estrategias de marketing que permiten a productos locales acceder a mercados internacionales, destacando la importancia de la autenticidad y la diferenciación basada en la calidad y las características únicas de los productos tradicionales.

Cuadro 5. Artículos relacionados con la organización campesina problemática y estrategias.

Autor(es)	Enfoque teórico	Contribución principal	Problemática abordada	Estrategias propuestas
Pérez y López (2020)	Enfoque de marketing internacional	Competencia desleal con grandes corporaciones	Posicionamiento de mezcal en mercados internacionales mediante marcas colectivas	Estrategias de marketing y diferenciación en mercados internacionales
López y Ramírez (2019)	Teoría del desarrollo rural	Acceso a financiamiento y asistencia técnica en cooperativas de café	Falta de financiamiento y recursos	Fondos rotatorios y microcréditos
Hernández y Castro (2019)	Teoría del comercio justo y sostenibilidad	Exportación de productos orgánicos y comercio justo en cooperativas de miel	Baja visibilidad en mercados internacionales	Certificaciones de comercio justo y productos orgánicos
García <i>et al.</i> (2018)	Enfoque de poder de negociación	Aumento de la capacidad de negociación en cooperativas maiceras de Oaxaca	Baja capacidad de negociación, intermediarios	Negociación colectiva y eliminación de intermediarios
Moreno y Pérez (2017)	Teoría de la identidad cultural y el branding colectivo	Creación de marcas colectivas para productos artesanales en Chiapas	Falta de diferenciación en el mercado	Desarrollo de una identidad de marca colectiva
Fernández y Pérez (2017)	Economía solidaria y cooperativismo	Reducción de costos y fortalecimiento organizacional en cooperativas agrícolas	Falta de acceso a mercados y recursos	Compra conjunta de insumos y comercialización colectiva

Fuente: Elaboración propia.

El segundo Examina cómo el acceso a financiamiento y asistencia técnica puede impulsar el desarrollo rural, mejorar la productividad y generar bienestar económico en comunidades agrícolas marginalizadas. El tercero se enfoca en las relaciones comerciales equitativas y en cómo las certificaciones de comercio justo y orgánico ayudan a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles.

El cuarto centró su análisis en la capacidad de los pequeños productores para negociar mejores condiciones en mercados altamente competitivos, y cómo las cooperativas les otorgan mayor poder frente a intermediarios y grandes empresas. El quinto aborda cómo las marcas colectivas permiten a los productores diferenciar sus productos mediante la creación de una identidad compartida, vinculada a aspectos culturales y geográficos, lo que aumenta el valor percibido en los mercados.

El sexto documento analiza cómo las cooperativas permiten la colaboración entre pequeños productores para lograr objetivos económicos comunes, mejorar la eficiencia y reducir los costos, al mismo tiempo que mantienen un enfoque centrado en la equidad y la justicia social. En función de estos últimos se ampliará la información sobre las problemáticas y las estrategias documentadas al ser dos componentes clave de los aspectos organizativos relevantes en el estudio de caso seleccionado.

3.1.1. Organización campesina y marcas colectivas

El uso de marcas colectivas ha sido otra estrategia efectiva para mejorar la competitividad de los pequeños productores campesinos, permitiéndoles diferenciar sus productos y acceder a mercados especializados. En el **Cuadro 6** se señalan las principales problemáticas encontradas en relación con las organizaciones campesinas y la estrategia analizada en la literatura disponible.

Cuadro 6. Resultados de revisión de problemáticas y estrategias documentadas sobre organización campesina y marcas colectivas.

Problemáticas principales	Estrategias documentadas
Falta de diferenciación en el mercado: Muchos productos campesinos no logran destacarse debido a la competencia desleal con productos industrializados.	Creación de una identidad colectiva: La creación de marcas colectivas ha permitido que los pequeños productores agrupen sus productos bajo una misma identidad de marca, aumentando su visibilidad y diferenciación en los mercados. Moreno y Pérez (2017) documentaron el éxito de una marca colectiva en comunidades productoras de queso artesanal en Chiapas, que les permitió acceder a mercados nacionales de productos gourmet.
Baja visibilidad en mercados internacionales: Sin una estrategia clara de marca, es difícil para los campesinos acceder a mercados donde sus productos puedan obtener un mayor valor.	Acceso a certificaciones de calidad y comercio justo: Algunas marcas colectivas han optado por certificaciones de comercio justo y productos orgánicos, lo que ha aumentado significativamente el valor percibido de sus productos. Hernández y Castro (2019) destacan cómo los productores de miel en Yucatán lograron exportar miel orgánica a Europa con el sello de comercio justo, aumentando sus ingresos.
Competencia desleal con grandes corporaciones: Las grandes empresas suelen controlar la distribución y las estrategias de marketing, lo que deja a los pequeños productores en desventaja.	Mercados internacionales y diferenciación: Las marcas colectivas también han sido clave para acceder a mercados internacionales. En el estudio de Pérez y López (2020), se analizó cómo el uso de marcas colectivas permitió a los productores de mezcal en Oaxaca entrar en mercados europeos, utilizando estrategias de marketing que destacan la autenticidad y el origen de sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Organización campesina y cooperativismo

En las últimas décadas, las organizaciones campesinas han emergido como un motor fundamental para mejorar las condiciones de vida de los pequeños

productores rurales, permitiéndoles enfrentar los desafíos estructurales del mercado agrícola. Desde el cooperativismo hasta la creación de marcas colectivas, estos mecanismos han permitido a las comunidades rurales no solo mejorar sus condiciones económicas, sino también aumentar su capacidad de negociación y acceso a mercados. Algunos estudios destacan los logros alcanzados por las organizaciones campesinas y las estrategias utilizadas para superar las problemáticas que enfrentan.

En función de la bibliografía disponible se realizó una sistematización de las problemáticas señaladas por cada autor, a manera de estado del arte con la finalidad de identificar las acciones analizadas desde un enfoque de cooperativismo (**Cuadro 7**).

Cuadro 7. Resultados de revisión de problemáticas y estrategias documentadas sobre organización campesina y cooperativismo.

Problemáticas principales	Estrategias documentadas
Acceso limitado a mercados justos: Los pequeños productores se ven obligados a vender a intermediarios, lo que reduce sus ingresos y limita sus opciones de comercialización.	Economías de escala y fortalecimiento organizacional: Las cooperativas permiten a los campesinos unir fuerzas para reducir costos mediante la compra conjunta de insumos y la comercialización colectiva. En un estudio realizado por Fernández y Pérez (2017), se demostró cómo cooperativas agrícolas en México lograron reducir costos y mejorar los ingresos de sus miembros a través de estrategias de compra conjunta y comercialización directa.
Falta de financiamiento y recursos: La ausencia de financiamiento adecuado impide a los campesinos invertir en tecnología, infraestructura y capital humano.	Acceso a financiamiento y asistencia técnica: El cooperativismo también facilita el acceso a financiamiento a través de fondos rotatorios y programas de microcréditos. En el caso de cooperativas cafeteras en Chiapas, López y Ramírez (2019) reportan cómo los campesinos han accedido a créditos a tasas más favorables, lo que les permitió mejorar su infraestructura productiva y comercial.
Desorganización y baja capacidad de negociación: La fragmentación entre los pequeños productores los deja en desventaja frente a grandes corporaciones y los intermediarios del mercado.	Aumento de la capacidad de negociación: Las cooperativas han fortalecido la capacidad negociadora de los campesinos al actuar de forma unificada. García <i>et al.</i> (2018) destacan cómo, en cooperativas maiceras de Oaxaca, los productores lograron mejores precios de venta gracias a la negociación colectiva, además de eliminar intermediarios, obteniendo así mayores márgenes de ganancia.

Fuente: elaboración propia.

El cooperativismo ha sido una herramienta clave para que las organizaciones campesinas puedan integrarse de manera más competitiva en el mercado, enfrentando problemáticas comunes como la falta de acceso a mercados justos,

la baja capacidad de negociación frente a intermediarios y la ausencia de infraestructura adecuada (Enciso, 2022).

En esta revisión de literatura, se observaron las principales problemáticas de las organizaciones campesinas, así como las alternativas implementadas en busca de sus soluciones. Aunque de manera general se observan apoyos de financiamiento, estas soluciones reflejan un trabajo en la gestión organizativa que dan lugar a referir procesos de autogestión.

3.1.3. Organizaciones autogestivas

En este apartado se realizó una revisión sobre la organización autogestiva, en el que se exploran sus orígenes, beneficios y características, y se analizan los principales estudios que destacan el impacto de estas organizaciones en la integración de los campesinos. Las organizaciones autogestivas han ganado relevancia como una estrategia de organización económica y social que promueve la participación directa de sus miembros en la gestión de sus recursos y actividades (García y Wahren, 2007). Este tipo de organización ha sido particularmente útil en el ámbito rural, donde las comunidades campesinas han encontrado en la autogestión una herramienta para fortalecer su autonomía frente a las estructuras estatales y del mercado (D´ Angelo, 2004).

En América Latina, por ejemplo, la autogestión ha permitido a las comunidades campesinas superar las barreras del mercado y acceder a nuevas oportunidades económicas (Trivelli y Berdegué, 2019). Las cooperativas autogestionadas han mejorado el acceso a recursos como crédito, capacitación técnica y redes de comercialización, lo que ha llevado a un incremento en los ingresos y el bienestar de los miembros (Silva, 2018).

La autogestión ha sido una vía para que los campesinos puedan adoptar prácticas agrícolas sostenibles, que no solo benefician al medio ambiente, sino que también contribuyen a la resiliencia económica de las comunidades rurales (Cárdenas, 2017). En relación con los estudios realizados sobre organizaciones

autogestivas en el ámbito campesino se encontró el realizado por Martínez y Pérez (2015) quienes analizaron el impacto de las cooperativas autogestionadas en comunidades rurales de Chiapas, se encontró que estas organizaciones han logrado mejorar las condiciones económicas de los campesinos al permitirles controlar la producción y comercialización de sus productos.

Las cooperativas han fomentado la participación comunitaria y han reducido la dependencia de intermediarios. Sin embargo, los autores destacan que la relación con el Estado es ambivalente, ya que, aunque las cooperativas buscan autonomía, generalmente aún conservan cierto grado de dependencia de los subsidios y programas de asistencia técnica proporcionados por el gobierno.

Silva (2018) examinó cómo el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) permitió a miles de campesinos sin tierra organizarse en cooperativas autogestionadas, al recuperar tierras improductivas y crear actividades económicas sostenibles. El estudio destaca que la autogestión ha sido clave para integrar a los campesinos en el mercado agrícola, al haber aumentado sus ingresos y mejorado su calidad de vida. Sin embargo, también se subraya la relación conflictiva con el Estado, debido a las políticas agrarias que favorecen a los grandes terratenientes.

Ramírez y Gómez (2020) estudiaron las cooperativas autogestionadas de pequeños productores de café en Colombia. El estudio muestra que estas cooperativas han permitido a los campesinos obtener precios más justos al eliminar intermediarios y acceder a mercados internacionales. Además, el modelo autogestivo ha generado un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los socios, quienes participan activamente en las decisiones de la organización. No obstante, el estudio también señala los retos relacionados con la falta de financiamiento e infraestructura realizada a través de recursos propios, lo que ha llevado a una relación de dependencia con el Estado para estos rubros y la asistencia técnica.

En Bolivia, Cárdenas (2017) investigó cómo las organizaciones campesinas han adoptado el modelo de autogestión para promover la sostenibilidad ambiental y mejorar las condiciones económicas de sus socios. El estudio destaca que la autogestión ha permitido a los campesinos gestionar de manera responsable sus recursos naturales, lo que ha reducido la deforestación y mejorado la productividad agrícola. Además, señaló una relación positiva con el Estado, ya que el gobierno ha apoyado estas iniciativas mediante políticas de fomento a la economía solidaria y asistencia técnica.

En este sentido la revisión bibliográfica permite señalar las principales ventajas para los socios de las organizaciones autogestivas, tanto a nivel económico como social. Entre ellos los considerados claves son:

- El fomentar la independencia económica, al no depender de intermediarios o actores externos, las organizaciones autogestivas tienen mayor independencia económica. Esto les permite negociar mejores precios y condiciones en los mercados, particularmente en el sector agrícola, donde los pequeños productores a menudo son tomadores de precios (Martínez y Pérez, 2015).
- El fortalecer la cohesión social, el modelo autogestivo fomenta la solidaridad y el trabajo en equipo entre los socios, lo que fortalece los lazos comunitarios. Este sentido de comunidad es clave para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones (Cárdenas, 2017).
- El Mejorar el bienestar, al controlar sus propios recursos y la distribución de los ingresos, los socios de una organización autogestiva pueden mejorar sus condiciones de vida. El modelo autogestivo permite a las comunidades invertir en infraestructura local, mejorar la vivienda y garantizar el acceso a servicios básicos (Ramírez y Gómez, 2020).

3.2. Las organizaciones campesinas y el bienestar de sus socios

El estudio de las organizaciones campesinas desde el enfoque de bienestar para sus socios, y su relación con el Estado ha sido un tema de interés en el desarrollo rural y en la construcción de políticas públicas inclusivas, para lo que se precisan políticas públicas multifacéticas (Banerjee *et al.*, 2015). La importancia de las organizaciones campesinas no solo radica en su capacidad para mejorar las condiciones económicas de sus socios, sino también en su rol como actores clave en la construcción de bienestar social y la intermediación con el Estado. Las organizaciones contribuyen al bienestar de sus socios y, al mismo tiempo, su relación con el Estado influye en su capacidad para alcanzar sus objetivos.

El bienestar campesino en el contexto de la producción de café en México es un concepto multidimensional que abarca aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Medir este bienestar de manera adecuada es fundamental para entender el impacto de las políticas públicas y los cambios en el entorno global del mercado del café. El bienestar campesino en la producción de café en México puede medirse a través de diversos indicadores, que abordan desde las condiciones económicas hasta la participación social y el impacto ambiental. Para fines de la presente investigación, estos indicadores se agrupan en las dimensiones económico, social, ambiental y cultural.

3.2.1. Indicadores económicos

Los ingresos por la producción de café es uno de los principales indicadores de bienestar en cualquier comunidad campesina productora de café. La capacidad de los productores para generar ingresos estables y suficientes a partir de la venta de café es fundamental para su bienestar. Este indicador mide los ingresos netos generados a partir de la producción, teniendo en cuenta costos de producción, precios en el mercado, y acceso a mercados especializados como el Comercio Justo y orgánico (Renard, 2015). Sin embargo, los temas de confidencialidad dificultan el acceso a ellos, y cuando se accede se han enfrentado dificultades de consistencia.

La diversificación de ingresos es un aspecto clave para la estabilidad económica, y refiere la capacidad de diversificar las fuentes de ingresos. Este indicador evalúa qué proporción de los ingresos de los productores proviene de actividades distintas al café, como la venta de productos adicionales (frutas, miel, madera) y la participación en actividades no agrícolas (Manson *et al.*, 2018).

3.2.2. Indicadores sociales

La participación social es un indicador clave en la medición del bienestar, en organizaciones como cooperativas y asociaciones, que permiten la toma de decisiones colectivas y el fortalecimiento del tejido social. La participación de mujeres y jóvenes es un indicador clave, ya que su inclusión refuerza la equidad social y la sostenibilidad a largo plazo (Ramos *et al.*, 2020).

La educación y capacitación permanente en prácticas agroecológicas y la formación técnica también son indicadores importantes, ya que permiten mejorar la productividad y la calidad del producto, lo que se traduce en una mayor competitividad en el mercado. Este indicador se mide en términos de la cantidad de capacitaciones recibidas y el impacto directo en las prácticas productivas.

3.2.3. Indicadores ambientales

La sostenibilidad de los sistemas productivos por la adopción de prácticas agroecológicas es un indicador de bienestar en términos ambientales, ya que promueve la salud del ecosistema y la resiliencia ante los efectos del cambio climático. Este indicador evalúa el uso de agroquímicos, la biodiversidad en los sistemas agroforestales, y el manejo de recursos hídricos y suelos (Altieri, 1995).

La resiliencia climática es un indicador que mide la capacidad de los productores para adaptarse a los cambios climáticos, como el aumento de las temperaturas o la disminución de las lluvias. Incluye la diversificación de cultivos y la capacidad de implementar técnicas de manejo sostenible del suelo (VIDA *et al.*, 2016).

3.2.4. Indicadores culturales

La identidad campesina también está relacionada con el bienestar campesino, y en esencia refiere la capacidad de los productores de preservar su identidad cultural y sus prácticas tradicionales. Este indicador se mide en términos de la continuidad en el uso de técnicas de cultivo ancestrales, la preservación de prácticas sociales comunitarias, y el fortalecimiento de la cohesión social a través de festividades y tradiciones (Toledo, 2002).

Los indicadores categorizados sobre el bienestar campesino están integrados en algún grado en los planes de desarrollo del caso de estudio. Sin duda, encaminar acciones que permitan cubrir aspectos de estas dimensiones, en términos de bienestar, permite argumentar que se trata de una organización exitosa. Por ello, se consideró necesario la revisión en la literatura disponible, a manera de delimitación del conocimiento, sobre las mediciones del bienestar campesino.

3.2.5. Estudios sobre bienestar campesino

Los principales desafíos que han enfrentado las organizaciones campesinas son la pobreza y marginación rural. Las condiciones sobre el nivel de ingresos, el acceso a servicios básicos y condiciones de vida que, para el caso de los productores de café, se encuentran en zonas marginadas y originarias con altos índices de marginación. La falta de acceso a servicios sociales y educativos que fortalezcan el desarrollo integral como salud, educación y asistencia técnica, lo que afecta su bienestar general y sus oportunidades de desarrollo.

Además de enfrentar problemas de igualdad de género, en el que las mujeres campesinas enfrentan barreras adicionales en el acceso a recursos, participación en las decisiones y oportunidades económicas. Al hacer énfasis en la actividad cafetalera donde la dinámica de producción a conferido una presencia significativa de ellas en la producción y cosecha, se considera un tema de importancia en la pequeña producción.

En este sentido se identificaron algunos estudios que han demostrado cómo las organizaciones campesinas mejoraron los ingresos de sus miembros mediante la comercialización colectiva, el acceso a mercados justos y el fortalecimiento de las capacidades productivas referentes a estas problemáticas generales relacionados con el bienestar de los socios, como una aspiración o beneficios al decidir organizarse. En lo que respecta a la mejora de los ingresos y las condiciones de vida, Rodríguez y Paredes (2018) argumentaron que los socios de cooperativas que participan en esquemas de comercio justo lograron un aumento significativo en sus ingresos, al mejorar su acceso a servicios básicos y aumentar su bienestar general.

En lo referente al acceso a servicios locales, se considera que las organizaciones campesinas también han jugado un rol importante en la provisión de servicios sociales a sus socios. Mendoza (2016) documentó como las cooperativas han facilitado el acceso a servicios de salud mediante convenios con el Estado y organizaciones internacionales, lo que mejoro el bienestar de las familias campesinas.

Al respecto de la equidad de género, la inclusión de las mujeres en las organizaciones campesinas ha sido fundamental para mejorar el bienestar familiar y comunitario. Gutiérrez y Sandoval (2017) destacan cómo las cooperativas agrícolas en México han promovido la participación de las mujeres en cargos directivos y en la toma de decisiones, lo que ha resultado en una mayor equidad de género y una mejora en el bienestar de las familias campesinas. Cubrir estos aspectos de bienestar, a través de una organización, permite una cohesión social entre los socios que da argumentos para referir a una organización exitosa, además de propiciar condiciones determinantes para la consolidación organizativa.

3.3. La consolidación organizativa

La consolidación organizativa es un proceso que permite a las organizaciones alcanzar estabilidad, cohesión interna y sostenibilidad a largo plazo. En el

contexto de una organización autogestiva de productores, la consolidación es crucial para asegurar su permanencia y éxito en el tiempo. Con la finalidad de identificar y evaluar los factores determinantes de la consolidación organizativa en este estudio de caso, considerando su naturaleza cooperativa, se realizó un análisis de los factores determinantes de la consolidación organizativa, agrupándolas en cinco dimensiones principales: estructura organizativa, liderazgo, comunicación, cultura organizacional y recursos.

Mintzberg (1984) y Daft (2012) señalaron la estructura organizativa como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización. En una organización autogestiva, esta estructura debe ser horizontal y participativa para que todos los productores tengan voz en la toma de decisiones. En este sentido para su análisis se deben considerar elementos de involucramiento de sus socios, configuración de la estructura, en función de la participación, y la eficiencia en cuanto a mecanismo de comunicación para lograr consolidar una figura organizativa.

El liderazgo en una organización autogestiva debe ser colaborativo y facilitador, que promueva la participación y el empoderamiento de los miembros (Bass y Avolio, 1994). Este autor considera, el liderazgo transformacional es especialmente relevante en este tipo de organizaciones, ya que se centra en inspirar a los miembros y guiarlos hacia un objetivo común. Al respecto, Rojas (2013) considera el liderazgo compartido como un proceso clave para la consolidación organizativa. Al considerar el dinamismo que enfrentan las organizaciones campesinas, este tipo de liderazgo fortalece la formación de capital humano y aumenta la permanencia en esencia del bien común. En este sentido, (Contreras *et al.*, 2012b) argumentó la complejidad del liderazgo como respuesta a los escenarios cambiantes y la adaptabilidad de un mismo líder en diferentes situaciones y con diferentes actores.

La comunicación, como un factor clave en la permanencia de las organizaciones, cumple un papel vital para la consolidación organizativa ya que fomenta la

transparencia, la confianza y la cohesión interna (Rogers y Agarwala-Rogers, 1976). Elementos propios y referidos antes como necesarios para la cohesión social. En una organización autogestiva, la comunicación debe ser horizontal y accesible a todos los socios, en términos de frecuencia, claridad, calidad y acceso a ella.

La cultura organizacional permite la definición de los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización (Schein, 1985). En las organizaciones autogestivas, una cultura de colaboración, solidaridad y compromiso es clave para su consolidación. La cultura organizacional como un componente desarrollado a través de una comunicación efectiva, está relacionada de manera directa con el compromiso organizativo, da sentido de pertenencia y cohesión a sus socios. En conjunto genera adaptabilidad respecto a los cambios internos y externos del contexto en el que se desarrolle la organización.

El acceso y gestión eficiente de los recursos es uno de los pilares de la consolidación organizativa (Barney, 1991). En una organización autogestiva de productores, los recursos no solo incluyen el capital financiero, sino también el capital humano y social. Este factor, aunque tiene una relevancia en la estimación de la consolidación organizativa con frecuencia tiene limitantes como la veracidad de la información, al representar información de manejo confidencial en la mayoría de las ocasiones. Al respecto INCYDE (2002) establecen criterios en el establecimiento de factores para medir la consolidación en el cumplimiento de los objetivos y el avance en el cumplimiento de la visión organizativa.

Las organizaciones que logran consolidarse de manera exitosa permiten la integración de marcas colectivas y desarrollo cooperativo, y en consecuencia la relación con el Estado se modificaría de manera positiva con un enfoque más de cooperación para la solución de problemáticas locales.

3.3.1. Relación de las organizaciones campesinas con el Estado

La relación entre las organizaciones campesinas y el Estado ha sido un factor determinante en su éxito o fracaso. En muchos casos, el apoyo estatal, en términos de políticas públicas, financiamiento y acceso a recursos, ha sido clave para fortalecer las organizaciones campesinas (Ramírez-Meneses *et al.*, 2019). Sin embargo, en otros casos, la falta de articulación con el Estado ha limitado su desarrollo.

Las problemáticas generales identificadas en apartados anteriores señalaron tres aspectos relevantes: la dependencia del apoyo estatal para el funcionamiento de las organizaciones y, en mayor medida, la asistencia estatal para acceder a recursos financieros y técnicos, lo que creó relaciones de dependencia y limitó su capacidad de autonomía; la falta de políticas inclusivas para el sector rural en términos de desarrollo productivo, lo que ha dificultado el crecimiento de las organizaciones campesinas y su capacidad para mejorar el bienestar de sus socios; y la desarticulación entre el Estado y las organizaciones campesinas, en términos de participación y diálogo, lo que ha dificultado la implementación de programas y políticas que respondan a las necesidades reales de los campesinos.

En torno a estas problemáticas centrales, Martínez y Robles (2019) señalan la alianza público-privadas para el logro de acceso a financiamiento, a infraestructura agrícola y asistencia técnica lo que mejora las condiciones de vida de los campesinos, resaltando la colaboración del Estado, las organizaciones campesinas y el sector privado en la mejora del bienestar de los socios. Desde las funciones del Estado, Fernández y Soto (2020) desarrollaron un análisis para señalar cómo las políticas agrarias, enfocadas en apoyar a pequeños productores, mediante subsidios y asistencia técnica han contribuido al fortalecimiento de las organizaciones campesinas mejorando sus ingresos y su bienestar.

En el marco de la participación y la alianza Estado-sociedad, la participación de las organizaciones campesinas a través de canales de diálogo directo con el Estado ha sido clave para participar en la formulación de políticas públicas. Vega (2018) resaltó que la participación de las cooperativas de manera activa en la elaboración de leyes agrarias ha logrado la inclusión de sus demandas en las políticas nacionales de desarrollo rural, con enfoques de eficiencia en el uso del recurso público.

CAPÍTULO IV. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Importancia del cultivo de café

El mercado del café se desarrolla como una cadena de valor global, lo que lo convierte en un sector dinámico y en evolución constante, sujeta a una diversidad de actores que ejercen una influencia determinada a través de cada eslabón de ella (USDA, 2023). A lo largo de esta cadena se genera una divergencia en la relación existente entre las zonas productoras, ubicadas en un contexto característico de pobreza y marginación en países en vías de desarrollo, y el último eslabón, que son las zonas de mayor consumo ubicados en los países desarrollados (Salazar y Noguéz, 2017). Esta divergencia se evidencia entre el valor de las exportaciones de los países productores y el valor creciente de las ventas en países torrefactores (Benoit, 2005) conocida como la paradoja del café.

Para el año 2024, el valor estimado del mercado global de café es de aproximadamente 132.13 mil millones de dólares, y se espera que alcance los 166.39 mil millones de dólares para 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 4.72% (Mordor Intelligence, 2024). Este crecimiento está relacionado con las principales tendencias de mercado en el consumo de café, tales como el aumento de la cultura del café entre los jóvenes, el incremento de la renta disponible y la urbanización, así como los beneficios para la salud asociados con el consumo de café (Bastos *et al.*, 2016).

En 2023, el mercado del café en Estados Unidos generó más de 10.5 mil millones de dólares, superando a Brasil, que, a pesar de ser el mayor productor y exportador, reportó ingresos de 7.22 mil millones de dólares (OIC, 2023). Esta discrepancia se relaciona principalmente a que Estados Unidos lidera las importaciones globales de café, y es la cede de grandes cadenas de cafeterías como Starbucks que, al mismo tiempo, tienen acuerdos comerciales con gigantes de la industria como Nestlé (Otero, 2024). Este aspecto evidencia la concentración de las ganancias en la transformación y comercialización del aromático.

El café, además de ser la bebida más popular en el mundo, representa una fuente significativa de ingresos para muchos países productores (Canet *et al.*, 2016). Brasil es el principal productor de café con aproximadamente el 38,7% de la producción mundial, cultivó alrededor de 89,5 millones de sacos en el ciclo productivo 2023-2024. El segundo mayor productor es Vietnam quien produjo el 16% de la producción mundial. Colombia aportó 6,7% de la producción mundial, Indonesia 5,7% y Etiopía reconocida como la cuna del café y su diversidad de variedades aporta 4.9% de la producción global (FAOSTAT, 2023).

En los históricos de producción de café a nivel mundial, México se posiciona como uno de los principales productores de café en el mundo, de manera regular entre los primeros 12 productores de café, con algunas variaciones según el ciclo productivo, supera los 3.7 millones de sacos de café al año (FAOSTAT, 2018). De acuerdo con esta misma fuente, Chiapas es el estado líder en producción, representando aproximadamente el 41% del total nacional, seguido de Veracruz y Puebla (SIAP, 2019).

4.2. Producción de café en México

El café es considerado un cultivo estratégico que proporciona empleo a más de 500 mil personas en México, principalmente en áreas rurales donde las oportunidades económicas son limitadas. La producción de café no solo contribuye a la economía local a través de la generación de ingresos, sino que también juega un papel vital en la cohesión social y cultural de las comunidades cafetaleras (Manchabajoy *et al.*, 2022). Además, el café mexicano ha ganado reconocimiento internacional por su calidad, lo que ha impulsado su demanda tanto en mercados locales como en el extranjero (Escamilla *et al.*, 2015).

En el año 2021, el café representó 0.66% del PIB agrícola de México, posicionando al país en el puesto 11 en el *ranking* de los principales países productores de café (FAOSTAT, 2023). La superficie destinada a la producción de café en México para el ciclo agrícola 2018-2019 fue de 76 000 ha (INEGI, 2019), distribuidas en 15 entidades de la república mexicana, donde Chiapas,

Veracruz, Oaxaca y Puebla aportaron 85% de la producción nacional (**Figura 5**). Del total de la superficie con café, 85% se encuentra en comunidades originarias y 41% del total de la población rural produce café (CONEVAL, 2014).

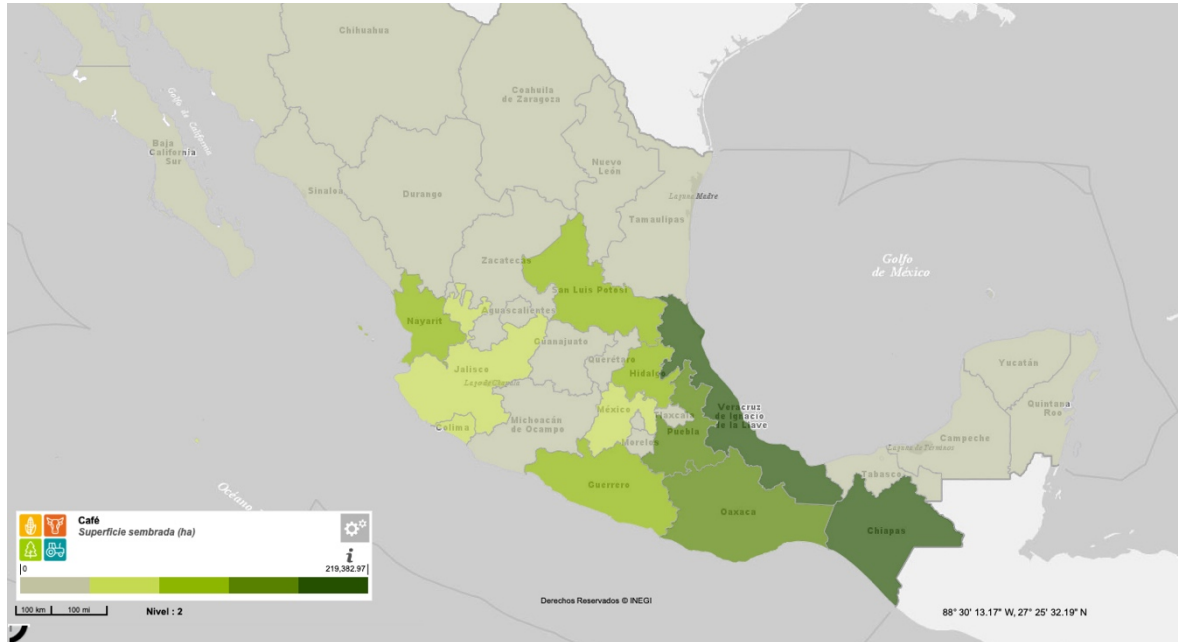


Figura 5. Principales estados productores de café.
Fuente: Mapa digital INEGI (2023).

De acuerdo con datos del Sistema de Información Agrícola y Pesquera (SIAP, 2023), el valor de la producción para el año 2023, es de 7 mil millones de pesos mexicanos a precios medios rurales para café cereza (**Cuadro 8**). Estos datos indican que los cuatro principales productores son Chiapas, Veracruz, Puebla y Oaxaca quienes aportaron para este año el 90% de la producción nacional. Se puede observar que para el caso de Puebla se registra el mejor precio pagado al productor, sin embargo, la tabla se organiza en función del valor de la producción lo que indica el orden mostrado.

Cuadro 8. Valor de la producción de café en México a Precio Medio Rural para el año 2023.

Estado	Superficie sembrada (ha)	Superficie cosechada (ha)	Volumen de la producción (t)	Rendimiento (t/ha) *	Precio medio rural (\$)	Valor de la producción (\$)
Chiapas	243,946.87	240,301.27	391,956.99	1.69	5,425.20	2,116,042,813.62
Veracruz	142,778.75	134,650.45	253,781.12	1.89	7,761.49	1,950,750,148.99
Puebla	71,754.84	66,429.00	223,603.15	3.15	7,385.00	1,717,853,589.67
Oaxaca	132,632.30	114,490.06	87,055.60	0.80	6,067.66	523,735,537.64
Guerrero	45,564.47	39,846.24	38,667.60	0.91	7,681.58	290,640,717.78
Hidalgo	22,578.00	22,537.50	29,013.97	1.16	5,588.91	180,190,041.29
Nayarit	16,063.93	12,288.93	13,287.54	0.97	11,582.77	156,700,001.78
San Luis Potosí	16,148.20	16,133.10	11,381.82	0.68	9,672.72	110,220,922.40
Jalisco	3,520.00	3,520.00	4,939.81	1.46	5,920.46	31,487,433.85
Colima	2,904.07	2,904.07	3,533.17	1.25	9,876.91	33,881,636.59
México	531.46	531.46	478.29	1.07	6,833.99	3,324,076.02
Tabasco	357.50	357.50	429.85	1.10	7,763.35	3,336,434.87
Querétaro	199.00	199.00	59.70	0.30	11,550.00	689,535.00
Morelos	24.80	24.00	35.34	1.48	4,863.33	172,104.00
Nacional	699,004.19	654,212.58	1,058,223.95	1.28	7,712.38	7,119,024,993.50

*Promedio para cada categoría.

Fuente: Elaboración propia con datos SIAP (2023).

De acuerdo con Rojas (2022), el estado de Veracruz ocupa la cuarta posición respecto al número de cooperativas registradas. Referidas a estas en un estatus compartido de empresas sociales. Es decir, abarca una diversidad de organizaciones de producción y consumo con reconocimiento jurídico, que también incluye sociedades de ahorro y préstamo. Del total de las organizaciones registradas ante el SAT y reportadas en estatus de activas únicamente el 28% de ellas pudieron encontrarse en operaciones en la zona de Huatusco. El 40.7% del total de productores de café reunidos en las 24 cooperativas realmente existentes en la región se concentran en Ixhuatlán del café (Olguin, 2017).

La producción de café en México es considerada un sector crucial para la economía rural, con un impacto significativo en la vida de miles de productores y sus comunidades (Garza, 2013). Robledo *et al.* (2011) señalan que 99% de las plantaciones de café en México cuentan con superficies menores a 5 ha con cultivos bajo sombra, y una alta proporción de cafetales de montaña están bajo un sistema de producción tradicional. Este sistema se caracteriza por el empleo de tecnología mínima en producción y transformación, bajas densidades y manejo mínimo (Moreno, 2007).

En general, las zonas productoras de café en México se caracterizan por la diversidad de regiones productoras, desde zonas de producción de café de altura con plantaciones en sistemas de producción bajo sombra biodiversa hasta plantaciones más bajas con producción intensiva, en la que predomina la producción de café arábica (Vázquez-López *et al.*, 2017). Esta producción enfrenta una problemática generalizada ocasionada por los desafíos del cambio climático y fluctuaciones del mercado. La producción se concentra en pequeñas fincas familiares, donde el 90% de los caficultores poseen menos de cinco hectáreas (Ruiz-Espinoza *et al.*, 2017). Este modelo de producción no solo es representativo de la agricultura mexicana, sino que también refleja la rica tradición cultural del cultivo del café en el país (Robledo *et al.*, 2011).

Específicamente en el estado de Veracruz, el café se cultiva en condiciones donde predomina el bosque mesófilo de montaña, que permite la producción de café de alta calidad (Arcila, 2007). Este sistema café forma un ecosistema que brinda otros servicios ambientales, como la captura de carbono, conservación de suelo, agua y biodiversidad significativos (Manchabajoy *et al.*, 2022). Además, las condiciones de producción representan una oportunidad para la obtención de productos de valor de consumo. Estas características de la producción de café han estado influenciadas por las tendencias del mercado, y define características de la producción y consumo.

4.3. Las tendencias del mercado

En el marco de la globalización, la producción y el consumo de café han experimentado cambios significativos en las dos décadas impulsados por tendencias del mercado que reflejan una creciente demanda de calidad para el consumo y sostenibilidad en la producción (USDA, 2023). Estas tendencias se generan principalmente en los países importadores como Estados Unidos de América y la Unión Europea, y refleja el aumento en el interés por el café de especialidad y orgánico, así como en la adopción de prácticas más sostenibles en la producción (OIC, 2023).

Una de las tendencias más destacadas es el auge del café de especialidad (Rodríguez, 2014). Este tipo de café se caracteriza por su alta calidad, métodos de cultivo cuidadosos y atención al detalle en el proceso de preparación. Según un análisis de las tendencias en la producción y el consumo de café, esta categoría ha ganado popularidad debido a la creciente apreciación del consumidor por el origen y las características únicas de cada grano (Otero, 2024). La llamada "tercera ola del café" ha promovido el café como un producto artesanal, elevando su estatus y fomentando una cultura de consumo más consciente y educada (Figueroa-Hernández *et al.*, 2015). En la bibliografía se encuentran referencias de una cuarta ola de café relacionada con la producción

de cafés sostenibles con una relación estrecha a la calidad en taza (Muñoz *et al.*, 2019).

En México, de manera alterna a la apertura comercial, tuvo sus orígenes el comercio justo que, desde su creación a la actualidad, emergió como un segmento relevante dentro del mercado e impulsó un mercado alterno originado por la creciente conciencia social y ambiental de los consumidores (OIC, 2023). Dentro de las particularidades del comercio justo se puede señalar la integración de la participación y representatividad de los pequeños productores en la toma de decisiones, relacionadas con la certificación que brinda mayor confianza a los consumidores sobre las desventajas del productor en la cadena de valor. Al mismo tiempo, esta iniciativa incluye, dentro de sus procesos y principios, la propuesta de desarrollo de una cadena de valor más equitativa con el objetivo de consolidar, a través del tiempo, una propuesta de desarrollo local (Doppler y González, 2007).

En el año 2022, la producción de café certificado por UTZ creció significativamente, contribuyendo a un mercado que prioriza prácticas agrícolas sostenibles y condiciones laborales justas (Voora *et al.*, 2019). La demanda de café orgánico también ha aumentado considerablemente, lo que la convirtió en una opción en la agregación de valor que ha influido en las decisiones de compra de los consumidores de un sector específico de población (Rodríguez, 2014). Los consumidores están cada vez más interesados en productos que no solo sean de alta calidad, sino que también sean cultivados de manera ética y sostenible (Campero, 2009). Esto ha llevado a los productores a adoptar prácticas agrícolas que minimizan el uso de químicos y promueven la biodiversidad implementando prácticas productivas amigables con el medio ambiente (Otero, 2024).

Las tendencias de consumo se han centrado en la agregación de valor del café en los últimos eslabones, viendo el café como una materia prima de la agroindustria. Sin embargo, a lo largo de la cadena de valor, el sector productivo es el que asume los riesgos más altos ante la variabilidad climática y la

incertidumbre de los fenómenos meteorológicos agudizados por el cambio climático, por lo que se considera que este ha influenciado los patrones de producción y consumo de café (Godínez, 2023). En este sentido, los productores enfrentan desafíos relacionados con la variabilidad climática, que impacta la calidad y cantidad de la producción (Paul, 2019). Esto ha generado una mayor necesidad de innovación en prácticas del cultivo y la adaptación de variedades de café que sean más resistentes a condiciones climáticas adversas (Bartra, 2012).

Ante este escenario de cambio climático y de pequeña producción, en el que se encuentra inmersa la mayor parte de la producción de café, los sistemas de producción agroecológicos resaltan como una opción para la mitigación de los efectos del cambio climático, la agregación de valor desde la producción y la diferenciación de café como un producto sano, y que puede revalorarse como un sistema de producción que proporciona una serie de servicios ambientales como la captura de carbono, conservación de suelo y especies de aves, además de ser una opción para la producción sostenible, al integrar otros cultivos dentro del cafetal (Manson *et al.*, 2018).

En cuanto a la transformación, en la tendencia de la demanda de café de alta calidad también se ha impulsado cambios en la cadena de suministro y procesamiento de café (Escamilla *et al.*, 2015). En el suministro, las empresas están adoptando prácticas más sostenibles y eficientes en el transporte y la distribución, asegurando que el café llegue fresco y en óptimas condiciones a los consumidores (OIC, 2023). En el procesamiento, se relaciona la trazabilidad y la transparencia en la cadena de suministro como aspectos cruciales que los consumidores valoran al elegir su café (Rodríguez, 2014).

En la actualidad, las evidencias de la transición de los pequeños productores a los eslabones de la cadena que generan mayor valor son marginales (Bartra *et al.*, 2013). No obstante, se señala como una alternativa la organización y la asociatividad para el desarrollo de los productores y el acceso a los beneficios del

libre comercio (Gordillo *et al.*, 2018). Sin embargo, los pequeños productores siguen enfrentando una serie de desafíos, emanados de la competencia en economías abiertas.

4.4. Desafíos que enfrentan los pequeños productores

Los pequeños productores de café enfrentan dificultades para acceder a mercados de especialidad, que ofrecen precios más altos por la falta de certificaciones, como el comercio justo o la producción orgánica, limitando con ello sus oportunidades de venta a un mejor precio (Robles, 2011). Sin el apoyo necesario para cumplir con los estándares de calidad requeridos por estos mercados, muchos pequeños caficultores quedan excluidos (Saavedra y Rello, 2012). Aunado a ello, el cambio climático representa un desafío adicional, ya que afecta la producción de café en términos de calidad y cantidad (Godínez, 2023). Los pequeños productores, que a menudo carecen de recursos para adaptarse a estas condiciones cambiantes, se ven particularmente afectados (Gay *et al.*, 2004). La variabilidad climática puede resultar en pérdidas significativas de cosechas, lo que agrava su situación económica (Rivera-Silva *et al.*, 2013).

La presión por adoptar prácticas agrícolas sostenibles también se ha intensificado. Sin embargo, muchos pequeños productores carecen de la capacitación y los recursos necesarios para implementar estas prácticas (Gay *et al.*, 2004). Esto no solo afecta su capacidad para competir en el mercado, sino que también pone en riesgo la sostenibilidad ambiental de sus cultivos (Rivera-Silva *et al.*, 2013). En general, las políticas neoliberales han transformado el panorama del café, ofreciendo oportunidades de acceso a mercados globales, pero también presentando desafíos significativos para los pequeños productores que luchan por sobrevivir en un entorno competitivo y cambiante (Robles, 2013).

Los productores campesinos enfrentan una serie de problemas comunes que afectan su capacidad para operar de manera efectiva y sostenible. Estos problemas incluyen la vulnerabilidad económica, la dependencia de intermediarios y las fluctuaciones de precios, cada uno de los cuales tiene un

impacto significativo en su bienestar y en la viabilidad de sus actividades agrícolas (Nava y Hernández, 2017).

La vulnerabilidad económica originada por la dependencia de la agricultura de subsistencia implica inestabilidad en los ingresos por las condiciones climáticas adversas, plagas y enfermedades (OIC, 2021). Según FAO-SAGARPA (2012), la falta de acceso a insumos de calidad, como semillas y fertilizantes, limita la productividad y, en consecuencia, los ingresos de las familias productoras. Además, el 97% de las unidades de producción en México reportan problemas en sus actividades, destacando la falta de apoyos y los altos costos de insumos como factores críticos que afectan su viabilidad económica (INEGI, 2019).

La dependencia de intermediarios de los pequeños productores que carecen de acceso directo a los mercados los limita a vender sus productos a través de intermediarios que a menudo imponen precios bajos (GRAIN, 2017). Esta situación reduce los ingresos de los pequeños productores, y al mismo tiempo limita su capacidad para invertir en sus cafetales y mejorar la calidad de sus productos. La CEPAL *et al.* (2021) señalan que las políticas de comercio y mercadeo pueden crear oportunidades de mercado no equitativas, lo que perpetúa la dependencia de estos intermediarios y socava la seguridad económica de los pequeños agricultores.

Las fluctuaciones de precios son una constante en el mercado agrícola y los pequeños productores son particularmente vulnerables a estas variaciones, dificultando la planificación de las actividades y la posibilidad de asegurar ingresos estables (OIC, 2005). La caída de los precios de cultivos tradicionales, como el café, ha llevado a un empobrecimiento generalizado en el sector agrícola, exacerbando la crisis económica que enfrentan los pequeños productores. Esto se ve agravado por la falta de acceso a financiamiento y la escasa capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Martínez, 2024).

Aunado a lo anterior, el cambio climático representa un desafío crítico para la producción de café en México. Las alteraciones en los patrones climáticos han

afectado la calidad y cantidad de las cosechas, lo que pone en riesgo la estabilidad económica de los pequeños productores (Godínez, 2023). En México, especialmente la sequía, ha afectado severamente los cultivos de café (Global Coffe Platform, 2021). En 2023, los agricultores reportaron pérdidas de hasta el 30% en la producción. Más de 600 000 hectáreas de cultivos fueron dañadas en Chiapas, el principal estado productor, con afectación en 50,7% de superficie sembrada por una temporada anormalmente seca. Muchos de ellos carecen de los recursos y la capacitación necesarios para adaptarse a estas nuevas condiciones, lo que limita sus capacidades para implementar prácticas agrícolas sostenibles (Godínez, 2023).

La liberalización del mercado del café ha llevado a una mayor volatilidad en los precios, lo que afecta directamente a los pequeños productores que dependen de ingresos estables (Nava y Hernández, 2017). La falta de apoyo institucional y la desaparición de organismos reguladores han dejado a muchos caficultores vulnerables a las fluctuaciones del mercado, lo que a menudo resulta en precios de venta bajos que no cubren sus costos de producción (Vásquez, 2014). A pesar de la importancia del café en la economía rural, muchos pequeños productores enfrentan dificultades para acceder a financiamiento, tecnología y capacitación (Jurado, 2014). Esto limita su capacidad para mejorar la calidad de su producción y adaptarse a las exigencias del mercado.

Las cooperativas han resurgido como una respuesta a estos desafíos, permitiendo a los productores unirse para mejorar su poder de negociación y acceder a recursos compartidos (Coque, 2002). La producción de café en México es un pilar fundamental de la economía rural, con un impacto significativo en la vida de millones de personas. Sin embargo, enfrenta desafíos considerables que requieren atención y apoyo para garantizar la sostenibilidad y el bienestar de los pequeños productores (Pérez, 2013). En este sentido, la agroecología es considerada una opción viable para enfrentar estos desafíos (FAO, 2019).

4.4.1. La agroecología y el cooperativismo

En las condiciones de producción del café mexicano, la agroecología y el cooperativismo representan una alternativa viable para abordar los desafíos económicos y ambientales que enfrenta la agricultura contemporánea (Ayvar, 2022). Ambas prácticas no solo promueven un enfoque más holístico de la producción agrícola, sino que también fomentan la equidad social y la resiliencia comunitaria (Michael y Martínez, 2015).

La agroecología se basa en principios que integran la producción agrícola con la sostenibilidad ambiental. Este enfoque busca no solo aumentar la productividad, sino también mejorar la salud del ecosistema (Fernández, 2019). Según Restrepo *et al.* (2000), la agroecología promueve prácticas que reducen la dependencia de insumos externos y químicos, favoreciendo el uso de recursos locales y la biodiversidad. Esto permite a los agricultores adaptarse mejor a las condiciones climáticas cambiantes y a las plagas, lo que resulta en una producción más resiliente y sostenible. Además, la agroecología fomenta la seguridad alimentaria al diversificar los cultivos y mejorar la calidad de los alimentos producidos (Marasas *et al.*, 2015). Al implementar prácticas agroecológicas, los agricultores pueden mejorar la fertilidad del suelo y aumentar la disponibilidad de agua, lo que es crucial en un contexto de cambio climático.

El cooperativismo complementa la agroecología al ofrecer un modelo organizativo que empodera a los pequeños productores. Las cooperativas permiten a los agricultores unir recursos, compartir conocimientos y acceder a mercados de manera más efectiva (Tamayo *et al.*, 2014). Esto reduce la dependencia de intermediarios y mejora la rentabilidad de sus productos. Un estudio destaca que las cooperativas agroecológicas no solo actúan como canales de venta, sino que también fortalecen la producción desde un enfoque social y ambiental, promoviendo la autogestión y la organización democrática (Méndez *et al.*, 2017).

La transición agroecológica integra prácticas agrícolas en función de las etapas fenológicas del cultivo de café en condiciones de sombra biodiversa,

principalmente con especies que aporten un producto con valor de uso para la familia, como frutales y especies comestibles, con el objetivo de crear un sistema de producción sostenible y resiliente (Mier *et al.*, 2018). Para ello, se hace necesario un proceso organizativo para la búsqueda de beneficios comunes (Vélez, 2017). Lo que implica, un proceso de asociatividad entre pares que permite la identificación de problemáticas y soluciones comunes en la comprensión de su realidad productiva. Ante esto, se infiere que la implementación de prácticas agroecológicas requiere de un proceso organizativo, con miras a la asociatividad y relaciona los principios de desarrollo local, que podrán ser resueltas a través de la integración de diferentes principios de la Economía Social Solidaria.

Al respecto, Mestries (2016) señala que, en el marco de la búsqueda de autonomía ante un escenario de desprotección de los pequeños productores de café, no organizados y parcialmente organizados, incursionaron en la producción de café de alta calidad aprovechando la compatibilidad de la producción tradicional y su relación con atributos de calidad. Otro sector se orientó a la búsqueda del cobijo de cooperativas que se optaron por la producción de cafés certificados como el comercio justo.

Aunque en general, la búsqueda de la compatibilidad de la producción tradicional con la de calidad, a través de organizaciones, representó una oportunidad para la integración de productores al comercio, pronto se vieron limitadas ante las crecientes exigencias en cuanto a calidad y cantidad. Esta situación implicó una asimetría entre las decisiones de las organizaciones que, se vieron inmersas en las dinámicas de crecimiento empresarial, tomaron la decisión de abastecer la demanda sin impulsar de manera integral la producción desde su base agremiada, olvidándose de sus representados. Lo que convirtió a estas organizaciones en intermediarios para la comercialización de café.

Respecto de los beneficios en el largo plazo de la asociatividad, en las organizaciones de productores, Doppler y González (2007) identificaron cuatro

aspectos determinantes que logra una organización con relaciones de confianza: la solidaridad y equidad entre los miembros, asegurando que los beneficios se distribuyan equitativamente, reduciendo las desigualdades económicas que a menudo afectan a los pequeños productores; el acceso a mercados a través de la organización en cooperativas, con que los productores pueden acceder a mercados más justos y sostenibles, obteniendo mejores precios por sus productos; la educación y capacitación constante, en los procesos de formación y de generación de recursos a sus socios, creando condiciones para adoptar prácticas que mejoren su productividad y sostenibilidad; y la creación de resiliencia comunitaria, en el que la creación de sistemas de producción diversificados con iniciativas de comercio cooperativo fortalece la resiliencia de las comunidades rurales, permitiéndoles enfrentar mejor los desafíos económicos y ambientales.

De manera general, se considera cada uno de estos aspectos esta relacionados con el análisis de la investigación para cada uno de sus objetivos. La organización democrática requiere: de solidaridad y equidad entre la participación de los socios; del acceso a mercados con la agregación de valor de la producción agroecológica; de la educación y capacitación constante inmersa en la formación de capital humano; y el acceso a mejoras en el bienestar de las familias socias.

En suma, estos factores permiten el desarrollo de resiliencia comunitaria en la forma de relacionarse con el Estado para la generación de mejoras del sector productivo. De tal manera, que al analizar lo expuesto por Albarracín-Zaidiza *et al.* (2019) se infiere la compatibilidad con la producción agroecológica a integrar las demandas de los desafíos ambientales de la pequeña producción con la asociatividad necesaria en los procesos agroecológicos. Para ello, se precisa de una serie de principios presentes en la producción agroecológica.

4.4.2. Principios agroecológicos en la producción de café

La producción agrícola convencional generó una gran oferta de productos alimentarios al mercado mundial, con uso intensivo de recursos y el empleo de insumos externos que tornaron una cultura de producción intensiva ilimitada (FAO, 2019). A través del tiempo, ante las consecuencias de la masificación de modelos de producción intensivos se han venido generando distintas técnicas de producción como la hidroponía, las coberturas plásticas directas en suelos agrícolas y las diferentes modificaciones genéticas de las semillas para la producción, todas ellas con la alteración de ciclos tróficos y productivos (Mooney, 2019).

En la actualidad la FAO, a través de la agroecología propone conseguir nueve de los 15 objetivos para el desarrollo sostenible de la agenda 2030 (Siliprandi, 2022). La FAO señala diez principios clave en la transición agroecológica, compatibles con la producción de café y el desarrollo de las organizaciones de base campesina (FAO, 2019), tales como; la diversidad, clave para garantizar la soberanía alimentaria al conservar, mejorar y proteger los recursos locales; creación e intercambio de conocimientos, relacionado de manera estrecha con el rescate de los saberes campesinos; las sinergias, claves en el desarrollo de los servicios organizacionales e interpersonales para la producción y comercialización, así como de los modos de reproducción social; la eficiencia, que tienen que ver con la utilización de los recursos dentro del mismo sistema; reciclaje, relacionado con la interconexión de los sistemas dentro de la producción y la resistencia al modelo consumista; resiliencia de los sistemas, en torno a las familias y de la persona misma con la reducción de insumos externos en la medida de lo posible; la creación de valores humanos y sociales, al ir escalando y construyendo relaciones de confianza y sobre todo de la creación de redes de apoyo mutuo; cultura y tradición alimentaria, en la cual se considera la recuperación de una alimentación saludable con productos locales y sanos; y gobernanza responsable, a través de mecanismos de participación e inclusión en la toma de decisiones y planificación del desarrollo. Todo esto en el marco de lo

que se conoce como economía circular y solidaria, procurando la reconexión de los productores con los consumidores con desarrollo inclusivo y sostenible.

Además, cabe resaltar la relación de estos principios con otros aspectos señalados por autores como: Coque (2002) que señaló la importancia de las cooperativas como mecanismo de desarrollo de los pequeños productores y que retoma algunos de estos diez elementos señalados; Doppler y González, (2007) quienes expusieron la importancia del establecimiento de las relaciones de confianza como un factor determinante en el establecimiento de identidad de una marca o producto colectivo para su aceptación en el mercado; lo argumentado por Magrovejo *et al.* (2012) sobre el papel del cooperativismo en favor de la institucionalización con estrategias de desarrollo local que incluye algunos de los diez principios de la transición agroecológica y su relación entre alguno de ellos; lo señalado por Mestries (2016) sobre la búsqueda de alternativas de los productores para la producción y reproducción social a través de la integración de organizaciones democráticas con resultados de inserción a mercado favorables, y que enfrentan desafíos de inclusión y participación para su permanencia; y lo expuesto por Sili *et al.* (2014) quienes relacionaron el cooperativismo como un instrumento de contribución al desarrollo rural y que señala la falta de consenso como uno de sus principales retos. En suma, estos aspectos y las posibles relaciones hacen ver a la agroecología como esquema de producción que puede adoptarse en el medio rural para la mejora de las condiciones de vida de los productores incluida la producción de café.

4.4.3. Relevancia de la agroecología en la producción de café

Las condiciones de producción en las zonas cafetaleras, no permitiría la tecnificación de la producción con modelos de producción intensiva. Estas características que la mantuvieron al margen del modelo intensivo, como producción artesanal campesina, hoy se han reconceptualizado en una manera de producción definida como sistemas de producción agroecológicos (Siliprandi, 2022). A medida que la producción agrícola se extendió, los impactos de las

alteraciones a los medios de producción generaron una serie de consecuencias como la destrucción, degradación y la conversión en el curso de los bosques y los ecosistemas naturales del mundo (Comisión Europea, 2023).

En este sentido, la agroecología cobra una relevancia específica en la producción de café, particularmente en México, ante el contexto productivo señalado, y las oportunidades que representa para los pequeños productores en cuanto a; la adaptación al cambio climático proporcionada por sistemas de producción agro diversa, creando la resiliencia en los cultivos y en los medios de vida; la mejora en la calidad del café en el contexto de producción relacionados con atributos de calidad como sombra diversificada y manejo de la fertilidad del suelo; la seguridad alimentaria y nutricional inmersa en la diversificación de cultivos, con la mejora en la disponibilidad y acceso a productos nutritivos para las familias de los productores; y la viabilidad económica al reducir costos de producción reduciendo la dependencia de insumos externos. Todas estas oportunidades en conjunto posibilitan la mejora de ingresos y bienestar de los productores campesinos, que como se ha expuesto, se han mantenido al margen de las intervenciones de política neoliberales para incentivar a la producción campesina de café.

4.5. Las políticas neoliberales en la producción de café

En una economía abierta, las políticas neoliberales han tenido un impacto significativo en la producción de café, especialmente en los países en desarrollo donde los pequeños productores enfrentan desafíos como el alza en el precio de los insumos y el precio pagado al productor que no alcanza a cubrirlos (Navarro-Garza *et al.*, 2021). Las políticas de atención al sector agrícola regidas por el impulso de la productividad, y que promueven la liberalización del comercio, la privatización y la reducción del papel del estado en la economía, han transformado la estructura del mercado cafetalero, generando tanto oportunidades como dificultades en función de la escala de producción (Robles, 2013).

La liberalización del comercio, como componente clave del neoliberalismo, ha permitido a los países productores y exportadores de café acceder a mercados internacionales (Robles, 2013). Sin embargo, esta apertura también ha llevado a una mayor competencia, lo que ha perjudicado a los pequeños productores que no pueden competir con grandes empresas que cuentan con recursos y economías de escala (Hernández, 2021). La fluctuación de los precios internacionales del café ha afectado la estabilidad económica de estos productores, que a menudo dependen de un ingreso constante para subsistir (De León, 2018).

Inmerso en un esquema de políticas para la privatización y desregulación, el apoyo estatal a los pequeños caficultores, se han reducido los programas de subsidios y asistencia técnica, lo que dificulta que los pequeños productores accedan a recursos esenciales, como financiamiento y capacitación (Cristina, 2009). Esto impactó en una disminución de la calidad del café producido, ya que los agricultores carecen de los medios para invertir en prácticas agrícolas sostenibles y en la mejora de sus cultivos (Bartra, 2012). En este esquema, también se favoreció la concentración del mercado en manos de grandes empresas y cooperativas, lo que ha llevado a una reducción del poder de negociación de los pequeños productores (Salazar y Noguéz, 2017).

Los agricultores con menor grado organizativo se ven obligados a aceptar precios bajos por su café, lo que ha limitado su capacidad para invertir en sus explotaciones y mejorar su calidad de vida (Berlanga, 2013). La falta de acceso a mercados justos y la dependencia de intermediarios han exacerbado la situación de vulnerabilidad de estos productores (Rodríguez, 2014). De este modo, se ha venido aumentando la vulnerabilidad de los pequeños productores de café en el que los cafeticultores señalan la falta de apoyo estatal, mediante una estrategia efectiva de atención al sector que les permita contrarrestar la dependencia de intermediarios y las fluctuaciones de precios que han empobrecido a muchos agricultores (Bartra, 2012). En los municipios cafetaleros, tres de cada cuatro trabajadores agrícolas no perciben ingresos o

ganan hasta un salario mínimo en relación con actividades cafetaleras (FIRA, 2016).

La liberalización del mercado ha llevado a un estancamiento de la caficultura mexicana. Muchos pequeños y medianos productores han quedado fuera del mercado, lo que ha generado un proceso de marginación y aumento de la migración (Bartra *et al.*, 2013). La pobreza ha incidido fuertemente en los espacios rurales dedicados al café. Los principales efectos de las políticas económicas y las condiciones ambientales adversas en la producción de café en México repercuten en la disminución de la producción y pérdidas económicas, en la vulnerabilidad económica de los pequeños productores, en el estancamiento y en la marginalización del sector cafetalero, lo que ha generado la necesidad de políticas públicas integrales (Pérez, 2013). Las intervenciones de política implementadas en México, impulsadas desde el enfoque de productividad, no ha permitido a la integración de los pequeños productores a los beneficios que supone el libre mercado. Por ello, se realizó una revisión de las políticas y apoyos implementados al sector en general.

4.6. Análisis de políticas y apoyos federales al sector cafetalero

Las políticas del sector consolidados en apoyos federales y estatales para los productores de café han sufrido cambios constantes, no únicamente entre sexenios, sino también entre los años de ejercicio para cada uno de ellos. De acuerdo con la información disponible en los Presupuestos de Egresos de la Federación (PEF), los ejercicios presupuestales de los tres últimos sexenios (Felipe Calderón [2007-2012], Enrique Peña Nieto [2013-2018] y Andrés Manuel López Obrador [2018-2024]), reportan una diversidad de apoyos para cada año en un periodo de análisis comprendido de 2006 a 2023 (**Cuadro 9**). La clasificación de los apoyos se realizó en función de las coberturas y datos que refieren el número de apoyos otorgados en informes de gobierno y presupuestales.

Cuadro 9. Clasificación de programas federales en función de estrato de productores atendidos para el periodo 2006-2013.

Sexenio	Año	Programas federales		Montos (Millones de pesos).	
		Medianos y grandes productores	Pequeños productores		
Felipe Calderón Hinojosa	2006	Fondo de estabilización del precio del café		547.45	
		Otros esquemas (Atención al café)		384.20	
			Beneficio húmedo y seco de café (Equipo) Apoyo al sector social		252.20
			Reconversión productiva del café		650.00
			Fondo de apoyo a las organizaciones sociales, agropecuarias y pesqueras (PROSAP)-capacitación a caficultores	Fondo de apoyo a las organizaciones sociales, agropecuarias y pesqueras (PROSAP)-capacitación a caficultores	20.60
	2007	Alianza para el campo (Atención a productores de café)	Alianza para el campo (Atención a productores de café)		468.10
		Fonde de apoyo emergente a la competitividad de las ramas productivas (Apoyo a la competitividad del café)			497.80
		Gasto operativo de la SAGARPA, órganos y entidad coordinadas (SENASICA broca del café)	Gasto operativo de la SAGARPA, órganos y entidad coordinadas (SENASICA broca del café)		60.00
	2008	Competitividad de ramas productivas (café fondo de garantía para infraestructura agroindustrial para el café, estabilización del café y broca del café-SENASICA)	Estabilización del café y broca del café-SENASICA)		1500.00
	2009	Recursos federalizados del ramo 08	Recursos federalizados del ramo 08		221.19
		Aportación concurrente entidades federativas			119.10
		Recursos de ejecución directa			659.00
		Programa Fomento al Café	Programa Fomento al Café		530.82
	2010	Competitividad (Activos productivos)	Competitividad (Activos productivos)		120.00
		Fomento productivo	Fomento productivo		500.00
	2011	Activos productivos			200.00
PROVAR café (proyecto estratégico)				40.00	

Sexenio	Año	Programas federales		Montos
		Medianos y grandes productores	Pequeños productores	(Millones de pesos).
		Café (proyecto estratégico)	Café (proyecto estratégico)	30.00
		Programa PROCAMPO (fomento productivo al café)	Programa PROCAMPO (fomento productivo al café)	250.00
		Garantías (café)		150.00
		Innovación y transferencia de tecnología		50.00
		Promoción de exposiciones y ferias		40.00
		Sistema nacional de información para el desarrollo rural sustentable	Sistema nacional de información para el desarrollo rural sustentable	30.00
	2012	Café Ramo 08	Café Ramo 08	65.20
		PROVAR café (proyecto estratégico)		41.20
		Programa PROCAMPO (fomento productivo al café)	Programa PROCAMPO (fomento productivo al café)	350.00
		Innovación y transferencia de tecnología		20.00
		Promoción de exposiciones y ferias		20.00
		Sistema nacional de información para el desarrollo rural sustentable	Sistema nacional de información para el desarrollo rural sustentable	30.00
Enrique Peña Nieto	2013		PROCAMPO productivo (Fomento productivo al café)	350.00
	2014		PROCAFE e impulso productivo al café	700.00
	2015		PROCAFE e impulso productivo al café	730.60
	2016		PROCAFE e impulso productivo al café	730.60
	2017		PROCAFE e impulso productivo al café	729.70
			Programa de apoyos a pequeños productores (extensiones)	160.00
	2018		PROCAFE e impulso productivo al café	783.40
			Programa de apoyos a pequeños productores (extensiones)	200.00
Andrés Manuel López Obrador	2019		Producción para el bienestar (atención generalizada, sistemas productivos regionales)	1012.00
	2020		Producción para el bienestar (atención generalizada, sistemas productivos regionales)	816.10

Sexenio	Año	Programas federales		Montos (Millones de pesos).
		Medianos y grandes productores	Pequeños productores	
	2021		Producción para el bienestar (atención generalizada, sistemas productivos regionales)	1447.70
	2022		Producción para el bienestar (atención generalizada, sistemas productivos regionales)	1212.30
	2023		Producción para el bienestar (atención generalizada, sistemas productivos regionales)	1102.90

Fuente: Elaboración propia con datos de Congreso de la Unión (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018) y Presidencia de la república 2019, 2021, 2022, 2023).

De manera general, estos apoyos para los productores de café han variado en términos programáticos y montos ejercidos, pero los tipos de apoyos son consistentes en mencionar asistencia técnica, capacitación, renovación de cafetales, entrega de activos productivos (equipos y herramientas) y los más significativos refieren a equipos para beneficio y transformación de café. Para el caso de la administración del sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012), se observó de manera general el objetivo de incrementar la productividad y calidad del café con apoyos como: financiamiento para la renovación de cafetales, asistencia técnica, capacitación y apoyo para la comercialización.

En el PND (2007) se observa una importancia relativa en función de 12% y 2% para los objetivos nacionales de sustentabilidad ambiental y que incluyen al sector cafetalero. El Programa Especial Concurrente (PEC) fue un programa estrechamente relacionado al medio rural y al sector cafetalero desde los años 2003 hasta el 2012, emanado de la LDRS, este programa incluyó una serie de apoyos sectoriales relacionados con el desarrollo rural y resaltó la necesidad de la coordinación de los diferentes niveles de gobierno al pretender abordar las áreas específicas de la problemática del sector rural (Cordero, 2013).

La diversidad de programas y las variaciones entre los montos asignados dificultaron un análisis de los montos ejercidos o destinados al sector cafetalero. Cabe resaltar que, 26.1% de los recursos aprobados en 2008 se concentraba en la vertiente competitividad y para el 2018 la vertiente social representó 30.7%. Esto refleja la tendencia incremental de la vertiente social señalada por Robles (2013). También se encontraron referencias para algunos años de apoyos para reconversión productiva y la atención del sector a través de SENASICA con programas para combatir plagas y enfermedades, como la broca del café.

De acuerdo con los informes del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP] (2018) se observó la variación señalada de los ramos, programas, subprogramas y componentes que lo integran. Los recursos aprobados para este programa se distribuyen en diez vertientes de las cuales competitividad, medio

ambiente y social son las que observaron relacionados con el sector cafetalero. En él se señalan los apoyos de renovación de cafetales para mejorar la producción a través del suministro de plantas resistentes a plagas y enfermedades.

Para el sexenio de Enrique Peña Nieto (2013-2018) se observó la implementación de Programa Integral de Atención al Café (PIAC), un programa que integra la asistencia técnica, la adquisición de insumos y el equipamiento e infraestructura para la producción de plantas para la renovación de cafetales. De acuerdo con los PEF de este sexenio se observó una programación consistente en la implementación del programa de fomento productivo al café PROCAFE dirigido a incentivar la productividad del sector cafetalero, y se fijó como meta la producción de 4.5 millones de sacos (SAGARPA, 2016).

Este programa se dirigió a los pequeños productores con una superficie menor a 5 ha y otorgó apoyos para la renovación de cafetales (producción de plantas), compra de insumos, asistencia técnica, y subsidios para la fertilización (FAO y SAGARPA, 2012). Para este ejercicio es posible encontrar referencias para algunos años sobre el programa de reconversión productiva y diversificación, implementado para promover la diversificación de cultivos en regiones cafetaleras, incluyendo la plantación de árboles frutales y otros cultivos con la finalidad de complementar el café y mejorar la sostenibilidad económica de las fincas.

La información disponible del último sexenio de análisis permitió observar que los montos destinados al apoyo del sector productivo se distribuyen entre los programas de: producción para el bienestar, programa nacional de fertilizantes y un programa para renovación de cafetales con el desarrollo de viveros de plantas grupales. La producción y capacitación para el establecimiento de estos viveros se implementa con el programa de producción para el bienestar.

Al igual que en el periodo anterior se encontraron referencias sobre montos dirigidos a la atención del sector a través de Servicio Nacional de Sanidad,

Inocuidad y Calidad Alimentaria (SENASICA) con programas para combatir plagas y enfermedades, como la roya del café, señalada como la principal afectación de roya en México (Barrera, 2019). Aunque este último es un monto consistente en las diferentes administraciones, y las demás acciones encontradas refieren acciones de capacitación, equipamiento y fortalecimiento de la cadena productiva, resulta de interés a información que reportan las administraciones estatales de los principales estados productores de café.

4.7. Análisis de los apoyos estatales en los principales estados productores

La información a nivel estatal se realizó con la información disponible resultado de una búsqueda de información a través de las cuentas públicas para los principales estados productores: Chiapas, Veracruz, Puebla y Oaxaca quienes en conjunto representan 90% de la producción cafetalera del país (SADER, 2020), en sus respectivos sitios oficiales. En la búsqueda no se encontraron datos específicos para los apoyos de café otorgados en los cuatro estados, el Estado con información en la cuenta pública para todos los años del análisis fue Chiapas (**Cuadro 10**).

La información disponible no es consistente en cuanto a integración de informes, las cuentas públicas hacen referencias en diferentes apartados para cada año de ejecución sobre los programas implementados a nivel estatal. Por esta razón, los montos no se muestran, además porque no se especifican, si son de ejecución asignada o de presupuestos como el ramo 33, que ejercieron en algunas emergencias climáticas para las zonas cafetaleras.

Cuadro 10. Apoyos al sector cafetalero en el Estado de Chiapas en el periodo 2006 – 2023.

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
2006	<p>Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas</p> <p>Apoyar y fortalecer la producción del Café Chiapaneco</p> <p>Fortalecer y promocionar la modernización y uso óptimo de la infraestructura agroindustrial instalada en el Estado.</p> <p>Estructurar y ejecutar campañas permanentes de promoción, consumo y demanda de este producto.</p> <p>Capacitar permanentemente a los sectores involucrados de este sistema producto.</p> <p>Impulso al Fortalecimiento de la Caficultura en Chiapas</p> <p>Fortalecimiento a los procesos operativos de la COMCAFÉ</p> <p>Enlace y coordinación regional</p> <p>Foto credencialización de los productores de Café y</p> <p>Fomento a la producción del cultivo del Café</p> <p>Campaña de promoción del café Chiapaneco</p> <p>Protección fitosanitaria contra la broca del grano del Café</p> <p>Fortalecimiento a la capacitación de cafeticultores</p> <p>Estimación y Pronóstico de Cosecha</p> <p>Consolidar la operación del consejo regulador de la calidad del Café de Chiapas (2a- Etapa)</p> <p>Proyecto: Establecimiento de semilleros de Café para la producción de plantas</p> <p>Industrialización y comercialización de Café tostado y molido</p> <p>Comercialización directa de Café Ecológico</p>	<p>Apoyar y fortalecer la producción del Café Chiapaneco</p> <p>Fortalecer los bienes y servicios que requiere la caficultura para su desarrollo y crecimiento.</p> <p>Estructurar y ejecutar campañas permanentes de promoción, consumo y demanda de este producto.</p> <p>Capacitar permanentemente a los sectores involucrados de este sistema producto.</p> <p>Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero</p> <p>Protección fitosanitaria contra la broca del grano del Café</p> <p>Fortalecimiento a la capacitación de cafeticultores</p> <p>Proyecto: Rehabilitación de plantaciones de Café</p>
2007	<p>Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas</p>	

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
	<p>Impulso a fortalecimiento de la caficultura en Chiapas Audiencias, reuniones, gestión de infraestructura postcosecha, expo café, COMCAFE)</p> <p>Fortalecimiento a los procesos operativos de la COMCAFE (reuniones plan de desarrollo, seguimiento a acuerdos)</p> <p>Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (capacitación en control de calidad, mejoramiento de cafetales, torrefacción, manejo integrado de la broca del café, giras de intercambio tecnológico)</p> <p>Enlace coordinación regional (seguimiento a proyectos y programas con organizaciones de productores de café)</p> <p>Establecimiento de módulos integrales (módulos de beneficiado)</p> <p>Protección fitosanitaria contra la broca del grano del café</p> <p>Fortalecimiento a la calidad del café chiapaneco (asesoría y apoyo económico para diseño de imagen, etiqueta y diseño de empaque organizaciones de productores; sistema informativo de precios del café y análisis de mercado en tiempo real)</p> <p>Fortalecimiento a la capacitación de cafeticultores (capacitación en temas de sustentabilidad, control de calidad, y comercialización; procesos de torrefacción; capacitación para el diseño y colocación en sitio electrónico, broca del café, giras de intercambio tecnológico, estudio de factibilidad para programa integral de formación de recursos en caficultura, elaboración de planes de negocios)</p> <p>Rehabilitación de plantaciones cafetaleras (Prestador de servicios para vivero de plántulas)</p>	<p>Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (mejoramiento de cafetales, manejo integrado de la broca del café, giras de intercambio tecnológico)</p> <p>Enlace en coordinación nacional (paquetes de herramientas por huracán)</p> <p>Protección fitosanitaria contra la broca del grano del café</p> <p>Fortalecimiento a la calidad del café (capacitaciones de beneficiado (tostado y molido) certificación de calidad,</p> <p>Fortalecimiento a la capacitación de cafeticultores (mejoramiento de cafetales, broca del café, giras de intercambio tecnológico)</p> <p>Apoyo al café sustentable (certificación orgánica, contratación de mano de obra rural, asesoría en uso de recursos naturales, conservación de la biodiversidad,</p>

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
		reducción del riesgo en la salud con BUMA, desarrollo de organización productiva)
		Impulso al desarrollo integral de la mujer cafetalera (Proyectos productivos; producción de velas, producción de hongos, artesanías, reposterías y elaboración de licor de café)
2008	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas	
	Rehabilitación de plantaciones cafetaleras y protección fitosanitaria (broca del café)	Rehabilitación de plantaciones cafetaleras y protección fitosanitaria (broca del café)
2009	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas	Programas sociales
	Tratamiento al café	
	Infraestructura para la producción (planta liofilizadora)	
	Inversión en proyectos productivos y desarrollo	Inversión en proyectos productivos y desarrollo
	Equipamiento innovaciones e inmuebles	
2010	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas	
	Inversión en proyectos productivos y desarrollo	Inversión en proyectos productivos y desarrollo
	Equipamiento e innovación e inmuebles	
	Seguro catastrófico	
	Regulación y promoción de productos orgánicos	
	Convenio de confianza agropecuaria (paquetes de labranza)	Convenio de confianza agropecuaria (paquetes de labranza)
	Exposición de productos agropecuarios no tradicionales	
*	Impulso al fortalecimiento de la caficultura en Chiapas	Fortalecimiento a la capacitación de cafeticultores, Impulso al desarrollo integral de la mujer cafetalera
	Establecimiento de parcelas demostrativas	Rehabilitación de plantaciones cafetaleras
	Apoyo al café sustentable	
	Establecimiento de módulos integrales de café	
	Protección fitosanitaria contra la broca del grano del café	Protección fitosanitaria contra la broca del grano del café

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
2011	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas Equipamiento innovación e inmuebles Seguro catastrófico Protección fitosanitaria contra la broca del café	Inversión en proyectos productivos y desarrollo Protección fitosanitaria contra la broca del café
2012	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas Inversión en proyectos productivos y desarrollo Seguro agrícola catastrófico para contingencias climatológicas	Inversión en proyectos productivos y desarrollo
2013	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas	
2014	Comisión para el desarrollo y fomento del café de Chiapas Impulso fortalecimiento de la caficultura en Chiapas Fomento a la producción del cultivo de café Fomento a la comercialización a la calidad del café chiapaneco Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero Fortalecimiento a la capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero Atención integral a cafeticultores Manejo sustentable y control de la roya del cafeto	Fomento a la producción del cultivo de café Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero Fortalecimiento a la capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero Manejo sustentable y control de la roya del cafeto Renovación de plantaciones cafetaleras
2015	Instituto del café de Chiapas Impulso al fortalecimiento de la caficultura en Chiapas Fomento a la comercialización y fortalecimiento a la calidad del café chiapaneco (asistencia a ferias, asesorías elaboración de proyecto, planta industrial de café, capacitación y barismo) Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (asesorías técnicas en INCAFECH)	Renovación de plantaciones cafetaleras (plantas de café) Fomento a la producción del cultivo de café (plantas de café, fertilizantes e insumos)

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
2016	<p>Manejo sustentable y control de la roya del cafeto Acciones de control y manejo de roya; plantas de café)</p> <p>Instituto del café de Chiapas</p> <p>Proyectos de sanidad vegetal</p> <p>Impulso al fortalecimiento de la caficultura en Chiapas (Proyectos y reuniones institucionales)</p> <p>Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (Asesorías técnicas en INCAFECH, y expedientes para servicios profesionales para capacitación y asistencia técnica)</p> <p>Fomento a la comercialización y fortalecimiento de la calidad del café chiapaneco (Modernización y promoción de la cultura cafetalera; asistencia a ferias, eventos y exposiciones; promoción de productos en TV; Asesorías para infraestructura y equipamiento de la cadena productiva del café)</p>	<p>Fortalecimiento a la capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (624 servicios de asistencia técnica, talleres comunitarios para comercialización)</p> <p>Proyectos de sanidad vegetal</p>
2017	<p>Instituto del café de Chiapas</p> <p>Impulso al fortalecimiento de la caficultura en Chiapas (reuniones estatales, audiencias directas)</p> <p>Capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (Asesorías técnicas INCAFECH)</p> <p>Fomento a la producción del cultivo de café (Asesorías)</p> <p>Fomento a la comercialización y fortalecimiento a la calidad del café chiapaneco (Participación en ferias y eventos estatales, asesorías en oficinas de infraestructura y equipamiento de la cadena productiva)</p>	<p>Fortalecimiento a la capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (Fortalecer las habilidades y destrezas de actores, capacitación y asistencia técnica; talleres comunitarios para el manejo integral de cafetales y conocimientos de los productores para la comercialización)</p>
2018	<p>Instituto del café de Chiapas</p> <p>impulso de proyectos y acciones que fortalezcan al café</p>	<p>Fortalecimiento a la capacitación y asistencia técnica al sector cafetalero (Capacitación, asistencia técnica)</p>
2019	Instituto el café de Chiapas	
2020	Instituto el café de Chiapas	

Año	Apoyos estatales al sector cafetalero en Chiapas	
	Grandes y medianos productores	Pequeños productores
2021	Instituto el café de Chiapas	
2022	Instituto el café de Chiapas	
2023	Instituto el café de Chiapas	
	Fortalecimiento de capacidades económicas (talleres, ferias, foros)	Bienestar para pueblos indígenas (Festivales)
	Planta liofilizadora	Agricultura sustentable (talleres de manejo agronómico)
	Desarrollo empresarial y comercial (expo marca)	Impulso a proyectos agropecuarios y artesanales (paquetes de plantas)
	Regulación y promoción de productos orgánicos (certificación, asistencia técnica)	Regulación y promoción de productos orgánicos (certificación, asistencia técnica)
	Promoción del consumo de café (muestras cafetaleras)	Insumos para el bienestar (paquetes para el establecimiento de semilleros y viveros, equipo para el beneficio de café {despulpadoras, herramientas})
	créditos de avío, refaccionarios y prendarios	

Fuente: Elaboración propia con datos de Gobierno del Estado de Chiapas (2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022, 2023).

Para los casos de Oaxaca y Veracruz, en los sitios de transparencia de cada estado, en la cuenta pública se encontró información en la que se hace referencia al consejo estatal del café (2006-2011) y el consejo veracruzano del café (2006-2008), respectivamente. A través de estos consejos, se atendió al sector cafetalero con apoyo de proyectos productivos y fomento, programa de combate a control de plagas y enfermedades (principalmente la broca y la roya), apoyos de promoción al consumo, fondo de estabilización del precio del café, reconversión productiva e impulso de la cadena productiva con adquisición de equipos y herramientas. Además, se señalan apoyos del impulso al desarrollo agrícola relacionados con la cobertura del programa de PROCAMPO. Los montos y acciones reportadas no son consistentes, en montos ejercidos y en años de ejercicio.

En los estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla se implementó el Proyecto Estratégico para la Seguridad Alimentaria (PESA) un proyecto que operó con presupuesto etiquetado, que inicio en 2002 y terminó en 2018. Este proyecto, tuvo incidencia en las zonas cafetaleras por su criterio de cobertura de zonas de alta y muy alta marginación (SAGARPA, 2012). Este proyecto dentro de sus objetivos abarcó el incremento de la producción y la productividad en el sector rural, que a través de las estrategias de intervención puntualizaban proyectos de inversión para equipamiento e infraestructura a través del programa activos productivos y disponibilidad de agua. Esta última con financiamiento de obras de agua como ollas de geomembrana y presas para almacenamiento de agua, en concurrencia con el Componente de Conservación y Uso Sustentable de Suelo y Agua (COUSSA), denominado COUSSA-PESA (SAGARPA y UAEM, 2013).

Estos apoyos se señalan en los primeros años como un programa especial que después se estructuró como un proyecto integrado de fondos en diferentes programas para su operación, principalmente los programas de asistencia técnica y capacitación y activos productivos. En los informes del PESA no se desglosan los apoyos por tipo de producción, lo que dificultó el análisis específico de la inversión dirigida a la producción de café. En relación con cambios en los

programas y la falta de consistencia en la presentación de la información el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA] (2010) señala que el PESA atendió apoyos para las cadenas productivas relevantes en las zonas de atención y se le considera tiene componentes ambientales como la reforestación. En este sentido las regiones apoyadas con obras de captación de agua COUSSA-PESA podrían obtener mayor beneficio de estas partidas y se presentaban en informes locales o nacionales, y la cuenta pública incluyen inversiones relacionadas a los apoyos recibidos a productores de café no señalados.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque de la investigación

Para abordar de manera efectiva los objetivos de esta investigación, se empleó un enfoque mixto, que combina metodologías cuantitativas y cualitativas. Este enfoque permite un análisis integral de la cooperativa VIDA, ya que abarca tanto las percepciones de los socios como datos concretos sobre su bienestar económico y organizativo. La combinación de estos dos enfoques permite abordar la investigación desde un ángulo multidimensional, facilitando una comprensión profunda de los fenómenos sociales y económicos involucrados.

5.2. Estudio de caso

En el apartado delimitación del problema se sustentó la selección y análisis de este estudio de caso que se basa en varias corrientes de pensamiento. Primero, la construcción de capital social es central para entender cómo las organizaciones de base pueden actuar de manera autónoma y generar soluciones colectivas a problemas comunes. Considerando que las organizaciones con altos niveles de capital social tienen más probabilidades de ser efectivas en su operación y sostenibles en el tiempo (Putnam, 2003), el análisis del caso planteado permitió examinar la creación de redes de colaboración y la confianza entre sus miembros, como factor clave en su éxito.

Segundo, el análisis tomó en cuenta las condiciones de sostenibilidad organizativa a largo plazo, en el que se destaca la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones, como herramienta para adaptarse a cambios en el entorno económico y político sin perder su identidad ni sus objetivos principales (Muñoz *et al.* 2010). Esta perspectiva fue útil para evaluar cómo VIDA enfrentó el contexto de políticas gubernamentales que limitaron el acceso a recursos.

Tercero, la autenticidad de los movimientos sociales y las relaciones de solidaridad como elementos fundamentales en la implementación de políticas

desde una perspectiva sociopolítica (Hu, Zhang y Donaldson, 2022). Esto se consideró importante en la diferenciación de las organizaciones que nacen de una demanda auténtica en la comunidad, de aquellas que son creadas *ad hoc* bajo una lógica paternalista por parte del Estado.

5.3. Selección del caso de estudio

La selección de un estudio de caso adecuado implicó la identificación de una organización que no únicamente se haya mantenido activa, a pesar de las restricciones estatales, sino que también demostrara un alto nivel de autonomía y capacidad organizativa. En este sentido, el primer criterio utilizado en la selección fue la permanencia de la organización en un contexto de desvinculación estatal. Esto como criterio crucial en el análisis de organizaciones que han podido mantenerse operativas sin depender directamente de subsidios gubernamentales.

En el análisis preliminar se evaluaron tres organizaciones de productores. Las dos primeras, si bien estaban insertas en mercados de especialidad, no cumplían con el requisito de antigüedad en operación. La tercera organización, en cambio, cumplió con los criterios de permanencia y sostenibilidad, además de haber desarrollado vínculos con mercados diferenciados y documentos de colaboración con diversas instituciones académicas y de investigación, lo que fortaleció su perfil como un caso adecuado para el estudio.

El segundo criterio fue la capacidad de la organización para generar capital social, es decir, su habilidad para establecer redes de colaboración con otras instituciones y actores del entorno. En el caso de VIDA se observó una fuerte colaboración con instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales, lo que reforzó su capacidad de acción colectiva y su resiliencia ante los cambios políticos y económicos a lo largo de su trayectoria.

Finalmente, se consideró la relevancia del caso en términos de su enfoque agroecológico, un aspecto clave dentro de las directrices del PND relacionadas

con el desarrollo sostenible y la equidad. Las actividades en la producción de café en VIDA, como eje articulador, se enfocaron en prácticas agrícolas sostenibles, lo que la convirtió en un caso de interés en la comprensión del cómo las organizaciones de base pueden contribuir a la construcción de un país más equitativo y sustentable.

5.4. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación consistió en un estudio de caso único, de una organización rural de base campesina en la región cafetalera de Veracruz. Este estudio de caso permitió un análisis detallado de un fenómeno complejo dentro de su contexto real. La investigación abarcó el periodo de 1989 a 2023, permitiendo un análisis longitudinal de la evolución de la cooperativa desde su fundación hasta su actual consolidación.

Esta amplitud temporal ha sido clave en la comprensión, en retrospectiva, y un acercamiento en el conocimiento, a través de la búsqueda de factores causales, en la configuración organizativa que han permitido ha VIDA operar acciones de mejora a través de una red comunitaria, con una filosofía organizativa, una serie de colaboraciones con instituciones gubernamentales, académicas, organismo de la sociedad civil, movimientos sociales y campesinos para la mejora de sus socios (**Figura 6**). Las unidades de análisis fueron los socios de la cooperativa, los directivos y los actores externos relevantes, así como representantes de organizaciones no gubernamentales que han interactuado con VIDA.

Antes

Socios

Análisis de su evolución

Comprensión retrospectiva

Búsqueda de factor(es) causal(es)

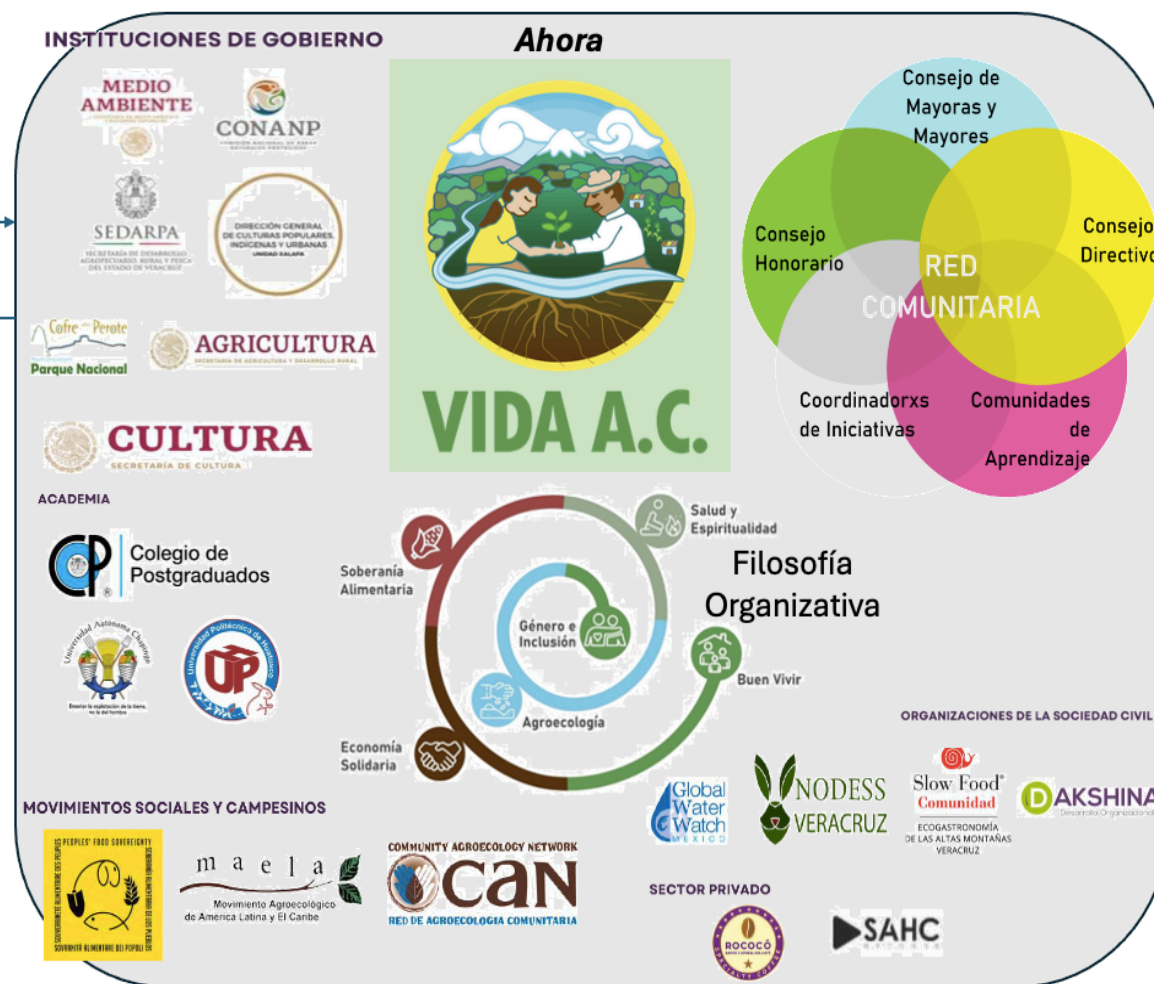


Figura 6. Estructura del estudio de caso propuesto.
Fuente: Elaboración propia.

La organización cuenta con un protocolo de vinculación y participación con organizaciones e instituciones. Apegado a este, se solicitó una reunión de primer contacto, ante un escenario de una posible colaboración en la sistematización de una experiencia organizativa. En ella se realizó una evaluación del grado de adopción de siete principios que poseen las organizaciones que perduran, propuesto por Muñoz *et al.* (2010), incluida en esta investigación como Anexo I. Se estimó el grado de adopción de los siete principios cooperativos de la organización VIDA con un valor de 90%.

Bajo este criterio que conjunta las dimensiones institucional y organizacional, esta valoración posicionó, en el momento de la visita, a VIDA como una organización con ideología, filosofía y cultura que diseña e implementa instrumentos gerenciales como planes de desarrollo. Esta valoración se considera para una organización sobresaliente, con características de ser exitosa y con elementos que sugieren puede convertirse en una organización admirable. Por ello, se seleccionó como caso de interés en la identificación de los factores, procesos e interacciones presentes en su trayectoria organizativa que le han permitido mantenerse vigente. En este sentido, se considera un análisis del fenómeno organizativo centrado en el actor.

5.5. Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del presente documento de tesis, se realizó un análisis sistemático de la información existente de la organización, en la fase de gabinete previo. En la fase de campo se realizaron actividades en distintos tiempos, comprendidos en el periodo febrero de 2020 a abril del 2024 con los socios de VIDA. Se aplicaron encuestas a una muestra representativa a los socios de FEMCAFE, se desarrollaron entrevistas a profundidad con socios de VIDA e actores clave, se realizó observación no participante, observación participante, historias de socios fundadores y de la administración actual con la finalidad de recabar información relacionada con las variables de estudio como se señala en el **Cuadro 11**. Además, se realizó un

taller participativo con la finalidad de identificar la filosofía organizativa en la integración de las acciones que la organización realiza y los planes de desarrollo anual que la organización implementa.

Cuadro 11. Aplicación de instrumento de acuerdo con el tipo de análisis desarrollado.

Variable	Método	Tipo de variable	Enfoque teórico	Técnicas y herramientas	Descripción
Proceso organizativo de VIDA A.C.	Mixto	Independiente	Teorías de organización cooperativa (Ostrom, 1990), Modelos de gestión organizativa (Mintzberg, 1979)	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas Grupos focales	Revisión de documentos internos, actas de reuniones y materiales de capacitación. Entrevistas con líderes y socios de VIDA A.C. y FEMCAFE para entender el proceso organizativo. Reuniones con grupos focales con los socios para recoger percepciones sobre la participación y decisiones colectivas
Esquema de producción cooperativo de café agroecológico (Educación y capacitación)	Mixto	Independiente	Economía cooperativa (Craig y Pencavel, 1992), Agroecología (Altieri, 1995)	Entrevistas a formadores y participantes Observación participante Encuestas	Entrevista a los responsables de la capacitación y a los participantes para evaluar los programas educativos. análisis del valor añadido por certificaciones, marca colectiva, y diferenciación en el mercado. Observar sesiones de capacitación y educación en campo. Encuestas a los socios para medir el impacto de las capacitaciones en el conocimientos y prácticas agroecológicas.
Agregación de valor	Cualitativa	Dependiente	Teorías de cadenas de valor (Porter, 1985), Valor agregado en productos agrícolas (González y Nigh, 2005)	Análisis documental Entrevistas	Medición del precio de venta del café, análisis del valor añadido por certificaciones, marca colectiva, y diferenciación en el mercado. Entrevistas con personal técnico encargado de la verificación de los procesos de certificación orgánica.

Variable	Método	Tipo de variable	Enfoque teórico	Técnicas y herramientas	Descripción
Bienestar de los socios	Mixto	Dependiente	Indicadores de bienestar (Stiglitz, Sen, y Fitoussi, 2009), Organizaciones autogestivas (Mintzberg, 1984; Daft, 2012) Desarrollo humano (Sen, 1999),	Revisión documental y entrevistas Historias de vida	Reconocimiento e identificación del alcance de objetivos a través del cálculo de éxito y la consolidación organizativa como indicadores del bienestar de los socios. Entrevista sobre la apreciación del nivel de alcance de los objetivos de la organización y las acciones realizadas para ello, como servicios básicos (salud, educación), y percepción de calidad de vida. Recoger historias de vida de los socios y sus familias para entender los cambios en su bienestar.
Gestión de recursos y relación con el Estado	Investigación cualitativa	Dependiente	Relación Estado-sociedad civil (Putnam, 1993), Autogestión comunitaria (Ostrom, 1990), Acceso y gestión eficiente de recursos (Barney, 1991)	Entrevistas a funcionarios y líderes Análisis documental y taller participativo	Entrevistas a funcionarios del Estado y líderes de VIDA para entender la evolución de su relación. Revisión documental sobre la intervención de VIDA con políticas públicas y vínculos institucionales relevantes y su impacto en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Obtención de la información

Se realizó una investigación exploratoria de gabinete del tema planteado, incluyendo el diseño del estudio de caso de una organización de base campesina. Posteriormente, con el caso seleccionado, se sistematizó la información disponible de la organización que consiste en ocho informes de colaboración, seis artículos científicos, seis tesis de posgrado y un libro, principalmente. A partir de ellos se utilizó una representación gráfica del proceso evolutivo (línea del tiempo), en cual se indicaron los hitos de los procesos y acciones relevantes en los periodos identificados. En estos se identificó el contexto y origen de la organización, a partir del cual, se van integrando los procesos organizativos y de planeación hasta llegar a la construcción de redes de colaboración.

A continuación, se diseñó una encuesta y una entrevista semi-estructuradas para identificar el grado de conocimiento de los socios sobre el origen, los logros y beneficios de la organización a través del tiempo. Además, se diseñaron trabajos con grupos focales con los informantes clave y el equipo de verificación certificado en la producción orgánica. Esto con la finalidad de identificar las acciones y resultados de las inspecciones técnicas de la certificación, así como de los monitoreos de agua que se realizó con otras instituciones.

El primer periodo de trabajo de campo tuvo lugar en el Municipio de Ixhuatlán del Café en Veracruz y Cosautlán de Carbajal, México, en el periodo comprendido de mayo a junio del 2022, con la asociación civil considerada una organización de base campesina VIDA. Esto con la finalidad de aplicar instrumentos, entrevistas y buscar la interacción con los socios y directivos de la organización. Estas actividades validaron, reforzaron y ampliaron la interpretación derivada de los análisis previos, así como observar la implementación y seguimiento de los procesos de planeación organizativa.

Se aplicaron 32 encuestas a los socios de FEMCAFE del ciclo productivo 2020-2021. La encuesta tuvo cuatro apartados: información general, aspectos productivos, percepción de calidad del productor y servicios a los socios. El

tamaño de muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio simple con varianza máxima, considerando un error muestral de 10% y una confiabilidad de 90% (Infante-Gil y Zárate-de-Lara, 2012), con apoyo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 P_n q_n}{Nd^2 + Z_{\alpha/2}^2 P_n q_n}$$

Donde n, tamaño de la muestra; N, tamaño de la población = 57 personas proveedores de café; Z, confiabilidad de 90% = 1.64; d, error muestral de 10% = 0.1; p, probabilidad a priori máxima de una variable de proporción binomial = 0.5; q = 1 - p = 0.5. Que al sustituir valores se obtiene una muestra de 32 encuestas.

$$n = \frac{57 \times 1.64^2 \times 0.5 \times 0.5}{57 \times 0.1^2 + 1.64^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{38.3}{1.2} = 31.9 \approx 32$$

Se realizaron entrevistas en profundidad con 12 informantes clave de la organización y sus socios fundadores. El objetivo fue la integración de información que permitiera validar y recabar información relacionada con los diferentes objetivos de la investigación. Se entrevistaron a cinco socios fundadores, dos directivos actuales y los tres socios restantes cubren una de las diferentes comisiones de las líneas estratégicas dentro de su planeación. Esto, con la finalidad de comprender el proceso organizativo desde sus inicios, la evolución y los principales cambios señalados e identificados por los socios fundadores. En estas entrevistas los informantes refirieron fechas y algunos procesos señalados en algunos documentos generados de la organización a los que se pudo tener acceso.

Se tomaron testimonios sobre la percepción de los socios fundadores y los de relevo generacional, en las funciones de liderazgos de la organización, a manera de historias de vida con la finalidad de identificar los procesos de integración y las opiniones sobre los cambios estructurales de la organización, en aspectos

como percepción de hitos desde la perspectiva personal, la inclusión, la participación y los roles en la asignación de tareas dentro de la organización.

También se realizaron actividades de observación no participante con los socios de la base productiva de la marca colectiva con la finalidad de recabar información adicional sobre los procesos de mejora en torno a la producción de café. Se realizaron actividades de acompañamiento a eventos internos y externos, relacionados a las actividades de participación y vinculación, con instituciones de enseñanza e investigación y con organizaciones pares en torno a temas de pequeña producción, producción agroecológica, turismo campesino, ahorro comunitario y monitoreo de agua.

Se realizaron actividades de acompañamiento de turismo campesino en el periodo de 2 al 5 de agosto del 2023. Así también, se realizó observación no participante del evento “Autosuficiencia alimentaria y agroecológica en un mundo multipolar” celebrado en la ciudad de Oaxaca del 28 de noviembre al 2 de diciembre en el que, como socio activo de la organización articuladora Movimiento Agroecológico de América Latina y el Caribe (MAELA), VIDA tuvo injerencia en la organización del evento.

La observación no participante permitió identificar los procesos involucrados en la producción de café y los procesos de beneficiado. También hubo acompañamiento en las actividades de capacitación que aportaron datos cuantitativos para estimar los rendimientos de café procesados con la marca colectiva. Se realizaron entrevistas con cinco actores clave, lo que permitió describir e identificar los procesos del sistema de producción y procesamiento; estas fueron a el encargado de calidad, el responsable de comercialización y tres inspectores de producción. Se realizaron trabajos con grupos focales, como los técnicos de inspección del proceso de transición agroecológica, acreditados para la certificación orgánica.

Se realizó, además, un taller participativo en el mes de enero 2024, con los socios líderes de las 11 comisiones estratégicas, los responsables de la implementación

de la estrategia de salud y circulo de mujeres, y socios fundadores de la organización VIDA con la finalidad de analizar las líneas de acción trazadas en el plan y los avances logrados, e identificar, desde la visión de desarrollo centrado en la persona, las actividades desarrolladas en la construcción de la visión organizacional y la construcción de redes de colaboración que permiten el desarrollo organizacional y cumplen con aspectos del desarrollo local.

5.7. Análisis general de la información

La sistematización de la información inició con un análisis gráfico a través de una línea de tiempo, considerada una herramienta fundamental en esta investigación, ya que permitió visualizar la evolución de la organización desde sus orígenes hasta su consolidación actual. A través de esta línea de tiempo se facilitó la identificación de los hitos clave que han marcado cada fase organizativa, tanto en términos de planeación como de implementación de estrategias productivas y sociales.

El procesamiento de datos de la encuesta se realizó con IBM SPSS® para Mac (Versión 22). El análisis a partir de estos datos fue preponderantemente descriptivo, como un componente clave de esta investigación, ya que proporciona datos cuantitativos sobre aspectos como perfil de los productores, la percepción de los socios respecto a temas productivos, organizativos, económicos y sociales con respecto al éxito y la consolidación de la organización. Para la descripción del esquema de producción y procesamiento del café se utilizó el mapeo de la cadena de valor (Nutz y Sievers, 2016), lo que permitió comprender el proceso que desarrolla la marca colectiva FEMCAFE.

El análisis cualitativo de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas e historias de vida se transcribió y analizó con el programa Atlas.Ti® Mac (Versión 22.0.6.0). Este proceso fue clave en la identificación y relación de las experiencias subjetivas de los socios de VIDA como un acercamiento en la comprensión de la configuración actual de la organización.

Este enfoque permitió entender no solo los cambios organizativos, sino también cómo estos han afectado el bienestar y la identidad campesina de los miembros de la cooperativa.

Las entrevistas permitieron profundizar en temas específicos como los desafíos de la transición agroecológica, la cohesión social y el liderazgo. Las preguntas abiertas permitieron obtener una visión rica en detalles sobre las motivaciones, expectativas y experiencias de los entrevistados, lo que facilita la identificación de patrones comunes y discrepancias en las percepciones de los distintos actores.

Las historias de vida proporcionaron un enfoque longitudinal que permite trazar la evolución personal y profesional de los socios dentro de la organización. Este enfoque es particularmente útil para capturar los efectos a largo plazo de las decisiones organizativas sobre los individuos, así como los cambios en sus percepciones sobre la autogestión y la producción agroecológica. A través de las historias de vida, se pudo explorar cómo las experiencias pasadas y presentes de los socios influyen en la motivación y capacidad para resistir en el tiempo los procesos necesarios para la consolidación de una organización.

5.7.1. Análisis de las fases organizativas de VIDA

La fase exploratoria de la investigación permitió una profundización en las dinámicas internas y externas que han moldeado la organización a lo largo del tiempo. Esta sistematización estuvo basada en múltiples fuentes, que incluyeron información de campo, seis informes de colaboración, seis artículos científicos, seis tesis de posgrado y un libro. Esto aportó una base documental sólida para el análisis, permitiendo construir una narrativa longitudinal sobre la evolución de la organización.

Se desarrolló una representación gráfica en forma de línea del tiempo que permitió la identificación de hitos clave en el desarrollo de la organización. Este enfoque visual facilitó el análisis de la evolución organizativa y permitió

relacionar los momentos históricos de la organización con las fases de planeación y desarrollo.

Se realizaron entrevistas en profundidad a seis informantes clave: tres socios fundadores, dos directivos actuales y un socio activo. Las entrevistas fueron esenciales para identificar las distintas etapas de desarrollo de la organización, y proporcionaron una perspectiva detallada sobre los procesos organizativos internos. Estas entrevistas se llevaron a cabo en el periodo de mayo a junio de 2022 en el municipio de Ixhuatlán del Café, donde se encuentra la organización VIDA.

5.7.2. Identificación de actores de la organización VIDA

Análisis de redes de actores

Esta sección del análisis empleó un enfoque metodológico centrado en el mapeo de actores y sus relaciones, utilizando como herramienta el análisis de redes. Este enfoque permitió identificar a los actores clave, su nivel de influencia y sus interacciones dentro de la estructura organizativa de VIDA y otras organizaciones asociadas. El análisis se enfocó en distintos niveles de relaciones: internas, externas, con organizaciones de investigación, con instituciones gubernamentales y con el mercado.

La información para este análisis provino de entrevistas realizadas a socios clave de la organización y otras partes interesadas, así como de observaciones en campo. Estas entrevistas permitieron comprender las dinámicas de poder y la cooperación entre actores. También se consultaron documentos institucionales y registros de actividades de la organización, complementados con datos secundarios proporcionados por otras fuentes académicas (Pozo, 2007; Voora *et al.*, 2019).

Durante el proceso de investigación se emplearon metodologías participativas como reuniones focales, talleres participativos y consultas a los actores. La técnica de planeación permitió a los productores expresar sus necesidades y

definir sus propios objetivos, lo que reforzó la cohesión organizativa y el fortalecimiento del capital humano. Esta parte de la investigación se complementó con el análisis exhaustivo de documentos internos de la organización, informes previos y registros de colaboración con otras entidades. Este análisis documental proporcionó una comprensión estructural y longitudinal de las actividades de VIDA, ayudando a mapear las redes de relaciones y entender la evolución de los proyectos.

5.7.3. Análisis narrativo de documentos autorreferenciales

El enfoque adoptado fue de tipo cualitativo, con un diseño descriptivo-analítico. Este enfoque se implementó con la finalidad de acercarse a la comprensión del proceso de consolidación organizacional de VIDA. La investigación se centró en el análisis de los documentos generados por la propia organización, ya que estos contienen las narrativas que reflejan sus objetivos, misión, visión y trayectoria.

El análisis se realizó desde tres dimensiones principales: social, económica y ambiental (Neven, 2015). Estas dimensiones fueron seleccionadas con base en los ejes estratégicos de la organización, y se utilizaron como marcos de referencia para la codificación y categorización de la información. Se seleccionaron documentos derivados del acompañamiento técnico metodológico sobre sus procesos y estrategias de desarrollo, y tienen una orientación de posgrado relacionada con las dimensiones de la sustentabilidad (**Cuadro 12**).

Cuadro 12. Documentos seleccionados y su correspondencia en la dimensión señalada.

Dimensión	Orientación	Título del trabajo	Año
Económica	Desarrollo económico y cooperación internacional	Agroecología y sostenibilidad de la vida. Una mirada desde la organización campesina cafetalera vida en las altas montañas de Veracruz, México	2021
Social	Desarrollo cooperativo (Sociología)	Evolución histórica, situación actual y perspectivas de las cooperativas cafetaleras en Veracruz	2017
Ambiental	Agroecología y sustentabilidad	Árboles de sombra y abejas nativas en cafetales con manejo agroecológico en Amatlán de los Reyes e Ixhuatlán del Café, Veracruz.	2019

Fuente: Elaboración propia, documentos disponibles de la organización VIDA A.C.

Estos documentos autorreferenciales se consideraron fuentes validas al estar realizados con revisión técnico metodológico de instituciones de enseñanza e investigación y, por ello, representan fuentes con datos cualitativos válidos, ya que contienen tanto descripciones como interpretaciones de la evolución organizativa.

Procedimiento de Codificación

La codificación es el proceso central de esta metodología. Se llevó a cabo de manera sistemática, utilizando el software *Atlas.Ti* para garantizar una organización efectiva y la posterior interpretación de los datos. El proceso de codificación incluyó las siguientes etapas:

- **Lectura Exploratoria:** Se realizó una lectura exhaustiva y exploratoria del contenido temático de todos los documentos seleccionados. Durante esta etapa, se identificaron patrones y conceptos clave que serían la base para la creación de códigos preliminares. Consistió en la revisión temática de la información seleccionada. Se inicio con un análisis de contenido en el programa computacional *Atlas.Ti* de la cual se exportaron los datos con la finalidad de analizarla en Excel. A partir del contenido temático se validó la pertenencia de los códigos, derivado de la compatibilidad temática y las dimensiones de análisis propuesta para la codificación de la información.

- Codificación Abierta: En esta fase se asignaron códigos a las diferentes secciones de los documentos, basados en las dimensiones previamente definidas (social, económica y ambiental). Los códigos se definieron a partir de los conceptos en la bibliografía disponible, y algunas adecuaciones de ellas para el análisis (Cuadro 13). La asignación de citas en los documentos analizados tuvo la finalidad de identificar las acciones, los lineamientos y los mecanismos de acuerdo con motivos/fines relacionados con el desarrollo organizacional de VIDA.

Cuadro 13. Códigos y su descripción para referenciar los textos analizados.

Dimensión	Código	Comentario
Económico	Alternativas	Este código hace referencia a la identificación de acciones que permiten abordar situaciones problemáticas o adversas al desarrollo de una actividad de la organización (Zenea, Cruz, y Arias 2013). Para este caso incluye mejoras e integración de actividades a los sistemas de producción relacionado la pluriactividad.
	Crisis	Referida a las situaciones en las que se hace necesaria un proceso de reflexión, para la toma de decisiones de manera individual o colectiva, ante escenarios que requieren nuevas formas de organización en sus distintos niveles (Svampa, 2016).
	Fortalecimiento	Acciones que permiten el sostenimiento de acciones para construcción de resultados a largo plazo. Asimilados como pasos para una construcción de mayor de bienestar de los socios (González, Manrique y González 2010).
	Legal	Refiere a la realización de acciones desde el marco normativo necesario para la realización de actividades productivas o de servicios para la generación de ingresos y responsabilidad tributaria.
	Migración	Refiere al movimiento o desplazamiento de las personas por la necesidad de salir de su lugar de origen para solventar las necesidades de alimentos, vestimenta o vivienda para él y sus afectos (Gutiérrez <i>et al.</i> 2020).
	Normativa	Refiere a los requerimientos que describen los organismos, instituciones y organizaciones para interactuar en términos de colaboración y participación en relación con las actividades de la organización.
	Redes de colaboración	Señala la colaboración con organizaciones, organismos e instituciones con las que se puede realizar acciones conjuntas (Lozares, 1991).
Social	Acción	Considera todas las acciones de los actores implantadas en un contexto organizacional específico (acción, actor, institución y estrategia), siendo las principales variables explicativas de las estrategias implementadas para enfrentar una situación con un objetivo específico.
	Conciencia	Referida como el conocimiento desde la perspectiva personal, de su contexto y de sí mismo, como sujeto activo y distinto de los demás de su existencia y actividad. A partir de la noción del bien y del mal, según el cual el hombre juzga la moralidad de sus acciones, sus actividades y sus acciones. Incluyen percepciones distintas sobre situaciones comunes de la actividad productiva. Relacionada con el bienestar se entiende como procesos con los que es posible actuar con congruencia para la construcción de relaciones de confianza.

Dimensión	Código	Comentario
	Consolidación	Acciones y procesos que fomentan la adhesión de los socios, generando adhesión entre ellos, y su función principal es que esta, se prolongue en el tiempo.
	Divergente	Momento en que las acciones desde lo individual y lo colectivo no tienen acuerdo o concordancia entre ellos, o con algunos de los objetivos planteados.
	Equidad	La equidad es el principio ético normativo asociado a la idea de justicia; bajo este concepto se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja (Instituto Nacional de las Mujeres). Reconocer a cada persona lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
	Identidad	Entendida como la concepción y expresión que tiene cada persona acerca de su individualidad y acerca de su pertenencia o no a ciertos grupos.
	Lucha social	Entendida como la lucha por la democracia para la solución a las demandas, definida por la forma de organización interna en la búsqueda de nuevas modalidades de ejercer la democracia (Capdeviellé y Freyre, 2013).
	Misión	Reconocimiento de la filosofía de la organización que dirige, estimula y guía la búsqueda de oportunidades que refuerzan el compromiso y trayectoria de la organización (Maragno, de Souza y Lunkes 2014).
	Red académica	Entendida como la vinculación con las organizaciones académicas para el desarrollo de trabajo colaborativo, difusión e intercambio de conocimiento para la solución de las necesidades que demanda un entorno dinámico y cambiante.
	Red nacional	Trabajo colaborativo y de intercambio entre organización e instituciones de injerencia común a los trabajos de la acción colectiva.
Ambiental	Feminización	Revalorización de las actividades realizadas por las mujeres de las actividades productivas dentro de la unidad productiva familiar, y el reconocimiento del trabajo doméstico no remunerado.
	Planeación	Identificación de acciones de secuencia sistemática, para generar efectos deseados, y la creación o aprovechamiento de los medios efectivos para lograrlo (instrumento para construir un futuro deseado).
	Reacción	En química se considera una reacción como un suceso generado por agregar algún componente o elemento a otro. En el caso del análisis se refiere a la acción de actuar de manera no planeada ante un suceso no esperado.
	Reconocimiento de saberes	Entendida como el respeto de la sabiduría ancestral y el reconocimiento de sus garantías fundamentales, sus modos y medios de vida, que han gestionado los ecosistemas en los que viven (Leyva, 2019).

Dimensión	Código	Comentario
	Red internacional	Trabajo conjunto para colaboración e intercambio de saberes con organizaciones de fines comunes que permiten la masificación de las demandas.
	Reto feminización	La feminización vista como un reto refiere a las formas en las que los líderes ven y transforman una posible amenaza para la actividad productiva a pequeña escala, para reposicionarse en la lucha de las adversidades del hogar.
	Territorio	Para la codificación se referirá a las dimensiones persona y uso de recursos, a la persona y sus relaciones culturales, y a la pertenencia socio-territorial (Giménez, 1999). Esto último relacionado con la identidad.
	Visión	Entendida como una visión de la organización compartida para el diseño de planes de acción que contenga acciones que posibiliten o se relacionen con ella para su cumplimiento que permita la mejora en la calidad de vida de todos sus miembros (González <i>et al.</i> , 2010).

Fuente: Elaboración propia.

- Codificación Axial. Una vez realizada la codificación abierta, se procedió a la codificación axial, que implica identificar relaciones entre los códigos y establecer categorías más amplias. En esta fase, se agruparon los códigos en torno a conceptos que estructuran la narrativa organizativa, como "misión", "visión", "objetivos" y "acción". Esto permitió observar la interconexión de temas dentro y entre las dimensiones analizadas.
- Codificación Selectiva. En esta fase se integraron los códigos y categorías en torno a un tema central: el proceso de consolidación organizativa. A través de este proceso, se identificaron los elementos claves que han permitido a la organización mantenerse vigente y desarrollarse a pesar de los desafíos contextuales, con especial atención a la dimensión ambiental, que presentó la mayor densidad de conexiones en los documentos analizados.

Construcción de redes de codificación

La construcción de redes estructurales o *networks*, que permiten visualizar las relaciones entre los códigos asignados a las distintas categorías y dimensiones. Esta herramienta es fundamental en el análisis cualitativo, ya que facilita la representación gráfica de cómo los conceptos están interrelacionados.

Para la creación de la *networks* de la trayectoria en el proceso de consolidación con un enfoque de sustentabilidad, desde la narrativa de la organización, se asignaron atributos a los códigos de las distintas categorías (**Cuadro 14**). Estas relaciones establecidas a partir de la asignación de atributos relacionales emanados de las interpretaciones del proceso descriptivo y el análisis de asignación de códigos, representa una interpretación teórica del análisis de la trayectoria de los documentos auto referenciados, y la narrativa de la descripción de la organización expuesta en la presente investigación.

Cuadro 14. Asignación de atributos relacionales entre códigos del análisis.

Dimensión	Código	Atributos
Económica (*)	Alternativas	- es causa de → ○ Acción
		Contradice
	Crisis	- contradice → ○ Consolidación
		← es causa de- * migración
	Fortalecimiento	- contradice → + Planeación
		← es parte de - + Reacción
	Legal	- está asociado con → ○ Acción
		← es parte de - + Feminización
	Migración	- está asociado con → ○ identidad
	Normativa	- es a → ○ Acción
Redes de colaboración	- es causa de → * Crisis	
Social(○)	Acción	- está asociado con → ○ identidad
		← es parte de - + Feminización
		← está asociado con - + Reconocimiento de saberes
		← está asociado con - + Territorio
		- está asociado con → + Visión
	Conciencia	← es causa de - * Alternativas
		- está asociado con → ○ Conciencia
		← es parte de - ○ Consolidación
		← está asociado con - * Fortalecimiento
		← es a - * Legal
Conciencia	← está asociado con - ○ Acción	
	← es causa de - ○ Consolidación	
	← es a - + Feminización	
	← es a - ○ identidad	

Dimensión	Código	Atributos
		← está asociado con – + Reconocimiento de saberes
	Consolidación	– es parte de → ○ Acción – es causa de → ○ Conciencia ← contradice – * Crisis
	Divergente	
	Equidad	– está asociado con → ○ identidad
	Identidad	– es a → ○ Conciencia ← está asociado con – ○ Equidad ← está asociado con – * Fortalecimiento ← está asociado con – * Normativa ← está asociado con – + Planeación ← está asociado con – + Visión
	Lucha social	– está asociado con → ○ Conciencia
	Misión	– está asociado con → + Reconocimiento de saberes ← i está asociado con – ○ Red nacional
	Red académica	– es parte de → + Reconocimiento de saberes – está asociado con → + Visión
	Red nacional	– está asociado con → ○ Misión
Ambiental(+)	Feminización	– es a → ○ Conciencia – es parte de → * Fortalecimiento – es parte de → * Redes de colaboración
	Planeación	← contradice – * Crisis – está asociado con → ○ identidad – es parte de → + Red internacional ← es parte de – + Territorio
	Reacción	– es parte de → * Crisis

Dimensión	Código	Atributos
Reconocimiento de saberes		<ul style="list-style-type: none"> - está asociado con → ○ Conciencia ← está asociado con - ○ Misión ← es parte de - ○ Red académica - está asociado con → * Redes de colaboración ← está asociado con - + Territorio - está asociado con → + Visión
Red internacional		<ul style="list-style-type: none"> ← es parte de - + Planeación
Territorio		<ul style="list-style-type: none"> - es parte de → + Planeación - está asociado con → + Reconocimiento de saberes - está asociado con → * Redes de colaboración
Visión		<ul style="list-style-type: none"> - está asociado con → ○ identidad ← está asociado con - + Reconocimiento de saberes ← está asociado con - ○ Red académica ← está asociado con - * Redes de colaboración

(←) (→) Indica la dirección de la relación (-) Indica el origen de la relación

Fuente: Elaboración propia, Atlas. Ti

Análisis de coocurrencias

El siguiente paso en la metodología fue realizar un análisis de coocurrencias. Este procedimiento permite identificar cuántas veces aparecen juntos dos o más códigos dentro de un mismo texto. El análisis de coocurrencias se realizó para determinar las relaciones más significativas entre los códigos de mayor densidad en las tres dimensiones.

Con el software *Atlas.Ti* se evaluaron las coocurrencias entre los códigos para luego interpretarlas en función del contexto organizacional. Este análisis mostró, por ejemplo, que los códigos relacionados con la "autonomía" y el "fortalecimiento" tienen una alta coocurrencia con los códigos de la dimensión social y ambiental, indicando una fuerte interdependencia entre la capacidad autogestiva y la sostenibilidad en el contexto productivo.

5.8. Medición del éxito y la consolidación organizativa

Las valoraciones de éxito y consolidación organizativa se desarrolló en función de la revisión de las teorías y desarrollos aplicables al caso de estudio, para ello se aplicó un procedimiento en el que se consideró la información del análisis documental, complementado con entrevistas a los socios directivos y socios productivos de la organización, con la finalidad de analizar, a través de una medición cuantitativa, las variables que incidieron en el éxito y el proceso de consolidación organizativa.

Para medir el grado de estabilidad y cohesión de la organización, se empleó un índice que considera el grado de cumplimiento de objetivos para los que fue creada, y un índice de consolidación organizativa que integra la participación de los socios, la claridad en la definición de roles y funciones de la organización, la flexibilidad de la estructura organizativa, la distribución del liderazgo, la promoción e inclusión y empoderamiento de los socios, la comunicación en términos de frecuencia y calidad, el compromiso de los socios y la identidad organizativa, la eficiencia y diversificación de los recursos y de su capital social.

5.8.1. Índice de éxito en función del cumplimiento de los objetivos

Para medir el éxito se tomó en cuenta los objetivos que la misma organización se planteó, además se tomaron en cuenta los principios de la producción agroecológica del café y la promoción del bienestar social de los socios de la organización de base campesina. De esta manera se realizó una alineación de acciones emprendidas y una valoración ponderada del cumplimiento de sus objetivos. Para ello, en el **Cuadro 15** se señalan los objetivos de la organización como (**O_n**) y para cada objetivo se utilizaron tres variables (**v_n**) utilizadas en el cálculo del índice de Éxito Organizativo (IEO).

Cuadro 15. Instrumento para el cálculo de índice de éxito de la organización en función del alcance de sus objetivos.

Objetivos (O) y variables (V)
O₁. Fortalecimiento de la identidad campesina
v₁. Sentido de pertenencia y orgullo de ser campesino
[1] La mayoría de los socios no demuestra un sentido de pertenencia ni orgullo por ser parte de la organización. Se observa falta de compromiso y escasa participación en actividades de la comunidad.
[2] Algunos socios muestran un sentido de pertenencia, pero la mayoría participa de manera irregular y solo en actividades básicas.
[3] La mayoría de los socios muestra orgullo y sentido de pertenencia, con una activa participación en las actividades de la organización.
[4] Todos los socios expresan un fuerte orgullo y compromiso con la organización y su identidad campesina, participando activamente y promoviendo estos valores.
v₂. Reconocimiento de la historia y valores de la organización
[1] No reconoce la historia ni los valores de la organización ni de la cultura campesina
[2] Algunos socios conocen aspectos de la historia y valores de la organización, pero no se promueven activamente
[3] La mayoría de los socios reconoce la historia y valores de la organización, y se transmiten de forma clara y constante en la organización
[4] Todos los socios tienen un conocimiento profundo y comparten la historia y valores organizativos que se promueven en cada actividad desarrollada
v₃. Compromiso con la preservación de las tradiciones campesinas
[1] No se reflejan en sus prácticas productivas, ni se observan esfuerzos por preservarlas
[2] Usa al menos una práctica tradicional y se realizan los esfuerzos mínimos por conservarla

Objetivos (O) y variables (V)

[3] Usa más de dos prácticas tradicionales en la producción y se comparten entre los socios para aplicarlas en sus actividades

[4] Preserva activamente las tradiciones en todas sus prácticas para su conservación

O₂. Promoción de la conciencia crítica entre sus miembros

v₁. Participación de los socios en discusiones de temas sociales y económicos

[1] No se observan discusiones ni espacios para debatir temas sociales o económicos y la participación de los socios es mínima

[2] existen algunos espacios de discusión, pero solo una minoría participa de manera activa

[3] La mayoría de los socios participa en discusiones sobre temas relevantes, y existen espacios para la reflexión colectiva

[4] Todos los socios participan activamente en discusiones sobre temas sociales y económicos, contribuyendo con ideas y promoviendo la conciencia crítica

v₂. Comprensión del impacto del mercado global en el sistema café

[1] No identifica los efectos del mercado global ni en la comunidad ni en el sistema café

[2] Algunos socios conocen de manera básica los efectos del mercado global, pero es limitada

[3] La mayoría de los socios comprenden los impactos del mercado en la comunidad, y muestran una visión crítica de estos efectos

[4] Se observa una alta comprensión del impacto sobre las tendencias, problemáticas y oportunidades del mercado global y se las aplican para la toma de decisiones estratégicas

v₃. Habilidad para identificar y cuestionar prácticas perjudiciales

[1] No existe interés ni capacidad para identificar prácticas perjudiciales en la organización

[2] Algunos socios, no necesariamente los líderes, son capaces de identificar prácticas perjudiciales, pero sin cuestionarlas ni proponer alternativas

[3] Algunos socios y la mayoría de los líderes son capaces de identificar y cuestionar prácticas perjudiciales y realizar propuestas

[4] La mayoría de los socios son capaces de identificar y cuestionar activamente prácticas perjudiciales, y proponer mejoras y alternativas para evitarlas

O₃. Incentivar la inclusión de mujeres y jóvenes

v₁. Inclusión de las mujeres en los roles de liderazgo

[1] Las mujeres participan en las actividades productivas, pero no en los roles de liderazgo y no existen iniciativas para promoverla

[2] Las mujeres forman parte en roles secundarios o actividades de soporte en la organización con liderazgo limitado

[3] las mujeres tienen presencia en algunos roles de liderazgo, pero no directivos, pero se fomenta su inclusión

[4] Las mujeres tienen presencia y liderazgo destacado en roles claves y visibles del liderazgo con plena participación y apoyo de la organización

v₂. Participación de los jóvenes en actividades organizativas

[1] La participación de las juventudes no es visible en la organización

Objetivos (O) y variables (V)

[2] La participación de los jóvenes es esporádica y no tiene toles clave en la organización, regularmente se participación es en actividades productivas

[3] La participación e involucramiento de los jóvenes en actividades de la organización es moderada sin roles claros, además de participar en actividades productivas

[4] Se observa la participación de los jóvenes en roles productivos y de liderazgo claros, promoviendo la continuidad generacional

v3. Programas específicos para mujeres y jóvenes

[1] No existen programas, acciones o incentivos para la participación de las mujeres y las juventudes

[2] Existen algunas acciones, pero con poca efectividad

[3] Existen programas activos para el desarrollo de las mujeres y las juventudes con participación adecuada

[4] Existen programas y acciones que cuentan con participación y desarrollo de actividades propias que fomentan la inclusión y formación de nuevos liderazgos

O4. Fomentar la diversificación de cultivos

v1. Variedad de cultivos

[1] Se observan cafetales con prácticas de monocultivo, sin esfuerzos de diversificación

[2] Se observan uno o dos especies adicionales en el cafetal, con esfuerzos de diversificación con cultivos de valor para la familia

[3] Se observa dos o más especie en el cafetal y, entre ellos, al menos un cultivo que represente un valor de uso para la familia mostrando compromiso para la diversificación

[4] Se observa una variedad de especies y cultivos estratégicos que dan un valor de uso a la familia además del cafetal

v2. Dependencia de un solo cultivo

[1] La generación de ingresos está en función únicamente del cafetal

[2] La generación de ingresos se complementa con otra actividad productiva

[3] La generación de ingresos se complementa de al menos dos actividades productivas y una actividad productiva eventual

[4] La generación de ingresos es diversificada, no solo depende de la producción y una actividad productiva, sino que se complementa con actividad de autoconsumo

v3. Prácticas agroecológicas para nuevos cultivos

[1] Las prácticas agroecológicas se limitan al cultivo de café

[2] Se inicia con la implementación de prácticas agroecológicas en otros cultivos (aplicación de abonos o compost)

[3] Implementa en gran medida los principios de producción agroecológica en otros cultivos

[4] El uso y aplicación de los principios agroecológicos se extendió a los demás cultivos

O5. Impulsar la apropiación de los procesos de aprendizaje

v1. Autonomía en las prácticas agroecológicas

[1] No aplica las prácticas si no hay revisión

Objetivos (O) y variables (V)

- [2] Aplica las prácticas con supervisión moderada
- [3] Aplica sin supervisión las prácticas en varios procesos, en lo que no lo realiza es porque está en formación
- [4] Se observa un grado de autonomía en el desarrollo de las prácticas y cierto grado de apropiación en los procesos

v2. Participación en los talleres

- [1] La participación es mínima y cuando se juntan no se terminan los talleres en función de los objetivos por falta de asistencia
- [2] La participación es limitada en talleres que no son técnicos
- [3] La asistencia es regular (<80% de los convocados) en promedio para los talleres técnicos y de formación
- [4] La participación es alta en todas las actividades de capacitación, además de ser constante

v3. Espacios de intercambio de conocimientos

- [1] No existen espacios para compartir conocimientos
- [2] Existen espacios de intercambio de conocimiento, pero son esporádicos y poco efectivos
- [3] La mayoría de los socios participa en espacios regulares de intercambio de conocimientos
- [4] La organización fomenta espacios de intercambio efectivos con un aprendizaje constante y compartido entre los socios

O6. Lograr el control de la cadena de valor del café mediante prácticas agroecológicas

v1. Control sobre la producción

- [1] La organización no controla ninguna etapa de la cadena de valor
- [2] Controla algunas etapas, pero depende de terceros en la mayoría
- [3] La organización controla la mayoría de las etapas de la cadena de valor
- [4] La organización controla de completamente la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización

v2. Reducción de intermediarios en la venta de café

- [1] la organización depende de intermediarios para la comercialización
- [2] La dependencia de intermediarios es moderada, se eliminaron algunos intermediarios
- [3] La organización ha reducido significativamente el uso de intermediarios
- [4] La organización realiza la comercialización de forma directa sin intermediarios

v3. Implementación de prácticas agroecológicas en toda la cadena de valor

- [1] No existen prácticas agroecológicas en ninguna etapa de la cadena
- [2] Algunas prácticas agroecológicas se implementan en la producción, pero no en la cadena
- [3] La mayoría de las etapas de la cadena de valor incluyen prácticas agroecológicas
- [4] Todas las etapas de la cadena aplican prácticas agroecológicas, con relaciones y beneficios evidentes en sostenibilidad y calidad

Fuente: Elaboración propia.

Entre corchetes se indican las valoraciones de las posibles respuestas sobre el avance de las variables consideradas, y cada una de estas se califican en una escala ordinal (Nada, Moderado/bajo, Sustancial, muy elevado) tal como se muestra en el

Cuadro 16. Con este instrumento el índice de éxito organizacional se calcula en dos etapas principales. En la primera se obtiene la sumatoria del valor global (V_g), de acuerdo con la asignación de valores del **Cuadro 15**, y categorizadas las puntuaciones asignadas, indicadas con la literal (c_n), con un arreglo matricial como se indica en el

Cuadro 16. Cabe señalar que las puntuaciones son mutuamente excluyentes.

Cuadro 16. Valoración preliminar para el cálculo del éxito de la organización VIDA en función de sus objetivos.

Aspecto	Variable	Muy elevado (c1)	Sustancial (c2)	Moderado/ bajo (c3)	Nada (c4)
O ₁	O ₁ v ₁	4	3	2	1
	O ₁ v ₂	4	3	2	1
	O ₁ v ₃	4	3	2	1
O ₂	O ₂ v ₄	4	3	2	1
	O ₂ v ₅	4	3	2	1
	O ₂ v ₆	4	3	2	1
O ₃	O ₃ v ₇	4	3	2	1
	O ₃ v ₈	4	3	2	1
	O ₃ v ₉	4	3	2	1
O ₄	O ₄ v ₁₀	4	3	2	1
	O ₄ v ₁₁	4	3	2	1
	O ₄ v ₁₂	4	3	2	1
O ₅	O ₅ v ₁₃	4	3	2	1
	O ₅ v ₁₄	4	3	2	1
	O ₅ v ₁₅	4	3	2	1
O ₆	O ₆ v ₁₆	4	3	2	1
	O ₆ v ₁₇	4	3	2	1
	O ₆ v ₁₈	4	3	2	1

Puntuaciones máximas (V_n)	72	54	36	18
Valor (V_n)	$V_1 = 0.4 \sum_{v=1}^{v=18} X_{O1V1}$	$V_2 = 0.3 \sum_{v=1}^{v=18} X_{O2V2}$	$V_3 = 0.2 \sum_{v=1}^{v=18} X_{O3V3}$	$V_4 = 0.1 \sum_{v=1}^{v=18} X_{O4V4}$

Fuente: Elaboración propia.

La segunda etapa del procedimiento de cálculo del índice de éxito organizativo consiste en realizar una valoración global (V_g), que se obtiene de la sumatoria de los valores asignados a cada variable.

$$V_g = \sum V_1 + V_2 + V_3 + V_4$$

El valor obtenido de la sumatoria se ubica en los rangos que se muestran en el **Cuadro 17**. Dependiendo en dónde se ubique el valor V_g se califica, desde el diseño del índice, el grado de cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 17. Categorización del éxito de una organización.

Nada exitosa	Moderadamente exitosa	Sustancialmente exitosa	Organización exitosa
(0, 1.8]	(1.8, 7.2]	(7.2, 16.2]	(16.4, 28.8]

Nota: El corchete indica que incluye el valor del límite y el paréntesis indica que no incluye el valor del límite.

Fuente: Elaboración propia.

Calificación de las categorías del Índice de Éxito Organizativo (IEO)

Nada exitosa (0, 1.8]

En esta categoría la organización muestra un bajo cumplimiento en todos los objetivos evaluados. Los socios tienen una conexión débil con la identidad campesina y no se observa compromiso hacia los valores y tradiciones. La participación en actividades de discusión es mínima, y la organización no fomenta una conciencia crítica. La participación de mujeres y jóvenes es escasa, limitada a roles menores sin incentivos significativos. La producción está centrada en un solo cultivo, sin diversificación ni prácticas agroecológicas. No existen procesos de aprendizaje ni intercambio de conocimientos, y la autonomía en prácticas sostenibles es nula. El control sobre la cadena de valor es mínimo, con dependencia completa de intermediarios. En general, la organización carece

de las estructuras y estrategias para lograr sus objetivos de forma sostenible y eficiente. Carece de los elementos básicos y requiere mejoras significativas para avanzar al éxito organizacional.

Básico (1.8, 7.2]

Esta categoría indica que la organización muestra algunos avances en sus objetivos, pero aún enfrenta limitaciones importantes por la baja participación de los socios: aunque algunos socios tienen un sentido de identidad campesina aún su compromiso con la organización es poco significativo; realizan discusiones ocasionales sobre temas y con una participación limitada de los socios debido a que su conciencia crítica está en desarrollo. Las mujeres y jóvenes participan en roles menores, y aunque cuentan con programas de inclusión, éstos no son efectivos. La diversificación de cultivos es mínima, por lo que sus ingresos dependen de un solo cultivo. La organización, aunque implementa algunas prácticas de capacitación su nivel de autonomía de implementación es baja y tienen espacios de intercambio esporádicamente. El control sobre la cadena de valor es parcial, con algunos esfuerzos para reducir intermediarios y aplicar agroecología, pero aún son limitados. En general, la organización muestra potencial para el éxito organizativo, y para lograrlo debe fortalecer sus estructuras y sus procesos para establecer metas y, así, alcanzar sus objetivos.

Sustancialmente exitosa (7.2, 16.2]

En esta categoría la organización cumple adecuadamente con la mayoría de sus objetivos. Los socios tienen un sentido claro de pertenencia y compromiso con la identidad campesina, y participan activamente en discusiones que promueven una conciencia crítica. La participación de mujeres y jóvenes está bien integrada, con programas específicos que incentivan su inclusión y desarrollo en roles significativos. La diversificación de cultivos es moderada, con prácticas agroecológicas adoptadas en varios cultivos que contribuyen a reducir la dependencia de un solo producto en la generación de ingresos. Los procesos de aprendizaje están bien implementados, con espacios de intercambio valorados y

con autonomía moderada en la aplicación de conocimientos. La organización controla la mayor parte de la cadena de valor, con la presencia de algunos intermediarios en la comercialización, e implementan prácticas agroecológicas en varias etapas del proceso productivo en los cultivos. En general, la organización está en proceso de consolidación y cuenta con una estructura efectiva que permite cumplir con sus objetivos de manera sostenible.

Organización exitosa (16.4, 28.8]

La categoría de organización exitosa indica un excelente cumplimiento de todos sus objetivos y se consolida como un modelo de autogestión sostenible. Los socios muestran un compromiso firme con la identidad campesina, participando de manera activa en la toma de decisiones. La organización tiene una conciencia crítica sólida, y la fomenta con debates regulares tomando en cuenta el contexto local y global. Las mujeres y jóvenes se involucran en las actividades de la organización y desempeñan roles y puestos clave, apoyados por programas efectivos que fortalecen su liderazgo y desarrollo. La diversificación de cultivos es completa, con una variedad amplia de cultivos y con estrategias de producción en las que aplican los principios agroecológicos. Los procesos de aprendizaje están profundamente integrados con una alta autonomía y con espacios de intercambio regulares y eficaces que permiten una mejora continua en el alcance de las metas y objetivos. La organización controla totalmente la cadena de valor del café, sin intermediarios, aplicando la agroecología en la agregación de valor. En este nivel, la organización es resiliente, autosuficiente y adaptable, preparada para enfrentar desafíos y asegurar su éxito a largo plazo.

5.8.2. Áreas de mejora en la medición del éxito organizativo

Con la finalidad de detectar áreas de mejora en el alcance del éxito organizativo, puede emplearse el IEO para medir el grado de avance en el alcance de los objetivos de la organización. Este cálculo para cada objetivo se realizó como se muestra en el **Cuadro 18**.

Cuadro 18. Matriz de ponderación para cálculo del índice de consolidación por dimensiones.

Dimensiones	Variable	Muy elevado (e1)	Sustancial (e2)	Moderado /bajo (e3)	Nada (e4)
O_x	$O_x v_1$	4	3	2	1
	$O_x v_2$	4	3	2	1
	$O_x v_3$	4	3	2	1
Puntuaciones máximas		12	9	6	3
Valoración (V_o)		$V_1 = 0.4 \sum_{e=1}^{e=3} X_{O1V1}$	$V_2 = 0.3 \sum_{e=1}^{e=3} X_{O2V2}$	$V_3 = 0.2 \sum_{e=1}^{e=3} X_{O3V3}$	$V_4 = 0.1 \sum_{e=1}^{e=3} X_{O4V4}$

Fuente: Elaboración propia.

El valor del IEO permite identificar el avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización, y se calculó sumando las valoraciones de cada variable asignada a cada objetivo de interés (O_x), de manera similar al cálculo de la (V_g).

$$O_x = \sum V_1 + V_2 + V_3 + V_4$$

El valor del IEO se categorizó como se muestra en el

Cuadro 19.

Cuadro 19. Cuadro para de identificación del IEO para cada objetivo de la organización.

Insuficiente	Básico	Satisfactorio	Destacado
(0, 0.3]	(0.3, 1.2]	(1.2, 2.7]	(2.7, 4.8]

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El corchete indica que incluye el valor del límite y el paréntesis indica que no incluye el valor del límite.

Las características para el avance logrado para cada objetivo permiten identificar los aspectos a mejorar. A continuación, se describen las categorías.

Descripción del avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización

Fortalecimiento de la identidad campesina (O_1)

Insuficiente (0, 0.3]: La organización no fomenta la identidad campesina; los socios muestran un bajo sentido de pertenencia y no se observan actividades o iniciativas que promuevan la cultura y valores campesinos. Los miembros se perciben desconectados de la misión y visión de la organización.

Básico (0.3, 1.2]: Existen esfuerzos ocasionales para promover la identidad campesina con celebraciones y eventos específicos, pero no de manera sistemática. Algunos socios muestran cierto sentido de pertenencia, pero la mayoría sigue sin identificarse plenamente con la cultura campesina.

Satisfactorio (1.2, 2.7]: La mayoría de los socios se identifica con la misión de la organización, mostrando un compromiso considerable hacia los valores campesinos. La organización promueve la identidad campesina mediante actividades regulares con capacitaciones y eventos culturales, que refuerzan esta conexión.

Destacado (2.7, 4.8]: La estructura organizativa es sólida, bien estructurada y altamente funcional, con roles y responsabilidades claramente establecidos y entendidos por la mayoría de los socios. La participación en la toma de decisiones es alta y eficaz que facilita la adaptación ágil ante cualquier cambio o nueva necesidad.

Promoción de la conciencia crítica entre sus miembros (O₂)

Insuficiente (0, 0.3]: No existen espacios para que los socios discutan temas sociales, económicos o ambientales. La mayoría no comprende el contexto externo que afecta a su comunidad y no se fomenta la reflexión crítica sobre temas relevantes.

Básico (0.3, 1.2]: La organización promueve algunas discusiones sobre temas sociales y económicos, pero de forma limitada. Solo algunos socios participan activamente en estos debates, y la mayoría no muestra una conciencia crítica profunda de su contexto.

Satisfactorio (1.2, 2.7): La mayoría de los socios participa en discusiones y reflexiones sobre temas importantes de la comunidad. La organización facilita espacios de diálogo donde se exploran temas sociales y económicos, permitiendo que los socios desarrollen una comprensión adecuada de su entorno.

Destacado (2.7, 4.8): La organización fomenta de manera continua una cultura de discusión crítica. Todos los socios participan activamente en los debates sobre temas relevantes, demostrando una profunda comprensión del contexto social, económico y ambiental, y aplican este conocimiento en la toma de decisiones.

Incentivar la inclusión de mujeres y jóvenes (O₃)

Insuficiente (0, 0.3): La participación de mujeres y jóvenes en la organización es mínima o inexistente. No se observan iniciativas que fomenten su inclusión o desarrollo en roles productivos y de liderazgo.

Básico (0.3, 1.2): Existe una participación limitada de mujeres y jóvenes. Aunque algunos ocupan roles en la organización, la organización no cuenta con una representación democrática que fomente la inclusión social.

Satisfactorio (1.2, 2.7): La organización ha implementado iniciativas para incluir a mujeres y jóvenes en roles importantes, y su participación es significativa en varias áreas. Existen programas específicos de apoyo que ayudan a empoderarlos dentro de la estructura organizativa.

Destacado (2.7, 4.8): Las mujeres y jóvenes participan de manera activa en todos los niveles de la organización, incluidos roles de liderazgo. La organización implementa programas efectivos que fomentan su desarrollo y liderazgo, con un impacto en aspectos de inclusión y empoderamiento, que dan lugar al relevo generacional.

Fomentar la diversificación de cultivos (O₄)

Insuficiente (0, 0.3]: La organización depende de un único cultivo o de pocos cultivos sin estrategias de diversificación. No existen planes ni incentivos para diversificar la producción ni para explorar nuevos mercados.

Básico (0.3, 1.2]: Se han realizado algunos esfuerzos para diversificar la producción, con la introducción de uno o dos cultivos adicionales, pero de forma limitada y sin una estrategia clara. La mayoría de los ingresos aún proviene de un cultivo principal.

Satisfactorio (1.2, 2.7]: La organización ha logrado una diversificación adecuada, introduciendo varios cultivos de manera planificada. La producción está diversificada y los ingresos se generan de diferentes actividades productivas, lo que reduce los riesgos naturales y de mercado.

Destacado (2.7, 4.8]: La organización cuenta con una estrategia sólida de diversificación de cultivos, adaptada a las condiciones del mercado y la sostenibilidad ambiental. Los socios participan en la producción de una amplia variedad de cultivos, maximizando su seguridad económica y la resiliencia ante cambios climáticos y las variaciones de precios en el mercado.

Impulsar la apropiación de los procesos de aprendizaje (O₅)

Insuficiente (0, 0.3]: No existen programas de capacitación ni espacios de intercambio de conocimientos. Los socios no participan en actividades formativas y no muestran autonomía en el uso de prácticas sostenibles.

Básico (0.3, 1.2]: La organización realiza capacitaciones esporádicas, y solo algunos socios aplican los conocimientos adquiridos. Existen pocos espacios de intercambio de ideas y el aprendizaje no es autónomo.

Satisfactorio (1.2, 2.7]: La mayoría de los socios asiste regularmente a capacitaciones y aplican el aprendizaje en sus prácticas productivas. La organización facilita el intercambio de conocimientos y promueve los procesos de aprendizaje, pero estos tienen una apropiación moderada.

Destacado (2.7, 4.8): Todos los socios participan activamente en actividades de formación y aplican de manera autónoma los conocimientos en sus actividades productivas. La organización fomenta una cultura de capacitación continua y los socios colaboran en el intercambio de saberes, mejorando sus prácticas de forma constante.

Lograr el control de la cadena de valor del café mediante prácticas agroecológicas (O₆)

Insuficiente [0.3, 0]: La organización no agrega valor en ningún eslabón de la cadena de valor y depende de intermediarios para la comercialización. No aplican prácticas agroecológicas en la producción agrícola.

Básico [1.2, 0.3]: La organización ha logrado cierto control en algunas etapas de la cadena de valor, como la producción, pero aún depende de intermediarios en la comercialización. Algunas prácticas agroecológicas se aplican, pero de forma limitada.

Satisfactorio [2.7, 1.2]: La organización controla la mayoría de las etapas de la cadena de valor, incluyendo producción y procesamiento, aunque aún depende de intermediarios en la distribución. La mayoría de los procesos son agroecológicos y sostenibles.

Destacado [4.8, 2.7]: La organización controla completamente la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización directa. Todas las etapas están alineadas con prácticas agroecológicas, promueve la agregación de valor lo que incrementa los ingresos de los socios y da sostenibilidad a la organización.

5.8.3. Índice de la consolidación organizativa

Para la construcción del índice de consolidación organizativa (ICO), se consideraron las variables expuestas en el apartado de marco teórico, consideradas como representativas de cada aspecto de la organización. El ICO se construyó mediante la asignación de valores a las variables asociadas a cada

aspecto, agrupadas para este caso en dimensiones (D_n). Para ello, se determinaron cinco dimensiones fundamentales de la consolidación organizativa como se muestra en el Cuadro 20. Estas dimensiones se agruparon en función de su relevancia en el análisis de la estructura y funcionamiento de una organización autogestiva (Mintzberg, 1984; Daft, 2012). Cada dimensión tiene sus propias variables (v_n) y cada variable tiene sus indicadores a los que se le asignan puntajes de acuerdo con los criterios de evaluación utilizados para el cálculo del índice de consolidación organizativa.

Cuadro 20. Valoración de las dimensiones y variables para el cálculo de índice de consolidación organizativa.

Dimensiones (D) y variables (V)
<p>D₁. Estructura organizativa</p> <p>v₁. Participación de los socios en la toma de decisiones</p> <p>[1] La mayoría de las decisiones se toman únicamente por los directivos sin consultar a los demás socios. Adicionalmente se observa una falta de espacios de participación y toma de decisiones poco transparentes.</p> <p>[2] Las reuniones para la toma de decisiones se llevan a cabo con poca participación, pero la participación de los socios es limitada a unos pocos (líderes o administrativos) y existen socios menos involucrados.</p> <p>[3] La mayoría de los socios participan activamente en las decisiones, y se observan procesos de consulta y votación sobre decisiones importantes.</p> <p>[4] Todos los socios participan en la toma de decisiones importantes, y se observa una cultura de diálogo y consenso para las decisiones en toda la organización.</p> <p>v₂. Claridad en la definición de roles y responsabilidades</p> <p>[1] Los roles y responsabilidades no están definidos o son confusos, lo que permite observar desorganización en actividades o reuniones.</p> <p>[2] Algunos roles están definidos pero varios socios desconocen sus responsabilidades específicas.</p> <p>[3] Los roles y responsabilidades están bien definidos y son conocidos por la mayoría de los socios.</p> <p>[4] Los roles y responsabilidades asignados son de conocimiento de los socios, y todos conocen sus responsabilidades al ser socio y el de los demás, lo que permite observar una coordinación eficiente.</p> <p>v₃. Flexibilidad en la estructura organizativa</p> <p>[1] La estructura organizativa es rígida y no permite adaptaciones; cualquier cambio o eventualidad no prevista complica el desarrollo de alguna actividad.</p> <p>[2] La estructura organizativa permite enfrentar algunos cambios, con cierta dificultad lo que ralentiza las actividades a realizar.</p> <p>[3] La estructura organizativa permite afrontar algunas adaptaciones moderadas y responde ante alguna eventualidad que no genere mayor complejidad, es decir responde bien a necesidades de cambio.</p>

Dimensiones (D) y variables (V)

[4] La estructura es flexible y ágil para afrontar eventualidades, lo que permite ajustes rápidos según necesidades emergentes.

D₂. Liderazgo

v₁. Distribución equitativa del liderazgo

[1] El liderazgo se concentra en uno o dos socios, generalmente los directivos, sin participación de otros socios.

[2] Se delegan algunas funciones de liderazgo, pero persiste una concentración en unos cuantos (dirigentes o administrativos).

[3] El liderazgo se distribuye en varias áreas o comisiones, con participación abierta a los demás socios.

[4] El liderazgo se distribuye de manera equitativa entre los socios, la organización promueve el liderazgo compartido y participativo.

v₂. Capacidad de liderazgo para adaptarse a cambios

[1] El liderazgo es inflexible y tiene dificultad para enfrentarse a situaciones inesperadas, afectando el desarrollo de actividades de la organización.

[2] El liderazgo muestra algo de adaptabilidad, pero los cambios representan grandes dificultades y suelen ser lentos.

[3] El liderazgo se adapta bien a los cambios y responde de forma efectiva a los imprevistos.

[4] El liderazgo es proactivo, con alta adaptabilidad a los cambios inesperados, pero con capacidad para anticiparse a ellos, asegurando la continuidad sin interrupciones de actividades o planes programados.

v₃. Promoción de la inclusión y el empoderamiento de los socios

[1] No se fomenta la inclusión ni el empoderamiento de los socios; la toma de decisiones es excluyente.

[2] Existen algunas iniciativas de inclusión, pero el empoderamiento de los socios es limitado y no es parte de la cultura organizativa.

[3] La organización fomenta la inclusión y da espacio a los socios para que se involucren en las actividades y participen en las comisiones.

[4] La organización tiene una cultura inclusiva y promueve activamente el empoderamiento de todos los socios, quienes se sienten en libertad de participar e involucrarse en las actividades y comisiones de la organización.

D₃. Comunicación

v₁. Frecuencia y calidad de la comunicación interna

[1] La comunicación es esporádica, con mensajes ineficaces o incompletos que generan confusión.

[2] La comunicación es moderadamente frecuente, pero aún con áreas de mejora en claridad y efectividad.

[3] La comunicación es frecuente y clara, permitiendo una buena coordinación y entendimiento entre los socios.

[4] La comunicación es continua, de alta calidad y asegura que todos los socios estén informados sobre las actividades y comisiones de la organización.

v₂. Transparencia y accesibilidad de la información

[1] La información es inaccesible y carece de transparencia, lo que impide la toma de decisiones informadas.

Dimensiones (D) y variables (V)

[2] La información es accesible para algunos socios, pero aún hay áreas de poca transparencia, es decir algunos socios desconocen algunos procesos, actividades o información que considera debería saber.

[3] La información es accesible para todos y se maneja con transparencia en los aspectos organizativos y actividades desarrolladas por las comisiones, si estas existen.

[4] La información es totalmente transparente y accesible para todos los socios, procesos que fomenta la confianza y participación informada.

v3. Mecanismos de retroalimentación y participación

[1] No existen mecanismos de retroalimentación, de los socios a los directivos o administrativos, no se permite opinar sobre posibles mejoras.

[2] Existen algunos mecanismos de retroalimentación, pero son ineficaces o no se utilizan regularmente.

[3] Los mecanismos de retroalimentación son útiles y eficientes, ya que contribuyen a la mejora de aspectos organizativos o actividades de la organización.

[4] La organización cuenta con mecanismos efectivos de retroalimentación y activa participación que fomentan el aprendizaje y la continua.

D4. Cultura organizacional

v1. Grado de compromiso de los socios con los valores organizativos

[1] Los socios muestran bajo compromiso hacia los valores organizativos y los objetivos de la organización, los desconocen.

[2] Identifica que existen, pero no saben cuáles son por lo que se considera existe un compromiso moderado hacia los valores

[3] La mayoría de los socios conocen los valores y están comprometidos con los valores organizativos

[4] Todos los socios conocen los valores organizativos por lo que están profundamente comprometidos con ellos, generando una fuerte cohesión interna.

v2. Preservación de la identidad campesina y colaboración

[1] Las actividades realizadas por la organización no permite observar la promoción de la identidad campesina ni la colaboración entre sus socios.

[2] Se observan esfuerzos para preservar la identidad campesina y fomentar la colaboración, pero son eventuales y limitados.

[3] La organización promueve activamente la identidad campesina y la colaboración es sólida entre los socios.

[4] La identidad campesina y la colaboración son valores centrales en la organización, promovidos y fortalecidos constantemente.

v3. Flexibilidad cultural para enfrentarse a cambios

[1] Se observa en la organización inflexibilidad y resistencia cultural a cambios necesarios para adecuarse a un modelo económico preponderante.

[2] Se observa en la organización una flexibilidad cultural moderada, pero existen áreas de resistencia al cambio.

[3] La organización muestra buena flexibilidad cultural, basada en el respeto, adaptándose bien a los nuevos contextos y necesidades contemporáneas.

[4] La organización es altamente flexible culturalmente, promoviendo una adaptación proactiva y la aceptación del cambio.

D5. Uso de recursos

v1. Eficiencia en la utilización de recursos financieros

Dimensiones (D) y variables (V)

[1] La gestión de los recursos financieros es ineficiente y la organización no tiene un control ni estrategia de ahorro.

[2] La gestión financiera de la organización muestra cierta eficiencia, pero persisten áreas de desperdicio o falta de control.

[3] La gestión de los recursos financieros es eficiente y permite una buena asignación de fondos.

[4] La organización utiliza sus recursos de manera altamente eficiente, maximizando cada inversión.

v₂. Diversificación de fuentes de ingresos

[1] La organización muestra dependencia de una sola fuente de ingresos, lo que limita su sustentabilidad.

[2] Hay una diversificación limitada de ingresos, pero existen esfuerzos por diversificarla.

[3] La organización ha diversificado sus fuentes de ingresos de forma adecuada, lo que ha mejorado su situación financiera.

[4] La organización cuenta con una amplia diversificación de ingresos, asegurando su sostenibilidad en el largo plazo.

v₃. Capital social (relaciones con actores externos)

[1] La organización tiene pocas o ninguna relación con actores externos, lo que limita su posible crecimiento.

[2] Existen algunas relaciones externas, pero son poco significativas o no están bien aprovechadas.

[3] La organización mantiene relaciones sólidas con varios actores externos, lo que fortalece su capital social

[4] La organización cuenta con relaciones estratégicas y colaborativas con actores externos clave, maximizando las oportunidades y apoyo externo.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los valores de las variables del instrumento del **Cuadro 20**, se realizó el cálculo del ICO, que para este caso constó en un arreglo matricial de 15 x 4, con un procedimiento similar al aplicado en el cálculo del índice de éxito organizativo. De esta manera, las valoraciones (V_n) se calcularon, como se muestra en el **Cuadro 21**.

Cuadro 21. Matriz de ponderación para el cálculo del índice de consolidación.

Aspecto	Variable	Muy elevado (e1)	Sustancial (e2)	Moderado/bajo (e3)	Nada (e4)
D ₁	D ₁ v ₁	4	3	2	1
	D ₁ v ₂	4	3	2	1
	D ₁ v ₃	4	3	2	1
D ₂	D ₂ v ₄	4	3	2	1
	D ₂ v ₅	4	3	2	1
	D ₂ v ₆	4	3	2	1
D ₃	D ₃ v ₇	4	3	2	1
	D ₃ v ₈	4	3	2	1
	D ₃ v ₉	4	3	2	1
D ₄	D ₄ v ₁₀	4	3	2	1
	D ₄ v ₁₁	4	3	2	1
	D ₄ v ₁₂	4	3	2	1
D ₅	D ₅ v ₁₃	4	3	2	1
	D ₅ v ₁₄	4	3	2	1
	D ₅ v ₁₅	4	3	2	1
Puntuaciones máximas		60	45	30	15
Valoración (V)		$V_1 = 0.4 \sum_{v=1}^{v=15} X_{O1V1}$	$V_2 = 0.3 \sum_{v=1}^{v=15} X_{O2V2}$	$V_3 = 0.2 \sum_{v=1}^{v=15} X_{O3V3}$	$V_4 = 0.1 \sum_{v=1}^{v=15} X_{O4V4}$

Fuente: Elaboración propia.

La sumatoria de las variables (v_n) permite obtener la valoración global (V_g).

$$Vg = \sum V_1 + V_2 + V_3 + V_4$$

El valor del ICO medido como V_g permite obtener una descripción de la categoría correspondiente al grado de consolidación organizativa de la organización (**Cuadro 22**).

Cuadro 22. Cuadro para de identificación del ICO de una organización.

Insuficientemente consolidada	Moderadamente consolidada	Sustancialmente consolidada	Organización consolidada
(0, 1.5]	(1.5, 6]	(6, 13.5]	(13.5, 24]

Nota: El corchete indica que incluye el valor del límite y el paréntesis indica que no incluye el valor del límite.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de las categorías del Índice de Consolidación Organizativa (ICO)

Insuficientemente consolidada (0, 1.5]

El grado de consolidación que se encuentra en esta categoría señala a una organización con bajos niveles de consolidación en todas las dimensiones, lo que limita su capacidad para operar de manera efectiva y alcanzar sus objetivos. El tener una consolidación insuficiente es por lo siguiente: la estructura organizativa es ineficaz, con poca participación de los socios en la toma de decisiones, roles y responsabilidades mal definidos, y una estructura rígida que impide la adaptación a cambios; el liderazgo es centralizado y poco inclusivo, con baja capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, lo cual reduce la motivación y el empoderamiento de los socios; la comunicación interna es esporádica, de baja calidad y carece de transparencia, sin mecanismos efectivos de retroalimentación, lo que impide la creación de confianza y dificulta la colaboración; la cultura organizacional está débilmente desarrollada, con una escasa identificación de los socios con los valores y la identidad campesina, y un entorno de trabajo caracterizado por el individualismo y la baja colaboración; carece de eficiencia en la gestión financiera, no ha diversificado sus fuentes de ingresos y mantiene relaciones limitadas con actores externos, lo que pone en riesgo su sostenibilidad. En general, la organización requiere mejoras significativas en cada dimensión para lograr una base funcional que permita su consolidación y crecimiento.

Moderadamente Consolidada (1.5, 6]

En esta categoría la organización ha alcanzado algunos avances en la consolidación de su estructura, pero aún enfrenta desafíos importantes en su desarrollo organizativo. Existe una estructura organizativa funcional, pero la participación de los socios en la toma de decisiones es limitada y los roles y responsabilidades no están claramente definidos. La estructura organizativa es inflexible, lo que dificulta la adaptación a cambios. El liderazgo, aunque distribuido en cuestiones de género en algunas áreas, carece de adaptabilidad y

tiene dificultades para incluir y empoderar a todos los socios. La comunicación interna es frecuente, pero aún presenta áreas de mejora en cuanto a transparencia y retroalimentación. La cultura organizacional comienza a formarse, con una identificación moderada comprometida con el desarrollo incorporando los valores campesinos. Los socios colaboran parcialmente y la flexibilidad cultural y la cohesión necesitan fortalecerse. La organización muestra una diversificación mínima de los ingresos de sus socios que requiere incrementar la eficiencia en el uso de sus recursos; sus relaciones externas existen, pero no son suficientes para fortalecer su capital social de manera sostenida. En resumen, esta categoría de consolidación muestra una organización en proceso de desarrollo, con elementos funcionales y algunos logros, pero que necesita fortalecer cada dimensión para avanzar hacia la consolidación completa.

Sustancialmente consolidada (6, 13.5]

La categoría describe a una organización que ha alcanzado un grado adecuado de consolidación en todas las dimensiones clave. La estructura organizativa es clara, con roles bien definidos y una participación consistente de los socios en la toma de decisiones, permitiendo una flexibilidad moderada en su estructura que facilita la adaptación a cambios. El liderazgo está bien distribuido, se adapta adecuadamente a situaciones imprevistas y fomenta la inclusión y empoderamiento de los socios. La comunicación interna es frecuente, de buena calidad y accesible, con mecanismos efectivos de retroalimentación que fortalecen la transparencia y fomentan la confianza entre los socios. La cultura organizacional está bien desarrollada, con un alto grado de identificación y compromiso de los socios con los valores campesinos y mantienen una colaboración activa de los socios que promueven un entorno de trabajo cohesivo y flexible ante los cambios. En el uso de recursos, la organización gestiona eficientemente sus recursos financieros y ha diversificado sus fuentes de ingresos, además de mantener relaciones estables con actores externos, lo cual refuerza su capital social. Este nivel refleja una organización consolidada en sus

prácticas, con una estructura que le permite sostener sus logros y responder positivamente a los desafíos del entorno.

Organización consolidada (13.5, 24]

Esta categoría indica que la organización presenta un alto grado de consolidación en todas las dimensiones, mostrando una estructura organizativa sólida y flexible, con una activa participación de todos los socios en la toma de decisiones. Los roles y responsabilidades están bien definidos y facilitan una adaptación ágil a cambios. Mantiene un liderazgo inclusivo y altamente adaptable, promoviendo activamente la participación y empoderamiento de los socios. Los socios mantienen una comunicación interna continua y de alta calidad con mecanismos de retroalimentación bien implementados que fortalecen la transparencia y la confianza, creando un entorno de colaboración y compromiso. La cultura organizacional está firmemente enraizada en el bienestar colectivo, y con un fuerte compromiso hacia los valores y la identidad campesina, generando una cultura de cooperación y flexibilidad cultural que facilita la convivencia y adaptación a cambios, y un sentido de pertenencia hacia los objetivos comunes. En cuanto al uso de recursos financieros, la organización demuestra una alta eficiencia en la gestión de estos; cuenta con una diversificación robusta de sus ingresos y mantiene relaciones estratégicas y colaborativas con actores externos, asegurando así un flujo de intercambio de información y apoyo que les permite aprovechar oportunidades del entorno. En este nivel, la organización se posiciona como un modelo de autogestión sostenible y resiliente, con una estructura consolidada que le permite enfrentar desafíos y asegurar su permanencia en el tiempo.

5.8.4. Áreas de mejora en la medición de la consolidación organizativa

El índice de consolidación organizativa diseñado permite el cálculo para cada categoría, como una alternativa en la búsqueda de mejoras por dimensión

especifica. El cálculo para cada una de ellas permite identificar el grado de desarrollo de cada dimensión y se realizó como se muestra en el **Cuadro 23**.

Cuadro 23. Matriz de ponderación para cálculo del índice de consolidación por dimensiones.

Dimensiones	Variable	Muy elevado (e ₁)	Sustancial (e ₂)	Moderado /bajo (e ₃)	Nada (e ₄)
A _x	A _x v ₁	4	3	2	1
	A _x v ₂	4	3	2	1
	A _x v ₃	4	3	2	1
Puntuaciones máximas		12	9	6	3
Valoración (V _D)		$v_1 = 0.4 \sum_{v=1}^{v=3} X_{O1V1}$	$v_2 = 0.3 \sum_{v=1}^{v=3} X_{O2V2}$	$v_3 = 0.2 \sum_{v=1}^{v=3} X_{O3V3}$	$v_4 = 0.1 \sum_{v=1}^{v=3} X_{O4V4}$

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del ICO por dimensiones, se realiza sumando las valoraciones de cada variable de la dimensión (V_D), de manera similar al cálculo de la (V_g).

$$V_D = \sum v_1 + v_2 + v_3 + v_4$$

La ubicación del índice en las categorías por dimensión de consolidación propuestas se muestra en el **Cuadro 24**.

Cuadro 24. Cuadro para de identificación del ICO por dimensiones de una organización.

Insuficiente	Básico	Sustancial	Dimensión consolidada
(0, 0.3]	(0.3, 1.2]	(1.2, 2.7]	(2.7, 4.8]

Nota: El corchete indica que incluye el valor del límite y el paréntesis indica que no incluye el valor del límite.

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de las características por dimensiones de consolidación que cubre la organización permite identificar los aspectos a mejorar relativos a cada dimensión. A continuación, se describen las categorías.

Descripción de las categorías de consolidación por dimensiones

Estructura Organizativa (D₁)

Insuficiente (0, 0.3]: La estructura organizativa es débil y desorganizada, con roles y responsabilidades ambiguos o no definidos, lo que crea confusión entre los socios. La participación en la toma de decisiones es escasa, limitada a unos pocos socios, y la estructura es rígida, sin capacidad para adaptarse a cambios o necesidades emergentes.

Básico (0.3, 1.2]: La estructura organizativa está en desarrollo, con roles y responsabilidades parcialmente definidos, aún existen áreas confusas en cuanto a roles y funciones que aún requieren aclaración. La participación de los socios en decisiones es moderada y la estructura ofrece cierta flexibilidad, pero la adaptabilidad sigue siendo limitada.

Sustancial (1.2, 2.7]: La organización cuenta con una estructura organizativa funcional y clara, donde los roles y responsabilidades están bien definidos, permitiendo una activa participación de los socios en la toma de decisiones. Existe una flexibilidad moderada en la estructura organizativa que permite cierta adaptabilidad a cambios y situaciones emergentes.

Consolidada (2.7, 4.8]: La estructura organizativa es sólida, bien estructurada y altamente funcional, con roles y responsabilidades claramente establecidos y entendidos por la mayoría de los socios. La participación en la toma de decisiones es alta con una flexibilidad de la estructura organizativa alta que facilita la adaptación ágil ante cualquier cambio para satisfacer las necesidades de los socios.

Liderazgo (D₂)

Insuficiente (0, 0.3]: El liderazgo es centralizado y poco inclusivo, con decisiones y control concentrados en unos pocos socios. No se promueve la

inclusión ni el empoderamiento de los socios, y el liderazgo carece de adaptabilidad, lo que obstaculiza la respuesta ante situaciones no previstas.

Básico (0.3, 1.2]: El liderazgo comienza a ser distribuido entre algunos miembros, aunque se delegan algunas funciones persiste el control en las decisiones de un solo líder. La inclusión y el empoderamiento son limitados, y la adaptabilidad del liderazgo es moderada, con dificultades para ajustar su enfoque en situaciones inesperadas.

Sustancial (1.2, 2.7]: El liderazgo se delega entre los socios y se asignan responsabilidades a través de comisiones lo que promueve la inclusión de los socios, empoderándolos para que participen activamente. Por lo que muestra una capacidad adecuada para adaptarse a cambios, facilitando la continuidad de las actividades sin poner en riesgo el alcance de los objetivos organizativos de la organización y la integridad física y emocional de los socios ante la demanda de atención a las actividades organizativas.

Consolidada (2.7, 4.8]: El liderazgo se distribuye de manera eficiente a través de las comisiones, con una alta adaptabilidad y enfoque transformacional que fomenta la participación, inclusión y empoderamiento de la mayoría de los socios. El liderazgo es adaptativo y proactivo entre sus socios, lo que fortalece la cohesión y el compromiso de los socios para el logro de los objetivos de la organización.

Comunicación (D₃)

Insuficiente (0, 0.3]: La comunicación es infrecuente, de baja calidad y no permite el ejercicio de transparencia en las gestiones y rendición de cuentas. No existen mecanismos de retroalimentación efectivos, lo cual genera desconfianza y dificultades para la coordinación de actividades en beneficio de la organización. La información es poco accesible, lo que limita la participación de los socios en la toma de decisiones y los procesos organizativos.

Básico (0.3, 1.2): La comunicación ha mejorado en frecuencia, aunque la calidad aún necesita fortalecerse. Existen algunos mecanismos de retroalimentación, pero estos son limitados y no completamente efectivos. La accesibilidad de la información es moderada, debido a que persisten barreras en el acceso a ella, lo que dificulta el ejercicio de transparencia en las gestiones y rendición de cuentas.

Sustancial (1.2, 2.7): La comunicación es frecuente y de buena calidad, con transparencia en la información que se comparte y cuenta con mecanismos de retroalimentación funcionales. La información es accesible para todos los socios, lo cual fomenta la confianza y facilita la colaboración entre los miembros.

Consolidada (2.7, 4.8): La comunicación es continua, de alta calidad y la información completamente transparente. Los mecanismos de retroalimentación están bien implementados, fortaleciendo la confianza y la activa participación de los socios. La información es totalmente accesible, promoviendo una colaboración sólida y un entorno de comunicación horizontal

Cultura Organizacional (D4)

Insuficiente (0, 0.3): La cultura organizacional está débilmente desarrollada, con bajo compromiso hacia los valores campesinos y mantienen una identidad organizativa fragmentada. La colaboración entre los socios es limitada, y la organización carece de flexibilidad cultural para adaptarse a cambios, lo que impide una cohesión y un sentido de pertenencia en la comunidad.

Básico (0.3, 1.2): La cultura organizacional está en desarrollo, por lo que se mantiene un compromiso moderado hacia los valores y la identidad campesina. Existen esfuerzos de colaboración entre los socios, aunque no están plenamente consolidados. La flexibilidad cultural es limitada, lo que dificulta la adaptación completa ante cambios.

Sustancial (1.2, 2.7): La cultura organizacional está bien establecida, con un fuerte compromiso de los socios hacia los valores campesinos y una identidad organizativa clara. La colaboración es activa, y la flexibilidad cultural permite una buena adaptación a cambios, promoviendo un entorno de trabajo cohesivo y participativo.

Consolidada (2.7, 4.8): La cultura organizacional está completamente consolidada, con un alto compromiso hacia los valores campesinos y una identidad organizativa profundamente enraizada al bienestar colectivo. La colaboración entre los socios es sólida y consistente, y la flexibilidad cultural es alta permitiendo, así, una adaptación proactiva y un sentido de pertenencia duradero en la organización.

Uso de Recursos (D₅)

Insuficiente (0, 0.3): La gestión de los recursos financieros es ineficiente, con una dependencia de una sola fuente de ingresos y pocas o ninguna relación con actores externos. La falta de diversificación en los ingresos y la escasa capacidad de gestión que pone en riesgo la sostenibilidad y viabilidad de la organización.

Básico (0.3, 1.2): La organización ha logrado cierta eficiencia en el uso de sus recursos financieros y la diversificación de fuentes de ingresos es limitada. Existen relaciones iniciales con actores externos, pero estas no son suficientes para fortalecer el capital social ni asegurar la viabilidad de la organización a largo plazo.

Sustancial (1.2, 2.7): La organización gestiona eficientemente sus recursos financieros, cuenta con una diversificación adecuada de ingresos y mantiene relaciones estables con varios actores externos, lo que refuerza su capital social y contribuye a la sostenibilidad de la organización.

Consolidada (2.7, 4.8): La organización demuestra una gestión altamente eficiente de sus recursos financieros, con una amplia diversificación de fuentes

de ingresos que asegura su viabilidad económica. Mantiene relaciones estratégicas y colaborativas con actores externos clave, fortaleciendo su capital social y garantizando un flujo continuo de apoyo y oportunidades para su desarrollo.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Descripción del caso de estudio

Respecto a la producción de café, el Estado de Veracruz reporta actividad cafetalera en 181 de los 212 municipios. Ixhuatlán del Café y Cosautlán de Carbajal se encuentran dentro de los diez municipios que registran el mayor número de superficie sembrada por lo que se ubican en la quinta y décima posición, respectivamente (**Figura 7**).

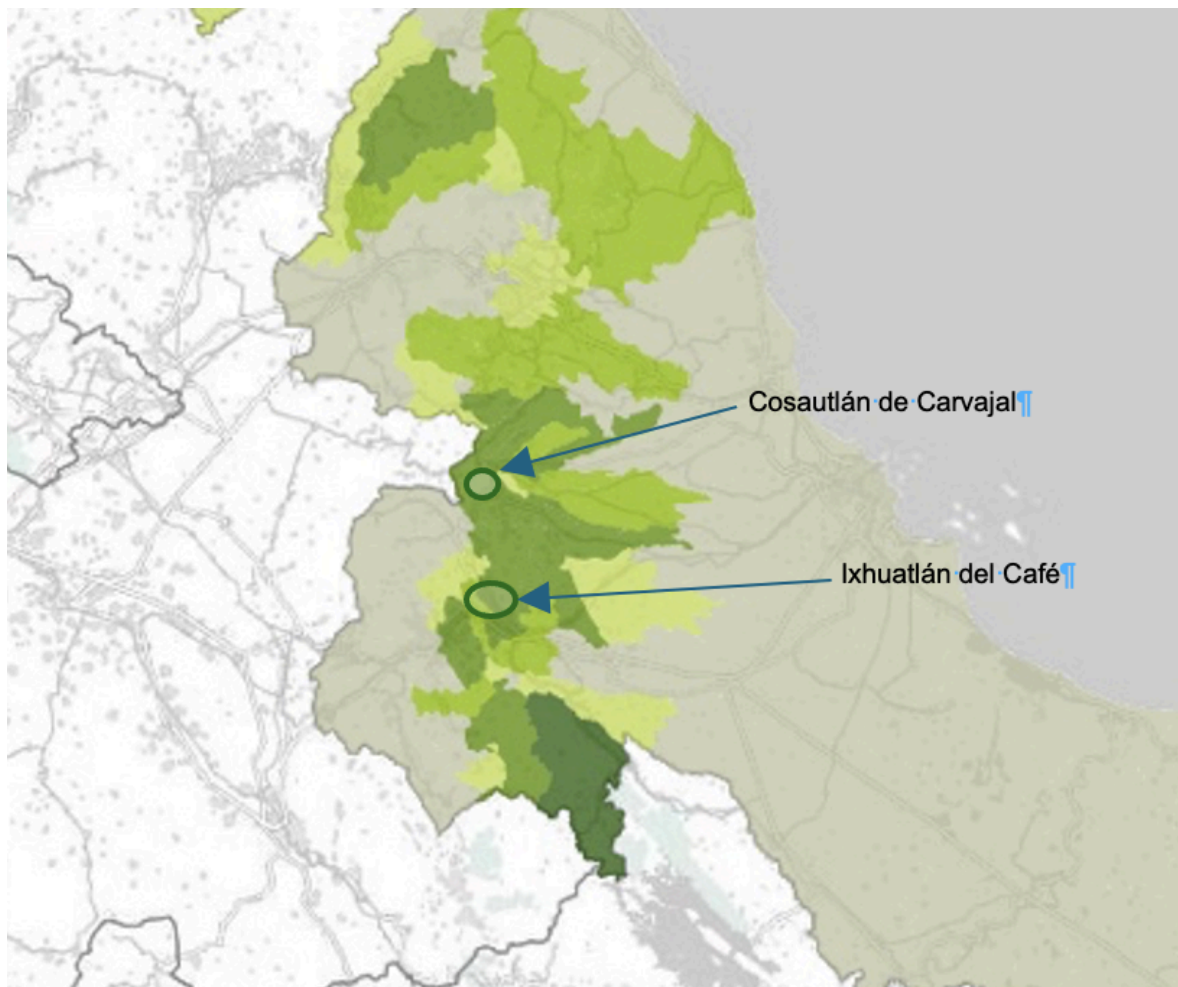


Figura 7. Ubicación de los municipios de influencia de la organización VIDA A.C.
Fuente: Mapa digital (INEGI, 2013).

Estos municipios juntos representan la mitad de la superficie del municipio de Tezonapa, el cual posee la mayor superficie sembrada de café en Veracruz

(INEGI, 2023). En el municipio de Ixhuatlán del Café está ubicada la empresa social VIDA A.C. conformada principalmente por pequeños productores, minifundistas de bajos recursos económicos, en la que los socios realizan pluriactividad productiva en el sector primario a través de la cooperativa para la obtención de ingresos.

VIDA es una organización de base campesina con una trayectoria de 39 años de historia, al momento del estudio, emanada de la Unión General Obrero Campesina Popular (UGOCP) a raíz de la crisis generada al sector cafetalero por la desaparición del INMECAFE. VIDA se conformó en el año 2009 con 869 socios originalmente, que incluyó hombres y mujeres dedicados a la producción de café. El rango de edades de los socios fue de 30 a 60 años y una escolaridad promedio de primaria, con socios de los municipios de Ixhuatlán del Café y Cosautlán de Carvajal (**Figura 7**).

6.1.1. Perfil de las y los socios de VIDA

La organización VIDA ha desarrollado un enfoque multiactivo, atendiendo diversas demandas y necesidades de sus asociados. Entre sus principales objetivos se encuentran: fortalecer la identidad campesina, promover una conciencia crítica entre sus miembros, incentivar la participación de mujeres y jóvenes, fomentar la diversificación de cultivos, impulsar la apropiación de los procesos de aprendizaje por parte de los productores y sus familias, y lograr el control de toda la cadena de valor del café mediante la implementación de mejores prácticas agroecológicas (Hernández y Nava, 2019)

En el 2020, la organización contó con 550 asociados legales, distribuidos en nueve localidades del municipio de Ixhuatlán del Café, una del municipio de Amatlán de los Reyes y otra del municipio de Cosautlán de Carvajal; todas las localidades están ubicadas en la región cafetalera de Huatusco. De este total de socios, únicamente 177 iniciaron el proceso de certificación de café orgánico, de ellos 110 lograron certificarse como productores de café orgánico con la

Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos, S.C (CERTIMEX) en el año 2020.

Del resto de socios que iniciaron el proceso de certificación 44 estaban en proceso de transición hacia la certificación (Informe Interno de Seguimiento, 2020). Entre los 154 socios certificados y en proceso de transición agroecológica fue notable la alta participación femenina, ya que el 76% de los miembros son mujeres y el 24%, hombres (Informe de actividades, 2023). Esta alta participación de las mujeres se originó con el fenómeno de "feminización del campo", reportado en México y América Latina durante las últimas décadas. La alta participación de las mujeres en las actividades agrícolas está asociada con la migración masculina (CEDRSSA, 2014).

En lo referente al nivel educativo, las y los socios de VIDA tienen un promedio de escolaridad de 8 años, lo que equivale a segundo grado de secundaria. El INEGI (2020) reportó un nivel educativo de 8.7 años en promedio en el estado de Veracruz y 9.7 años como promedio nacional.

6.1.2. Perfil de las y los socios de FEMCAFE

La edad promedio fue de 58.5 años con un rango de edades de 35 a 82 años. El 66.7% de los productores fueron hombres. No obstante, uno de los logros para visibilizar el trabajo de la mujer en el sistema café, a través de la marca colectiva implica un reconocimiento en el que el jefe de familia entrega a la mujer un 30% de la producción estimada en la finca para su disposición y administración personal. Regularmente este porcentaje es el que se compromete para la comercialización por la marca colectiva impulsada por mujeres.

La escolaridad promedio es de 6 años. De ellos 33% cuentan con secundaria terminada. La experiencia promedio en el cultivo de café es de 40 años con un rango que va de 10 a 65. Tienen un promedio de 19 años de estar afiliados a la organización, con un rango que va de 4 hasta 35 años.

6.1.3. Funciones de la organización

La organización VIDA se encarga principalmente de la gestión de recursos, capacitación, equipo e infraestructura para sus socios. Este último principalmente en el procesamiento y la diversificación de la producción. Estas gestiones se rigen por los diagnósticos de necesidades de las y los socios, incluidas en 11 comisiones consideradas en su plan de desarrollo. La marca colectiva FEMCAFE, con la que comercializan café de calidad agroecológico, se registró en el año 2015 y les permitió a las y los socios la comercialización de café diferenciado.

En los planes de desarrollo se creó una línea con la cual intervienen sobre el eje de salud con herbolaría y medicina tradicional y se denomina Mujer que Sana. Estas actividades se rigen por principios de autogestión y les ha permitido la obtención de equipos, insumos y servicios para la mejora de sus sistemas de producción. El financiamiento de estas actividades se hace a través de fondos generados por la venta con la marca colectiva (FEMCAFE).

En la parte organizativa de manera programática la cooperativa realiza asambleas generales cada año. Regularmente, la asamblea se realiza al inicio del ciclo de producción de café en la que formalizan su planeación y revisan los datos de cierre del ciclo anterior. Las comisiones sesionan de manera trimestral, cuando existe una situación relevante sesionan de manera extraordinaria. Los delegados regionales sesionan mensualmente, en estas reuniones se convocan a socias y socios responsables de las comisiones para informar sobre los avances en el logro de metas de las 11 comisiones que realizan actividades y gestión en los aspectos de: vinculación política, aspectos productivos, de vinculación institucional, de gestión de recursos y de desarrollo tecnológico. En estas reuniones se registra un alto nivel de participación.

La dimensión institucional de la organización se define desde su misión, visión y objetivos estratégicos. Estos elementos resaltan la formación de identidad productiva declarada bajo un manifiesto agroecológico con el lema de

“sembrando café, cosechando identidad” (VIDA A.C., 2016). Con ello, la organización VIDA teje redes estatales, nacionales e internacionales a través de foros de apoyo colectivo para lograr incidencia política para atender las problemáticas comunes que tienen los pequeños productores relacionados con la producción, la pobreza rural, tenencia de la tierra e inclusión social, que en la organización VIDA se le conoce como masificación de las demandas.

La dimensión institucional de la organización VIDA se creó desde una visión de política multipropósito, en términos de colaboración (Benerjee *et al.*, 2015), con una estrategia de desarrollo local (Magrovejo, *et al.*, 2012) direccionada con la transición agroecológica que fortalece su capacidad institucional para la consolidación organizativa (Robbins y Coulter, 2021). Con la finalidad de comprender este proceso, se analizó el análisis de los actores y sus relaciones en la estructura organizativa.

6.1.4. Actores y estructuras de la organización

En la estructura organizativa de VIDA existen múltiples relaciones entre distintos actores sociales que les permite su existencia, funcionamiento y mejora continua. A nivel organizativo, VIDA tiene un marco legal para la producción de café agroecológico de calidad que, con actores internos cogestiona recursos para el desarrollo de actividades incluidas en su plan de desarrollo, y con actores externos con los que comparten una visión común hacen alianzas estratégicas para el logro de sus objetivos y construyen agendas en términos de colaboración.

Los productores campesinos encargados de la producción agrícola, ante la falta de oportunidades de integración al mercado y en busca de alternativas para la producción, instrumentaron planeación participativa a partir de un capital humano formado con la organización UGOCP. De ahí la necesidad de integrarse como cooperativa para la coordinación de acciones y apoyo mutuo, en la búsqueda de la mejora y establecimiento de condiciones de producción que les permitan su desarrollo.

Estos actores se distribuyen desde distintos ámbitos gubernamentales locales y nacionales, y son aliados clave en la búsqueda de subsidios y programas de apoyo para la implementación de acciones que coadyuven en la construcción de un nuevo proyecto. Algunas instituciones de financiamiento a fondo perdido han impulsado, desde diferentes puntos, la construcción de un esquema de producción alterno a lo largo de la historia de la organización. Sin embargo, también necesitaban de ONG y organismos internacionales que pudieran brindar conocimiento y experiencias para consolidar de mejor manera sus propuestas, conocer el mercado, sus posibles clientes y proveedores de algún bien o servicio.

Para ello, se acercaron con instituciones de enseñanza e investigación locales y referidas con la finalidad de ir mejorando o implementando más elementos a la producción y generación del modelo de VIDA. En este proceso de diseño crearon redes de colaboración, intercambio y apoyo mutuo que forman parte hoy de su red de relaciones. A través de ellas han iniciado un proceso de intercambio de saberes y participación política para mejorar las condiciones generales de los productores que comparten visión y causa sobre la defensa de la soberanía alimentaria.

Para este análisis se identificaron seis tipos de relaciones con las que se tiene participación, vinculación y colaboración (**Cuadro 25**). La primera son relaciones consideradas como internas y hacen referencia a las organizaciones con las que comparten visión y metas en el corto o largo plazo, y forman parte de una estructura organizativa diversificada para la atención de actividades compartidas. La segunda con organizaciones campesinas y de objetivo de lucha común del sector social con las que comparten visión u objetivos en términos de lo referido como masificación de las demandas. El tercer tipo son las relaciones con organizaciones internacionales que coadyuvan en la búsqueda de sus objetivos y visión. En un cuarto tipo de relaciones, se incluyen a las instituciones de investigación y enseñanza quienes han contribuido en la formación de capital humano y desarrollo de capacidades, así como un banco de información sobre

las actividades que desarrolla la organización. El quinto tipo de relaciones involucra a las instituciones gubernamentales y de fondeo nacional e internacional a proyectos e iniciativas de la organización. Por último, pero no menos importante las relaciones con el mercado que representan relaciones de interdependencia y apoyo mutuo, entre los niveles anteriores ya sea en ámbito formal o informal, así como para la búsqueda de espacios para comercialización. En este tipo de relaciones se desarrolla el espacio de participación de los mercados socialmente regulados, o trueque, que forman parte esencial en la diversificación de la alimentación familiar.

Cuadro 25. Mapeo de actores de las estructuras formales y no formales de VIDA A.C.

	Código	Actor	Posibles acciones	Relación dominante	Jerarquización
Interno	VIDA	Vinculación y desarrollo agroecológico en café	Liderar desarrollo local	A favor	Alto
	CLA	Campeños en la Lucha Agraria S.C. de R.L. de C.V.	Producción agro-diversa	A favor	Alto
	MS	Mujer que sana	Fortalecer estrategia salud	Neutro	Bajo
	FMC	Marca colectiva de café agroecológico FEMCAFE	Comercializar café de calidad	A favor	Alto
	TC	Turismo campesino	Fortalecer la diversificación	A favor	Medio
	CBJ	Coalición de Organizaciones de la Biorregión Jamapa-Antigua	Recuperación de microcuenca	Neutro	Medio
	CRC	Consejo Regional de Café de Coatepec, A.C.	Alianzas para incidir en Política	Neutro	Alto
Organizaciones	ERA	Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C.	Intercambio de saberes	A favor	Medio
	CT	Conecta Tierra, A.C.	Fortalecimiento de TC	A favor	Medio
	SND	Senderos y Encuentros para un Desarrollo Autónomo Sustentable A.C.	Fortalecimiento de TC	A favor	Medio
	INN	Iniciativas para la Naturaleza A.C.	Fortalecer la diversificación productiva	A favor	Medio
	SPC	Sistema Producto de Café	Incidir en política pública y gestión	Neutro	Alto
	ADN	ADN Campesino	Intercambio de saberes y experiencias	A favor	Medio
	MMA	Maíz en Movimiento Agrario Indígena Zapatista	Diversificación y redes de incidencia	A favor	Medio
	AVC	Asociación Veracruzana del Café	Incidencia, intercambio y gestión	Neutro	Alto

	Código	Actor	Posibles acciones	Relación dominante	Jerarquización
O. Internacionales	GWV	Global Water Watch México, A.C.	Gestión, monitoreo de sustentabilidad	Neutro	Bajo
	CAN	Red de Agroecología Comunitaria (CAN por sus siglas en inglés) de Santa Cruz California.	Gestión comercial, intercambio de saberes	Neutro	Medio
	MEL	Movimiento Agroecológico de América Latina	Participación, incidencia e intercambio	Neutro	Medio
	AWC	International Women´s Coffee Alliance	Incidencia, intercambio y gestión comercial	A favor	Medio
	CK	Coffe Kids	Financiamiento, capacitación y gestión comercial	Neutro	Medio
	CRU	Centro Regional Universitario de Oriente, Chapingo	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	A favor	Medio
I. Investigación y Enseñanza	UNM	Universidad Autónoma de México	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	A favor	Medio
	UStC	Universidad de Santa Cruz (UCA)	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	Neutro	Medio
	FCA	Alianza de mujeres de café en México	Incidencia en temas de género, reconocimiento del trabajo femenino y gestión comercial	A favor	Medio
	UCA	Unión de Cooperativas Agropecuarias de San Ramón (UCA)	Gestión e incidencia	A favor	Medio
	UV	Universidad Veracruzana	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	A favor	Medio
	ECS	Colegio de la Frontera Sur	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	Neutro	Medio
	CPS	Colegio de Postgraduados	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	Neutro	Medio
	CV	Colegio de Veracruz	Acompañamiento, apoyo y soporte técnico	Neutro	Medio

	Código	Actor	Posibles acciones	Relación dominante	Jerarquización
Instituciones	FG	Fondo Golfo	Financiamiento y Gestión	Neutro	Medio
	FMC	Fondo Mexicano para la Conservación	Financiamiento y Gestión	Neutro	Medio
	BM	Banco Mundial	Financiamiento y Gestión	Neutro	Medio
	BID	Banco Interamericano	Financiamiento y Gestión	Neutro	Medio
	ALM	Gobierno Municipal	Gestión y apoyo	A favor	Medio
	SV	Sembrando VIDA	Apoyo	Neutro	Bajo
	JCF	Jóvenes construyendo el futuro	Apoyo	Neutro	Bajo
	BBJ	Becas Benito Juárez	Apoyo	Neutro	Bajo
	PAM	Pensión Adultos Mayores	Apoyo	Neutro	Bajo
Mercado	MSR	Mercado Socialmente Regulado	Soporte en diversificación de ingresos	A favor	Bajo
	MC	Mercado Convencional	Diversificación de ingresos	A favor	Bajo

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

En conjunto estas relaciones han dado frutos en negociación colectiva; con gobiernos locales y nacionales, para la obtención de apoyos o regulaciones relacionadas con las actividades productivas y a nivel organizativo donde comparten una relación de dependencia sobre las regulaciones y subsidios. Las ONG han permitido la asistencia técnica y acceso a mercados. A nivel comercial, las relaciones con los clientes generan una relación de dependencia con la expectativa de satisfacer la calidad que requiere. Los mercados regulados socialmente cuentan con una estructura de organización formal e informal, con acuerdos para llevarse a cabo, y el convencional que se realiza con acopiadores locales conocidos tradicionalmente en la región.

En el **Cuadro 25** es posible observar, a manera de análisis de actores, las relaciones y el nivel de poder para cada una de ellas (Pozo, 2007). De manera global las relaciones predominantes son las relaciones de confianza y cooperación mutua, en cinco de las categorías de actores. La categoría de organizaciones internacionales se pondera de manera neutra al considerar que en el momento de establecimiento de las redes de colaboración se comparten metas y objetivos comunes, pero al ser organismos internacionales con visión propia y sujetas a una serie de indicadores de cobertura, la relación de acompañamiento puede reducirse, pero no al grado de llegar a situaciones de antagonismo ideológico.

En cuanto a las relaciones de poder se puede observar que las de mayor valor son las internas, en términos de planeación y gobernanza son atribuciones inherentes al proceso de planeación participativa. Los actores que pueden frenar son los mismos productores, no obstante, son ellos quienes han impulsado las actividades y desarrollo alcanzado. De esta manera, es importante no perderlo de vista, sin embargo, también se señala para continuar con las acciones de relevo generacional, formación de liderazgos y promoción de la visión organizativa.

En general las organizaciones se consideran de influencia medianamente aceptada. Principalmente por el cumplimiento de objetivos en favor de temas relacionados con la visión de desarrollo local, soberanía alimentaria y planeación local, que les han permitido la colaboración en términos de confianza y cohesión social. Esta última principalmente con actores de nivel homologo como cooperativas y organizaciones de base campesina.

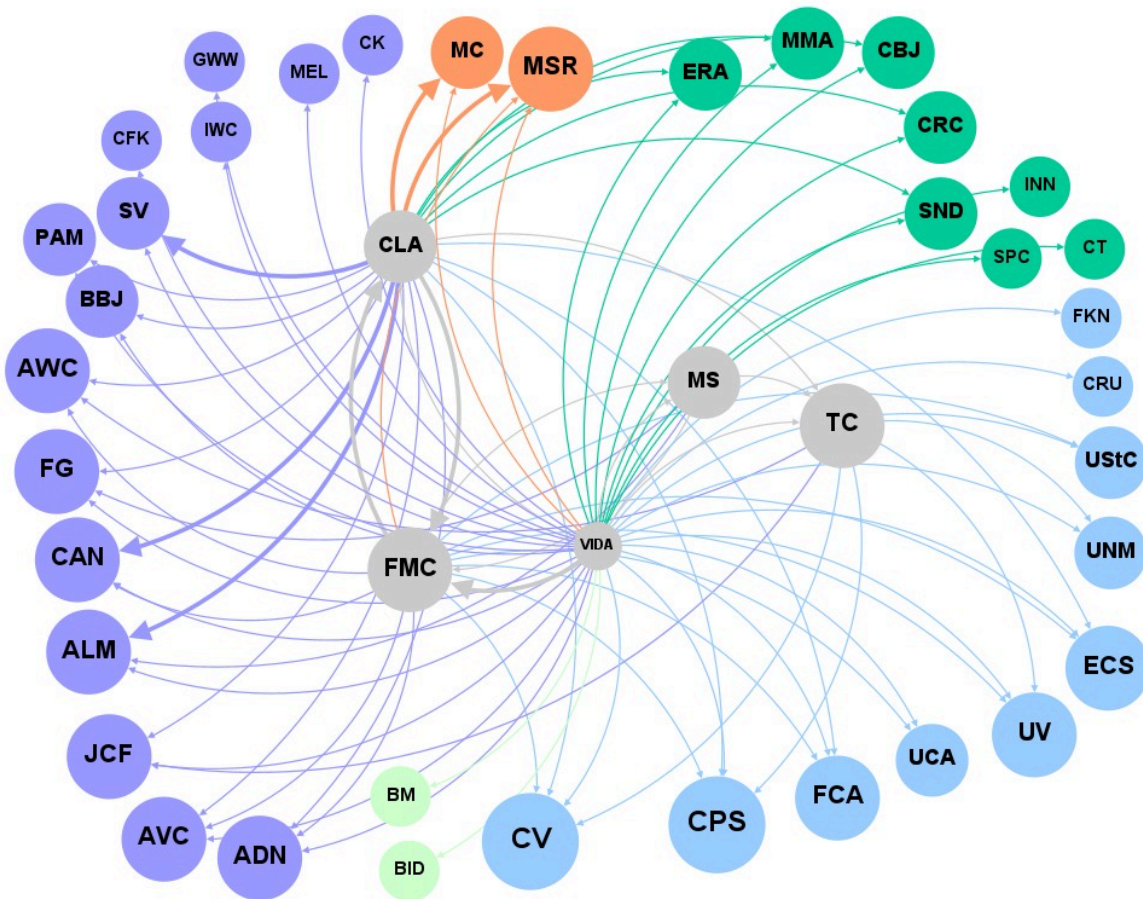


Figura 8. Red de las relaciones con los actores de la organización VIDA A.C.
Fuente: Elaboración propia con información de campo.

Desde una perspectiva gráfica, las relaciones indican una influencia medianamente aceptada en términos de lo expuesto sobre las visiones y metas compartidas de las organizaciones de la red (**Figura 8**). Referente a las relaciones con instituciones que de alguna manera llega un financiamiento a las familias

socias de la organización se considera una influencia baja, no obstante, han significado un soporte valioso para la reducción de venta de café cereza a los acopios locales. Es decir, no afecta de manera directa a la planeación, pero de manera indirecta el no obtener los beneficios significa un riesgo en el impulso y desarrollo de las redes de comercio de café agroecológico de calidad.

La red de relaciones en análisis gráfico (**Figura 8**) permite ver el tipo de relaciones de la cooperativa en función de las organizaciones internas y la gestión, en términos de planeación, de las acciones que plasma la organización en los planes de desarrollo. Cada organismo interno tiene sus comisiones y representantes que concentran la base organizativa en el municipio de Ixhuatlán del Café y Cosautlán de Carbajal, con influencia en diez comunidades y un promedio de 850 socias y socios. En representación de estos, los actores internos han celebrado contratos comerciales, ventas directas y, más recientemente, ventas *retail* a consumidor final.

De manera particular, la producción de café permite a las y los socios realizar trueque con diversos productos del cafetal. En el mercado estatal, nacional e internacional se han realizado ventas grupales directas de café procesado. Pero también con intermediarios, ante la falta de financiamiento de actividades como la cosecha, quienes compran el café cereza cosechado que no alcanza los tamaños para el proceso de calidad (Voora *et al.*, 2019). La venta de otros productos del cafetal se realiza en el mercado local, estatal y nacional.

La red señala las relaciones referidas de la organización en términos de planeación con participaciones formales y no formales. Las formales se enmarcan en procesos de colaboración en los que se realizan trabajos de investigación o jornadas de trabajo sobre algún tema determinado. Las informales incluyen venta a consumidor final de café, participaciones en visitas o recorridos guiados en los que se expone el trabajo organizativo y principales proyectos consolidados por la organización.

En este sentido, aunque el contacto es la organización VIDA, uno de sus actores internos puede realizar colaboración, trámites, gestión o alguna relación de venta con la organización referida. Por esta razón, el nodo VIDA es el que más referencias tiene al ser la organización articuladora. Para el desarrollo de las distintas relaciones canaliza al responsable de esa actividad y pone en contacto a los coordinadores locales o productores en donde se llevará a cabo la actividad y, así, llegar a la base de la organización.

De manera general, las relaciones expuestas en la red en alianza con cooperativas, asociaciones y organismos no gubernamentales han permitido la participación en las redes de café agroecológico y Comercio Justo que abren un panorama distinto a los productores sobre las oportunidades de desarrollo. Estas oportunidades han venido encaminándose a la búsqueda de coordinación con entidades gubernamentales para la incidencia en regulación y diseño de políticas en los programas de desarrollo y apoyos al sector cafetalero, desde una visión productiva sistémica propia de la producción campesina.

En todo este proceso, resalta la presencia de relaciones denominadas informales como la confianza y solidaridad necesaria para la creación de redes de reciprocidad entre productores y actores, como los señalados. Estas relaciones favorecen el intercambio de conocimientos, las relaciones personales en todos los niveles de la red y fomentan la participación en diversos eventos de difusión que fortalecen el desarrollo de mercados locales.

Esta gestión en red facilitó los procesos de autogestión y direccionamiento de planes de desarrollo, como ya se expuso, y al mismo tiempo ha generado oportunidades de conocer el mercado y los nichos existentes para la producción realizada por las y los socios de la organización. Esto les ha permitido, eventualmente, vender el 100% de la producción estimada por rendimientos. Los procesos de innovación tecnológica, impulsado en colaboración con las instituciones señaladas, ha generado un banco de información alrededor de las actividades productivas y de conservación realizadas.

Las fluctuaciones de precios han sido una de las complicaciones más difíciles de vencer. Como un objetivo para generar mayor estabilidad y mejorar el conocimiento del mercado, se implementó una cafetería, lo que ha significado un apoyo adicional que, permite a la organización contar con espacios e ingresos estables para el funcionamiento organizativo y de comercialización de café. Los subsidios de manera directa a las familias productoras han creado un momento coyuntural para realizar en lo mínimo las ventas del café cereza. Las ventas de café procesado se han aumentado con la expectativa de obtener un mejor precio por venta a través de la marca colectiva.

La organización, dentro de sus estrategias implementadas, cuenta con un esquema "tercerizado", en la transformación del café realizado por cada socio, para la comercialización colectiva. Este esquema de producción desarrollado permite la comercialización, en un esquema de micro lotes, que ha desarrollado capacidades y formación de capital humano con la finalidad de integrar a los pequeños productores de café a eslabones de la cadena que genera mayor valor.

El esquema de comercialización en el que cada socio produce, cosecha y beneficia el café para entregarlo a la cooperativa para el tostado, molido y empaquetado bajo una etiqueta de producción agroecológica, permite garantizar un café de calidad al consumidor final. La diferenciación se centra en el respeto al medio ambiente, la biodiversidad y la integración de buenas prácticas agrícolas. A razón de ello, logró insertarse en nichos de mercado especializados. En Estados Unidos establecieron la relación comercial con Santa Cruz *Coffee Roasting*, y el apoyo de la asociación civil AGROECO, para la distribución del producto terminado.

6.2. Etapas del desarrollo de la organización VIDA

Con la sistematización de la información disponible de la organización se identificaron los principales hitos de la organización, en correspondencia con lo señalado por Irausquín *et al.* (2016) sobre las etapas organizativas, y sus formas expuestas por Padilla y Del Águila (2003), en el marco del proceso de integración

de la planificación en la trayectoria organizativa de VIDA. A través del método gráfico de línea de tiempo, se relacionaron las etapas del desarrollo 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 (**Figura 9**).

I. La lucha de sombrero (agremiados-organización lateral): 1989-1999

III. El desarrollo organizacional (redes para el desarrollo-organización de horizontal): 2010-2022

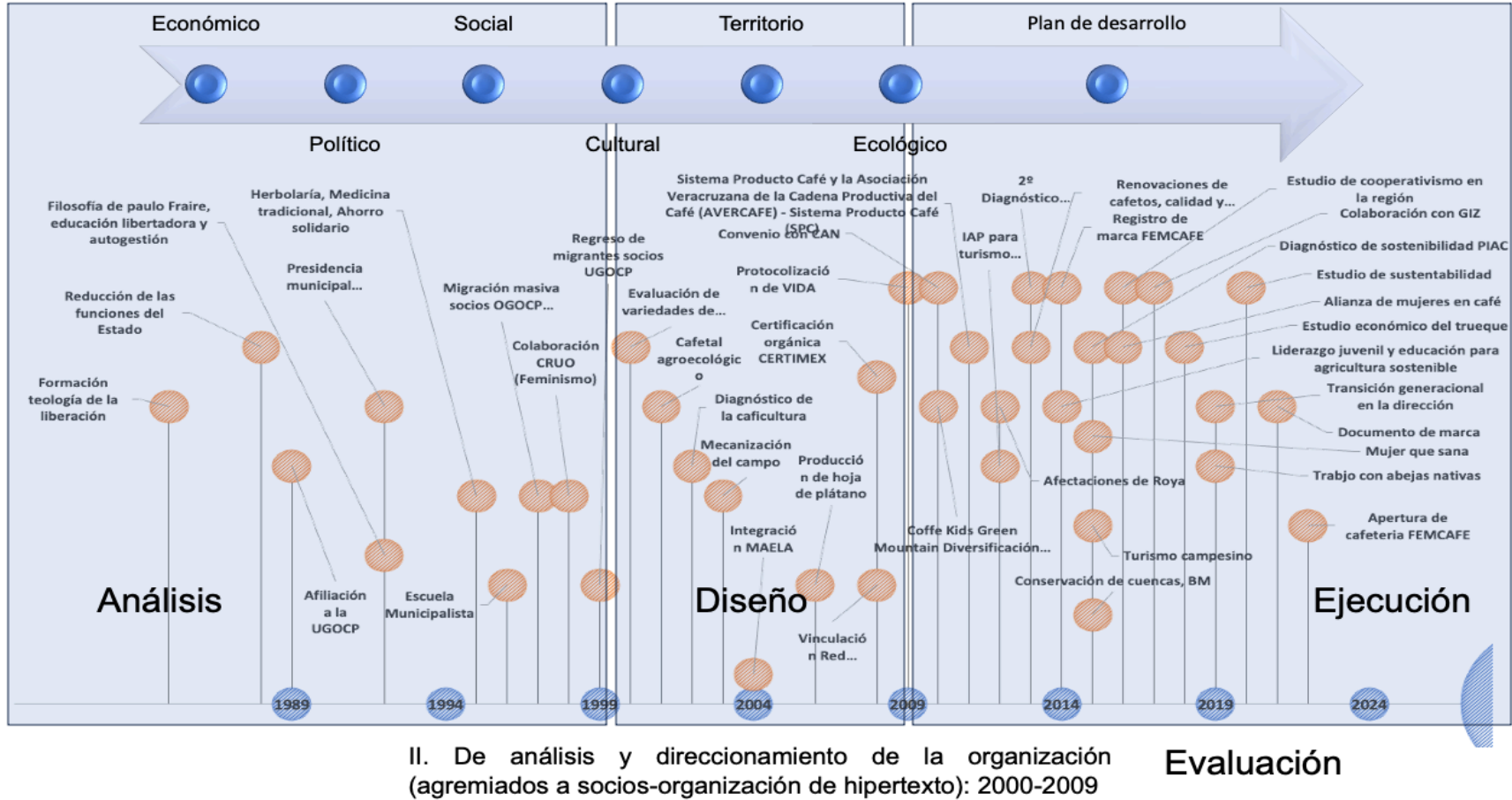


Figura 9. Etapas del desarrollo y etapas de planeación identificadas en la organización VIDA.
Fuente: Elaboración propia con datos de la sistematización de información y entrevistas.

En la **Figura 9** las formas organizativas se indican entre paréntesis y hacen referencia al rol de las y los líderes y asociados de VIDA en cada etapa señalada, vinculadas al análisis del sistema productivo café. Estas Etapas se explican a continuación con la finalidad de señalar los hitos principales en la historia organizativa, y además exponer la evolución de la organización.

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

A raíz de la crisis económica de 1982, la política pública del Estado mexicano cambió significativamente durante la década de los ochenta. Se inició un proceso de ajuste estructural que implicó la privatización de empresas públicas con el objetivo de fomentar la inversión privada y mejorar la eficiencia en las actividades económicas. Como resultado, se eliminaron los subsidios a los insumos agrícolas y se desmantelaron instituciones clave de apoyo al sector primario. Un ejemplo notable fue el caso del INMECAFE, cuya liquidación, planeada originalmente para realizarse en tres años, se completó en tan solo tres meses en 1989 (Vásquez, 2014).

La desaparición del INMECAFE, junto con otras instituciones del sector, desató una ola de protestas por parte de los productores rurales, quienes manifestaron su descontento ante políticas públicas que claramente perjudicaban a los pequeños agricultores (Sánchez, 2004). Las organizaciones campesinas encabezaron las marchas masivas, exigiendo la reinstauración de programas de apoyo para el sector primario, con un énfasis particular en el cafetalero. A la crisis de este sector, que desde 1982 ya sufría por la caída de los precios internacionales del café, se sumó la no reactivación del sistema de cuotas del Organismo Internacional del Café (OIC), que regulaba dichos precios a nivel global.

La cancelación del OIC trajo consigo la suspensión de servicios de asesoría técnica y la eliminación de anticipos de ingreso que los pequeños productores de café solían recibir antes de sus cosechas como apoyo para la comercialización.

Para ese entonces, los pequeños productores representaban el 93.7% de la superficie de café sembrada en México (Villaseñor, 1987). En este contexto, los productores del municipio de Ixhuatlán del Café se alinearon en 1989 con la UGOCP¹ de Veracruz, ya que sus demandas coincidían con las de esta organización. El pliego petitorio de la UGOCP incluía la recuperación de los folios de entrega de café del ciclo de cosecha 1988-1989. Como resultado de esta lucha, los pequeños productores de Ixhuatlán del Café lograron recuperar y cobrar los folios pendientes y, además, obtuvieron concesiones de equipos para el beneficio del café, que en términos prácticos no resolvieron en ningún grado las necesidades de los productores.

En 1991, las dependencias gubernamentales ofrecieron recursos para apoyar proyectos productivos liderados por mujeres organizadas, con el fin de fortalecer su autonomía económica. En Ixhuatlán del Café, se formaron cinco grupos de 50 integrantes cada uno, que solicitaron financiamiento a través de las Unidades Agrícolas Industriales para la Mujer (UAIM). Los líderes de la UGOCP alentaron a estos grupos a unirse a las marchas, incrementando la presión sobre el gobierno.

La participación de las mujeres en las marchas se convirtió en un hito de activismo femenino dentro de la UGOCP en la región de Ixhuatlán del Café. Su involucramiento fue crucial, no solo en la preparación de alimentos para los manifestantes, sino también en la realización de colectas para financiar los plantones. Al encabezar las primeras filas de los plantones y participar activamente en la toma de palacios gubernamentales tanto a nivel estatal como

¹ 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.

federal, lograron que las autoridades y legisladores prestaran atención a las demandas de los pequeños productores.

La participación de las mujeres en los movimientos, marchas y mítines organizados por la UGOCP fue una demostración de su valentía y permitió visibilizar y valorar su papel dentro del movimiento campesino. Esto generó una reflexión profunda entre las propias mujeres sobre las fortalezas que poseían, muchas de las cuales desconocían hasta entonces (Illescas *et al.*, 2022).

Como resultado de esta lucha social, en 1992 la organización de pequeños productores de café del municipio de Ixhuatlán del Café postuló a un candidato proveniente del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), con el respaldo de la UGOCP. Aunque dicho candidato no ganó la elección, la cantidad de votos obtenidos les permitió designar a un regidor de una de las comunidades marginadas productoras de café del municipio. Esta participación política fue clave para consolidar la formación de cuadros políticos y la integración de líderes de diversas comunidades de Ixhuatlán del Café. Al mismo tiempo, impulsó la participación de mujeres y jóvenes en la formación de dirigentes políticos y cuadros juveniles. De este modo, se logró una alianza entre el PRT, la UGOCP y el Partido de la Revolución Democrática (PRD), que culminó con la victoria de un líder de la UGOCP como presidente municipal de Ixhuatlán del Café para el periodo 1995-1997.

Durante esta administración municipal, surgió un interés particular en atender las demandas campesinas de manera eficaz. Para ello, se creó el Frente Ciudadano Ixhuateco (FCI), conformado por representantes de la UGOCP-PRT, dos agentes del Partido Acción Nacional (PAN) y uno del PRD. A través del FCI, se estableció un Consejo Consultivo Ciudadano (CCC), integrado por líderes naturales, personas de buena reputación y credibilidad que representaban a sus comunidades. El FCI operaba como un Consejo de Ancianos, cuya función era supervisar los recursos municipales destinados a obras públicas. La principal responsabilidad del CCC era priorizar y evaluar las obras necesarias para la

correcta aplicación de los recursos. Los miembros del CCC tenían voz y voto en las sesiones de cabildo, lo que les permitía influir en las decisiones sobre la asignación de recursos municipales para las obras públicas. Esta participación fue decisiva para llevar beneficios a las comunidades más alejadas y marginadas.

Simultáneamente, la presidenta del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del municipio 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 recibida por estos cuadros técnicos permitió identificar la necesidad de atender el ámbito educativo, particularmente el de las mujeres en Ixhuatlán del Café. Además, realizaron diagnósticos sobre el estado de los servicios públicos, priorizando, en términos de inversión municipal, la construcción de vías de comunicación, electricidad y drenaje.

Durante este mismo periodo de gestión, la presidenta del DIF centró su labor en el trabajo con mujeres y niños de las localidades. Creó una comisión de salud que combinaba actividades educativas, enfocadas en el desarrollo comunitario y el municipalismo. Este enfoque educativo enseñaba sobre el origen de los recursos públicos, los mecanismos de asignación, los montos autorizados, las formas de ministración y las partidas presupuestales.

Adicionalmente, se logró una colaboración con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) a través del proyecto "El rescate de los actores sociales de la flora medicinal en México". Este proyecto tenía como objetivo rescatar los conocimientos y saberes de los grupos originarios de los estados de Guerrero, Puebla y Veracruz. Se identificó a médicos tradicionales, conocidos localmente como hueseros, yerberos, curanderos, limpiadores, sobadores y curanucas, con el fin de establecer sinergias con los agentes de salud del municipio. Como parte del proyecto, también se identificaron plantas medicinales para su conservación, esterilización y uso en 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. Este grupo se centró en analizar el proceso de toma de decisiones de las mujeres y su papel en la estructura familiar. El análisis abordó temas como la tenencia de la tierra y su influencia en la familia extensa. Esto dio lugar a la implementación de talleres para el empoderamiento de la mujer, la elaboración de composta, la obtención de foliares orgánicos y un programa integral de capacitaciones sobre el manejo productivo y agroecológico del cafetal. Tras estas capacitaciones, se organizó una reunión de planeación interna con la participación de los líderes de la organización de Ixhuatlán del Café, formados en el CESEM, junto con los jóvenes hijos de los líderes y sus socios.

Este ejercicio reflexivo permitió rescatar tanto las experiencias colectivas como las individuales en torno al sistema productivo del café. Como resultado, se revaloraron y rescataron los saberes y conocimientos locales sobre el manejo del café como un sistema productivo integral, en lugar de considerarlo simplemente como un cafetal. Asimismo, se destacó la importancia de mantener la soberanía alimentaria y la diversidad de productos alimenticios disponibles dentro del sistema de producción del café.

El seguimiento de los proyectos gestionados anteriormente, que aún estaban en marcha, permitió identificar las causas del abandono gradual de algunos de ellos. Este análisis de la realidad socioeconómica y ambiental condujo a la creación de estrategias orientadas a reducir la dependencia externa y a fortalecer el desarrollo organizacional. Para ello, se constituyó una asociación propia con objetivos claros.

Derivado de estos esfuerzos, se inició un proceso de planeación participativa, comenzando con la realización de un diagnóstico productivo de la caficultura en la región, con el fin de obtener información precisa y actualizada para la toma de decisiones. El diagnóstico del sistema productivo del café se llevó a cabo con

el apoyo del personal del CRUO. Se realizaron transectos a lo largo y ancho del territorio para evaluar in situ el estado de las parcelas, tanto en laderas como en planicies, y su relación con la calidad del café.

Se realizó la identificación del sistema café con sombra alta, media y baja, así como el tipo de vegetación que proporcionaba cada nivel de sombra (Ramos *et al.*, 2020), clasificando sus diferentes usos en ornamentales, alimenticios, medicinales y culturales. A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico productivo y participativo del sistema café, se implementaron prácticas agroecológicas junto con un mecanismo de seguimiento del sistema de producción diferenciado, que incluyó la evaluación de la calidad del café mediante catas realizadas por personal previamente capacitado.

Paralelamente a estas actividades de planeación y desarrollo, la organización continuó con su activismo social como parte de su participación gremial en la UGOCP. Durante el periodo 2001-2002, se reorganizaron las movilizaciones sociales en manifestaciones anti-corporativas que incluyeron a diversos movimientos campesinos (Sánchez, 2004). Ante la falta de respuestas a sus demandas, las organizaciones campesinas de México intensificaron su lucha bajo el lema "¡El campo no aguanta más!", lo que finalmente resultó en la firma del Acuerdo Nacional para el Campo en 2003, el cual ofreció una salida a las demandas del sector campesino.

El Acuerdo Nacional para el Campo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 2003 (DOF, 2003), estableció esquemas de apoyo al sector rural mediante proyectos productivos, permitiendo a los líderes de las organizaciones participar en la selección de los proyectos a financiar. Sin embargo, los recursos disponibles resultaron insuficientes para cubrir la totalidad de los proyectos propuestos, lo que generó descontento entre los pequeños productores al interior de las organizaciones campesinas. Como consecuencia, algunos grupos, como los pequeños productores de café del

municipio de Ixhuatlán del Café, Veracruz, se separaron de la UGOCP en busca de nuevas vías de desarrollo.

A partir de ese año, las movilizaciones campesinas disminuyeron considerablemente, dando paso a la implementación de ventanillas para la recepción de proyectos productivos. Este nuevo mecanismo de atención al campo inició un proceso de gestión para que los productores de café accedieran a recursos a través de proyectos que cumplieran con los requisitos de las convocatorias, y que luego eran evaluados y dictaminados técnicamente. Sin embargo, los fondos disponibles seguían siendo insuficientes para satisfacer las necesidades de las y los socios, lo que provocó desacuerdos dentro de la UGOCP y condujo, progresivamente, a la renuncia de varios de sus miembros.

Los productores de Ixhuatlán del Café, a partir de los diagnósticos productivos previos del sistema café, integraron acciones de planeación en colaboración con sus líderes y socios. Estas acciones incluyeron el fortalecimiento de relaciones con instituciones públicas de educación, como la Universidad Autónoma Chapingo, y con organizaciones sociales vinculadas al sector campesino, como la Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables A.C. (REDCAFES). Estas colaboraciones permitieron a las socias y socios identificar condiciones edáficas, climáticas y de sombra diversificada que favorecían la producción de un café de calidad. A través del esfuerzo colectivo de reflexión derivado de los estudios, diagnósticos e intercambios de experiencias, los productores definieron un nuevo objetivo y visión organizativa.

La colaboración con REDCAFES les ayudó a visualizar los beneficios de comercializar un café certificado, específicamente con el sello orgánico. En 2008, organizaron una reunión con otros productores para presentarles la idea de obtener la certificación orgánica con el apoyo de REDCAFES, a través de la organización Cafetos de Neria, ubicada en San José Neria, municipio de Chocamán, Veracruz. Durante esta reunión, expusieron la visión de trabajo agroecológico que habían iniciado en Ixhuatlán del Café con otros socias y socios

de la UGOCP, y acordaron iniciar el proceso de certificación con la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX), bajo el respaldo de Cafetos de Neria.

Los productores interesados se reunieron en Ixhuatlán del Café para analizar las actividades que habían llevado a cabo desde 2002 en su transición hacia la producción agroecológica. En 2008, lograron la certificación orgánica, ya que habían documentado rigurosamente todas las actividades relacionadas con el sistema de producción de café libre de agroquímicos. Esto les permitió realizar su primera venta con un precio acordado de antemano.

El procesamiento se llevó a cabo en el municipio de Chocamán, y el café fue almacenado en las bodegas de REDCAFES. Sin embargo, durante el ciclo de cosecha 2007-2008, el precio del café en el mercado aumentó por encima del precio pactado con el comprador, lo que generó descontento entre los socios de REDCAFES. Los productores de Ixhuatlán del Café abordaron esta situación en una reunión, logrando que los compradores acordaran pagar un precio superior al pactado, aunque no al nivel del precio de mercado. Esto llevó a que algunos productores vendieran su café bajo las nuevas condiciones, mientras que otros decidieron venderlo por su cuenta.

Esta experiencia crítica de haber suscrito un convenio de venta con el respaldo de una organización externa, en un contexto de recuperación del precio del café en un 33.3% por encima del precio pactado, impulsó una revalorización de los esfuerzos realizados por los productores. También les permitió identificar los inconvenientes de comercializar a través de una organización que no garantizaba compromisos sólidos. Como resultado de un análisis situacional colectivo, se decidió constituir la asociación civil VIDA, protocolizada en 2009, con el propósito de establecer procesos organizativos en las regiones basados en la revalorización de los saberes, la dignificación de la vida campesina y la creación de identidad con la producción de café.

En esta primera etapa de desarrollo, se observó un proceso de integración gremial a una organización preexistente con objetivos y metas claras. Esta afiliación se justificó por la coincidencia de intereses entre los productores de café y la UGOCP, en un momento de crisis en el que buscaban atención a sus demandas. En relación con las fases de planeación, esta etapa corresponde al análisis para la planificación del desarrollo organizacional, donde se integraron elementos económicos, políticos y sociales. La crisis, causada por la reducción de las funciones del Estado, impulsó la movilización de los productores cafetaleros para exigir la restitución de estas funciones mediante acciones reivindicativas. Estas acciones incluyeron plantones, marchas y la toma de instalaciones, lo que permitió centrar la agenda social en la atención de las demandas del sector campesino. Al integrar la dimensión cultural, fue posible vincular el análisis con el inicio del diseño de los procesos organizativos. Esta etapa gremial marcó el inicio del análisis de la organización, donde los líderes de Ixhuatlán del Café identificaron los puestos, funciones y atribuciones dentro de una estructura organizativa.

6.2.2. Análisis y direccionamiento de la organización

En el apartado anterior, se describió de manera general el origen de la organización como un proceso organizativo local que, inicialmente centrado en la figura del agremiado, fue evolucionando hacia un ente activo de participación dentro de la organización. A lo largo de este proceso, se identificaron tres hitos clave en la trayectoria de las y los socios productores de café en el municipio de Ixhuatlán del Café, que culminaron en la conformación de la organización VIDA. Estos eventos se reflejan en los momentos más significativos de la línea de tiempo presentada en la **Figura 10**.

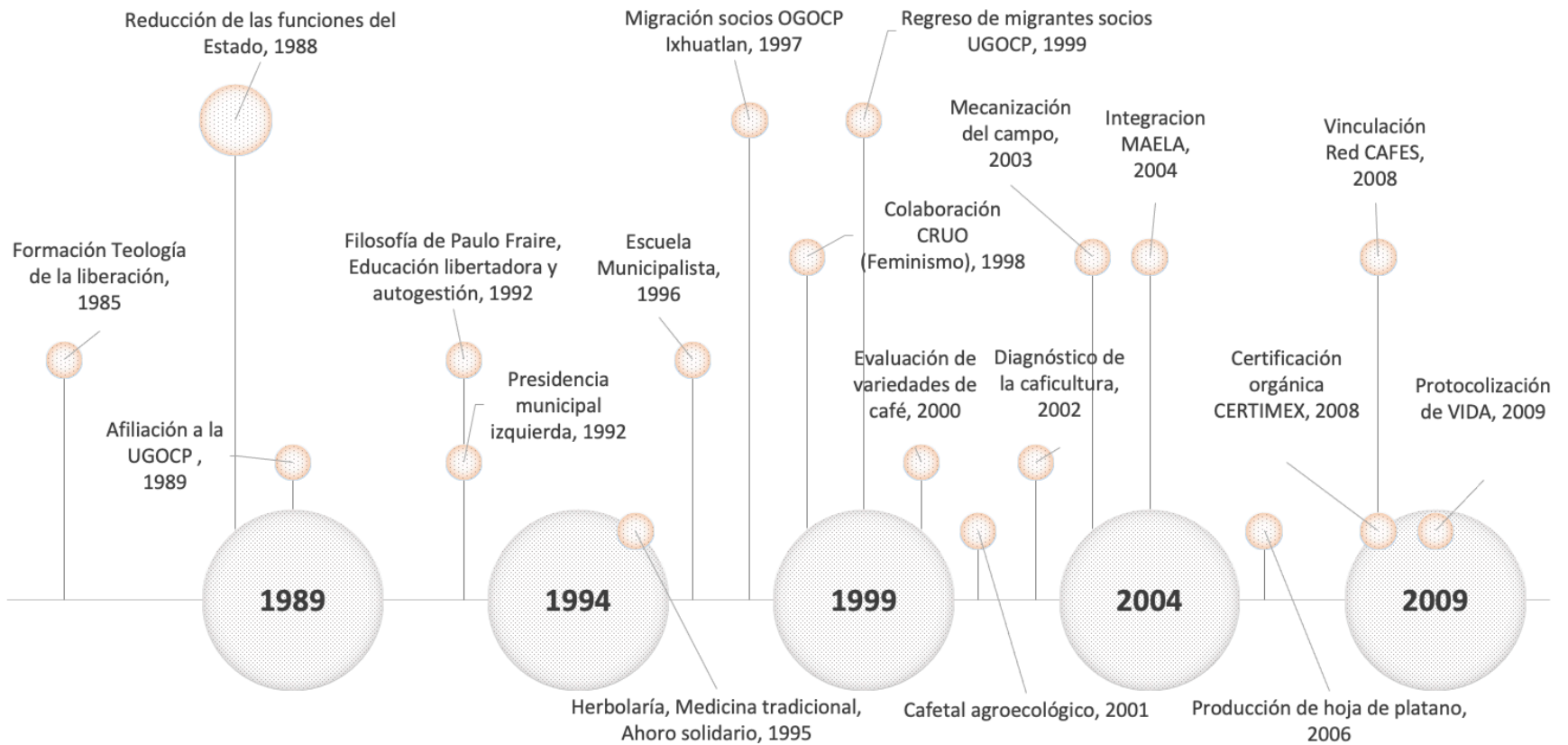


Figura 10. Línea del tiempo de los procesos de análisis y planeación que dieron origen a la organización VIDA.
 Fuente: Elaboración propia con datos de Illescas *et al.* (2022) y entrevistas.

El proceso de desarrollo organizativo de la asociación estuvo vinculado a la reducción de las funciones del Estado, en los años 80 y 90. Específicamente para la organización en 1988 se inició el proceso organizativo y el activismo social entre los socios de la organización, ante el debilitamiento de la economía rural mexicana ante la marcada reducción de las funciones del Estado.

Esta disminución en el apoyo estatal impactó directamente en las condiciones de vida y en la sostenibilidad de la producción, especialmente en sectores como el café, donde los bajos precios y las deudas acumuladas de los productores los colocaban en una situación vulnerable. Este contexto adverso se convirtió en el catalizador de un proceso de cambio profundo, donde los miembros de VIDA empezaron a buscar alternativas para reducir su dependencia del Estado y construir una organización más autónoma.

En este sentido, el primer hito en la trayectoria de VIDA se relaciona con la ruptura del paternalismo estatal y la formación de un grupo de líderes que, inspirados en la educación libertadora y el pensamiento crítico, impulsaron la creación de una organización de base campesina con principios democráticos y de autogestión. Estos líderes, en su mayoría con formación inicial en enfoques educativos emancipadores, vieron en la organización una oportunidad para liberar a los productores de una relación de dependencia con el Estado y construir un espacio donde los socios pudieran gestionar sus propios recursos, enfrentar los desafíos económicos y sociales de manera colectiva, y establecer sus propias metas de desarrollo.

Como uno de los primeros resultados de este proceso fue la toma de conciencia entre los socios sobre la importancia de organizarse no solo para enfrentar las adversidades inmediatas, sino también para transformar su realidad en el mediano y largo plazo. La educación libertadora, inspirada en principios de justicia social y autonomía, no solo influyó en los líderes de VIDA, sino que también se extendió a los socios, quienes empezaron a comprender que la organización podía servir como un espacio de empoderamiento y aprendizaje

colectivo. En este sentido, la ruptura del paternalismo no fue solo una desvinculación administrativa o económica del Estado, sino un proceso de transformación cultural y de identidad, donde la organización empezó a ser vista como un actor social con capacidad de autogestión.

La migración de los socios, causada en gran parte por las dificultades económicas, representó un segundo hito que afectó la cohesión interna de la organización, pero también brindó oportunidades para la consolidación de un liderazgo renovado. Durante este período de crisis financiera, en el cual muchos socios migraron para buscar sustento en otras regiones o incluso en el extranjero, los socios que permanecieron en la organización tomaron la decisión de reforzar la estructura interna y adaptarse a las nuevas condiciones. En esta etapa, la organización enfrentó una disminución temporal en su capacidad operativa, pero a su regreso, los socios migrantes trajeron consigo nuevas experiencias y perspectivas que enriquecieron la visión organizativa.

La reincorporación de estos socios, aproximadamente dos años después, fue fundamental para revitalizar la organización. Su retorno coincidió con un momento de reflexión y análisis de la estructura organizativa, lo que llevó a la integración de nuevas estrategias y una perspectiva más amplia. Estos migrantes regresaron con una visión renovada, producto de sus vivencias en otros contextos laborales y sociales, lo cual permitió a VIDA fortalecer sus valores de autonomía, solidaridad y democracia. Este proceso no solo mejoró la cohesión interna, sino que también promovió una cultura organizativa que valoraba la activa participación de todos sus socios y fomentaba la inclusión.

En esta fase inicial, la organización también estableció sus primeras alianzas, tanto a nivel local como con otras instituciones. Estas colaboraciones representaron el inicio de una red de apoyo mutuo que más adelante se convertiría en un componente fundamental para la sostenibilidad de VIDA. La construcción de estas alianzas fue un paso clave para consolidar la autonomía de la organización, ya que permitió el intercambio de conocimientos y recursos,

y facilitó el acceso a nuevas oportunidades de capacitación y financiamiento. Con el tiempo, estas colaboraciones se formalizaron y se integraron en el esquema organizativo, lo que fortaleció la capacidad de la organización para gestionar proyectos productivos y enfrentar los desafíos del mercado de café.

Otro aspecto relevante de este proceso de ruptura y autonomía fue la incorporación de procesos formativos centrados en la identidad campesina y el análisis crítico de la realidad socioeconómica del campo mexicano. VIDA implementó un esquema de formación continua para sus socios, con un enfoque en la capacitación en temas de agroecología, cooperativismo y economía solidaria. Este modelo formativo, inspirado en la educación libertadora, permitía que los socios se apropiaran del conocimiento y lo aplicaran en sus prácticas productivas y en la gestión de la organización. La formación fue clave para fortalecer la visión de VIDA como un actor autónomo, con capacidad de decisión y acción en el sector agroecológico y en la producción de café de calidad.

Para consolidar esta visión organizativa, VIDA también realizó diagnósticos internos y análisis participativos que permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como definir estrategias de acción a mediano y largo plazo. En estos diagnósticos se integraron diferentes perspectivas, desde una visión radical orientada a la transformación social, hasta una visión integradora que promovía la colaboración con actores externos. Esta pluralidad de visiones enriqueció la estructura organizativa y facilitó la creación de agendas de trabajo que respondieran a las necesidades de los socios y a las demandas del contexto socioeconómico, que fueron claves para el desarrollo organizacional.

6.2.3. El desarrollo organizacional

La formación de una visión organizativa democrática y autogestionada en VIDA fue un proceso gradual y profundo, impulsado por la necesidad de enfrentar los desafíos de un entorno rural en transformación. Este proceso comenzó con la toma de conciencia sobre la falta de control en decisiones importantes para la organización, lo que motivó a sus miembros a buscar alternativas que les

permitieran no solo una mayor independencia de agentes externos, sino también una estructura de toma de decisiones más inclusiva y equitativa. A lo largo de esta fase, VIDA se fue construyendo como un espacio organizativo que favorecía la participación de todos sus socios y consolidaba una red de colaboración con otras organizaciones y actores sociales, lo que fortaleció su autonomía y capacidad de respuesta ante las adversidades.

Uno de los primeros pasos significativos en este proceso fue la implementación de una serie de reformas internas que tenían como objetivo transformar la estructura jerárquica y dependiente característica de muchas organizaciones campesinas en México. Durante esta fase, se buscó construir una visión organizativa democrática que reflejara las aspiraciones de sus socios y respondiera a las necesidades de la comunidad. Esto implicó cambiar las dinámicas de poder dentro de la organización y promover una cultura de transparencia y corresponsabilidad en la toma de decisiones. La democratización de la organización no fue un proceso sencillo, pues requirió la activa participación de los socios en asambleas y espacios de debate, donde se discutían y analizaban los desafíos comunes y las estrategias de acción a seguir.

La participación en la toma de decisiones se convirtió en un pilar fundamental de la organización. En lugar de depender de unas pocas personas en roles de liderazgo, VIDA adoptó un enfoque de gestión participativa en el que todos los miembros tenían la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir a la definición de los objetivos organizativos. Este modelo fomentaba la igualdad de participación y permitía a los socios desarrollar un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre el rumbo de la organización.

Desde la protocolización de VIDA en 2009, la organización inició una fase de desarrollo autogestionado que se extiende hasta 2022, basada en una visión y principios propios, como se observa en la **Figura 11**. Este periodo comenzó con iniciativas colaborativas que consolidaron proyectos previos y ampliaron la colaboración con instituciones nacionales e internacionales.

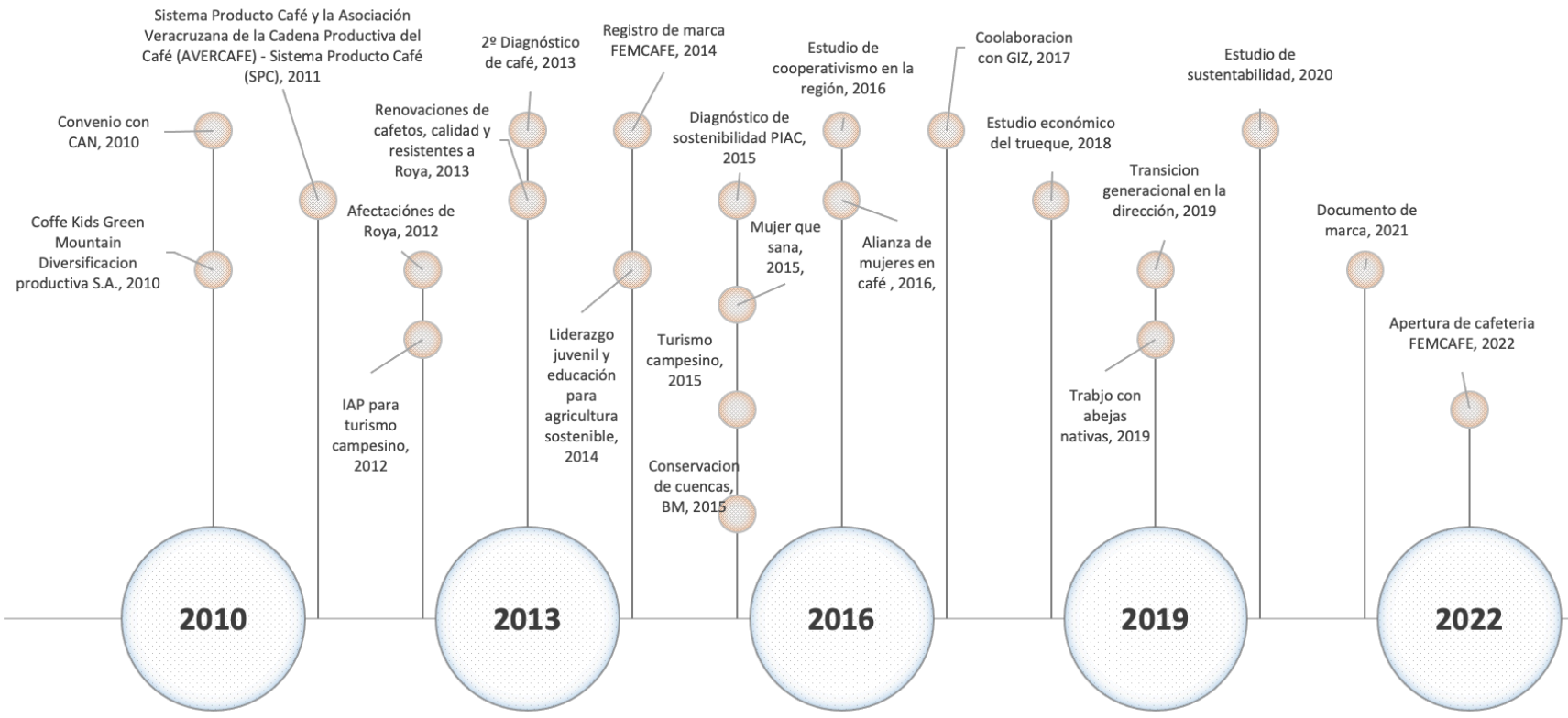


Figura 11. Procesos desarrollados en la etapa de autogestión de la organización VIDA.
Fuente: Elaboración propia con datos de Illescas *et al.* (2022) e información de campo.

Al retomar los proyectos agroecológicos en cafetales y explorar la diversificación productiva, VIDA pudo establecer alianzas clave, como con *Community Agroecology Network* (CAN) y *Coffee Kids* en 2010. La colaboración con CAN fue particularmente importante para implementar proyectos de soberanía alimentaria, involucrando a jóvenes en una primera presentación de resultados en Santa Cruz, California. Durante esa visita, la representante de VIDA llevó muestras de café agroecológico a la cafetería de Bronson, con el fin de promover su venta en el mercado.

Mientras tanto, en 2011, VIDA también se unió al Sistema Producto Café y a la Asociación Veracruzana de la Cadena Productiva del Café (AVERCAFE), lo cual le permitió incidir en la política cafetalera a nivel nacional hasta 2018. Esta colaboración impulsó el acceso a recursos públicos para todas las etapas de la cadena de valor del café, incluyendo la producción, transformación y certificación, facilitando así la integración de los cafeticultores en cada uno de estos eslabones. No obstante, en el ciclo productivo 2011-2012, la roya del café afectó gravemente la producción, lo que llevó a la introducción de variedades resistentes como Colombia y Costa Rica.

En 2012, nuevas colaboraciones con instituciones de investigación permitieron realizar diagnósticos sobre la producción agroecológica de café, en los que se identificó que la roya afectaba más gravemente las zonas bajas, mientras que las plantas criollas mostraron mayor resistencia. Este hallazgo motivó a VIDA a evitar los controles químicos para conservar el nicho de café certificado, optando por variedades como Geisha, Marsellesa y Oro Azteca para la renovación de cafetales y así mejorar la calidad y resistencia del café.

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 inició el registro de la marca FEMCAFE, momento en que ya se contaban con contacto de clientes potenciales, lo que contribuyó en la mejora de sus ventas a consumidor final.

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 de sus 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, VIDA estableció su primer plan de desarrollo, el cual resultó de un diagnóstico participativo que evaluó la resiliencia del sistema agroecológico de café en cuatro dimensiones: ambiental, económica, sociocultural y el sistema cafetalero. Este análisis permitió identificar fortalezas y áreas de mejora, como la diversificación productiva y la integración de vínculos comerciales para mejorar los precios y la calidad del café. Además, se evidenció una baja diversidad de árboles de sombra y una escasa presencia de abejas nativas. Este proceso se formalizó en un taller donde se definieron acciones estratégicas que buscaban equilibrar aspectos ambientales, económicos y socioculturales.

El diagnóstico derivó en la integración del plan de desarrollo dentro de las actividades de VIDA, formalizando reuniones trimestrales y anuales para ajustar y enfocar las acciones de la organización. En 2017, VIDA colaboró con la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) en un diagnóstico de prácticas agroecológicas, y continuó sus investigaciones en años posteriores, analizando el impacto del trueque en 2018, y el de las abejas nativas en 2019. Durante la renovación de la mesa directiva en ese mismo año, se integró a jóvenes formados en los cuadros de relevo generacional.

En 2021, la organización consolidó su identidad con la creación de un manual de identidad e imagen corporativa para destacar los atributos de FEMCAFE y analizar tendencias de mercado. Finalmente, en 2022, se inauguró la cafetería FEMCAFE, fortaleciendo la conexión entre productor y consumidor y abriendo nuevas oportunidades para posicionar la marca.

A lo largo de este periodo, VIDA avanzó mediante una gestión autónoma y colaborativa que construyó soluciones basadas en una visión compartida. La organización logró coordinar esfuerzos de planificación democrática e inclusiva, lo cual impulsó la producción de café agroecológico diferenciado. Aunque los

procesos no siguieron un orden sistemático lineal, VIDA adaptó un modelo organizativo flexible que fomentó la interconexión y el desarrollo comunitario.

Las etapas de crecimiento observadas en la trayectoria de VIDA reflejan el modelo de desarrollo organizativo y resiliencia propuesto por Holling (Velázquez-Torres, 2015) y resaltan la importancia del liderazgo estratégico en este tipo de organizaciones (Yovera, 2020). Este enfoque permitió integrar conocimiento y procesos participativos para fortalecer la autonomía organizativa en beneficio de sus integrantes y su entorno en relación con el sistema productivo café.

6.3. Relación del cultivo de café y la organización

El cultivo del café en México, particularmente en estados como Veracruz, ha sido un factor fundamental no solo para la subsistencia de millones de productores rurales, sino también como eje articulador de movimientos organizativos que buscan mejorar las condiciones socioeconómicas y políticas de los caficultores. En este contexto, la organización VIDA es un claro ejemplo de cómo el café ha sido un medio para estructurar un movimiento organizativo desde la base campesina. A través de su trayectoria, VIDA ha demostrado que la producción de café agroecológico puede no solo sostener la economía local, sino también transformar la vida de las comunidades mediante la creación de un tejido organizativo sólido, resiliente y orientado hacia la sostenibilidad.

En lo expuesto se observó el cultivo del café como elemento articulador central en el movimiento organizativo de VIDA. No solo ha permitido la subsistencia económica de los caficultores, sino que ha sido el vehículo para la creación de una identidad organizativa basada en la autogestión, la sostenibilidad y la lucha por los derechos de los pequeños productores. A través de la producción agroecológica del café, VIDA logró consolidarse como una organización resiliente basada en la participación, la organización social, la solidaridad, el respeto a la diversidad, la igualdad y la equidad siendo capaz de enfrentar los desafíos del mercado global, todo ello sin perder de vista sus principios de justicia social y económica. Por ello, se desarrolló un análisis para la caracterización del esquema

de producción del café, como un acercamiento a la comprensión del vínculo organizativo en relación con un sistema de producción.

6.4. Caracterización del esquema de producción cooperativo de la organización VIDA

El sistema productivo del café ha sido el eje rector de la organización VIDA. En torno a este se desarrollaron procesos de planeación e integración organizativa. A lo largo de los años, la transición hacia un enfoque agroecológico emergió como un hito fundamental para la organización, guiando la transformación de sus prácticas productivas y la creación de redes colaborativas para alcanzar sus objetivos. En particular, a partir del año 2000, la colaboración con el Centro Regional Universitario de Oriente (CRUO) fue crucial para iniciar procesos de Investigación Acción Participativa (IAP) que permitieron la realización de diagnósticos productivos del sistema de cultivo del café, así como la definición de estrategias para enfrentar la caída de los precios del café en la región.

Durante estos primeros años de trabajo conjunto, las investigaciones identificaron la presencia de árboles maderables y frutales en los sistemas de producción y su influencia en la calidad del café. También se realizaron estudios para medir la calidad del suelo, las condiciones de sombra (alta, media y baja), y la biodiversidad local, como los polinizadores nativos. Asimismo, se evaluaron prácticas como el uso de agroquímicos y se identificaron cultivos asociados al café, así como el papel que desempeñaban hombres y mujeres en la actividad cafetalera. El enfoque también consideró la valoración de los saberes campesinos en el manejo del cafetal, lo que permitió una mejor integración del conocimiento local en las prácticas agroecológicas (Ramos *et al.*, 2020).

En 2002, una investigación en colaboración con el CRUO permitió calcular el costo de producción del café cereza, que en ese año fue de \$18.00 por kilogramo. Sin embargo, el precio pagado al productor en la región fue significativamente inferior, con un valor de \$4.00 por kilogramo en ese año, y descendiendo a \$2.00 en 2004. Ante esta crisis de precios, las y los socios de VIDA decidieron buscar

alternativas de diversificación productiva para mejorar sus condiciones de vida y reducir su dependencia del café como un simple *commodity* (Illescas *et al.*, 2022).

El proceso de la IAP durante estos años impulsó una fase de planeación estratégica que dirigió las prácticas agrícolas hacia un modelo agroecológico. Este enfoque subrayó la importancia de revalorizar los saberes tradicionales para reducir la dependencia de insumos externos y promover la diversificación productiva en los cafetales. El nuevo sistema de producción no solo buscaba producir café de alta calidad, sino también integrar una variedad de productos agrícolas y servicios ambientales que contribuyeran tanto a la sostenibilidad económica como a la preservación de la cultura regional. Este enfoque productivo es conocido por las y los socios como el "cafetal comestible" ya que, dentro de los principios de diversificación, obtienen no solo café, sino también productos alimenticios para el consumo familiar y el intercambio o venta en los mercados locales, logrando así un sistema productivo autosuficiente y resiliente (Manson *et al.*, 2018).

6.4.1. Transición agroecológica

Los objetivos de la organización VIDA se centraron en implementar principios agroecológicos para reducir la dependencia externa de insumos agrícolas, como fertilizantes, y promover la soberanía alimentaria mediante la diversificación productiva en los cafetales. El enfoque agroecológico, combinado con las condiciones del bosque mesófilo, permitió desarrollar un sistema de producción alternativo que no solo mejoró la calidad del café, sino que lo posicionó como un producto diferenciado en el mercado, con énfasis en la calidad en taza. Este enfoque se consolidó el 30 de enero de 2009 con la creación de la cooperativa VIDA, diseñada para dignificar la vida campesina y atender un nicho de mercado que ofrecía mejores precios a los productores de café de calidad.

El proceso agroecológico en VIDA es integral y comprende tanto la capacitación intensiva de las familias productoras como la formación continua en estrategias

de comercialización. Este enfoque involucra a jóvenes, mujeres y adultos mayores, promoviendo la formación de capital humano dentro de la actividad cafetalera. Al momento del estudio, esta actividad representaba el 33.3% de los ingresos de las familias socias de FEMCAFE, demostrando la importancia económica de la producción agroecológica de café.

El proceso de transición hacia un modelo agroecológico comenzó con la renovación de los sistemas productivos convencionales, implementando prácticas compatibles con la certificación orgánica (Marasas *et al.*, 2015). Las socias y socios fundadores cumplieron con la mayoría de los criterios para esta certificación, lo que les permitió exportar su café a Estados Unidos de América, abriendo nuevas oportunidades en el mercado internacional. De un total de 870 socias y socios, 177 (el 32%) iniciaron esta transición hacia la producción agroecológica.

En el ciclo productivo 2020-2021, se mantuvieron 94 socias y socios activos en la entrega de café que cumplía con los criterios de calidad agroecológica. Este proceso incluyó la renovación de cafetales con variedades resistentes a la roya, como Sarchimor y Geisha, que tienen características organolépticas reconocidas por su alta calidad en taza (Velásquez, 2019).

El proceso de transición agroecológica y los planes de renovación de cafetales promovieron la diversificación de la sombra del sistema café y el aprovechamiento de especies de alto valor de consumo de los que se aprovechan productos para consumo o trueque como los árboles frutales. Entre los productos más representativos se encuentran: la naranja (*Citrus sinensis*), limón (*Citrus limon*), guayaba (*Psidium guajava*) y especies nativas; por ejemplo, el izote (*Yucca gigantea*) y el tepejilote (*Chamaedorea tepejilote*) de las cuales se aprovecha las flores para guisados en platillos de cocina tradicional. También se encuentra el plátano morado (*Musa paradisiaca* L.) en policultivo, presente en la mayoría de los cafetales (93%), de él se aprovecha la hoja para venta como insumo en la elaboración de tamal — alimento tradicional que data de la época

prehispánica hecho a base de maíz preparado con especias o vegetales regularmente relleno de carne de pollo, puerco o res guisada — los principales compradores de la región provienen de la central de abastos de la Ciudad de México. Esta actividad es de importancia en la diversificación productiva, toda vez que genera ingresos adicionales para las familias en tiempos de alta demanda de inversión en los cafetales.

La pandemia COVID-19 afectó las ventas de café a nivel mundial por el aislamiento social (OIC, 2020), y para la marca FEMCAFE significó la acumulación de inventarios por falta de ventas, por tal razón el 40% de las y los socios buscaron alternativas de venta fuera de la organización, reduciendo de 94 socias y socios activos en el esquema de producción colectiva, en el momento de la investigación, a 57 las y los socios activos. Los socios que revocaron el acuerdo de entrega eventualmente podrían integrarse al esquema de producción sin ninguna sanción, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de verificación de calidad establecido por los socios de la marca colectiva.

Un aspecto relevante encontrado entre los socios que no desistieron de la entrega de sus productos fue que 97% de ellos manifestó no percibir escases de alimentos para sus hogares durante la pandemia ni mayor problema para su obtención. Esto se atribuye a la disponibilidad de alimentos originada por diversificación de productos del cafetal comestible y a la posibilidad de participar en los mercados socialmente regulados en los que, específicamente en el periodo de la pandemia, se vio fortalecido con el uso de redes sociales, especialmente *WhatsApp®*, con el que sin necesidad de estar en un espacio físico se realizaron intercambios de trueque entre productos de primera necesidad y alimentos de origen agrícola. Además, cabe resaltar que, en la misma proporción, los entrevistados señalan la interrupción de las capacitaciones, asambleas y la comunicación personal de los socios como la principal afectación de la pandemia, sin afectar la parte productiva y de seguimiento del sistema de proveeduría.

6.4.2. Esquema de producción cooperativo de la marca colectiva FEMCAFE

El esquema de producción cooperativo desarrollado para lograr la comercialización de café desde la fase productiva hasta el envío o entrega del producto al cliente reúne elementos propios de un esquema de producción que provee un café diferenciado, que culmina en la entrega del producto al cliente (**Figura 12**). Desde el enfoque de análisis de cadena de valor, en el esquema de producción cooperativo de FEMCAFE se identifican tres macroprocesos, considerando la movilización del producto en función de las necesidades de espacios requerido para las actividades del procesamiento del café. El primer macroproceso hace referencia a las actividades de producción de café. El segundo macroproceso incluye tres subprocesos en consideración del tiempo necesario para dar paso al siguiente macroproceso del modelo. En él se señalan los dos tipos de procesamiento de café diferenciados para la obtención de calidad en taza. Finalmente, el tercer macroproceso en el que ya se consideran las actividades de comercialización que desarrolla la marca colectiva.

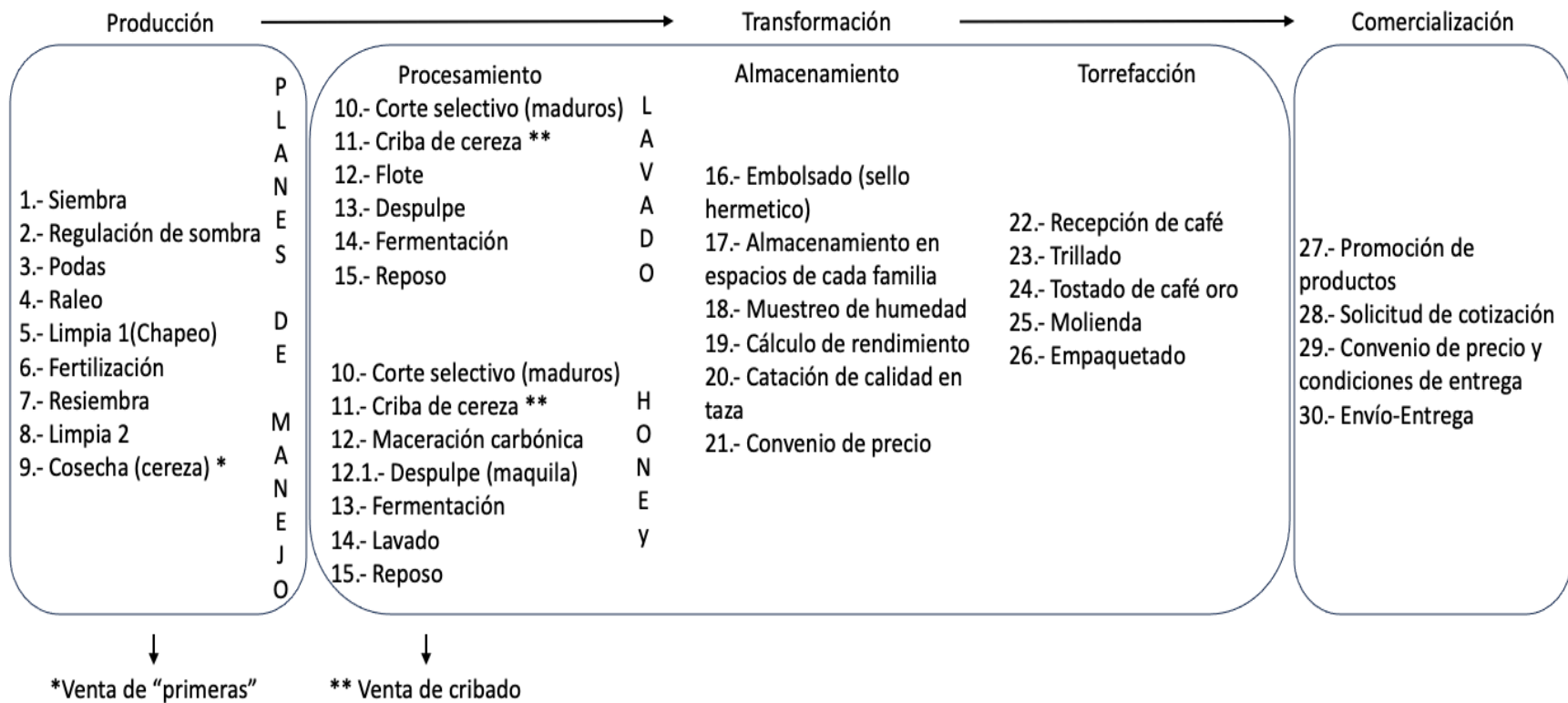


Figura 12. Macroprocesos del modelo de proveeduría de café de calidad.
 Fuente: Elaboración propia con datos de información de campo.

El esquema de producción cooperativo para la comercialización de café de calidad tiene tres fases clave para cumplir con la calidad ofrecida al consumidor: producción, transformación y torrefacción. En la producción se realizan verificaciones *in situ* a las fincas sobre el proceso productivo, con la finalidad de verificar los planes de manejo del cafetal. En esta verificación se revisa de manera física el cumplimiento de los planes de producción agroecológica, de no cumplirse ésta se da la mayor penalización con la cancelación de la entrega de café por aplicación de productos prohibidos.

Esta revisión se realiza por los técnicos de inspección capacitados de la organización. Es decir, son verificaciones internas y realizadas de manera imparcial, presentar flexibilidad o favoritismo en las inspecciones implica poner en riesgo la certificación de todos los socios. Por ello, los técnicos de supervisión de producción revisan en comunidades lejanas a las suyas, y los resultados y observaciones de inspección se conocen hasta el día que sesiona el equipo técnico para decidir en plenaria de la comisión las observaciones para cada socio.

La segunda fase es el almacenamiento de la producción realizada por cualquiera de los dos procesos: lavado o *honey*. En esta etapa se debe resguardar con un sellado hermético para su posterior entrega para torrefacción. El muestreo de calidad se realiza de manera directa para tener trazabilidad en la producción. Se revisan características de humedad y se estima el rendimiento, en este momento generalmente se recibe la muestra para la catación de calidad en taza.

Este muestreo lo realiza el encargado de calidad de la organización que hace una revisión exhaustiva de las características físicas como olor, coloración, porcentaje de humedad y consistencia de granos de café. Con esta revisión minuciosa se garantiza la calidad de los granos que serán recibidos para torrefacción y se acuerda un precio de compra al productor. Este precio puede incrementarse en función de los resultados de la tercera fase.

En la tercera fase se determina el valor final del producto con los resultados de la evaluación sensorial de calidad del café y prueba de taza, realizada por un

tercero que es un catador profesional con certificado Q, lo que garantiza la calidad del café con estándares de la *Specialty Coffee Association* (SCA), una organización sin fines de lucro para la industria del café de calidad. Este certificado acredita la calidad del café con estándar mundial. Esta fase permite a la marca colectiva obtener un certificado de calidad válido para el comercio internacional, y con ello garantizar la calidad del producto ofertado al consumidor.

6.4.3. Planes de manejo del cafetal

Los planes de manejo son el primer macroproceso para el modelo de proveeduría de la marca colectiva. Los planes contienen las actividades para el manejo agronómico que los socios productores deben cumplir sin excepción alguna al integrarse como socio de FEMCAFE. El principal objetivo es llevar un seguimiento de la producción en términos de acompañamiento por pares, que aseguran se sigan los principios agroecológicos de la producción de café.

Las actividades contenidas en los planes de manejo se definen a partir de los diagnósticos iniciales de la estructura productiva para integrarla como un sistema de producción de café agroecológico, elaborados regularmente al final de las cosechas de cada ciclo productivo (Marasas *et al.*, 2015), y son supervisadas por un equipo de inspección técnica, al menos en dos ocasiones previas al periodo de cosechas. En la segunda, regularmente se realizan también las estimaciones de cosecha para proyectar la cantidad de producto a comercializar.

En esencia, los planes de manejo de los cafetales son calendarios de actividades, en función de las etapas de desarrollo fenológico del cultivo de café apropiada con la finalidad de realizar una planeación y manejo de prácticas adecuadas (Arcila-Pulgarin *et al.*, 2002). De esta forma, el inicio se considera la siembra del café realizada en el periodo de lluvias.

La superficie promedio es de 1.7 ha por productor, con una densidad de 8640 plantas promedio y 3.8 años en producción. Es decir, son cafetos jóvenes con

potencial de producción de al menos ocho años más, de acuerdo con la experiencia de los productores entrevistados. La renovación de cafetales en la región inicio en el año 2008 ocasionada por las afectaciones de la roya del café (*Hemileia vastatrix*) que alcanzó su mayor nivel de afectación en 2011 (Barrera, 2019).

La regulación de sombra tiene por objetivo permitir la creación de un microclima favorable para los cafetos, sin que la sombra represente una amenaza para su desarrollo fenológico. En la región 89% de los cafetales cuenta con sombra tradicional porque tienen especies nativas para sombra, y de estos 50.9% se considera policultivo diverso donde se encuentran diversos productos comestibles ya señalados.

Una vez iniciada la etapa productiva del cafetal se centran en las prácticas de mantenimiento del sistema café, y las más habituales son las podas de cafetos y renovación, chapeo, obras de conservación de suelo (colocación de barreras muertas) y seguridad de la parcela. Esta última consiste en hacer callejones entre una finca con manejo convencional y una de manejo agroecológico con barreras vivas y canales de desagüe, con la finalidad de evitar contaminación por aplicación de agrotóxicos y escorrentías de agua.

Es importante señalar que el chapeo se califica como chapeo alto. Esta actividad promueve que el corte sea de al menos 5 cm sobre el suelo con la finalidad de no dejarlo descubierto, para reducir la pérdida de materia orgánica por erosión hídrica, la resequedad del suelo por exposición directa al sol y promover la conservación de humedad para la biota del suelo.

Las prácticas culturales (manejo de sombra y material vegetativo), agroecológicas (supervisión y verificación de la no aplicación de productos prohibidos) y de conservación de suelo son actividades de seguimiento del macroproceso de producción, en el que las principales observaciones realizadas el año 2021 están centradas en continuar con la renovación, la poda y el chapeo alto (**Figura 13**). Este seguimiento se realiza con la finalidad de verificar el compromiso de

transición de los productores a la producción agroecológica, y las condiciones del cultivo sean adecuadas para asegurar una puntuación de calidad aceptable para comercio diferenciado.

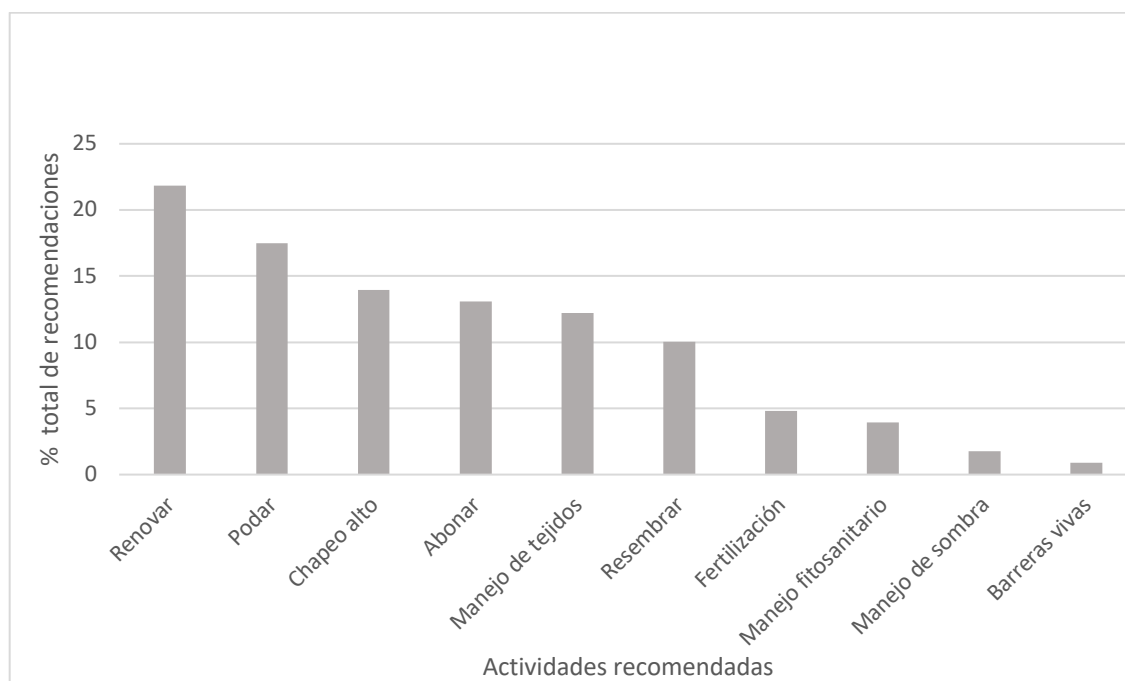


Figura 13. Principales observaciones realizadas por los técnicos de supervisión en 2021, como parte del plan de manejo agroecológico.

Fuente: Elaboración propia con datos de informes de equipo técnico FEMCAFE.

6.4.4. Cosecha

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los técnicos encargados de la supervisión la temporada de cosecha se concentra entre octubre y marzo. En función de las variedades algunas inician la producción en octubre y concluyen en febrero (Bourbon, Mundo Novo, Caturra, Typica o Garnica). Otras inician la producción en noviembre y concluyen en marzo (Catimor y el material injertado). Esta variación en los periodos de producción permite la colaboración en el periodo de cosecha entre los socios que tienen distintas variedades en sus fincas.

La cosecha es una actividad de transición para el siguiente macroproceso de transformación. Esta consiste en la realización de un corte selectivo de café

cereza maduro y de coloración uniforme. El corte selectivo implica un mayor esfuerzo que eleva el costo de cosecha en un promedio de 20% por unidad cosechada adicional sobre el corte tradicional. Por ello, el corte selectivo de café se realiza generalmente con cortadores conocidos entre los productores y los socios dueños de las fincas.

Regularmente entre familiares y algunos socios se organizan para apoyarse en la cosecha prestándose los jornales. Es decir, se contabilizan los jornales en los que se emplean en una finca, y después el dueño de esa finca apoya en la cosecha de la finca del otro que apoyó en su cosecha. En caso de no participar los mismos jornales en las fincas, una opción es retribuir el pago del jornal al socio o familiar. Sin embargo, es más frecuente regresar el jornal en otra actividad de atención del cafetal.

6.4.5. Transformación

El procesamiento o beneficiado general del café se considera que inicia desde el corte, con la realización del corte selectivo, seguida por la selección que se lleva a cabo en unas cribas hechas por los productores con malla criba comercial de 2 x 2 de acero y de 91.5 cm de ancho. Posteriormente se hace una actividad referida como flote con la finalidad de eliminar los granos vanos (los que no tienen peso) para realizar el despulpe de los granos llenos. Después del despulpe se realiza el lavado para la eliminación de pulpa de los granos. Una vez lavado se coloca en zarandas para el secado. Estas zarandas son de malla criba de 5 x 5 de acero de 91.5 cm de ancho que permite que el café tenga una fermentación lenta durante el secado.

Los procesos desarrollados para la obtención del café pergamino se realiza en módulos familiares. De manera regular la cosecha para café de calidad se realiza del “centro” del periodo de cosecha. Las “primeras” cosechas se realizan cuando el producto tiene aproximadamente 6 mm y con coloraciones medias (conocidos localmente como “pintones”). Esta cosecha sirve como un raleo de frutos en el que se busca que los granos de café más pequeños que inician crecimiento

alcancen un buen desarrollo para un café de calidad. En esta etapa se realiza la venta de las “primeras” al acopiador local que permite a los socios obtener ingresos en efectivo y con ello solventar los costos de la cosecha selectiva o para sufragar gastos familiares.

Cuando la producción alcanza un tamaño y coloración adecuada se realiza la cosecha selectiva desde las “primeras” y el cribado permite la selección uniforme del grano para asegurar la calidad. El material que pasa de la criba se considera como un grano de menor calidad que se comercializa de manera local. El proceso de beneficiado del café se desarrolla por todos los socios proveedores de la marca colectiva FEMCAFE en módulos de producción familiar. Se realizan dos tipos de beneficiado: el lavado desarrollado por el 82% de los productores, y el enmielado o *honey* desarrollado por la proporción restante.

Para esta parte del macroproceso de transformación, el 93% del total de los entrevistados contó con espacios de secado y los que no tienen espacio el secado lo realizaron en módulos compartidos con un familiar. El secado se llevó a cabo principalmente en azoteas con malla sombra para evitar contaminación (40%). También en zarandas colocadas en azoteas y en patios con pisos de concreto, cubiertos con malla sombra (30%) y en secadores solares (30%). El 8% de los encuestados manifestó realizar el secado a pleno sol para preparación de cafés naturales para venta en mercado local o bien para autoconsumo o trueque.

El proceso en criba de secado lento con aireación permite una fermentación ligera del café y concentra sus sabores. Después de la verificación del secado deseado de los granos de café, las zarandas con el café seco se mueven a un espacio de temperatura ambiente bajo sombra antes de su embazado hermético. Esto último es para evitar la oxidación del café que genera un olor desagradable por acumulación de humedad.

6.4.5.1. Lavados

Este es el proceso que realizan todos los socios. Dentro de las bondades se manifiesta que, a pesar de llamarse lavado, les permite administrar el consumo de agua antes de iniciar el proceso de secado, con una fermentación lenta, después del despulpe y no requiere mayor equipamiento. Aunque los socios cuentan con módulos de procesamiento colectivo, se refiere que el consumo de agua de estos equipos es alto, para beneficiado de un volumen considerable. Cuando el proceso de lavado se desarrolla en casa, es posible hacer eficiente el uso de este recurso, además de que permite evitar riesgos por fermentación. Es decir, el café debe ser procesado, despulpado y lavado, en el mismo día que se realiza el corte. Al realizarlo en casa se realiza la criba, flote y despulpe después de la cosecha.

6.4.5.2. Enmielados o honey

El 18% de los entrevistados que realizó un proceso de fermentación denominado maceración carbónica (enmielados o *honey*), manifestó haber obtenido un café con mayores atributos de calidad en taza y mejores puntuaciones de catación, respecto a los cafés obtenidos por el proceso lavado. La maceración carbónica es un proceso de reciente implementación entre los socios, y se empezaron a desarrollar a partir de las capacitaciones recibidas con diferentes organizaciones, y cuentan con un equipo básico para la fermentación del café cereza. Al respecto, todos los entrevistados reconocen haber recibido capacitaciones sobre los procesos de beneficiado de café, y manifestaron su interés en seguir con la mejora de sus procesos. Cabe aclarar que este porcentaje no dejó de hacer el proceso lavado.

6.4.6. Almacenamiento

El almacenamiento se realiza en espacios cerrados que dispone la familia y permite conservar sus propiedades evitando se contamine por humedad o aromas ajenos a él. Los socios almacenan su café en bolsas de plástico con sello

hermético que colocan dentro de costales de yute. Almacenan la producción en lugares secos y frescos sin exposición directa al sol, a la humedad y fuera del alcance de roedores. Todos estos cuidados garantizan mantener las calidades y cualidades del café pergamino.

Previo al proceso de torrefacción se realiza un muestreo de humedad de los granos de café que debe encontrarse en un rango de 10-12%. Con esta misma muestra se realiza el cálculo de rendimiento y el precio inicial para el productor. Una vez realizado este acuerdo, se toma una muestra para catación de calidad en taza de los lotes mayores a tres quintales.

Cuando los productores tienen lotes menores se conjunta con la de otro(s) productor(es) para enviar la muestra de catación de calidad en taza de la mezcla. Las mezclas deben alcanzar valoraciones mayores de 80 puntos de calidad en taza para comercializarse como mezcla especial, de lo contrario se comercializan como café de olla con un precio menor. De esta forma se garantiza la característica de calidad que ofrece la marca.

6.4.7. Torrefacción

Los resultados de catación del café almacenado permiten ajustar el precio definitivo con los socios. Una vez pactado este precio se solicita al socio entregue el café pergamino para almacenamiento en *stock* de bodega de la marca colectiva FEMCAFE, de donde se toma para el trillado y tostado en función de la demanda. En esta parte del proceso el productor recibe un porcentaje generalmente del 50% del precio definitivo convenido.

El tostado de café para venta se realiza lotes de ocho kilos de café oro, esta cantidad asegura un tostado uniforme del grano. De manera regular, el tostado del grano se lleva a un tueste medio, aunque puede realizarse a un tueste mayor a solicitud del cliente. La marca colectiva vende el café tostado en tres presentaciones: en grano, molido medio y molido fino, para cada presentación en bolsas de 250, 500 o 1000 g para consumidor. Este subproceso culmina con

él envió y seguimiento de las guías de paquetería hasta llegar al consumidor final. Además, realizan un empaquetado para *stock* para venta en mostrador al consumidor final en las oficinas de la organización o en eventos donde participa la organización.

6.4.8. Comercialización

La comercialización de café se realizó inicialmente bajo el modelo de comercio alternativo de CAN, AgroEco® *Coffee*, que apoya a las organizaciones de pequeños productores que se dedican a la producción agroecológica. Con este esquema de comercio alternativo, la marca colectiva desarrolló redes de participación y logró ventas de sus productos en distintos eventos, relacionados a la organización campesina y organizaciones agroecológicas nacionales e internacionales, que le han permitido dar a conocer su café y diversificar su mercado.

La organización de la marca colectiva FEMCAFE, no sólo se preocupa por vender un café de calidad al público en general sino también en fomentar el consumo de un café de calidad entre sus socios. Por ello, no limita la venta particular de café a sus socios y proveedores, para consumo local. De acuerdo con la información de las encuestas del total de los entrevistados 6.7% vendió café oro a consumidor final, y el total de los encuestados procesa para consumo familiar.

El desarrollo de las ventas bajo la marca colectiva FEMCAFE implica un proceso de posicionamiento en el mercado en mediano o largo plazo, como un proceso de una imagen sostenida en el tiempo (Coca, 2007). Para ello, la marca colectiva FEMCAFE creó un fondo derivado de sus ventas, que le permiten tener autonomía sobre las acciones de venta, gestión, capacitación y seguimiento de la buena marcha de la organización.

Esta acción está en concordancia con el principio de economía solidaria de retorno del 70% de precio final al productor (Vélez, 2017). En la actualidad, de manera regular los socios reciben un anticipo de hasta el 50% por recepción de

café pergamino, derivado del fondo de ventas. El finiquito de cosecha se realiza conforme se realizan las ventas. De manera regular, el finiquito se realiza trimestralmente sobre orden de acopio, salvo alguna solicitud de algún socio ante una emergencia familiar.

La organización ha desarrollado estrategias para solventar los gastos familiares y el financiamiento en la planeación productiva del modelo de proveeduría. La diversificación productiva es una de ellas, que se complementa con diversificación de actividades económicas temporales que realizan los socios en la región. Los planes de capacitación incluyen el fortalecimiento de redes de apoyo local y desarrollo humano. En ellas se abordan temas para el arraigo en las comunidades, la crianza familiar compartida y el cuidado colectivo.

El cuidado colectivo se enfoca en el autocuidado de los socios con un enfoque orientado a cuidar la familia y también el cuidarse como socios, y de esta manera poder realizar actividades productivas en las que se incluye la producción de café de calidad. Lo que afirma la construcción del estado general de salud, calidad de vida y felicidad de las y los socios expuestos por Tovar (2014) y el bienestar señalado por Blanco y Díaz (2005). La estrategia de cuidado colectivo ha fortalecido que los socios proveedores de FEMCAFE se identifiquen como familia extensa. Al respecto, 90% de los entrevistados señaló como principal motivo de estar afiliados sentirse acompañado en la producción agroecológica garantizando la calidad del café.

En el aspecto económico los socios proveedores de la marca colectiva FEMCAFE no solo tienen ingresos por el comercio con la marca. Adicionalmente, tienen tres opciones de ingreso en la región: por venta de plantas de café para productores locales, por venta de café cereza con acopiadores locales y por venta local de café pergamino o transformado de manera individual. Este último, no necesariamente representa un ingreso en efectivo, debido a que en ocasiones se realiza trueque para obtener productos alimenticios que no se producen localmente.

Al respecto de las ventas de café cereza, 96% de los productores encuestados la realizó con intermediarios de la región. Esto representa un mecanismo de financiamiento de las actividades de cosecha y para cubrir gastos familiares. Además, de acuerdo con el criterio de calidad para mercado de Estados Unidos de América y europeo, establecido por la norma NMX-F-547-SCFI-2016, el café de calidad de exportación generalmente se obtiene en el periodo medio de la temporada de cosechas que representa hasta el 60% del volumen cosechado.

La madurez y tamaño de las cerezas en las “primeras” y las “últimas” cosechas regularmente se venden con acopiadores locales que representa alrededor del 40% del total de la producción. No obstante, la decisión de venta de café cereza queda determinado por la necesidad de cubrir gastos extraordinarios de los socios (compra de medicamentos, honorarios médicos, defunciones, asistencia legal). Estos sucesos han llegado a requerir que algún socio únicamente realice el beneficio del café comprometido con la marca (30% del volumen de cosecha).

Para la venta de café cereza en la zona de producción los socios cuentan con diferentes agentes comercializadores como Agroindustrias Unidas de México (AMSA), Grupo California, Covisa, Tomari, La Laja, y Aresca. Estas comercializadoras son las principales compradoras de la región, además sobre los caminos principales de las comunidades se encuentran puntos de acopio a través de intermediarios, denominados comúnmente “coyotes”, que compran el café a los productores y ellos revenden a los centros de acopio de las comercializadoras referidas.

6.4.9. Percepción de los socios proveedores de la marca colectiva

La sociedad con la marca colectiva FEMCAFE ha permitido a los socios la implementación de planes de manejo para la producción de café de calidad. Estos planes incluyen capacitación y seguimiento productivo por parte del personal de la marca capacitado. Los socios proveedores reconocieron como el principal beneficio de estar con la marca colectiva, el obtener asistencia técnica

y capacitación (53.3%). Seguido del acompañamiento en los planes de manejo y el procesamiento del café, también llamado el beneficio del café. Los encuestados manifestaron que recibieron capacitaciones sobre establecimiento de viveros, realización de injertos y manejo agroecológico del sistema café.

Este proceso de capacitación y formación fortaleció a la organización mediante la especialización de algunos socios que cumplen la función de: inspectores de producción, maestro tostador, inspector de calidad, especialista de recepción de muestras y tres baristas en formación. Fortaleciendo de esta manera el sistema de proveeduría, la mejora de los procesos de calidad y mayor conocimiento de los eslabones de la cadena de valor café.

En el aspecto productivo 47% del total de los encuestados identificó un aumento en la producción en el ciclo productivo 2020-2021 atribuido al plan de manejo productivo. Otro 20% consideró se mantuvo con las prácticas implementadas, y el 33% refirió que la producción ha disminuido y lo relacionan con factores socioambientales como: la variación de las lluvias, las altas temperaturas y, en menor grado, por falta de mano de obra para atender el sistema café.

La producción agroecológica de café de calidad ha significado para los productores socios de FEMCAFE un cambio de paradigma respecto al esquema de producción intensiva. Es decir, han centrado sus esfuerzos más en la producción de calidad que en cantidad. Los socios proveedores de FEMCAFE manifestaron sentirse acompañados y satisfechos con el seguimiento del modelo de proveeduría de la marca (54%); además se sienten identificados como una familia con la marca colectiva (97%) y reconocen que los tratos se realizan bajo acuerdos y relaciones de confianza. Estas relaciones les permitieron agilizar los procesos para la toma de decisiones, acompañamiento, capacitación y gestiones. Para ello, en los aspectos administrativos de la marca se realizan reuniones trimestrales para la toma de decisiones y rendición de cuentas, en los que se tratan temas sobre: avances de pago, saldo de fondos, pagos de socios y gastos de operación.

El esquema de producción de la marca colectiva FEMCAFE se consideró un logro de los socios, como un mecanismo eficiente para mantenerse activos a través del tiempo. La inserción en un nicho específico del mercado internacional, donde han podido vender con precios diferenciados por la calidad del café agroecológico, con actividades que aprovechan los recursos y características del territorio para ver el café como un sistema productivo, complementado con la diversificación productiva (cafetal comestible), la diversificación de ingresos desde el sistema café y la creación de redes de colaboración y cooperación con instituciones públicas de educación superior, les ha permitido la creación de un sistema resiliente y con autonomía para la gestión de sus recursos y fortalecer sus capacidades de decisión.

Esta resiliencia se evidenció durante la pandemia del Covid-19 que disminuyó el consumo en cafeterías fuera de casa (OIC, 2020b) y con ello las ventas de sus clientes habituales. Después de un periodo de espera diversificaron su mercado a través de las redes de colaboración campesina y de movimientos agroecológicos, que abrieron espacios para tratar temas de la construcción de la nueva realidad.

El esquema de producción cooperativo integró elementos organizativos que incluyen la organización formal, el desarrollo de redes, la diferenciación de la producción, la formación de habilidades, capacidades y desarrollo de capital humano importantes para la consolidación de una organización con fines de producción como lo señaló Garza (2013). Además de la formación de cuadros técnicos en los que se han integrado a los jóvenes de las familias de los socios para participar directamente en los espacios administrativo, técnico productivo y gerencial.

Estos elementos son importantes para la permanencia de la marca colectiva FEMCAFE, tal como lo señaló González y Ley (2019). Por ello, se reforzó la valoración inicial de la organización como un referente en la organización de base campesina en la producción de café de calidad agroecológico, y se evidencia con

la integración de inspectores técnicos, inspector de calidad, baristas, maestro tostador, especialista en procesos y especialista en producción de abonos y compostas.

Este capital humano formado con la marca colectiva permitió operar el esquema de producción cooperativo de café de calidad a través de actividades de seguimiento, acompañamiento y verificación de planes de manejo en los que se evidencian interacciones clave que han permitido consolidar una base de proveedores que cumplen con elementos alusivos a la cohesión social (CONEVAL, 2015). Además de estas actividades productivas se han integrado espacios de reflexión y convivencia, con fines de diagnóstico y planeación en los que se ha logrado la cohesión de los socios, quienes se consideran una familia que comparten objetivos comunes.

El esquema de producción cooperativa de la marca colectiva FEMCAFE contribuyó en la formación de liderazgos compartidos de la organización VIDA. Es decir, aun cuando tienen personal formado para una actividad específica, se busca que los socios compartan e informen sobre las actividades que desarrollan para asegurar la calidad del café.

La construcción del esquema de producción cooperativo de la marca colectiva FEMCAFE es resultado de un trabajo de organizativo de 21 años que incluyó una serie de talleres de diagnóstico y planeación participativa, como base en la creación de redes de cooperación y colaboración, establecimiento de planes de desarrollo y la formación de liderazgos juveniles. El esquema cooperativo y de comercialización conjunta es una alternativa para que los productores rurales obtengan resultados en el mediano y largo plazo, generalmente no compatible con la inmediatez de las necesidades cotidianas de los productores.

En este caso, se observó la venta de café que no cumple con requerimientos de calidad de los socios se vende a los intermediarios, como una especie de mecanismo de simbiosis para el procesamiento de café de calidad de los socios de la marca colectiva. Ante la falta de mano de obra y el incremento de su costo,

el compañerismo para el corte selectivo entre socios ha sido clave para el sostenimiento de las acciones para la agregación de valor en la producción agroecológica (Ajuria y García 2018). Por ello, puede referirse que este modelo identificado cuenta con aspectos señalados como un sistema participativo de garantía, que asegura la venta de café agroecológico de calidad ofreciendo beneficios de producción y consumo responsable de café de calidad (Boza, 2013).

La integración de los planes de manejo en el proceso de producción, la formación y seguimiento en el beneficiado de café, la especialización de socios y sus familiares han permitido la formación de capital humano, fortalecido la organización de la marca colectiva FEMCAFE y visibilizado su marca en el mercado internacional. En este proceso puede observarse que la marca colectiva, creando lazos de confianza entre sus socios, integró factores para la gestión de empresas innovadoras como son: la colaboración externa/vinculación, la comunicación, la motivación y el reclutamiento (Guerra, 2010). Por ello, es posible señalar que la marca colectiva FEMCAFE cumple con aspectos propios de un sistema de garantía de un café de calidad para el consumidor.

Este esquema de producción ha sido resultado de una intervención desde la organización campesina y representa una experiencia en la creación de alternativas de reproducción social, en el que se observa la integración de los recursos, medios y espacios de interacción dados en el contexto territorial. Tal como lo señalan Méndez *et al.* (2017) este proceso demanda además de interés compartido un compromiso en la integración de trabajo colectivo, que favorecen la gestión de procesos innovadores para la colaboración, la comunicación, la motivación y el reclutamiento, vista esta última como la participación de los integrantes de la familia a los procesos de la cadena de valor del modelo de proveeduría (Ríos, 2022).

6.5. VIDA en el desarrollo local, la organización productiva y la cadena de valor

El desarrollo local es un proceso integral que busca mejorar las condiciones de vida de las comunidades de manera sostenible y autosuficiente. La organización VIDA con su enfoque participativo, democrático y solidario de atención a sus socios ha realizado acciones que impulsan el desarrollo local, a través de la diversificación productiva y de actividades impulsadas con la gestión permanente de capacitación. Al mismo tiempo, la organización tiene estrategias que han contribuido en la sostenibilidad de sus acciones con el impulso de liderazgo compartido y formación de liderazgos.

En este sentido, los procesos que impulsan contribuyen en la construcción de gobernanza democrática, la colaboración con otros actores y el empoderamiento social y cultural. La organización ha creado su marca colectiva FEMCAFE que agrega valor con identidad campesina que revaloriza el conocimiento ancestral y el papel de la mujer en la producción de café, como factores de diferenciación, lo que ha permitido posicionarse en un nicho de mercado.

La organización integró los principios de producción agroecológica con la finalidad de reducir la dependencia externa en la fase de producción. En la fase de transformación integró elementos de capacitación y desarrollo de capacidades en colaboración con redes de apoyo mutuo con organizaciones y centros de enseñanza e investigación. Su estrategia de vinculación con organizaciones de productores, jornaleros, pescadores y productores sin tierra, a través de su participación en foros de intercambio de experiencias, abrió espacios para la comercialización de café agroecológico de calidad.

Con la diversificación del sistema café obtienen productos alimenticios que intercambian en el mercado tradicional de la cabecera municipal del municipio de Coscomatepec, que es un mercado regional que cuenta con un área de comercialización con esquema de regulación social (trueque). Además, realizan intercambios a nivel local entre las y los socios de la organización, y que han

venido sumando a integrantes de las diferentes comunidades de los asociados de la organización. La organización ha fomentado el consumo de café de calidad entre sus asociados. Para ello, realizan capacitaciones a los socios para identificar las propiedades organolépticas de un café de calidad en taza que difunden el consumo a los visitantes a las comunidades con la estrategia de turismo comunitario.

La organización incluyó un sistema de planeación y estrategias de desarrollo de capacidades locales, donde se pone énfasis en la conservación del agro sistema y el sistema café. Por ello, se encontró que el 87% de los productores tienen agroecosistemas diversos y con sombra diversificada, con una densidad de siembra promedio de 1680 plantas ha⁻¹. Además, se encontró que 80% de las y los socios realizaron prácticas agrícolas que conservan el medio ambiente a través del uso de compostas, el control de plagas con trampas, la aplicación de caldo bordelés y caldo sulfocálcico. Con estas prácticas minimizaron el uso de recursos externos y redujeron los costos de producción.

El sistema de planeación tiene un enfoque participativo realizado, inicialmente, con apoyo de instituciones de enseñanza e investigación donde el CRUO-UACH jugó un papel importante. En los primeros talleres de planeación participativa las y los socios fundadores junto con las y los productores de café del municipio de Ixhuatlán del Café, que participaron como agremiados con la organización UGOCP, analizaron la situación problemática de la producción del café como diagnóstico territorial.

A partir del intercambio de experiencias de los logros organizativos de algunas organizaciones conocidos en periodos de formación, intercambios de experiencias y participaciones realizadas se dirigieron acciones para la diversificación de la producción como una estrategia inicial para incrementar sus ingresos introduciendo especies frutícolas en el café y otras especies que se comercializan (**Cuadro 26**), contribuyendo a la diversificación de ingresos y a la mejora de la seguridad alimentaria.

Cuadro 26. Conformación del ingreso familiar con la diversificación productiva implementada.

	Antes de organizarse	Con la organización
Fuentes de ingreso agrícola	Café cereza \cong 85%	Café pergamino 40% Ornamentales 25% Café cereza 27% Velillo* 15% Artesanías. 5% Miel 3% Herbolaria 2%

* Hoja de plátano que es utilizada para la elaboración de tamal.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas y reuniones con grupos focales.

El trabajo organizativo ha impulsado la colaboración y la solidaridad entre las y los socios, lo que ha hecho posible la comercialización a través de la marca colectiva FEMCAFE al implementar planes de manejo para la producción de café de calidad, obtener capacitación y seguimiento productivo por personal capacitado de la organización VIDA. Al respecto, 53.3% de las y los socios reconoció que la asistencia técnica y capacitación es el principal beneficio que ha recibido de la organización, y han incrementado la producción de café atribuible a la implementación de los planes de manejo del cafetal con seguimiento de la organización (47%).

La relación entre desarrollo local y cadena productiva, señalada en el **Cuadro 2**, permitió observar la implementación de los principios de producción agroecológica en la producción de café, validando las acciones hacia un proceso de construcción de soberanía alimentaria, propia de las características de los sistemas agroecológicos (Mier *et al.*, 2018).

Desde el enfoque de los principios organizativos, la organización VIDA integró a sus asociados en la toma de decisiones de inversión y cooperación orientadas al fortalecimiento de la producción y la agregación de valor del café. Es decir, los productores inician la agregación de valor desde el proceso de producción, y con ello identifican las acciones que deben cumplir para obtener un producto con calidad agroecológica. De esta forma la producción agroecológica biodiversa agrega valor que dan atributos de calidad en taza al producto final.

El esquema de producción cooperativo, analizado como organización productiva, señalada con anterioridad permitió el desarrollo de relaciones verticales con posibilidades de mejorar la economía local. A través de él se lograron acciones de integración de la cadena productiva, al reducir la necesidad de traslado de la producción primaria a un ente de transformación ajena a la zona de producción, realizándolo cada socio, lo que permitió la creación de relaciones locales de producción involucrándose en la transformación y comercialización.

En este sentido, la organización VIDA ha establecido un esquema de producción en el que cada socio produce y beneficia su propio café, cuidando los estándares de calidad. De esta forma rompieron el paradigma de concentrar la producción para procesamiento colectivo, lo que les permite utilizar con mayor eficiencia los recursos de la familia (agua, mano de obra, espacios para secado). Además, la organización logró vincularse con cadenas cortas a través del establecimiento de una cafetería que, en términos generales, habla de la integración vertical y, aunque aún no alcanza presencia fuera de lo local, su trabajo ha logrado integrar elementos y procesos generales que permiten reforzar la vinculación de la organización con el último eslabón de la cadena de valor café a nivel local.

De manera general, se observó que VIDA construyó un esquema alternativo propio para insertarse en el tercer eslabón de la cadena productiva que le ha permitido competir en una economía abierta, sin dejar de ser campesinos. En su esquema de organización de la producción pugnan, desde diferentes espacios, por la incorporación de la innovación tecnológica dirigida a cubrir demandas específicas de la producción y la generación de empleo para generar la revalorización del conocimiento local (ancestral) como una fuente de desarrollo local. Las acciones y relaciones que realizó la organización para insertarse con éxito en el mercado se representan de manera gráfica en la **Figura 14**.

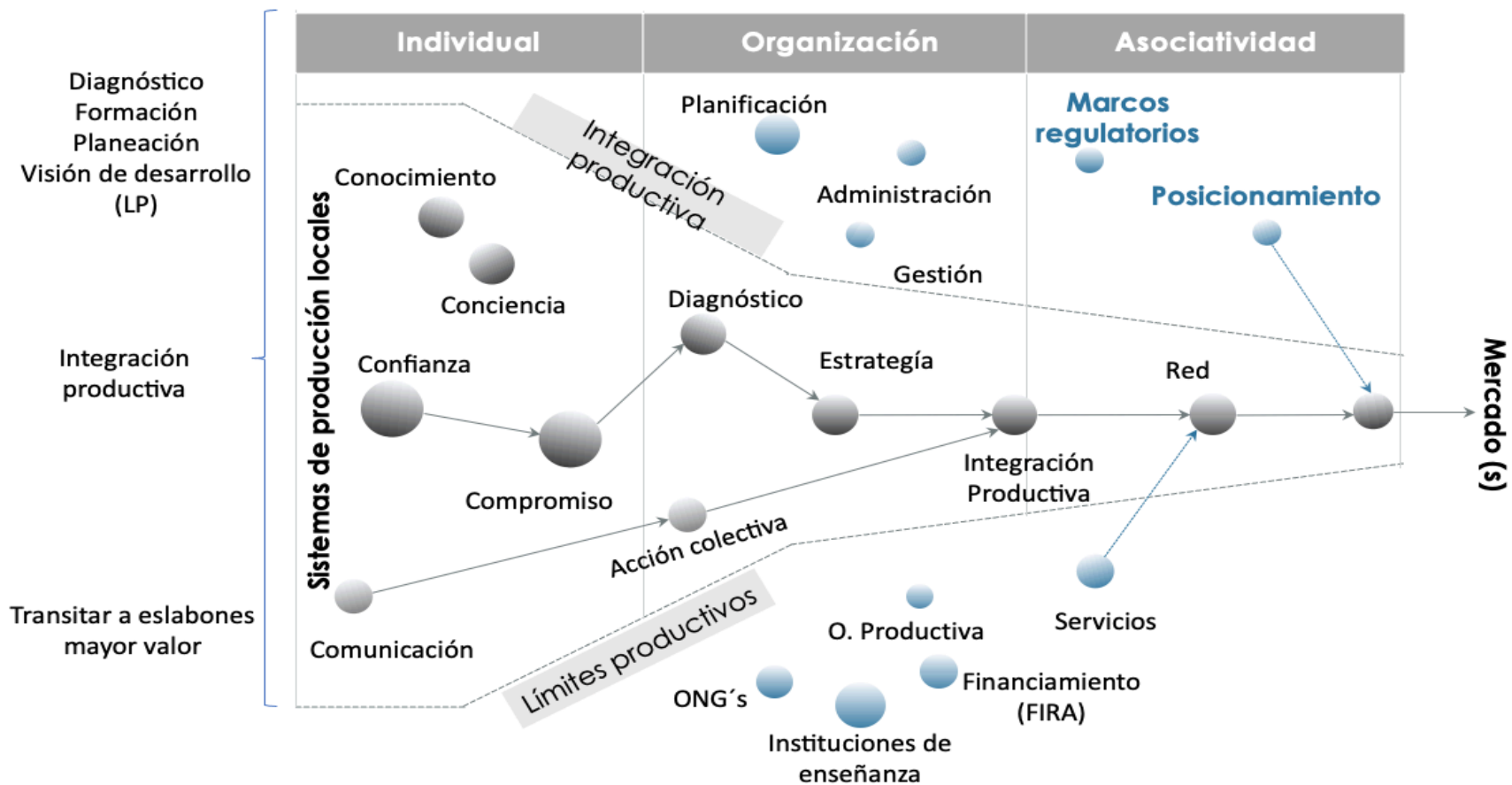


Figura 14. Elementos presentes en la asociatividad campesina VIDA.
 Fuente: Elaboración propia de análisis de información de campo.

El diagnóstico participativo permitió la planeación de las actividades de la organización para la integración productiva y la transición a eslabones de la cadena que generan mayor valor como estrategia para la mejora del bienestar de los socios. Para el desarrollo de estos procesos se requirió de ayuda externa para el acompañamiento en el desarrollo de talleres participativos, que dieron lugar a las acciones y relaciones que permitieron lograr la asociatividad y organización productiva para alcanzar la meta de la organización que consistió en la inserción al mercado.

Estas acciones y relaciones pasaron por tres niveles: individual, organizativo y asociativo. En el nivel individual se logró despertar la conciencia de las y los socios para organizarse una vez que identificaron el problema común a través del diagnóstico participativo. La integración de sus conocimientos sobre el sistema café a nivel local y el nivel de conciencia, desde lo individual, permitió el establecimiento de relaciones de confianza para el establecimiento de compromiso que, a través de una comunicación adecuada, les permitió identificar acciones colectivas como respuesta para atender la problemática común identificada.

De esta manera, se transitó del nivel individual al nivel de organización lo que los llevó a trabajar de manera organizada para producir café de calidad. Para ello, contaron con el apoyo y colaboración de organizaciones productivas con fines comunes (Sistemas producto, asociaciones cafetaleras locales), ONG, instituciones educativas públicas (Universidad Autónoma Chapingo, Universidad Veracruzana) y de financiamiento (FIRA) lo que les permitió transitar a la asociatividad.

En el tercer nivel se requirió de productos obtenidos (Banco de información –tesis y artículos–, planeaciones, proyectos formativos y de desarrollo) como resultados de las colaboraciones realizadas en el segundo nivel. Estos productos permitieron la integración productiva y la consolidación de una red de aliados que les permitió el registro de la marca colectiva, y su posicionamiento en el

mercado por la difusión de sus actividades y los beneficios sociales y ambientales que cubre el esquema de producción cooperativo agroecológico que tiene la organización para el bienestar de los socios señalados por Tovar (2014) y Blanco y Díaz (2005).

Para lograr lo anterior, la integración de estos elementos se basó en un esquema de capacitaciones de diversas temáticas centradas en la formación crítica de las y los socios, desde lo individual, en lo colectivo en cuestiones técnico productivo, administrativo y de gestión en red para el posicionamiento de la producción campesina en los mercados local, nacional e internacional. Para lograr el posicionamiento de su marca colectiva en el mercado de una cadena de valor global se requiere de una suma de esfuerzos en términos de gestión de la gobernanza de la cadena de valor café, relacionados con el marco normativo señalado en el proceso de integración de la producción y asociatividad.

Desde esta perspectiva, la gobernanza de la cadena de valor del café está dominada por los comercializadores y transformadores que, a través de prácticas monopólicas, controlan hasta el 56% del mercado (Salazar y Noguéz, 2017; Rizzuto y Liliana, 2014). El poder que tienen los monopolistas se traduce en una fuerte asimetría en las negociaciones, especialmente para la parte productiva, que enfrenta barreras significativas para acceder al mercado internacional.

Entre las barreras destacan las de tipo normativa que regulan el comercio exterior. Para que la organización VIDA realice ventas directas a consumidores potenciales de Estados Unidos de América (USA), requiere de una certificación de la *Food and Drug Administration* (FDA) que requiere una serie de trámites en ambos países (México y USA) y no es costeable para la organización si estas ventas son eventuales. Así también, la falta de poder de negociación sobre los precios. Un ejemplo de esta disparidad se refleja en que el 20% de la producción de café, vendida como convencional, cumple con los atributos de café diferenciado, según los informes de comercio internacional (Voora *et al.*, 2019).

A pesar de las limitaciones que la organización enfrenta ha logrado abrirse paso en el mercado internacional gracias a su colaboración con redes como Comercio Justo, CAN y AgroEco® *Coffee*. Este esquema de producción cooperativa tiene impactos positivos que en el pasado evitó la migración de los socios para la obtención de ingresos.

6.6. El bienestar de los socios derivados de la transición agroecológica

La organización VIDA ha jugado un papel relevante en la vida de sus socias y socios productores de café. A través de su enfoque agroecológico, basado en la diversificación de cultivos, la inclusión social y la implementación de mejores prácticas productivas, ha permitido mejorar el bienestar de los socios (Tovar, 2014). Con la implementación de los principios agroecológicos a la producción de café de calidad se ha contribuido a las mejores en el bienestar de los socios.

El bienestar de los socios se ha mejorado en las múltiples dimensiones, desde el incremento en los ingresos económicos hasta el fortalecimiento de las redes sociales y la capacidad de autogestión. Los principales cambios observados en el bienestar económico, social y ambiental de los socios de VIDA tienen que ver con las estrategias organizativas de la cooperativa expuestas a continuación.

6.6.1. Dimensiones de la gestión de actividades sostenibles

La codificación de la información en los documentos analizados (**Cuadro 12**) permitió integrar una narrativa consistente en las dimensiones de tipo económica, social y ambiental. Este análisis reveló las relaciones, coincidencias y proximidad de los códigos (que se abordó en el apartado 5.7) con respecto al proceso de consolidación de la organización, entendida como una forma de acción colectiva. Esta acción es esencial para dar origen y sentido a la organización campesina, contribuyendo al fortalecimiento de su estructura comunicativa y su proceso de consolidación.

Codificación y relaciones entre códigos

El análisis exploratorio del contenido temático (**Figura 15**) mostró el concepto de agroecosistema, como el más relevante en el contenido de los documentos analizados. El concepto es de relevancia en la narrativa de las secciones que describen la organización, en el contenido de los tres documentos. Seguido de conceptos que relacionan con criterios que dan atributos al agroecosistema como base de lo que genera los demás temas (artesanías, herbolarias, identidad, traspatio, etc).

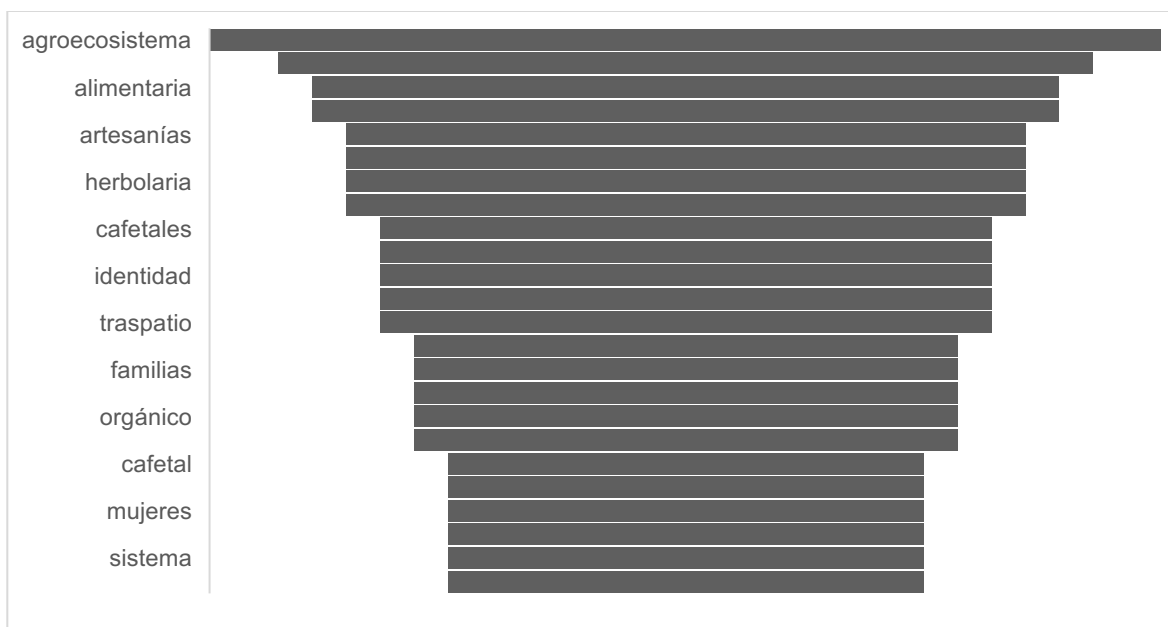


Figura 15. Análisis exploratorio de la información en los documentos disponibles de la organización.

También se identificaron del análisis de los tres documentos cuatro agrupaciones de temas. En la primera artesanías y herbolaria. En la segunda cafetales, identidad y traspatio. En la tercera familia y orgánico. En el cuarto cafetal, mujeres y sistema. Los cuatro grupos temáticos retoman aspectos relevantes de las actividades y conceptos característicos de su contenido temático. A partir de ello, se evidenció la pertinencia del enfoque analítico con relación a las dimensiones económico, social y ambiental. Esta primera apreciación descriptiva permite inferir que se trata de una organización

campesina dedicada a la producción de café con pluriactividad productiva organizada como un agroecosistema.

Codificación de la información

Esta codificación permitió la integración narrativa presente en los contenidos de los documentos, considerando las dimensiones señaladas. La interpretación de las relaciones, coincidencia y cercanía de los códigos en relación con el proceso de desarrollo organizativo integró, de manera relacional, una observación de segundo orden (una observación de los autores sobre la organización) en la estructura de la comunicación escrita, que da sentido y origen a la organización campesina desde la acción colectiva.

La asignación de códigos en los documentos produjo una red de relaciones simples, donde se visualizan las conexiones entre los códigos y las categorías identificadas (**Figura 16**). El documento que aborda la perspectiva agroecológica presenta una red más densa en comparación con los otros documentos, ya que conecta códigos provenientes de las tres dimensiones (social, económica y ambiental). A continuación, se destaca el documento que analiza la organización desde una perspectiva ambiental y, finalmente, el documento de enfoque cooperativista que se centró en la dimensión económica.

Es importante señalar que el código "crisis" aparece en los tres documentos, contextualizado históricamente como un detonante que impulsó a la organización a replantear y retomar sus actividades que habían dejado en el pasado (cafetal). Este concepto se vincula con el liderazgo, la separación de la organización base y el desarrollo hacia una etapa más avanzada de consolidación.

Las conexiones entre los diferentes códigos y categorías destacaron la complejidad de las temáticas tratadas en los documentos, en relacionados con los aspectos económico-social y ambiental. Este análisis permite entender cómo la misión, visión, objetivos y acciones de la organización se entrelazan para

consolidar su identidad como un sistema social dinámico. Este sistema se adapta a los desafíos, como la crisis en el sector productivo, particularmente en el sistema cafetalero, y reconfigura sus acciones hacia una sostenibilidad a largo plazo.

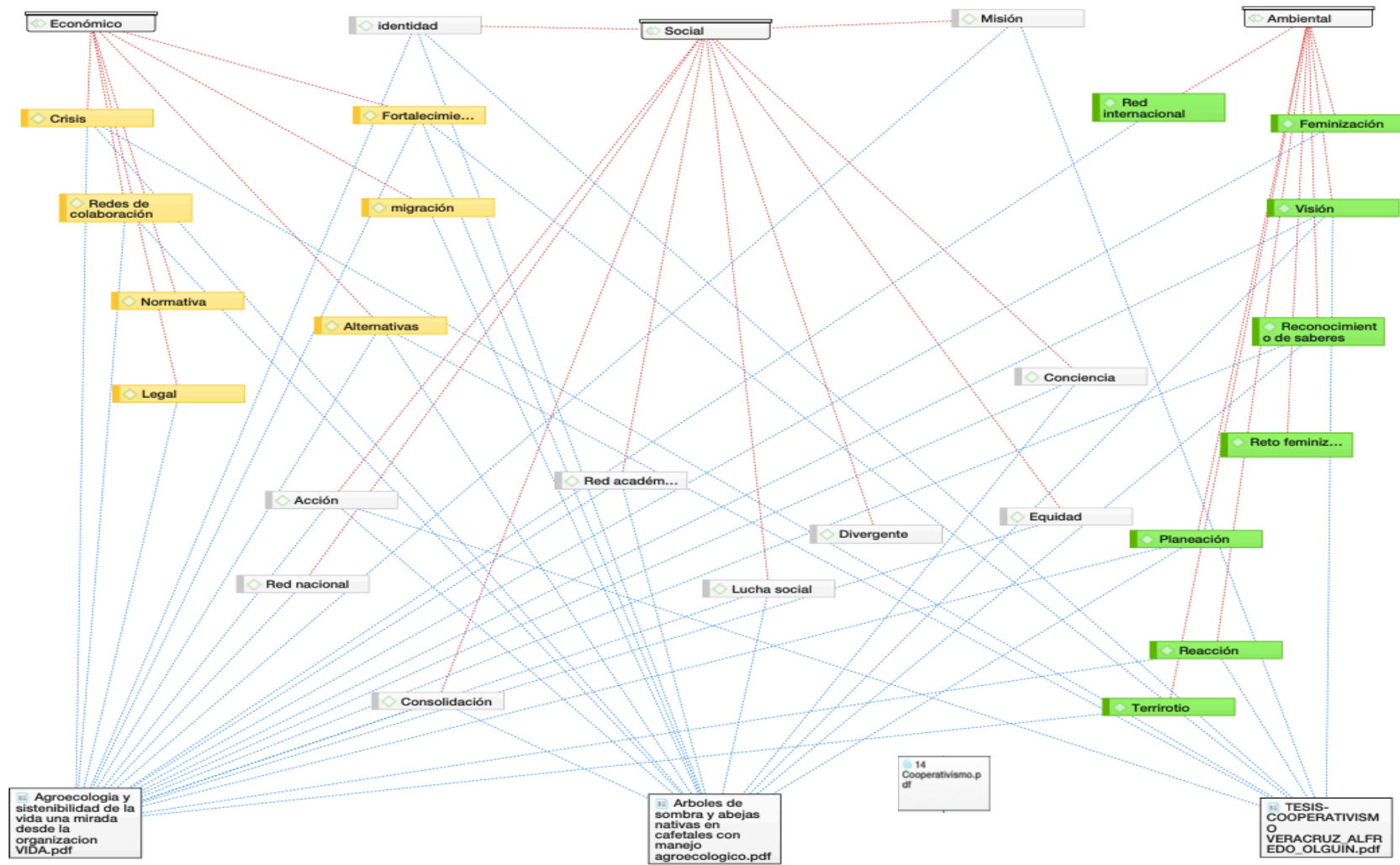


Figura 16. Red de códigos y su relación entre documentos autorreferenciales de la organización analizados.
 Fuente: Elaboración propia con *Atlas.Ti*.

Redes estructurales y consolidación organizacional

Para profundizar en el proceso de consolidación, se construyeron redes estructurales que se integran por los atributos asignados a los códigos de cada dimensión. Estas redes permiten comprender las relaciones entre categorías y códigos, fundamentando el análisis teórico de la trayectoria de la organización. De este modo, se interpreta que la narrativa organizacional en los documentos autorreferenciales refleja el proceso de consolidación y las estrategias adoptadas para su continuidad.

El análisis mostró que los atributos con mayor densidad corresponden a la dimensión ambiental, debido a la fuerte presencia de temas relacionados con la producción agroecológica en lugar de monocultivos. Además, la pluriactividad de la producción campesina y su enfoque en la sostenibilidad refuerzan la interconexión entre los códigos y las dimensiones que definen a la organización.

Para la interpretación de estas relaciones se realizó un análisis de co-ocurrencias utilizando el software *Atlas.Ti*, lo que permitió contrastar los códigos de mayor densidad en cada dimensión. Esto ayudó a visualizar gráficamente cómo los procesos que la organización implementó han permitido su consolidación y adaptación a nuevas circunstancias, manteniendo su viabilidad y desarrollo sostenido (**Figura 17**).

A través del análisis gráfico se muestra que la consolidación de la organización comenzó desde la dimensión social, lo cual permitió implementar acciones de fortalecimiento económico en respuesta a la crisis. Estas acciones, basadas en una conciencia colectiva se alinearon con la dimensión ambiental, integrando enfoques y acciones que aseguran la sostenibilidad económica acorde a las condiciones territoriales. En conjunto representan las acciones y ejes transversales para la integración de sus planes de desarrollo que buscan la sostenibilidad económica de sus acciones a nivel territorial.

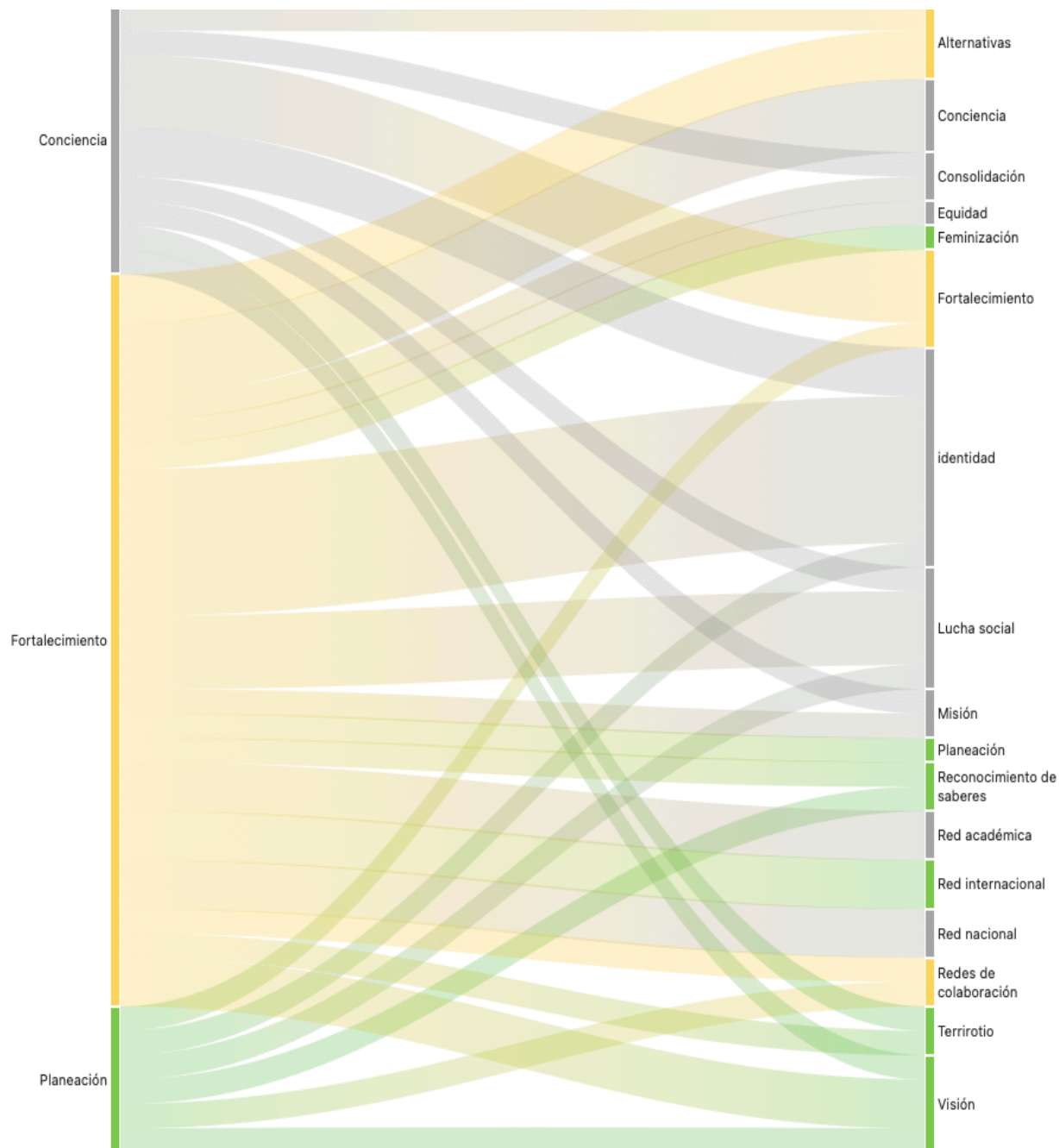


Figura 17. Diagrama Sankey de las coocurrencias de código de los documentos analizados.

Fuente: Elaboración propia con *Atlas.Ti*.

La configuración como resultado de la codificación de las dimensiones asignadas permitió evidenciar que las dimensiones del desarrollo no son estáticas, más bien, tienen diferentes ejes temáticos y relaciones entre sí para el logro de los objetivos de la acción colectiva donde la base de todo es la conciencia. Realizar

acciones desde la conciencia hace posible señalar la importancia de la gestión asociativa desde la toma de decisiones informadas para lograr la integración económica de los pequeños productores, reafirmando lo expuesto por Garza *et al.* (2018).

Derivado de este proceso de análisis de la información seleccionada, puede señalarse que la consolidación de la organización presente en la trayectoria de VIDA, hasta el momento analizado, se enmarca en la búsqueda de acciones de fortalecimiento desde la dimensión social, con cierto grado de conciencia de las condiciones temporales y situacionales de los socios.

Estas acciones de fortalecimiento, relacionadas desde la conciencia, se detonaron por una situación crítica, que permitió impulsar un proceso colectivo con principios y expectativas comunes, al menos hasta un punto en la trayectoria necesaria para la consolidación de los objetivos plasmados en la misión de la organización. Es decir, un espacio temporal en el cual los socios se sienten identificados con las acciones que desarrolla la organización.

La construcción de alternativas relacionadas con la dimensión económica está en concordancia con la autonomía de las acciones para el desarrollo de la capacidad autogestiva. Este hecho, se relaciona con lo expuesto por Neven (2015) sobre los principios rectores de la organización y su rol para la obtención de recursos (económicos y humanos) para impulsar las actividades productivas que fue un incentivo de la afiliación organizacional. El actuar desde el autoconocimiento de las capacidades de la organización están acordes al contexto económico-social y productivo de la región.

Las relaciones entre los códigos vinculados a la misión y visión de la organización subrayan la importancia de conceptos como la identidad y la equidad. Estos principios han sido cruciales para el fortalecimiento organizacional. Además, el código "feminización" destaca el reconocimiento de la participación femenina en las actividades productivas en sistema café y de desarrollo organizacional. Este

reconocimiento ha impulsado la colaboración local y ha fortalecido las redes que apoyan la búsqueda de alternativas para consolidar la acción colectiva.

Todo ello reflejado en una trayectoria que generó confianza debido a la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo emanados de procesos participativos. La construcción de alternativas desde la dimensión económica se relaciona con el desarrollo de capacidades autogestivas como un proceso clave para la autonomía organizacional. Esto coincide con lo expuesto por Neven (2015), quien resalta la importancia de generar recursos propios a través de actividades productivas, como un incentivo para la afiliación y permanencia en la organización.

6.6.2. Mejora de los ingresos económicos y la estabilidad financiera

Uno de los principales cambios observados en el bienestar de los socios de VIDA es el aumento en los ingresos económicos a través de la implementación de prácticas agroecológicas que no solo mejoran la productividad del café, sino que también permite a las y los socios acceder a nichos de mercado para vender a un mayor precio su café orgánico y de calidad en taza, eliminando a los intermediarios que prevalecen en la región. Al momento del estudio, el ingreso por venta de café representa hasta el 33% del presupuesto familiar, y diversifica sus ingresos con la venta de flores, hoja de plátano, turismo y herbolaria.

La diversificación productiva ha sido una estrategia clave para incrementar los ingresos. Al introducir otros cultivos dentro de los sistemas agroecológicos, como árboles frutales y maderables, los socios han reducido su dependencia financiera de las ventas del café logrando, así, una mayor estabilidad económica. De acuerdo con estimaciones realizadas los beneficios económicos de los socios derivados de la diversificación productiva pueden alcanzar ingresos anuales de hasta \$ 175,500.00 M/N ha⁻¹. Esta estimación incluye el ingreso no monetario obtenido a través del trueque.

La diversificación productiva permite a los socios obtener ingresos en épocas de baja demanda de café contribuyendo, con ello, a la mejora de la calidad de vida (VIDA *et al.*, 2016). En este aspecto, los socios entrevistados manifestaron el desarrollo de un plan de mejora anual, en función de las ventas realizadas con la marca colectiva. Este plan incluye mejoras de sus viviendas, adquisición de electrodomésticos o inversiones para la adecuación de espacios para el beneficiado de café.

6.7. Éxito de la organización VIDA

La organización VIDA logró establecer un esquema organizativo sólido, basado en la producción agroecológica del café para incrementar sus ingresos y mejorar las condiciones de bienestar de sus socios. A lo largo de su trayectoria, se planteó una serie de objetivos enfocados no solo en mejorar la producción de café, sino también en fortalecer la identidad campesina, promover la conciencia crítica, incentivar la participación de mujeres y jóvenes, diversificar los cultivos, y lograr un mayor control sobre la cadena de valor del café. En función de estos objetivos se obtuvo el índice de éxito organizacional, expuesto en el apartado de metodología.

Se calculó el índice de éxito de la organización con un valor de 23.9 puntos, lo que nos refiere una organización exitosa con un alto grado en el cumplimiento de los objetivos para los que fue creada. En lo general, la organización demuestra un cumplimiento excelente de todos sus objetivos y es un modelo de autogestión sostenible. Los socios muestran un compromiso firme con la identidad campesina, participando de manera equitativa y activa en todas las decisiones de la organización.

La organización fomenta una conciencia crítica sólida, con debates regulares y un análisis profundo del contexto global. Mujeres y jóvenes ocupan roles clave, apoyados por programas efectivos que fortalecen su liderazgo y desarrollo. La diversificación de cultivos es satisfactoria con la aplicación de principios agroecológicos en la producción de café de calidad en taza.

Los procesos de aprendizaje están profundamente integrados con alta autonomía y espacios de intercambio eficaces que permiten una mejora continua. La organización controla de manera relevante la cadena de valor del café a nivel local, sin intermediarios. Por lo que la organización es autosuficiente, adaptable y resiliente. Es decir, está preparada para enfrentar desafíos y asegurar su éxito a largo plazo.

Con la finalidad de abundar un poco más sobre el éxito en cuanto al logro de cumplimiento de los objetivos de VIDA, se calculó el índice de cumplimiento de los seis objetivos que se muestran en la **Figura 18**.

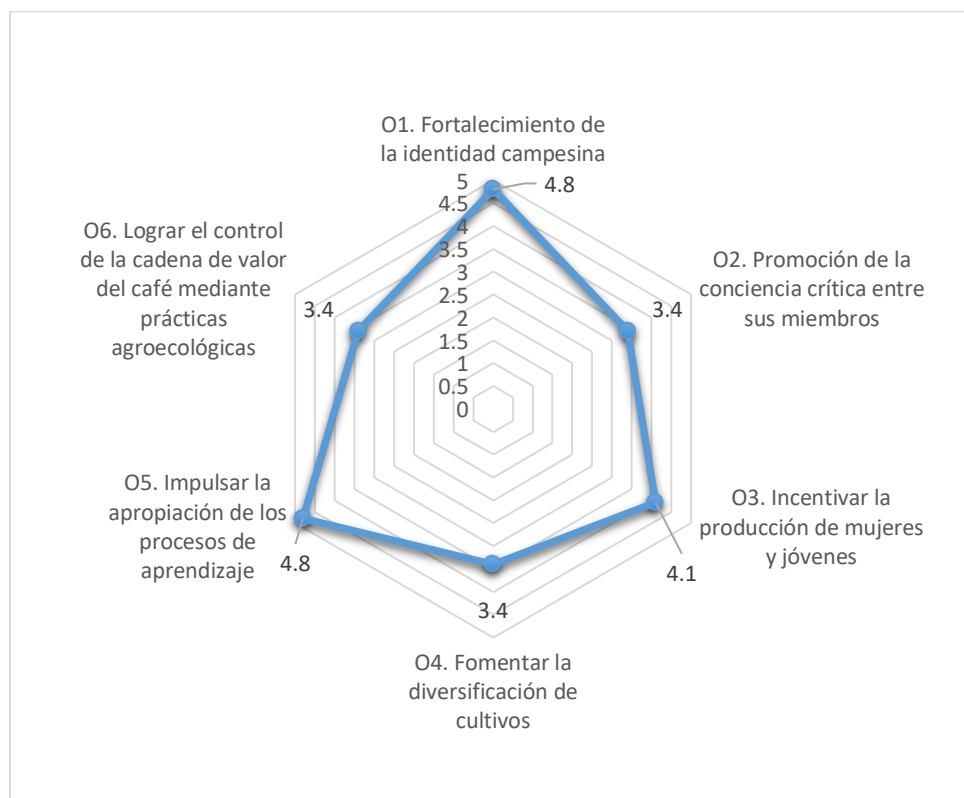


Figura 18. Avance en el cumplimiento de los objetivos de VIDA.
Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de lograr la identidad campesina y la apropiación de los procesos de aprendizaje tienen los índices de cumplimiento más elevados. Seguido por el objetivo de incentivar la producción de las mujeres y jóvenes.

El objetivo de la formación de conciencia crítica entre sus socios tiene dos aspectos a considerar. El primero está relacionado principalmente con las afiliaciones recientes quienes, a pesar de conocer la historia y los valores de la organización, están en proceso de formación en cuanto al cultivo de café y las afectaciones locales. El segundo que es un proceso de formación de liderazgo impulsado entre los jóvenes para su integración futura y formación en cuestiones organizativas. Ambos se consideran procesos en consolidación con avances importantes.

El fomento en la diversificación de cultivos, aunque se desarrolla en los socios de la marca colectiva FEMCAFE, aún no se observan procesos en consolidación que pueden fortalecer estas acciones que trasciendan a los socios de VIDA. El control de la cadena de valor aún tiene tareas pendientes para considerarse consolidada, pero tienen acciones encaminadas al control total. En este punto es importante señalar que los avances de la organización en este aspecto son sobresalientes, considerando la evolución de los socios para trabajar con la producción de café de calidad en taza, y han avanzado en cadenas cortas de comercialización con la inauguración de una cafetería el día 6 de mayo del 2022, que se estableció en el centro del municipio de Ixhuatlán del café, lo que representa un logro colectivo de la organización.

En general, los objetivos están en proceso de consolidación y de acuerdo con la escala de valoración, en cuanto al cumplimiento, se ubica en la categoría destacable. La organización realiza planeaciones participativas anualmente para realizar acciones y cumplir las metas con programas que coadyuvan en la solución de las problemáticas a través de proyectos cada vez más autónomos. De esta forma, la organización le ha permitido tener un índice de valoración global de una organización exitosa. Se considera importante, para el presente estudio, destacar algunos elementos identificados de manera adicional y que a continuación se explican.



6.7.1. Fortalecimiento de la identidad campesina

El fortalecimiento de la identidad campesina, entre las y los socios de la organización, ha sido crucial en un contexto donde la modernización agrícola y las políticas neoliberales han relegado a los pequeños productores a programas de asistencia social. VIDA ha trabajado para recuperar y promover los valores culturales, sociales y productivos tradicionales en sus comunidades campesinas de influencia que definen la vida rural.

Para ello, la organización definió acciones estratégicas e implementó cuatro programas para su consolidación y fortalecimiento organizativo que incluyen nueve iniciativas comunitarias, que al mismo tiempo consolidan y fortalecen la identidad campesina (

Cuadro 27).

Cuadro 27. Programas e iniciativas comunitarias de la organización VIDA.

Programas	Objetivos	Iniciativas comunitarias
Agroecología	Construir comunidades armónicas, ambientalmente justas, resilientes y solidarias, a través de la agroecología como forma de vida.	 Centro Agroecológico de Saberes Campesinos
Economía solidaria	Articular intercambios justos, cooperativistas y afectivos desde la producción hasta el consumo para la autonomía campesina	 Femcafe  Familias de la nichla  Qui Pasa En Abierto
Salud y espiritualidad	Centrar la vida, la memoria ancestral y cuidado de cuerpo-territorio-tierra, mediante el cuidado físico-emocional-espiritual, el cuidado de la naturaleza y relaciones de afecto comunitario, para el bienestar personal y colectivo	 Mujer que Sana  Heredamos de Vida  Írculos
Soberanía alimentaria	Salvaguardar la identidad y autonomía alimentaria a través de la agrobiodiversidad del campo	 Mujeres de la nichla  Trueque

Fuente: Elaboración propia, con informes de VIDA.

La organización ha proporcionado a los y los socios una plataforma para preservar sus tradiciones y prácticas agrícolas ancestrales. Los socios al emplear técnicas basadas en el conocimiento tradicional, a través de la agroecología, les ha permitido mantener un sentido de pertenencia y continuidad con sus raíces culturales (Illescas *et al.*, 2022).

La toma de decisiones en los procesos colectivos de la organización refuerza la cohesión comunitaria y la identidad campesina. Al respecto, la organización realiza acciones de fortalecimiento de identidad campesina con tres iniciativas comunitarias: 1) “familias de la niebla” impulsa el turismo campesino y consiste en realizar recorridos, charlas y círculos de la palabra; 2) “el menú campesino” busca preservar y difundir los sabores de cocina tradicional ofertado, a través de las familias alojadoras, en su programa de turismo campesino alimentos a sus visitantes; y 3) “sentires del cafetal” que consistente en brindar hospedaje, con familias alojadoras, y recorridos en los que se exponen y comparte la trayectoria organizativa de la organización, considerando el interés de los visitantes.

6.7.2. Promoción de la conciencia crítica entre los socios

La promoción de la conciencia crítica entre los socios está orientada hacia la autogestión y la defensa de sus derechos como productores. A través de la formación y capacitación continua, los socios han adquirido herramientas para analizar críticamente su entorno socioeconómico y productivo. Esto les ha permitido identificar los retos impuestos por las políticas neoliberales y los mercados internacionales, para encontrar soluciones que les permitan mantener su independencia económica y organizativa.

Con el desarrollo de esta conciencia crítica de los socios de VIDA, ha facilitado la creación de estrategias colectivas para mejorar la producción y comercialización del café. Los socios de la organización no solo se han convertido en productores más eficientes, sino también en actores sociales más activos,

participando en movimientos por los derechos campesinos y ambientales (VIDA *et al.*, 2016).

La activa participación de la organización le ha permitido avanzar en los aspectos relacionados con la agroecología y soberanía alimentaria; en la construcción de comunidades resilientes hacia un buen vivir; manejo sostenible del suelo; economía social y solidaria; el movimiento cooperativo; cocina tradicional; y centro agroecológico de saberes campesinos. Todos estos logros lo han difundido en diferentes espacios (foros, congresos, encuentros con organizaciones) y que refuerzan su identidad organizativa.

6.7.3. Incentivar la participación de mujeres y jóvenes

En el contexto de la cafecultura tradicional, la participación de las mujeres y los jóvenes ha sido históricamente ignorada y no valorada en los procesos productivos y organizativos. VIDA ha promovido la inclusión de estos grupos en todas las etapas del proceso productivo y organizativo, mediante la formación de liderazgos juveniles. En este aspecto, la participación de los niños en las actividades del cafetal les permite el desarrollo de conciencia e identidad como hijos e hijas de productores, al contrario de lo que señalan algunas certificaciones que penalizan la participación de los niños en las actividades del cafetal. En este caso, se les reconoce el trabajo y reciben una remuneración por las actividades que realizan, y los ingresos que obtienen, generalmente, los niños lo ahorran con los grupos de ahorro solidario de sus comunidades.

Los niños no desarrollan jornales de trabajo, pero acompañan a sus familiares en la colecta de café y conviven al momento de tomar los alimentos en donde se comentan sobre temas y actividades diversas de la vida diaria. Este acompañamiento y convivencia desarrollado en los cafetales refuerza lo expuesto por Gadotti (2002) quien expone la importancia de vivir los procesos de conexión con la tierra para poder generar acciones para el cuidado de ella. Entre los valores organizacionales de VIDA está el amor, el afecto, el cuidado, la sororidad y la armonía entre sus socios, el entorno y, entre seres humanos y no humanos.

Por ello, la convivencia dentro de los cafetales crea espacios de identidad y arraigo con la tierra y el cafetal.

En cuanto a la participación, las mujeres han jugado un papel central en la creación de la marca FEMCAFE, liderando los esfuerzos para mejorar la calidad del café y acceder a mercados de Comercio Justo y orgánico (Ramos *et al.*, 2020). La participación de las mujeres en la organización es relevante, para el año 2013 97% de sus promotores comunitarios eran mujeres y la red comunitaria se estaba integrada por 59% de mujeres. La inclusión de mujeres y jóvenes ha permitido fortalecer la cohesión social y la sostenibilidad a largo plazo de la organización, al garantizar la transmisión de conocimientos y habilidades a las nuevas generaciones. Esto ha generado no solo beneficios económicos, sino también un sentido de pertenencia, empoderamiento y autonomía dentro de la organización.

6.7.4. Fomento de la diversificación de cultivos

El fomento de la diversificación de cultivos ha sido una estrategia clave de VIDA para reducir la dependencia de generación de ingresos únicamente del cultivo de café de los socios. Como se expuso en el apartado de transición agroecológica, la organización ha promovido la integración de otros cultivos permitiendo, con ello, mejorar la seguridad alimentaria y la generación de ingresos adicionales durante las temporadas bajas de la producción cafetalera (Illescas *et al.*, 2022).

El policultivo en el cafetal también ha contribuido a la resiliencia económica de los socios, al reducir el riesgo derivado de la volatilidad del precio del café en el mercado y de los impactos negativos del cambio climático. La diversificación productiva no solo mejoró la estabilidad financiera de los productores, sino que también favoreció la biodiversidad y la salud de los suelos, creando un sistema productivo más sostenible a largo plazo (Manson *et al.*, 2018).

6.7.5. Apropiación de los procesos de aprendizaje por parte de los socios

VIDA ha implementado un enfoque participativo para la apropiación de los procesos de aprendizaje por parte de los socios y sus familias. A través de la IAP y los procesos de capacitación, los socios han adquirido un control directo sobre los conocimientos y las técnicas necesarias para mejorar sus prácticas productivas. Las diversas colaboraciones con movimientos sociales, organizaciones campesinas, instituciones de enseñanza e investigación, organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, y con instituciones de gobierno federal, estatal y local han permitido a los socios el conocimiento general de actores que intervienen en la cadena de valor del café. Esto permitió concretar distintos aprendizajes teóricos y prácticos de la cadena de valor y la producción de café.

Este proceso de apropiación ha permitido a los socios dejar de depender exclusivamente de expertos externos, sino que ellos mismos se han convertido en expertos en la producción agroecológica del café. La apropiación del conocimiento es un punto clave que no solo ha mejorado la productividad y la calidad del café, sino que también ha permitido empoderar a los productores al darles las herramientas para tomar decisiones informadas sobre el manejo de sus parcelas y la diversificación de sus ingresos (Ramos *et al.*, 2020).

6.7.6. Control de la cadena de valor del café

El control de toda la cadena de valor del café es uno de los objetivos más ambiciosos de VIDA, también uno de los que más beneficios ha generado para sus socios. La implementación de mejores prácticas agroecológicas coadyuvó a posicionar su café en mercados especializados que valoran tanto la calidad del producto como las prácticas sostenibles empleadas en su producción.

Con el conocimiento sobre la agregación de valor, los socios de VIDA han eliminado intermediarios al comercializar su café a través de la organización en

mercados nacionales e internacionales, incrementando sus ingresos. Además, el enfoque en la calidad del producto ha generado un valor agregado que se refleja en el precio diferenciado que obtienen por su café, especialmente incursionando en los mercados de productos orgánicos y de calidad en taza (VIDA *et al.*, 2016).

El control logrado en la cadena de valor fortaleció la independencia económica de los socios, permitiendo a los socios gestionar todas las etapas del proceso productivo y comercial desde la siembra de café, la exportación y llevando al café de calidad en taza al consumidor final. Esto último, lo han logrado con establecimiento de la cafetería para venta *retail*, establecida en la cabecera municipal de Ixhuatlán del Café, lo que les permite comprender las demandas del consumidor, así como el desarrollo de este mercado desde un enfoque social. Estos avances han contribuido al cumplimiento de los objetivos la organización VIDA y forman parte de la consolidación organizativa.

6.8. Consolidación organizativa de VIDA

El índice de consolidación organizativa tuvo la finalidad de medir el grado de estabilidad y cohesión dentro de una organización autogestiva. Basado en las cinco dimensiones clave señaladas, (estructura organizativa, liderazgo, comunicación, cultura organizacional y uso de recursos), el índice permitió evaluar de manera objetiva el desempeño de la organización y su capacidad para enfrentar desafíos en el largo plazo. Las valoraciones permitieron triangular la información documental revisada, y los resultados que le anteceden a este apartado en el capítulo de resultados, por lo que se obtuvo una valoración acorde a la realidad organizativa de VIDA.

6.8.1. Índice de consolidación organizativa

La valoración global obtenida fue de 19.5 e indica que la organización presenta un alto grado de consolidación en todas las dimensiones analizadas. Refiere una estructura organizativa sólida, flexible a los cambios del entorno con una activa participación de todos los socios en la toma de decisiones, y tiene roles y

responsabilidades bien definidos. Ello, permite una adaptación ágil al entorno cambiante. La organización desarrolla una comunicación eficaz que fortalece la transparencia y la confianza, que permite crear un entorno de colaboración y compromiso. El liderazgo ejercido dentro de la organización es adecuado para la naturaleza autogestiva de la misma.

La cultura organizacional está firmemente enraizada en los valores y la identidad campesina para el bienestar colectivo. Muestra una alta eficiencia en la gestión de sus recursos, y mantiene relaciones estratégicas y colaborativas con actores externos, creando así diferentes oportunidades y apoyo. En este sentido, la organización tiene una posición como un modelo de autogestión sostenible y resiliente con una estructura consolidada que le permite enfrentar desafíos y asegurar su permanencia en el tiempo.

Como se ha señalado anteriormente, la organización, aunque busca el uso de óptimo de sus recursos para lograr su autonomía financiera para la consolidación de recursos en el largo plazo, aún le falta incorporar el uso de servicios financieros. Por eso, se obtuvo una valoración baja en la dimensión referente al uso de recursos (**Figura 19**).

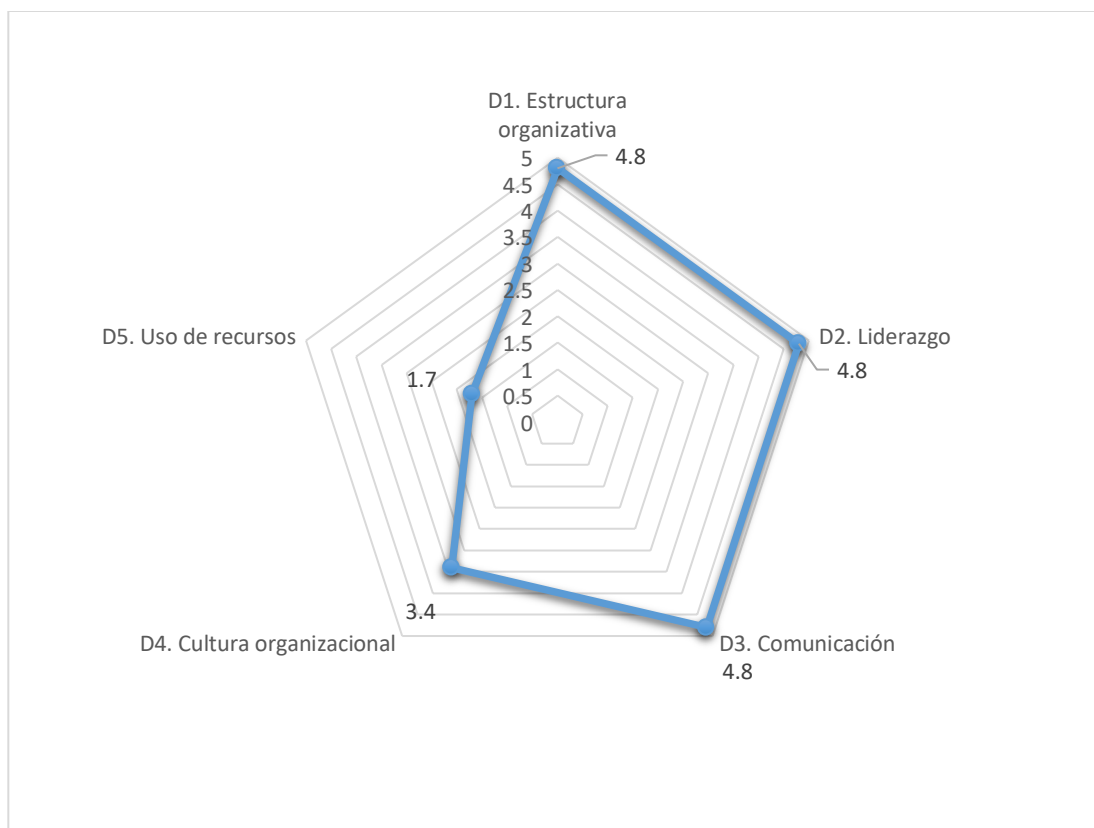


Figura 19. Valoración de los factores de consolidación organizativa de VIDA.
Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

El uso de recursos sociales, como la colaboración con organizaciones internacionales ha sido un aspecto positivo, pero la capacidad de generar recursos propios sigue siendo limitada. Por ello, el índice señala la dimensión de uso de recursos financieros como una oportunidad de mejora.

En este sentido, es necesario señalar que VIDA ha sido efectiva en la mejora de la sostenibilidad a largo plazo, pero en función de los logros y los objetivos que se plantea en la misión y visión organizativa, enfrenta ciertos desafíos en la gestión de recursos financieros y en la búsqueda de nuevas oportunidades de financiamiento. Aunque los socios han diversificado sus fuentes de ingreso, el desarrollo organizativo requiere del financiamiento de actividades que le permitan alcanzar los objetivos que se han planteado. Para ello, la organización ha avanzado en cuanto al cambio de régimen fiscal para ser una donataria autorizada, por lo que, ahora, los enrola en una actividad de procuración de

fondos que les da la oportunidad de alcanzar eficientemente sus metas y objetivos.

La organización tiene un alto índice de cultura organizacional debido al alto nivel de cohesión y compromiso de las y los socios, definida por los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización (Schein, 1985). En el caso de VIDA, la cultura de colaboración, solidaridad y compromiso es observable en las actividades diarias de los socios, quienes comparten un sentido profundo de identidad campesina y una visión común basada en la producción agroecológica de calidad. La organización mantiene actualizado su padrón de socios, para darle cumplimiento a sus planes de desarrollo y mantener la dinámica organizativa de trabajo colectivo. El compromiso, identidad y los valores se identifican desde el discurso en pláticas con los socios según su antigüedad en la organización y se concretan con los compromisos, planes y programas de trabajo.

En lo referente a la comunicación, existen aspectos de mejora en la comunicación en cuanto a la integración de procesos formales, con la finalidad de hacer más eficiente la coordinación entre los diferentes niveles de la organización para la inclusión de las actividades organizativas, sobre todo, en contextos complejos (Mintzberg, 1984; Contreras *et al.*, 2012a). Específicamente, se recomienda implementar en sus programas temas relacionados con la capacitación para el cumplimiento de sus compromisos fiscales y administrativos debido a su cambio de régimen fiscal (al ser donataria autorizada).

El liderazgo identificado (colaborativo y transformacional) en la organización se considera una de sus fortalezas. Este liderazgo compartido, ha permitido a la organización distribuir entre los socios de la organización, a través de las once comisiones, sus actividades, funciones y responsabilidades bien definidas lo que ha fomentado la participación en la toma de decisiones y guiarlos hacia un objetivo común (Bass y Avolio, 1994; Rojas, 2013). La participación en las comisiones es incluyente, toda vez que el nombramiento de los responsables de cada comisión se hace en función de los requerimientos, de la naturaleza, el

avance y los resultados esperados. Los responsables nombrados solicitan colaboradores o enlaces para el cumplimiento de las metas, en la que cada socio interesado puede integrarse.

En general, la consolidación de VIDA está relacionada con el empoderamiento y compromiso con la misión y visión de la organizativa, creada con procesos de planeación endógenos con enfoque de autogestión que contribuye a la cohesión social y la resiliencia de la organización (VIDA *et al.*, 2016). La organización tiene una estructura de trabajo colectivo con enfoque horizontal y participativo que permite el involucramiento de todos los socios en los procesos de toma de decisiones lo que le da la estabilidad a la organización (Mintzberg, 1984; Daft, 2012).

6.9. La autogestión y la participación en VIDA

Los socios realizan ventas con la marca colectiva (FEMCAFE) y, con ello, han generado fondos que financian acciones organizativas como la participación en eventos, considerados de importancia para la organización, y para el fondeo de actividades de los proyectos que forman parte de los programas: a) el de género y b) agricultura sostenible. A través de estos programas, se financió el registro de la marca colectiva, las capacitaciones para jóvenes y la compra de equipo para la cafetería para venta *retail*.

La toma de decisiones informadas de las y los socios sobre el manejo de sus recursos organizativos y familiares, ha facilitado la promoción y desarrollo de procesos innovadores y la implementación de innovaciones donde la edad y el nivel educativo no son determinantes como lo señala Escamilla *et al.* (2020).

El involucramiento y participación de las mujeres y jóvenes en las actividades organizativas fortalecen los lazos sociales entre sus socios y los miembros de la comunidad, creando un tejido social más cohesionado y solidario. Las redes de apoyo mutuo, que se han formado a través de VIDA, han facilitado el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos entre los productores de su área de

influencia con intercambio de experiencias, lo que ha contribuido a incrementar los ingresos y la mejora del bienestar social de las familias involucradas (Illescas *et al.*, 2022). Los beneficios de las y los socios de la organización VIDA como organización autogestiva se describen y se analizan a continuación.

6.9.1. Mejoras en la seguridad alimentaria

Las familias socias de VIDA que diversificaron sus cultivos les ha permitido tener acceso a una variedad de alimentos frescos y nutritivos, que antes no disponían. Esta disponibilidad de alimentos de temporada, también les permite generar excedentes, que son intercambiados en un mercado socialmente regulado a través del trueque. Estos intercambios permiten la diversificación de la dieta con tipos de productos alimenticios que los socios no producen a nivel local. El enfoque de agricultura sustentable ha mejorado no solo la producción de café, sino también la disponibilidad de alimentos para el autoconsumo, que tiene un impacto directo en la nutrición de los socios y sus familias (Ramos *et al.*, 2020).

6.9.2. Inclusión de mujeres y jóvenes en el proceso productivo

La inclusión y el reconocimiento de la participación de mujeres y jóvenes en el proceso organizativo y productivo contribuyen al bienestar social. En particular, las mujeres han desempeñado un papel clave en la mejora de la calidad del café y en la gestión de la marca colectiva FEMCAFE, lo que les ha permitido ganar independencia económica y fortalecer su participación en la toma de decisiones dentro de la organización (Illescas *et al.*, 2022).

La organización les dio una participación importante a los jóvenes para el relevo generacional y la continuidad de las actividades organizativas enfocadas en la agroecología como un estilo de vida colectivo. Los jóvenes de la segunda y tercera generación ocupan puestos directivos de la organización. Los socios fundadores forman una estructura de consejo de mayores y mayores, que fortalece la organización con la experiencia acumulada y una visión renovada por los

jóvenes. Este enfoque inclusivo de organización ha coadyuvado a la mejora del bienestar social de las y los socios, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

6.9.3. Mejora en la salud ambiental y resiliencia al cambio climático

Los socios de VIDA tuvieron beneficios al adoptar prácticas agroecológicas en sus actividades productivas han incrementado la productividad de sus cafetales y están contribuido a la sostenibilidad ambiental en el largo plazo. Con la implementación de sistemas agroforestales no solo conservan la biodiversidad local, si no también mejoran la fertilidad del suelo y reducen la erosión; y, con ello, están contribuyendo en el mantenimiento de un ecosistema más saludable y resiliente.

Con la diversificación productiva y el uso de prácticas sostenibles los socios robustecen su resiliencia frente al cambio climático. Al respecto, los socios refirieron que las afectaciones severas ocasionadas con el brote atípico de la roya en el año 2012 ocurrieron en los cafetales con menor diversificación de sombra, esto les permitió identificar la importancia de diversificar la sombra en los cafetales. Además, les permitió programar la renovación de cafetales con variedades más resistentes a la roya, como ya se señaló anteriormente.

Los socios de VIDA han podido adaptar sus sistemas de producción que responden a un contexto de creciente inestabilidad climática, con lo que aseguran una mayor estabilidad en la producción y en sus ingresos.

6.9.4. Control sobre la cadena de valor y acceso a mercados internacionales

Con el control de la cadena de valor del café por parte de las y los socios de VIDA ha contribuido a la mejora del bienestar de las familias. A través de la implementación de mejores prácticas y la certificación en Comercio Justo y orgánico los socios, lograron obtener precios más altos por su café en mercados

internacionales, y la café cereza que no cumple los estándares de calidad se vende con intermediarios. Este control sobre la comercialización de su producto ha permitido a los productores mejorar sus ingresos y asegurar una mayor independencia económica (Ramos *et al.*, 2020).

La marca colectiva FEMCAFE fue un factor clave para el acceso a mercados internacional. Con la marca colectiva FEMCAFE visibiliza la participación de la mujer en la cadena de valor café. Esto es una oportunidad para que VIDA atraiga más oportunidades de colaboración y financiamiento, que resulte en la mejora del bienestar general de sus socios. Una acción clave implementada por la organización para el bienestar de los socios es el autocuidado.

6.9.5. Autocuidado

El fortalecimiento organizativo forma parte de la filosofía de la organización VIDA donde se refuerzan el amor y el cuidado de las o los socios. El desarrollo organizacional de toda empresa ya sea social, ya sea económica requiere incluir a socios y colaboradores en un proceso continuó que fortalezcan y permitan la sostenibilidad de acciones en el largo plazo (Servitje, 2009). Por ello, los procesos de apoyo y cuidado mutuo dentro de la organización son un elemento transversal en la implementación de acciones para la integración de planes de desarrollo desde una visión centrada en la persona. En este sentido, los procesos de consolidación se centran en atender las necesidades de sus socios creando un esquema organizativo con relaciones de: a) igualdad administrativa en el que el tiempo de todos vale igual, es decir, todos los que desempeñan un cargo o función remunerada en la organización tienen una percepción tazada en el salario mínimo de la región, que no depende de la formación profesional; b) igualdad en el trato, en el que todos los socios, así como aspirante o usuario de algún servicio que ofrece la organización, tiene derecho a no ser discriminado por ningún motivo; y c) de igualdad de oportunidades de todos los socios para votar y ser votado.

Las acciones implementadas por la organización autogestiva VIDA, integrada por pequeños productores, incluyó elementos de autocuidado y desarrollo de capacidades para el bienestar de los socios, tanto en el ámbito personal como organizativo. Estas acciones de planeación estratégica basadas en la autogestión coadyuvaron en la forma en que la organización se relaciona con el Estado y el mercado, facilitando una integración más efectiva en la cadena de valor global café y la mejora de las condiciones de vida de sus familias.

6.10. Consolidación organizativa de VIDA y su relación con el Estado

En este apartado se identifican los cambios observados en la relación de la organización con el Estado mexicano, retomando las fases de desarrollo descritos en el apartado 6.2. Estos cambios sugieren un proceso evolutivo relacionado de manera estrecha con el grado de conciencia de los socios sobre las limitaciones de las funciones del Estado, y configuró un esquema organizativo único. Desde esta perspectiva, la organización vio los apoyos y programas como medios para el desarrollo de planes desde lo local; rompiendo, así, la dependencia de los fondos del apoyo y programas del Estado para el desarrollo de la actividad cafetalera. Es decir, los programas y proyectos que implementa la organización no dependen de la oferta de los apoyos del Estado, más bien son vistos como complementos al realizar una gestión selectiva de aquellos apoyos que se adaptan a sus planes de desarrollo. Así la organización transitó hacia su propio desarrollo con mayor autonomía, alejándose de la dependencia de los programas de apoyo del gobierno.

Las relaciones identificadas han sido impulsadas por factores económicos, sociales y políticos, además de la evolución de la visión organizativa propia de sus socios. En el **Cuadro 28** se muestran las etapas por las que transitó la organización, así como su relación con el estado y los factores de cambio.

Cuadro 28. Etapas de desarrollo organizacional y su relación con el Estado.

Etapas	Relación con el Estado	Factores de Cambio
---------------	-------------------------------	---------------------------

Lucha de sombrero (agremiados) 1989-1999	Fuerte dependencia de subsidios estatales (INMECAFE, PRONASOL)	Desregulación del sector agrícola, Gestión en función de la oferta de recursos del Estado
Análisis y direccionamiento de la organización (agremiados-socios) 2000-2009	Reducción del apoyo estatal, búsqueda de certificaciones internacionales	Crisis del café Transición a modelos de autogestión
Desarrollo organizacional (redes para el desarrollo) 2010-2023	Relación marginal, énfasis en redes internacionales y sostenibilidad	Fortalecimiento del modelo agroecológico, Redes de colaboración

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

6.10.1. Lucha de sombrero (agremiados) 1989-1999

En este periodo los logros obtenidos de la participación en las movilizaciones sociales fueron principalmente la obtención de pagos pendientes de la última cosecha acopiada por INMECAFE, y la asignación de equipos para beneficio del café de la para estatal. Estos equipos que recibieron del INMECAFE, no fueron útiles para los socios fundadores y productores de la región. La asignación de los equipos a las organizaciones, la para estatal (INMECAFE) la realizó por sorteo y lo que les tocó a ellos como grupo fueron motores y algunos componentes sin uso para el beneficiado del café. En esta etapa se formó a los líderes y socios fundadores de VIDA en temas de filosofía libertadora y autogestión. De manera adicional, se inició con la integración de grupos de ahorro solidario que, posteriormente formaron parte de la base social de la organización VIDA.

Esta etapa fue fundamental para que los socios fundadores conocieran y comprendieran las necesidades operativas y logísticas para el correcto funcionamiento de una organización. Además, en esta etapa los líderes y socios fundadores identificaron los primeros aliados para la integración organizativa. Con los aliados afiliados a la UGOCEP concretaron las primeras gestiones de proyectos productivos para los productores de café en el Municipio de Ixhuatlán del Café. Así también, los fundadores concretaron acciones de incidencia política

para el sector cafetalero, haciendo que los programas de gobierno incluyeran talleres de capacitación para el beneficio del café. Algunas de estas relaciones y contactos fortalecieron el origen de la organización VIDA, posteriormente.

Los proyectos productivos gestionados con la UGOCP estaban direccionados por la oferta de recursos de Estado. Estos proyectos marcaron el inicio de las actividades productivas grupales entre los socios. Sin embargo, se vieron mermadas en su operación y obtención de beneficios por la falta de seguimiento y formación, en lo que refería a capacitación técnico-productiva, administrativa y fortalecimiento organizativo. Todo esto sentó las bases para que los socios fundadores de VIDA y productores de café interesados se reorganizaran y buscaran nuevos mecanismos de subsistencia en un mercado desregulado (Bartra, 2013b).

6.10.2. Análisis y direccionamiento de la organización (agremiados a socios) 2000-2009

En este periodo, al no obtener los resultados esperados con la implementación de los proyectos productivos gestionados, se inició con la revalorización de sus recursos, principalmente mano de obra y tierra empleados en el sistema de producción campesino. En esta etapa, se desarrollaron trabajos de IAP para resaltar el contexto local y productivo del café en la región, y se determinó el costo de producción del café. El estudio de los costos de producción sentó las bases para identificar nuevas oportunidades de desarrollo con la diversificación productiva. Con la reflexión colectiva identificaron que la producción de café convencional no era una alternativa para ellos, por lo que decidieron fortalecer los grupos de ahorro solidario y realizaron diagnósticos de salud nutricional de los niños. A partir del diagnóstico de salud nutricional se inició con la atención a la salud de ellos con el uso de medicina tradicional, que fortaleció la cohesión de grupos de ahorro en las comunidades.

En este periodo se sentaron las bases para la certificación orgánica de la producción de café, y con esto acceder a nichos de mercado con precios más

altos. Las acciones realizadas por los socios se evidenciaron con prácticas agroecológicas en la producción de café, y sentó las bases de la organización VIDA que da valor no solo el café, sino también preserva la biodiversidad y ofrece servicios ambientales.

En este periodo se evidencian dos factores de cambio. El primero es la caída de los precios del café y el retiro de los apoyos estatales para la producción de café que agudizó la crisis de los pequeños productores de café. Esto obligó a los pequeños productores a buscar estrategias de diversificación productiva y certificaciones para incursionar en el Comercio Justo y mercado orgánico como vías para sobrevivir en el mercado global (Renard, 2015).

El segundo factor de cambio de la organización fue búsqueda de la autonomía organizativa, como respuesta a las malas experiencias que tuvieron al buscar cobijo con organizaciones que tenían incidencia en política del sector cafetalero. Ante la falta de apoyo estatal, la organización desarrolló un modelo propio de autogestión para solucionar sus problemas productivos específicos, y no soluciones generales que se obtenían a través de los programas del gobierno. En este proceso se promovió la activa participación de los socios de VIDA en la toma de decisiones para adoptar un enfoque de producción agroecológica.

6.10.3. Desarrollo organizacional (redes para el desarrollo) 2010-2023

A partir del año 2010, las y los socios de la organización VIDA comenzaron a desarrollar un esquema de producción cooperativa con planes centrados la producción de café de calidad en taza. Para lograrlo, definieron programas de manejo, seguimiento y evaluación de la producción del sistema café. En este periodo la organización realizó gestiones para conseguir recursos de los programas de gobierno y, simultáneamente, estableció relaciones de colaboración con organismos internacionales para fortalecer el sistema café.

Las gestiones se centraron a satisfacer las necesidades de las y los socios. Porque identificaron que los proyectos apoyados por los programas gubernamentales incrementaban el trabajo y responsabilidades de los y los socios que afectaba su salud y bienestar. Esto se evidenció con el desarrollo de una IAP sobre el uso del tiempo de las actividades de la casa que cuantificó el esfuerzo familiar equitativo (Trujillo *et al.*, 2021). En la sesión plenaria del taller participativo, las y los socios llegaron a la conclusión que el aumento en las tareas y actividades les estaba causando estrés con efectos negativos en su salud personal y familiar.

Esto originó la orientación de acciones de gestión de los sistemas productivos con enfoque de desarrollo centrado en la persona, que se complementó con capacitaciones y algunos activos como proyectos de traspatio gestionados de manera grupal, valorando y rescatando la medicina tradicional, y con esto llevaron a la realización de los primeros talleres de feminismo y de generación de conciencia acorde a su contexto local y medios de vida.

La diversificación productiva, el cafetal comestible y el mercado regulado socialmente (trueque) que tienen las y los socios de VIDA les permitió tener una mayor resiliencia con la crisis causada por la pandemia de COVID-19, donde a pesar de la caída en las ventas de café a nivel mundial, los socios no padecieron dificultades para conseguir alimentos.

El primer factor de cambio es la consolidación organizativa en torno a la producción agroecológica y agregación de valor ha permitido a los socios de VIDA adaptarse mejor a las exigencias del mercado global. Sin embargo, se están enfrentando a nuevos retos para posicionar sus productos en el mercado internacional debido a regulaciones comerciales del café. El segundo factor de cambio en este periodo tiene que ver con las redes internacionales que estableció la organización y continuar operando de manera autónoma reduciendo su dependencia de los programas de gobierno, y, al mismo tiempo, influir en agendas políticas para hacer frente a los temas de regulación relacionado con la gobernanza de la cadena de valor (Vázquez y Moguel, 2021).

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El estudio de caso de la organización VIDA permite llegar a las siguientes conclusiones:

De tipo metodológico

- La selección del caso de estudio debe tener los aspectos que aborda el problema de investigación de interés del investigador(a); para la selección del caso se requiere de una revisión previa de la literatura para precisar el contexto socio-económico que determina la factibilidad y viabilidad de la investigación a realizarse; el investigador debe observar el fenómeno de interés desde el plano en que éste se desarrolla, con el menor grado de intervención posible; la identificación de actores clave requiere de una revisión previa de la literatura para precisar el contexto social del fenómeno de interés para entender como toman decisiones y en qué nivel, con la finalidad de realizar un acercamiento adecuado para la propuesta de investigación; el investigador(a) deberá identificar los actores y procesos clave del fenómeno de interés a través de relaciones horizontales con ellos para establecer diálogos y relaciones de confianza; identificar a las personas clave involucradas en el fenómeno de interés como facilitadores para establecer contacto con los actores sociales; y buscar los espacios más adecuados para la interacción con los actores clave que permitan la aplicación de los instrumentos o técnicas para la colecta de datos.
- La metodología cualitativa en los estudios de caso permite una mayor comprensión de fenómenos sociales complejos que combinados con métodos cuantitativos fortalecen y resaltan los resultados, para cuantificar los cambios de las variables que intervienen en el caso objeto de estudio.

Del estudio de caso

- La crisis por lo que atravesaron los pequeños productores de café se originó por la reducción de los apoyos gubernamentales a la producción primaria originado por el modelo neoliberal. Ello detonó que los productores de café se afiliaran a una organización paraguas (UGOCP) para la defensa de sus intereses. En el caso de las y los socios de la organización VIDA buscaron una vía alterna para satisfacer sus propias necesidades ya que la organización paraguas no las satisfacía, por lo que iniciaron procesos de planeación participativa con mayor atención a las condiciones territoriales y socioeconómicas, lo que les permitió definir objetivos y planes de desarrollo en respuesta a sus propias necesidades.
- La investigación mostró que el proceso de consolidación organizativa es resultado de un conjunto de acciones colectivas orientadas hacia el fortalecimiento y la autonomía de la organización, en el que la identidad campesina les permitió alcanzar objetivos comunes.
- La consolidación organizativa no es un proceso lineal, sino que es un fenómeno cambiante marcado por distintas crisis y procesos de adaptación. Este proceso de adaptación permitió resaltar la importancia de la integración de principios como la equidad y la autonomía en la estructura organizativa en el fortalecimiento de las capacidades para afrontar colectivamente las crisis. Al mismo tiempo, la integración de la equidad y la autonomía en la gestión de sus planes de desarrollo les permitió el desarrollar la capacidad de gestionar de manera independiente sus recursos y actividades productivas, lo que contribuyó en la construcción de resiliencia en un entorno de crisis.
- El análisis del estudio de caso demostró que la organización definió con precisión ejes para propiciar su desarrollo considerando sus condiciones socioeconómicas en su contexto local poniendo especial atención en el sistema café, centrado en la persona y en la producción agroecológica

como un pilar fundamental en la consolidación y sostenibilidad de la organización.

- La pluriactividad permitió diversificar las fuentes de ingreso de los socios; con la producción agroecológica redujeron sus costos de producción y la dependencia de insumos externos y establecieron una relación más amigable con el medio ambiente; con la implementación, seguimiento y evaluación de planes de manejo del cafetal les permitió producir café de calidad en taza y, con ello, los socios lograron la certificación orgánica y vender a mayores precios; al estar organizados y tener la certificación orgánica les facilitó el registro de la marca colectiva FEMCAFE y con ésta los socios fortalecieron la identidad campesina resaltando el papel de la mujer en la producción agroecológica, que integró la agregación de valor en todo el proceso de producción, selección de granos de café desde la cosecha, beneficio, tostado y empaquetado lo que permite garantizar el café de calidad en taza, alejándose de la producción del café como *commodity*. Este enfoque de la organización que integra las dimensiones social, económica y ambiental les permitió el establecimiento de una cafetería, que representa un medio para visibilizar las actividades de la organización, les permite la generación de ingresos y da espacio de conocimiento integral de la cadena de valor.
- El liderazgo fortaleció el crecimiento organizacional de base campesina como un factor decisivo para guiar y orientar las acciones colectivas hacia la consecución de objetivos. El liderazgo observado orientó la integración de factores como el conocimiento de la producción de café, impulso la conciencia a través de un código de comunicación que, posteriormente, permitió desarrollar relaciones de confianza para hacer compromisos, integrar diagnósticos y planes de desarrollo participativos para la toma de decisiones estratégicas, que en un futuro permitieron la integración productiva con la meta de insertar al mercado un café de calidad con identidad campesina.

- La marca colectiva FEMCAFE destacó la participación de las mujeres en la cafecultura campesina y permitió el rol creciente de las mujeres dentro de la organización. La participación femenina impulsó el fortalecimiento organizacional al incluirlas en los procesos de decisión y producción lo que permitió ampliar las capacidades de la organización, promoviendo una mayor equidad interna, y aumentó la visibilidad de la organización a nivel local, regional e internacional.
- La misión y visión de la organización se integraron de manera coherente en el marco de la consolidación, lo que permitió ver a la organización como un sistema social dinámico. La estrecha relación entre los principios de identidad y equidad guiaron la trayectoria organizacional hacia el logro de sus objetivos en el largo plazo.
- La estructura organizativa y los objetivos de la organización no ha sido estáticos, sino que se adaptaron continuamente a las necesidades emergentes de sus miembros y del contexto territorial en el que opero. Este dinamismo permitió que la misión de la organización, enfocada en la integración económica de los pequeños productores y en la sostenibilidad ambiental, se mantuviera relevante a lo largo del tiempo, incluso en momentos de crisis.
- La autonomía de la organización le permitió construir resiliencia organizacional que permitió a la organización permanecer vigente y avanzar en su consolidación, a pesar de los desafíos del entorno socioeconómico.
- El análisis de la red de aliados y colaboradores permitió visualizar la complejidad de las interacciones que componen la narrativa organizacional. La organización estableció relaciones de colaboración de beneficio mutuo con aquellas cuyas misión y visión coincidían con las del colaborador. Estas colaboraciones coadyuvaron en la sostenibilidad y contribuyeron en el fortalecimiento de la estructura organizacional.

- La organización estableció redes con otras instituciones gubernamentales y de investigación, organizaciones campesinas y movimientos agroecológicos para atender las necesidades de sus socios considerando las dimensiones social, económica y ambiental.
- La participación de las y los socios y la autogestión son elementos cruciales para el éxito de la organización, ya que promueven un sentido de propiedad compartida y de responsabilidad colectiva sobre las actividades y el uso de los recursos de la organización. Este enfoque basado en la participación consciente permitió a los socios modificar su relación con los programas de gobierno en sus diferentes etapas, hasta concebir los programas de apoyo como un complemento en la integración de sus planes de desarrollo, lo que fortaleció la estructura organizativa y permitió avanzar hacia una mayor integración económica de los pequeños productores.

Sobre las hipótesis

Las hipótesis particulares se corroboraron completamente y, con ello, la hipótesis general planteada en términos de “La implementación de un esquema de producción cooperativo de café agroecológico mediante una estructura organizativa democrática ha permitido la agregación de valor y la mejora en el bienestar de los socios, modificando su relación con el Estado en términos de gestión de recursos para un proyecto colectivo, diferente del esquema tradicional de oferta de recursos” también se corrobora en su totalidad.

En resumen, las hipótesis planteadas demuestran que el éxito de VIDA radica en la integración de valores cooperativos, formación continua y estrategias de diversificación bajo un modelo organizativo innovador. Las relaciones dinámicas con el Estado y la consolidación de redes autónomas resultaron determinantes en la creación de resiliencia organizativa y sostenibilidad a largo plazo. Este caso ilustra cómo la acción colectiva, estructurada desde los principios de equidad y participación, puede transformar sistemas de producción locales en modelos de desarrollo sostenibles y competitivos

7.2. Recomendaciones

7.2.1. Para la organización

Se recomienda a la organización integrar estrategias de marketing digital para promover la marca, destacando las características de la producción relacionadas con la calidad y los servicios ambientales del sistema de producción cooperativa de café calidad desarrollado. La expansión del mercado podría generar mayores beneficios sociales y ecológicos en las zonas productoras, y contribuir a contrarrestar el cambio climático.

Así también se considera importante, a partir de su actualización como donataria autorizada, incursionar en los esquemas de procuración de fondos como una opción viable para la diversificación de ingresos que permita el desarrollo de sus programas y ejes de desarrollo de manera autónoma. Un aspecto decisivo y que

representa una posibilidad de éxito es el momento coyuntural sobre la demanda de servicios ambientales y responsabilidad social que demandan las empresas, relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030. Además, de evaluar el escalamiento de la venta *retail* a partir de la generación y validación de una cafetería con la finalidad de aumentar la visibilidad de la producción de café agroecológico de calidad.

7.2.2. Para organizaciones en general

A partir de este análisis detallado del esquema organizativo desarrollado por VIDA, es posible señalar una serie de prácticas y estrategias clave que otras organizaciones campesinas pueden adoptar para replicar el éxito organizativo. Estas recomendaciones prácticas se basan en la autogestión, la transición agroecológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento de la cohesión social y la gestión autónoma de recursos.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones derivadas del análisis de los aspectos organizativos, productivos y sociales que resultaron fundamentales en el éxito del estudio de caso.

7.2.2.1. Fomentar un esquema organizativo basado en la participación y la autogestión

Estructurar la toma de decisiones colectivas

El éxito de VIDA se debió en gran parte a su enfoque en la toma de decisiones colectiva. Una organización que desee replicar este modelo debe implementar estructuras participativas en las que todos los miembros tengan voz y voto en las decisiones clave. Se recomienda establecer asambleas regulares, donde las y los socios puedan discutir temas como la producción, comercialización y manejo de recursos. Asegurarse de que estas decisiones se tomen de manera democrática refuerza el sentido de pertenencia y fomenta la cohesión social dentro de la organización.

Crear círculos de liderazgo compartido

En lugar de depender de un liderazgo centralizado, se recomienda fomentar un modelo de liderazgo compartido, donde distintas personas dentro de la organización asuman roles de liderazgo en diferentes áreas. Este enfoque facilita la distribución de responsabilidades y garantiza que el conocimiento se disperse entre varios actores, fortaleciendo la organización en caso de que surjan dificultades o cambios inesperados. Un esquema de rotación de responsabilidades también puede ser útil para formar nuevos líderes y evitar la concentración de poder.

Establecer una cultura organizacional de solidaridad y equidad

Uno de los pilares del éxito de VIDA fue la solidaridad entre las y los socios, y la promoción de la equidad de género. Las organizaciones que buscan alcanzar logros similares deben promover activamente la inclusión de mujeres y jóvenes en todas las actividades productivas y de liderazgo. Es fundamental crear un ambiente donde todos los socios se sientan valorados, independientemente de su género o edad. Para lograr esto, se pueden establecer programas de capacitación específicos para mujeres y jóvenes, incentivando su participación y empoderamiento.

7.2.2.2. Implementar un proceso de transición agroecológica

Capacitar a los productores en prácticas agroecológicas

La transición hacia un modelo de producción agroecológico requiere una formación intensiva y continua en nuevas técnicas productivas que sean sostenibles. Se recomienda implementar escuelas de campo y talleres de capacitación que permitan a los productores aprender técnicas como el manejo de sombra, la rotación de cultivos, el compostaje y la diversificación productiva. Estos espacios deben facilitar el intercambio de conocimientos entre los productores y expertos (preferentemente entre pares), así como promover el reconocimiento y la apropiación del saber campesino en el proceso productivo.

Fomentar la adopción de certificaciones internacionales

Para acceder a mercados especializados que valoran la producción sostenible y orgánica, es esencial que la organización encamine esfuerzos para obtener certificaciones internacionales, como el orgánico o Comercio Justo. Estas certificaciones no solo garantizan mejores precios para el café, sino que también aseguran que las prácticas de producción cumplen con altos estándares ambientales y sociales. Se recomienda que la organización trabaje con consultores o instituciones que ofrezcan apoyo técnico para facilitar este proceso de certificación.

Integrar la diversificación productiva como pilar central

La diversificación productiva fue fundamental para la estabilidad económica de las y los socios de VIDA, ya que les permitió reducir su dependencia de los ingresos generados exclusivamente por la venta de café. Las organizaciones deben promover la siembra de cultivos adicionales dentro de los sistemas agroforestales, como frutas, plantas maderables y especies nativas, que puedan ser comercializadas o consumidas por las familias productoras. Estos cultivos no solo mejoran la seguridad alimentaria, sino que también proporcionan ingresos adicionales durante las épocas de baja en la producción de café.

7.2.2.3. Desarrollar una marca colectiva para la comercialización de productos de calidad

Crear una marca colectiva con identidad propia

Una organización que busque diferenciar su producto en el mercado debe desarrollar una marca colectiva que refleje los valores y características distintivas de su producción. FEMCAFE es un ejemplo exitoso de cómo una marca puede reflejar la identidad campesina y la calidad agroecológica del café producido. Se recomienda que la marca se enfoque en comunicar la historia detrás del producto, enfatizando aspectos como la sostenibilidad, la calidad en taza y los beneficios sociales y ambientales que derivan de su producción.

Posicionar la marca en mercados especializados

Para lograr mejores precios y reconocimiento, es crucial que la organización busque posicionar su marca en mercados especializados tanto a nivel nacional como internacional. Estos mercados valoran productos con certificaciones y características diferenciadas, como el café de especialidad u orgánico. Se recomienda invertir en estrategias de marketing digital que ayuden a conectar con consumidores que aprecien la calidad del producto, utilizando plataformas en línea y redes sociales para dar visibilidad a la marca.

Establecer un esquema de proveeduría sostenible

La creación de un sistema de proveeduría es esencial para garantizar la calidad del producto y mantener la consistencia en la oferta. Esto incluye establecer planes de manejo y renovación de cafetales, monitorear la calidad de la producción, y asegurarse de que todos los proveedores cumplan con los estándares de la marca. Este proceso debe estar alineado con las certificaciones y los requisitos de los mercados especializados para garantizar que el café mantenga su calidad en taza y se destaque en el mercado.

7.2.2.4. Asegurar la planeación autogestiva y la independencia financiera

Implementar un modelo de planeación estratégica participativa

Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, las organizaciones deben implementar un proceso de planeación estratégica participativa, en el que todos sus socios estén involucrados en la definición de los objetivos y metas de la organización. Este proceso debe incluir la evaluación constante de los avances y desafíos, así como la creación de planes de desarrollo anuales que permitan ajustar las estrategias de acuerdo con el contexto económico y productivo. La planeación estratégica también debe enfocarse en la diversificación de ingresos y la mejora de las capacidades organizativas.

Buscar la autonomía financiera a través de iniciativas de autofinanciamiento

Para reducir la dependencia de los apoyos estatales y mejorar la autonomía financiera, se recomienda que la organización desarrolle mecanismos de autofinanciamiento, como fondos rotatorios o cajas de ahorro. Estos fondos permiten a sus socios tener acceso a recursos financieros para mejorar sus infraestructuras productivas, cubrir gastos imprevistos y financiar la compra de insumos. Además, este enfoque fortalece la resiliencia de la organización frente a las fluctuaciones del mercado y las políticas gubernamentales.

Construir redes de colaboración con organizaciones nacionales e internacionales

La creación de redes de colaboración con otras organizaciones campesinas, ONG, universidades y organismos internacionales es crucial para fortalecer la capacidad organizativa y asegurar el acceso a recursos técnicos y financieros. Estas redes permiten intercambiar conocimientos y experiencias, además de facilitar el acceso a mercados globales y a oportunidades de financiamiento que de otro modo no estarían disponibles para la organización.

7.2.2.5. Promover la cohesión social y el fortalecimiento comunitario

Incluir a mujeres y jóvenes en el proceso productivo y organizativo

La inclusión de mujeres y jóvenes fue clave en el éxito de VIDA, ya que fortaleció la cohesión social dentro de la organización y aseguró la continuidad de los conocimientos y prácticas productivas. Se recomienda que la organización implemente programas de formación y capacitación específicos para mujeres y jóvenes, incentivando su activa participación en todas las etapas del proceso productivo. La creación de círculos de mujeres y espacios de participación juvenil dentro de la organización puede contribuir al empoderamiento de estos grupos y al fortalecimiento de la estructura organizativa.

Fomentar la solidaridad y el apoyo mutuo

El fortalecimiento de la solidaridad entre las y los socios es fundamental para la cohesión social. Se recomienda implementar mecanismos de apoyo mutuo, como el intercambio de conocimientos y recursos entre los productores, así como la creación de redes de cooperación que ayuden a enfrentar los desafíos comunes. Un enfoque de solidaridad y equidad refuerza la identidad comunitaria y crea un ambiente propicio para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Fomentar un entorno solidario también puede incluir la creación de fondos comunitarios o mecanismos de asistencia mutua, donde los socios

contribuyan y reciban apoyo en momentos de crisis, fortaleciendo aún más la resiliencia colectiva.

Crear espacios para la resolución de conflictos y toma de decisiones

En cualquier organización, especialmente en aquellas que operan bajo un modelo participativo, es probable que surjan conflictos entre los socios. Para mantener una cohesión social sólida, es fundamental contar con espacios destinados a la resolución de conflictos de manera constructiva. Se recomienda implementar mecanismos de mediación donde las y los socios puedan expresar sus preocupaciones y llegar a acuerdos que beneficien a la comunidad en su conjunto. Al hacerlo, se previene la fragmentación interna y se garantiza que las decisiones sean tomadas de manera inclusiva y respetuosa.

7.2.2.6. Implementar prácticas sostenibles y de conservación ambiental

Promover la diversificación agroecológica

La diversificación productiva no solo es clave para la estabilidad económica, sino también para la sostenibilidad ambiental. Una organización que desee replicar el éxito de VIDA debe integrar prácticas agroecológicas que promuevan la conservación de la biodiversidad en sus sistemas de producción. Se recomienda plantar especies de árboles nativos que proporcionen sombra a los cafetales y productos adicionales para el consumo o la venta. Esto no solo mejora la salud del suelo y el ecosistema, sino que también contribuye a la resiliencia frente al cambio climático.

Fomentar la producción de servicios ambientales

La producción de servicios ambientales, como la captura de carbono, la conservación del agua y la preservación de la biodiversidad, puede ser una fuente adicional de ingresos y una manera de mejorar la sostenibilidad de la organización. Se recomienda que la organización explore programas de pago por servicios ambientales (PSA) o iniciativas de certificación ambiental (EVS), que no

solo contribuyan a la conservación del entorno, sino que también generen un valor adicional para los productos comercializados. Estos servicios pueden ser promocionados como parte del valor agregado de la producción agroecológica, especialmente en mercados donde la sostenibilidad es apreciada.

Reducir la dependencia de insumos externos

Otro aspecto clave del enfoque agroecológico es la reducción de la dependencia de insumos externos, como fertilizantes químicos y pesticidas. Para lograr esto, se recomienda que la organización implemente la producción de compost, el uso de bio preparados y el fomento de la fertilización orgánica a través del reciclaje de residuos de la finca. Estas prácticas no solo reducen los costos de producción, sino que también mejoran la salud del suelo y aumentan la autosuficiencia de los productores.

7.2.2.7. Aprovechar las tecnologías digitales y el marketing

Desarrollar estrategias de marketing digital

El acceso a los mercados nacionales e internacionales puede mejorarse considerablemente a través de una estrategia sólida de marketing digital. Se recomienda que la organización invierta en plataformas de venta en línea y redes sociales para promocionar su marca colectiva, enfatizando los aspectos únicos de la producción agroecológica, la calidad del producto y los beneficios sociales que ofrece a las comunidades. Las campañas de marketing pueden contar la historia de los productores, destacando los valores de sostenibilidad y comercio justo para atraer consumidores interesados en productos con impacto positivo.

Implementar herramientas digitales para la gestión y comercialización

La adopción de herramientas digitales también puede mejorar la eficiencia en la gestión interna y en la comercialización de los productos. Se recomienda implementar software para la gestión de inventarios, ventas y seguimiento de la producción. Además, utilizar plataformas de comercio electrónico puede facilitar

la conexión directa con consumidores y minoristas, eliminando intermediarios y aumentando los márgenes de ganancia para los productores.

Crear una plataforma de certificación participativa

Un modelo interesante que puede adaptarse a una organización agroecológica es la creación de un sistema participativo de certificación, donde los propios productores sean responsables de evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad dentro de la comunidad. Este sistema no solo ahorra costos de certificación externa, sino que también refuerza la confianza y cooperación entre sus socios. Estos sistemas permiten a las organizaciones mantener altos estándares de calidad de manera más accesible, sin depender de entidades externas.

7.2.2.8. Facilitar la integración de las familias productoras

Promover la participación de todos los integrantes de la familia

Para replicar el éxito de VIDA y FEMCAFE, es esencial integrar a todos los integrantes de la familia en el proceso productivo. Se recomienda que la organización fomente la participación de mujeres, jóvenes y adultos mayores, reconociendo el valor de sus contribuciones en todas las etapas de la producción y comercialización. Ofrecer capacitaciones específicas para cada grupo asegura que todos los integrantes de la familia se sientan empoderados y comprometidos con el éxito de la organización. En particular, el empoderamiento de las mujeres ha demostrado ser un pilar central en la construcción de la cohesión social y la resiliencia económica en modelos como el de VIDA.

Fomentar la transmisión intergeneracional de conocimientos

La transmisión intergeneracional de conocimientos es clave para la sostenibilidad de las organizaciones campesinas a largo plazo. Se recomienda que la organización implemente programas que faciliten el intercambio de saberes entre generaciones, asegurando que las prácticas tradicionales y

agroecológicas se mantengan vivas y se adapten a los nuevos desafíos del mercado y el entorno. Esto no solo preserva el patrimonio cultural, sino que también asegura la continuidad de las prácticas sostenibles en el futuro.

Implementar espacios de cuidado comunitario

La organización debe asegurar que los socios, en particular aquellos que participan en el trabajo productivo y organizativo, tengan acceso a espacios de cuidado que promuevan el bienestar emocional y físico. Esto puede incluir talleres de autocuidado, sesiones de apoyo psicológico y programas de atención a las familias. Mantener una comunidad sana y fuerte es esencial para la estabilidad organizativa a largo plazo, ya que promueve el compromiso y la participación constante de las y los socios.

7.2.3. Para la construcción de esquemas de producción alternos

El desarrollo organizacional analizado permite visualizar el desarrollo de las zonas cafetaleras a través de procesos de diagnósticos técnicos productivos con talleres de planeación participativa que generen un plan estratégico. La organización implementó un esquema de producción alternativo en función del cumplimiento de los criterios de transición agroecológica y en términos de soberanía alimentaria en su territorio, que aplicó la producción en una lógica de sistemas productivos con un enfoque de desarrollo local. Ello permite señalar un “modelo” de reproducción social alternativo que, en términos de diseño de políticas, posee elementos para el diseño de políticas con enfoque *bottom-up* (Kisman y Tasar, 2014).

El diseño de política con enfoque *bottom-up* debe responder directamente a las necesidades identificadas por los pequeños productores (Cejudo y Michel, 2016). La creación de un programa de esta índole debe ser accesible, sostenible y adaptable a las condiciones locales (Kisman y Tasar, 2014). Por ello, es crucial partir de las problemáticas y deficiencias específicas de la población a la que se

dirija con la finalidad de coadyuvar en la adopción de estos programas, que a la vez permite un desarrollo inclusivo y equitativo.

En este proceso de diseño de políticas, referido como un tercer polo de atracción por Latour (2018), se busca la creación de un entorno favorable para el desarrollo de las organizaciones campesinas y los productores agroecológicos, no necesariamente con inversiones e infraestructura generalizada, pero si como inversiones puntuales en función de las necesidades de los socios. Como resultado del presente análisis de caso se presenta, a manera de recomendación, un plan de “Desarrollo e implementación de planes de autogestión de desarrollo local para las comunidades cafetaleras” considerando que puede dar pauta a la mejora de los pequeños productores y fortalecer el desarrollo rural sostenible **(Cuadro 29)**.

El plan contiene directrices generales con los programas a nivel de diseño (Franco, 2020). En este, se presenta un apartado de descripción con los objetivos, acciones y resultados esperados, así como el análisis de las problemáticas o limitantes para implementarlos, en el marco del desarrollo rural sustentable, para él logró de una economía agrícola más equitativa, resiliente y respetuosa con el medio ambiente.

Plan: Desarrollo e implementación de planes de autogestión de desarrollo local para las comunidades cafetaleras.

Objetivo: Fomentar la participación de las comunidades cafetaleras en la identificación de sus necesidades y el diseño e implementación de soluciones en función de sus condiciones locales.

Cuadro 29. Propuesta de programas para la creación de modos de producción alternos.

Programa	Descripción	Problemática o deficiencia de los pequeños productores
Capacitación y educación técnica.	Objetivo: Mejorar las habilidades técnicas y de gestión de los pequeños productores. Acciones: Cursos de formación técnica avanzadas (prácticas agroecológicas), gestión empresarial y de recursos, contabilidad, marketing y tecnología. Resultados esperados: Aumento en la productividad, mejora en la gestión de recursos locales y accesos a mercados (cadenas cortas de comercialización).	La situación etaria de los productores de las regiones cafetaleras, para el desarrollo de capacidades y habilidades.
Programa de financiamiento	Objetivo: Proveer recursos financieros para inversiones en tecnología en pequeña escala, infraestructura y redes para negocios. Acciones: Microcréditos, subvenciones, fondos revolventes, seguros agrícolas y programas de ahorro para autofinanciamiento. Resultados esperados: Aumentar a capacidad de inversión y reducción de riesgos de inversión	La falta de capital y recurso líquido, este proyecto es un proyecto de largo plazo.
Programa de desarrollo de infraestructura local.	Objetivo: Mejorar la infraestructura local y de bien común para la producción y comercialización. Acciones: Construcción de áreas de secado en las fincas, mantenimiento de caminos rurales, sistemas de conservación de suelo y agua, almacenamiento y procesamiento de cosecha Resultados esperados: Reducción del costo del transporte, disminución de pérdidas postcosecha y mejor calidad al disminuir fallas físicas	Infraestructura inadecuada, en mal estado o inexistente, limitaciones para inversión.
Programa de innovación tecnológica	Objetivo: Desarrollar tecnología para la producción a pequeña escala	

Programa	Descripción	Problemática o deficiencia de los pequeños productores
Programa de desarrollo organizacional y cooperativo	<p>Acciones: colaboración con centros de enseñanza e investigación para el desarrollo de tecnologías propias a las condiciones productivas locales, creación de sistemas de información locales e integración tecnológica (aplicaciones móviles)</p> <p>Resultados esperados: Generar desarrollo tecnológico apropiado, bancos de información.</p>	<p>Dificultad para acceder a tecnologías por costo complejidad.</p>
Programa de desarrollo de mercados locales y mercados externos	<p>Objetivo: Mejorar las habilidades de negociación y eficiencia colectiva</p> <p>Acciones: Desarrollo y formalización de cooperativas, creación de redes de productores regionales, plataforma de intercambio de conocimientos y experiencias</p> <p>Resultados esperados: Acceso a mercados con mejores precios en mercados nacionales, acceso a recursos compartidos</p>	<p>La cultura organizativa es muy débil, lo que se deriva en una cultura de individualismo y redes de apoyo inexistente por desconfianza</p>
Programa de desarrollo de mercados locales y mercados externos	<p>Objetivo: Facilitar la comercialización en mercados locales, regionales e internacionales</p> <p>Acciones: Ferias locales, certificaciones de calidad, acceso a mercados diferenciados</p> <p>Resultados esperados: Creación de identidad y arraigo, dinamizar los mercados posicionamiento de marcas</p>	<p>La parte normativa de los mercados implica una serie de burocracias que dificultan el interés de los productores</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. LITERATURA CITADA

- Aguilar Astorga, C. R. (2013). El olvido teórico del Estado y su relación con el capital. Una forma de indagar sobre la explotación. *El México Bárbaro Del Siglo XXI*, 99–116.
- Albarracín-Zaidiza, J. A., Fonseca-Carreño, N. E., & López-Vargas, L. H. (2019). Las prácticas agroecológicas como contribución a la sustentabilidad de los agroecosistemas. Caso provincia del Sumapaz. *Ciencia y Agricultura*, 16(2), 39–55. <https://doi.org/10.19053/01228420.v16.n2.2019.9139>
- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. En *CEPAL - Serie Manuales* (68). <https://hdl.handle.net/11362/5507>
- Alpuche De La Cruz, E., & Bernal López, J. L. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, 10, 1–29
- Altieri, M. A. (1995). *Agroecology: The Science of Sustainable Agriculture*. Boulder: Westview Press.
- Álvarez Montalvo, A. (2020). Estructuras Organizacionales y Nueva Ruralidad. El rol de las Cooperativas en el desarrollo territorial rural. *Revista de Investigación Sigma*, 07(2), 48–63. <https://orcid.org/0000-0002-2736-4993>
- Arcila-Pulgarin, J., Buhr, L., Bleiholder, H., Hack, H., Meiet, U., & Wicke, H. (2002). Application of the extended BBCH scale for the description of the growth stages of coffee (*Coffea* spp.). *Annals of Applied Biology*, 141(1), 19–27. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7348.2002.tb00191.x>
- Arias de la Mora, R. (2019). El “ciclo de las políticas” en la enseñanza de las políticas públicas. *OPERA*, 25, 137–157. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>
- Arroyo, L. (2020). La relación entre el Estado y las ONG en México: Análisis del discurso y las tensiones actuales. *Estudios Políticos*, 22(1), 103-120.

Astier C, M., Argueta, Q., Orozco-Ramírez, Q., González S, M., Morales H, J., Gerritsen P, R., Escalona, M., Rosado-May, F., Sánchez-Escudero, J., Martínez T, S., Sánchez-Sánchez, C., Arzuffi B, R., Castrejón A, F., Morales, H., Soto P, L., Mariaca M, R., Ferguson, B., Rosset, P., Ramírez T, H., ... Ambrosio, M. (2015). Historia de la agroecología en México. *Agroecología*, 10(2), 9–17.

ATLAS.ti Scientific Software Developmento GmbH. 2022. *ATLAS.ti* (23.0.0). <https://atlasti.com>

Auditoría Superior de la Federación [ASF]. (2012). *Auditoría de Desempeño: 13-0-08100-07-0297*.

https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2013i/Documentos/Auditorias/2013_0297_a.pdf

Ayvar Acosta, I. (2020). Pautas históricas del cooperativismo mexicano: aportaciones y retos a la democratización del país. *Revista Tlatelolco*, 1(1), 198–214.

Baca del Moral, J., Cuevas Reyes, V., Barradas Miranda, P., Fausto Moya, T. de J., & Gerardo Cortes, E. (2023). “El programa sembrando vida: tres experiencias, una pregunta: ¿política social de fomento productivo? *International Journal of Health Science*, 3(96), 2–15. <https://doi.org/10.22533/at.ed.1593962321115>

Banco Mundial, CEPAL, FAO, & IICA. (2007). *Temas prioritarios de política agroalimentaria y de desarrollo rural en México*. http://centro.paot.org.mx/documentos/bm/temas_prioritarios.pdf

Banco Mundial. (2023). *Alimentos y agricultura*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>

Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Parienté, W., Shapiro, J., Thuysbaert, B., & Udry, C. (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries. *Science*, 348(6236). <https://doi.org/10.1126/science.1260799>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrera, J. F. (2019). La roya implacable enemigo del café. *Infoaserca*, 280. <https://info.aserca.gob.mx/claridades/marcos.asp?numero=280>
- Bartra Vergés, A., Cobo, R., & Paz Paredes, L. (2013). *La hora del café dos siglos a muchas voces*.
- Bartra, A. (1996). *Los herederos de Zapata: Movimientos campesinos y democracia en México*. Ediciones Era.
- Bartra, A. (2003). *Los nuevos movimientos sociales en México: Un análisis sociopolítico*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bartra, A. (2012). Cómo sobrevivir al mercado sin dejar de ser campesino, el caso de los pequeños productores de café en México. *Revista El Pensamiento Sociológico*, 2, 181–191. <https://n2t.net/ark:/13683/pCd2/BVu>
- Bartra, A. (2013a). *Crisis del café y resistencia campesina*. Siglo XXI Editores.
- Bartra, A. (2013b). *Los herederos de Zapata: movimientos campesinos posrevolucionarios en México*. México: Siglo XXI Editores.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bastos Osorio, L. M., Salazar Escalante, R. Y., Mora Carvajal, C., & Duarte Cristancho, M. (2019). Análisis de las tendencias en la producción y el consumo de café a nivel internacional. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 22–26. <https://doi.org/10.22463/27111121.2369>

- Bautista Páez, D. E. (2022). Orígenes del cooperativismo en México. Notas para historiar la otra economía. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(31), e210904. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i31.904>
- Benítez, G. E., Jaramillo, V. J. L., Escobedo, G. S., & Mora, F. S. (2015). Caracterización de la producción y del comercio de café en el Municipio de Cuetzalan, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 12(2), 181–198.
- Benoit Daviron, S. P. (2005). *The Coffee Paradox. Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development* (M. A. Botiva, Trans.). Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. <https://doi.org/10.5040/9781350222984>
- Berlanga, M. R. (2013). Los pequeños productores y la política pública. *Paginas Subsidios al Campo*.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y su medición. *Psicothema*, 17(4), 582–589.
- Blanco, M., & Heinrichs, W. (2014). *Agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas*. <http://www.iica.int>
- Boza Martínez, S. (2013). Los sistemas participativos de garantía en el fomento de los mercados locales de productos orgánicos. *Polis Revista Latinoamericana*, 34. <http://journals.openedition.org/polis/8718>
- Bracamonte E., E. (2002). Política, Estado y gobierno. *Revista Ciencia y Cultura*, 10, 73–78. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232002000100009
- Campero, M. J. R. (2009). Nuevas Modalidades De Producción Y Consumo. *Boletín ABDES*, 1–14.

- Can Dzib, U. (2019). Estado, capitalismo y comunidades rurales. Procesos de producción de desigualdades sociales en Campeche, México. *Desacatos*, 59, 148–165.
- Canet Brenes, G., Soto Viquez, C., Ocampo Thomason, P., Ramírez Rivera, J., Navarro Hurtado, A., Guatemala Morales, G. M., & Villanueva Rodríguez, S. (2016). *La Situación y tendencias de la producción de café en América Latina y El Caribe*. IICA. <http://repositorio.iica.int/handle/11324/2792>
- Capdeviellé, J. M., & Freyre, M. L. (2013). El concepto de lucha en la sociología de Bourdieu. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(140), 111–124. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15329874008>
- Cárdenas, J. (2017). Autogestión campesina y sostenibilidad en Bolivia. *Revista de Economía Solidaria*, 15(2), 34-56.
- Cardozo Brum, M. I. (2006). La evaluación de políticas y programas públicos. In *Evaluación de políticas y programas* (1er ed.). Porrúa. <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>
- Carlsen, L. (2018). The NAFTA impact on Mexico: Facts and alternatives. *NACLA Report on the Americas*, 50(3), 263-268. <https://doi.org/10.1080/10714839.2018.1527154>
- Castillo-Amorocho, W. H. (2020). Los territorios campesinos y agroalimentarios son la figura territorial campesina legítima que tiene una doble lucha para ser realidad. *Revistas CoPaLa*, 10(10), 69–82. <https://doi.org/10.35600.25008870.2020.10.0166>
- Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Edúcate con Ciencia*, 10(11), 6–12.

- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP]. (2018). *Estudio sobre la competitividad del sector cafetalero en México*. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP]. (2018). *Programa especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable, 2012-2018*.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA]. (2010a). *El impacto de las políticas de desarrollo rural en la producción de café en México*. México: CEDRSSA.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA]. (2010b). *Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)*.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA]. (2010c). *Programa de Desarrollo Rural*. México.
- CEPAL, FAO, & IICA. (2021). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas*. <https://hdl.handle.net/11362/47208>
- Coller, X. (2005). *Estudios de caso* (2da ed., Vol. 30). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca [CONAPESCA]. (2009). *Programas sujetos a Reglas de Operación 2008-2010. Programas de La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*.
- Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre [OXFAM]. (2002). *Cambiar las reglas. Comercio, globalización y lucha contra la pobreza Internacional*. www.comercioconjusticia.com
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2014). *Diagnóstico de la capacidad productiva de los hogares rurales y pérdidas post-cosecha*.

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/ECNCH/Documents/Integral_productores_30072015.pdf

Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., Angello Castro Ríos Contreras, G. T., & Castro, D. R. (2012a). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193–206. www.fotosdegimnaasia.blogspot.com

Contreras Torres, F., Olvera, J. J., & García, M. (2012b). Liderazgo en organizaciones autogestivas: Adaptabilidad y complejidad en la toma de decisiones. *Revista de Estudios Organizacionales*, 28, 23-45.

Coque Martínez, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.

Cristina Martínez, A. (2009). Apertura comercial. Consecuencias sobre el ingreso del campesino cafetalero mexicano. En *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*. Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-062/341>

Cuevas-Reyes, V., & Ramírez-Gómez, C. J. (2024). Agregación de valor en organizaciones de agricultura familiar en Nariño, Colombia. *Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica*, 27(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v27.n1.2024.2430>

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>

D' Angelo Hernández, O. (2004). ¿La autogestión local como vía para la transformación social? *Temas*, 37, 1–37.

Daft, R. L. (2012). *Organization theory and design* (11th ed.). Cengage Learning.

- De Grammont, H. (2007). Las organizaciones “campesinas” y la transición política en México (fuerzas y debilidades). *La Chronique Des Amériques*, 8. https://www.orison.uqam.ca/IMG/pdf/chro_de-Grammont_07_18.pdf
- De Grammont, H. C., & Mackinlay, H. (2006). Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006. *Revista Mexicana de Sociología*, 68(4), 693–729.
- De León Lázaro, G. (2018). La globalización y su influencia en la agricultura. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 51, 389–410.
- Del Castillo Matamoros, S. E., Valoyes Bejarano, E., Hines, D., Balistreri, S., Parrado Barbosa, Á., Ardila Pinto, F., Murcia Peñuela, C. D., Rodríguez Casallas, G. M., Álvarez Alvear, Al. L., Herrera Rojas, G., & Castilla Melgarejo, D. E. (2016). *Organizaciones campesinas locales y soberanía alimentaria* (O. R. Chácon Barliza & Á. Marcela Gordillo, Eds.) *Universidad Nacional de Colombia*.
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos [USDA]. (2023). *Café: mercados y comercio mundiales*. <https://public.govdelivery.com/accounts/USDAFAS/subscriber/new>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2003). Reglas de Operación de la Alianza para el Campo para la Reconversión Productiva; Integración de Cadenas Agroalimentarias y de Pesca; Atención a Factores Críticos y Atención a Grupos y Regiones Prioritarios (Alianza Contigo 2003). *Reglas de operación del Subprograma de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2015a). Programa de Apoyo a Pequeños Productores de Café. *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*.

- Diario Oficial de la federación [DOF]. (2015b). Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2016. *Secretaría de Economía*.
- Doppler, F., & González, A. A. (2007). El Comercio Justo: entre la institucionalización y la confianza. *Problemas Del Desarrollo*, 38(149), 181–202.
- Drucker, P. F. (2009). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books.
- Ello, P. (2009). Desarrollo sostenible. En *Dyna (Spain)* (Vol. 84, Issue 7). <https://doi.org/10.2307/j.ctvb4bt7g.5>
- Enciso González, J. (2022). El cooperativismo en México: el desarrollo regional y local. *Universidad Autónoma de Hidalgo*.
- Escamilla, F. M., Ayala-Garay, A. V., Flores-Trejo, A., Oble-Vergara, E., & Almaguer-Vargas, G. (2019). Factores que influyen en la adopción de innovaciones en productores de naranja en Álamo, Veracruz. *ASyD*, 16, 183–198. <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v16n2/1870-5472-asd-16-02-183.pdf>
- Escamilla Prado, E., Ruiz Rosado, O., Zamarripa Colmenero, A., & González Hernández, V. A. (2015). Calidad en variedades de café orgánico en tres regiones de México. *Revista de Geografía Agrícola*, 55, 45–55. <https://doi.org/10.5154/r.rga.2015.55.004>
- Esteva, G. (1994). La reforma agraria mexicana: Entre la política y la economía. En G. Esteva (Ed.), *Democracia y desarrollo en México rural* (pp. 53-73). Siglo XXI Editores.
- FAOSTAT. (2018). FAOSTAT. <http://www.fao.org/faostat/es/#home>
- FAOSTAT. (2023). Production coffee: Crops data. <https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>

- Fayol, H. (2016). *General_and_Industrial_Management* (Constance Storrs, Trans.). Martino.
- Fernández, A., & Soto, M. (2020). Políticas públicas inclusivas para el apoyo a pequeños productores rurales en Chile. *Revista de Desarrollo Agrario*, 15(2), 45-62.
- Fernández, J., & Pérez, A. (2017). Reducción de costos y fortalecimiento organizacional en cooperativas agrícolas de México. *Revista de Desarrollo Rural*, 18(3), 45-63.
- Fernández, R. (2019). Sistemas participativos de garantía (SPGs) agroecológicos en la Argentina. En *XI Jornada interdisciplinarias de estudios agrarios y agroindustriales argentinos y latinoamericanos*. Universidad Nacional de La Plata (UNLP). <https://nyeleni.org/IMG/pdf/DeclNyeleni-es.pdf>
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA]. (2016). Panorama Agroalimentario | Café 2016 0. *Panorama Agroalimentario*.
- Figuroa-Hernández, E., Pérez-Soto, F., & Godínez-Montoya, L. (2015). *La producción y el consumo del café*. www.ecorfan.org/spain
- Fini, D. (2020). La organización campesina frente a la violencia y la cosificación capitalista. *DIXI*, 22(1), 1–34. <https://doi.org/10.16925/2357-5891.2020.01.01>
- Flores, F. (2015). La producción de café en México: Ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas. *Espacio I+D, Innovación Más Desarrollo*, 4(7), 174–194.
- Fox, J. (1994). *The politics of food in Mexico: State power and social mobilization*. Cornell University Press.
- Fox, J., & Hernández, L. (1992a). The Politics of Rural Democratization: Agrarian Reform in Mexico, 1930-1990. *Latin American Research Review*, 27(1), 123-150.

- Fox, J., & Hernández, L. (1992). *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. MIT Press.
- Franco Corzo, J. (2020). *Diseño de políticas públicas* (N. del C. Carrasco Castillo & A. Guerrero García, Eds.; 4a ed.). IEXE Editorial.
- Fuentes Rodríguez, J. M. (2008). Evaluación integral alianza para el campo 2004-2007. *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*.
- Fuentes Rodríguez, L. (2008). *Alianza para el Campo y el desarrollo rural sustentable en México*. Ediciones de la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Fuentes Rodríguez, R. (2008). *Desarrollo rural y políticas públicas en México*. Editorial Porrúa.
- Fuentes, J. (2008). *Evolución de los programas de apoyo al campo en México*. Fondo de Cultura Económica.
- Gadotti, M. (2002). *Pedagogía de la tierra*. Siglo veintiuno.
- García Guerreiro, L., & Wahren, J. (2007). *Resistencias y experiencias autogestivas de los movimientos sociales. Potencialidades, límites y desafíos*.
- García, L., Ramírez, M., & Sánchez, J. (2018). Mejora en la capacidad de negociación de cooperativas maiceras en Oaxaca. *Estudios de Economía Campesina*, 22(4), 98-110.
- Garza Bueno, L. E., Ibarra Thennet, E. J., Omaña Silvestre, J. M., Gómez García, L., & Del Castillo Jimenez, E. (2018). *Gestión de la asociatividad y la integración económica mediante la formación* (J. A. Rodríguez Oliva, Ed.). COLPOS.
- Garza Treviño, A. (2013). El Impacto del Comercio Justo en el Desarrollo de los Productores de Café. *Estudios Sociales*, 22(43), 271-293.

- Gay, C., Estrada, F., & Conde, C. (2004). Impactos Potenciales del Cambio Climático en la Agricultura: Escenarios de Producción de Café para el 2050 en Veracruz (México). *El Clima Entre El Mar y La Montaña*, 4(6), 651–660.
- Giménez, G. 1999. *Territorio, Cultura e Identidades la región socio-cultural*. 9, 25–57.
- Global Coffee Platform. (2021). *Código de referencia de sostenibilidad del café*. https://www.globalcoffeeplatform.org/wp-content/uploads/2021/11/CSRC_CoffeeSustainabilityReferenceCode_OCT21_ES.pdf
- Godínez Bazán, G. (2023). Cambio climático, una realidad que amenaza el futuro de la producción de café. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 90–113. <https://doi.org/10.38186/difcie.59.07>
- González A., J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Escuela de Administración de Negocios*, 69, 42–59. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966003>
- Gordillo, G., Sobrino, A., Sarmiento, M. J., Rojas, I., León, M. de los Á., & Castillo, R. (2018). *Modelo de intervención de extensionismo, desarrollo de capacidades y asociatividad para pequeños productores*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP).
- GRAIN. (2017). *Cultivando desastres. Las principales compañías del mundo van por la cosecha*. 15. <https://www.grain.org/es/article/5623-cultivando-desastres-las-principales-companias-del-mundo-van-por-la-cosecha>
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Arias Montero, S. R., & Briones Mendoza, X. F. (2020). Migración: Contexto, impacto y desafío. Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 299–311. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431024/28063431024.pdf>

- Gutiérrez, L., & Sandoval, J. (2017). Equidad de género en las cooperativas agrícolas: Un estudio de casos en México. *Revista Latinoamericana de Economía Rural*, 23(4), 78-94.
- Harvey, C. A., Pritts, A. A., Zwetsloot, M. J., Jansen, K., Pulleman, M. M., Armbrecht, I., Avelino, J., Barrera, J. F., Bunn, C., Hoyos García, J., Isaza, C., Muñoz-Ucros, J., Pérez-Alemán, C. J., Rahn, E., Robiglio, V., Somarriba, E., Valencia, V., & Ni, V. V. (2021). Transformation of coffee-growing landscapes across Latin America. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 62(41), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s13593-021-00712-0>
- Harvey, N. (1998). *The Chiapas rebellion: The struggle for land and democracy*. Duke University Press.
- Harvey, N. (2005). *Campeños y Estado en México*. Ediciones Era.
- Heredia Hernández, D., & Hernández Moreno, M. del C. (2022). Resistencia a la transición agroecológica en México. *Región y Sociedad*, 34, e1581. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1581>
- Hernández Martínez, G., & Córdova Santamaría, S. (2011). *México, café y productores: historia de la cultura cafetalera que transformó nuestras regiones*. Centro Agroecológico del Café AC.
- Hernández Pérez, J. L. (2021). La agricultura mexicana del TLCAN al TMEC: consideraciones teóricas, balance general y perspectivas de desarrollo. En *Trimestre económico* (Vol. 88, No. 352, pp. 1121–1152). <https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1274>
- Hernández Sánchez, M. I., & Nava Tablada, M. E. (2019). Capital social en organizaciones cafetaleras de dos regiones de la zona centro de Veracruz, México. *Sociedad y Ambiente*, 21, 185–206. <https://doi.org/10.31840/SYA.V0I21.2045>

- Hernández, M., & Castro, F. (2019). Certificaciones de comercio justo y acceso a mercados internacionales: El caso de las cooperativas de miel en Yucatán. *Revista de Comercio y Agricultura Sostenible*, 10(2), 77-90.
- Hu, Z., Zhang, Q. F., & Donaldson, J. (2022). Why do farmers' cooperatives fail in a market economy? Rediscovering Chayanov with the Chinese experience. *The Journal of Peasant Studies*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2104159>
- Huerta, J. (2009). El cooperativismo en México: Historia y retos contemporáneos. *Revista Mexicana de Sociología*, 71(1), 135-155. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2009.71.1.61099>
- Illescas Palma, G., Olguín Pérez, A. M., & González Santiago, M. V. (2022). *Tiempos, crónica y memoria de vida colectiva entre cafetales*. Innovacion Editorial Lagares de México. <https://www.perlego.com/book/3592305/tiempos-crnica-y-memoria-de-vida-colectiva-entre-cafetales-pdf>
- Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa [INCYDE]. (2002). *Factores para consolidar una empresa*. Fondo Social Europeo.
- Instituto Mexicano de la Juventud [IMJUVE]. (2021). *Sembrando Vida: Fomento a la economía social y solidaria*. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía (INEGI). (2022). *Superficie Sembrada de Café*. Mapa Digital V6 1.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Instituto Nacional de la Economía Solidaria (INES). 2018. *Estudio de caso de la cuenta satélite de la economía social de México (CSESM)*. Gobierno de México.
- Instituto Nacional de estadística y Geografía [INEGI]. (2014). *Programas*. Encuesta Nacional Agropecuaria. <https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2014/>

- Instituto Nacional de estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Presentación de resultados. Encuesta Nacional Agropecuaria*.
<https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2019/>
- Instituto Nacional de estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Censo Nacional de Población*. <https://www.gob.mx/siap/articulos/que-nos-dice-el-censo-de-poblacion-sobre-la-juventud-rural-de-nuestro-pais?idiom=es>
- Irausquín, C., Colina, J., Moreno, D., & Marín, F. (2016). Fundamentos conceptuales del desarrollo. *Multiciencias*, 16(3), 288-293.
- Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento M.B.A.*, 11, 8-25.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602/1441>
- Izquierdo Muciño, M. E. (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 43, 93. <https://doi.org/10.18543/baidc-43-2009pp93-123>
- Izquierdo, M. E. (2012). Comentarios en torno a las sociedades cooperativas en México. *Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 46, 53-64.
- Jaffee, D. (2007). *Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*. Berkeley: University of California Press.
- Jiménez González, R. J. (2018). El municipalismo ciudadano: la experiencia del Centro de Servicios Municipales “Heriberto Jara” A.C. In M. I. Dussauge Laguna, M. García Guzmán, R. Padilla Domínguez, A. Plasencia Diaz, & H. Zamitiz Gamboa (Eds.), *Municipalistas y municipalismo en México*. Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP). <http://www.inap.org.mx>
- Jurado Celis, S. N. (2014). La organización campesina indígena frente al libre mercado. El caso de los pequeños productores de café en México. *Revista Digital*

Universitaria, 15(9), 1607–6079.
<http://www.revista.unam.mx/vol.15/num9/art69/>

Jurado Celis, S., & Bartra Vergés, A. (2012). Cómo sobrevivir al mercado sin dejar de ser campesino. *Veredas, Especial*, 181–191.

Latour, B. (2018). *Donde aterrizar. Como orientarse en política*. Taurus.

Leyva Ortiz, F. J. (2019). Comisión Estatal de Derechos Humanos Jalisco. *Derechos Fundamentales a Debate*, 11, 79–91.

López Sierra, H. (2019). Subsidios y desarrollo rural: El caso de PRONASOL. Universidad Autónoma de Chapingo.

López Sierra, P. (2019). *De Procampo a Proagro*. Crisis Climática y Autonomía. Retrieved from <https://www.crisisclimaticayautonomia.org>

López, M., & Ramírez, J. (2019). Financiamiento y asistencia técnica en cooperativas cafetaleras de Chiapas. *Economía Campesina y Sustentabilidad*, 16(1), 33-48.

Lozares, C. (1991). *La teoría de redes sociales*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.

Magrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. OIT.

Manchabajoy Cañar, J. P., Andrade Díaz, D., & Castillo Marín, Á. J. (2022). Evaluación de captura de carbono en sistemas productivos de café en el departamento de Nariño. *Ciencia y Agricultura*, 19(1), 28–44. <https://doi.org/10.19053/01228420.V19.N1.2022.13358>

Manson, R. H., López Barrera, F., Sosa Fernández, V., & Ortega Pieck, A. (2018). *Biodiversidad y otros servicios ambientales en cafetales*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. https://www.researchgate.net/publication/326722996_Biodiversidad_y_otros_servicios_ambientales_en_cafetales-

[_Manual_de_mejores_practicas_Biodiversity_and_other_ecosystem_services_in_coffee_farms-
_Handbook_of_best_practices/link/5eb5d8bb92851cd50da38f8f/download](#)

- Maragno Coral, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectiva En Turismo*, 23(3), 467–483. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>
- Marasas, M., Blandi, M. L., Berensztein, N. D., & Fernández, V. (2015). Transición agroecológica: características, criterios y estrategias. Dos casos emblemáticos de la provincia de Buenos Aires, Argentina. *Agroecología*, 10(1), 49-60.
- Marcos Solorio, B., Martínez Campos, Á. R., López Urquidez, G. A., López Orona, C. A., & Arteaga Reyes, T. T. (2016). La biomasa de los sistemas productivos de maíz nativo (*Zea mays*) como alternativa a la captura de carbono. *Revista Internacional de Contaminacion Ambiental*, 32(3), 361–367. <https://doi.org/10.20937/RICA.2016.32.03.10>
- Mariscal Méndez, A., Ramírez Miranda, C. A., & Pérez Sánchez, A. (2017). Soberanía y Seguridad Alimentaria: propuestas políticas al problema alimentario. *Textual: Análisis Del Medio Rural Latinoamericano*, 69, 9–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.5154/r.textual.2017.69.001>.
- Martínez Cuero, J. (2015). Indígenas, campesinos y capitalismo: Una radiografía de San Juan Chamula, Chiapas. *Perifèria. Revista d'investigació i Formació En Antropologia*, 20(2), 216. <https://doi.org/10.5565/rev/periferia.488>
- Martínez Torres, H. (2024). *Análisis de las fluctuaciones de los precios del café en América Latina a partir de las noticias*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1c78d281-2494-4eed-b59a-016f47c3c3e1/content>

- Martínez, L., & Pérez, C. (2015). Fortalecimiento de cooperativas autogestionadas en Chiapas. *Estudios de Desarrollo Rural*, 12(3), 45-63.
- Martínez, P., & Robles, E. (2019). Alianzas público-privadas en el sector agrícola: Mejorando el bienestar de los campesinos en Argentina. *Estudios Rurales Latinoamericanos*, 21(3), 67-83.
- Mata Diestro, H. (2020). La educación cooperativa como base para un desarrollo integral del fenómeno cooperativo. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 57, 207-223. <https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp207-223>
- McMahon, M. A., & Valdés, A. (2011). *Análisis del extensionismo agrícola en México*.
- Méndez, V. E., Caswell, M., Gliessman, S. R., & Cohen, R. (2017). Integrating agroecology and participatory action research (PAR): Lessons from Central America. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5). <https://doi.org/10.3390/su9050705>
- Mendoza, R. (2016). Las organizaciones campesinas y su contribución al bienestar social: El caso de Perú. *Cuadernos de Economía Rural*, 12(3), 58-72.
- Mestries Benquet, F. (2016). En busca autonomía cooperativismo y comercio justo en la pequeña producción orgánica de café. *Estudios Agrarios*, 25, 62-92.
- Michael Rosset, P., & Martínez Torres, E. M. (2015). Agroecología, territorio, recampesinización y movimientos sociales. *Estudios Sociales*, 25(47), 275-299.
- Mier, M., Giménez-Cacho, T., Giraldo, O. F., Aldasoro, M., Morales, H., Ferguson, B. G., Rosset, P., Khadse, A., & Campos, C. (2018). Bringing agroecology to scale: Key drivers and emblematic cases. *Journal Agroecology and Sustainable Food Systems*, 42(6), 637-665.
- Miller Moya, L. M. 2004. Acción colectiva y modelos de racionalidad. *Estudios Fronterizos*, 5(9), 107-130.
- Mintzberg, H. (1984). *The structure of organizations*. Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (2013). *The rise and fall of strategic planning*. Simon & Schuster Uk.
- Montoya Restrepo, I. A., & 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 Ciencias Económicas*, 21(2), 67–95.
- Mooney, P. (2019). La insostenible Agricultura 4.0. Digitalización y poder corporativo en la cadena alimentaria. *ETC Grupo*.
- Morales, H., Ferguson, B. G., Chung, K., & Nigh, R. (2021). Escalamiento de la agroecología desde el huerto escolar y la importancia de reconocer la cultura, los alimentos y lugar. *Desarrollo y Medio Ambiente*, 58, 642–665. <https://doi.org/10.5380/dma.v58i0.81460>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del tamaño y participación del mercado del café. Tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*.
- Moreno Coronado, T. (2015). *Integración Productiva*. Organización Latinoamericana de Energía (OLADE). <https://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0338.pdf>
- Moreno, F., & Pérez, C. (2017). Marcas colectivas y su impacto en la comercialización de productos artesanales en Chiapas. *Estudios sobre Mercados Regionales*, 19(2), 65-78.
- Muñiz Díaz, C., & Alanís Tavira, J. D. (2020). Antecedentes de las sociedades cooperativas en México. *Deusto Estudios Cooperativos*, 16, 15–41. <https://doi.org/10.18543/dec-16-2020pp15-41>
- Muñoz Ríos, D. (2020). Sembrando vida: La política agroecológica de México. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(2), 411-440. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.82.2.64819>

- Muñoz Rodríguez, M., Gómez Pérez, D., Santoyo Cortés, V. H., & Rosales Lechuga, R. (2019). *Los negocios del café*. (1er ed.). Universidad Autónoma Chapingo.
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Flores Verduzco, J. J. (2010). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Gómez Pérez, D., & Altamirano Cárdenas, J. R. (2018). *¡Otro campo es posible! Agenda pública* (Issue August). UACH-CIESTAAM.
- Nava Tablada, M. E., & Hernández Sánchez, M. I. 2017. Cafeticultura en Veracruz: entre crisis y alternativas. *Veracruz, Un Análisis Para El Desarrollo*, 92–122.
- Navarro-Garza, H., Flores Sánchez, D., & Pérez Olvera, Ma. A. (2021). Neoliberalismo, políticas agrarias y migración. Consecuencias de un modelo contra los productores. *Soleil*, (Agosto). COLPOS. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34124.95369>
- Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles- Principios rectores*. FAO.
- Núñez Membrillo, H. (2021). Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas? *El Cotidiano*, 36(227), 111–124.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Olguín Pérez, A. M., & Rosales Roldán, L. E. (2021). Análisis comparativo regional entre las cooperativas cafetaleras de México y Costa Rica. *Revista de Geografía Agrícola*, 66, 117–144. <https://doi.org/10.5154/r.rga.2021.66.06>

- Olvera, A. J. (2003). Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 3-30. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2003.65.1.63220>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [FAO-SAGARPA]. (2012a). Agricultura familiar con potencial productivo en México. In *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. <http://www.fao.org/docrep/003/y1860s/y1860s00.HTM>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2004). Política de desarrollo agrícola. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2006). *Análisis prospectivo de política para la integración de cadenas*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2011). *La incorporación de la agricultura familiar en las Cadenas de valor*. www.fao.org/sv
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [FAO-SAGARPA]. (2014). *Estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México*. SAGARPA. <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2019/01/28/1608/01022019-5-estudio-sobre-el-desarrollo-institucional-de-las-organizaciones-rurales-en-mexico.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2019). *Los 10 elementos de la agroecología. Guía para la transición hacia sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles*.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2019). *Los 10 elementos de la agroecología. Guía para la transición hacia sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2012). *Identificación de la Problemática que atiende PROCAMPO*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, División Estadística [FAOSTAT]. (2018). FAOSTAT. <http://www.fao.org/faostat/es/#home>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, División Estadística [FAOSTAT]. (2023). *Production coffee. Crops Data*. <https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2005). *La crisis cafetalera: Efectos y estrategias para hacerle frente*. <https://federaciondecafeteros.org/static/files/4.crisiscafeteleraefectos.pdf>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2017). *Informe del mercado de café*. <https://ico.org/documents/cy2017-18/cmr-1217-c.pdf>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2021). *Panorama general del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero 2020*. <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/ed-2358c-overview-cdr-2020.pdf>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2023). *Informe del café y perspectivas*. <https://cafesdemexico.com/wp-content/uploads/2024/01/coffee-report-ico.pdf>
- Ortega Barro, A. C. (2019). *Las organizaciones sociales en México: un análisis teórico conceptual*. Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

- Ossa O, C. A. (2017). *Teoría General de Sistemas. Conceptos y aplicaciones*. (L. M. Vargas Valencia, Ed.). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Otero Arnaiz, A. (2024). *Coffee annual*. https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Coffee%20Annual_Mexico%20City_Mexico_MX2024-0025.pdf
- Padilla Meléndez, A., & Del Águila Obra, A. R. (2003). *La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual*. 9, 123-143.
- Parlamento Europeo. Regulation of the European Parliament and of the Council, Pub. L. No. 2021/0366, 17.11.2021 (2023).
- Paul Henderson, T. (2019). La roya y el futuro del café en Chiapas. *Revista Mexicana de Sociología*, 81(2), 389–416.
- Pérez Akaki, P. (2013). Las políticas públicas cafetaleras en México: un análisis histórico. *Ensayos Sobre Economía Cafetera*, 1(29), 121–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.38141/10788/029-1-5>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Sepulveda Atehortua, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales (ONG): hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 38, 243–260.
- Pérez, L., & López, P. (2020). Posicionamiento de mezcal en mercados internacionales: Estrategias de marketing para marcas colectivas. *Estudios sobre Bebidas Tradicionales*, 25(1), 105-120.
- Piñar Álvarez, Á. (2002). El contexto de la política del desarrollo rural. En *¿El Sistema Financiero Al Servicio Del Desarrollo Rural Sustentable?* (1era ed., Vol. 2). Abya-Yala.
- Poder Ejecutivo Federal. (2001). *Plan nacional de desarrollo, 2001-2006*. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República.

- Ramírez-Meneses, A., Martínez-Dávila, J. P., López-Romero, G., Arvizu-Barrón, E., García-López, E., & Córdova-Ávalos, V. (2019). Factores influyentes en la formación y permanencia de organizaciones agrícolas: Una perspectiva Luhmanniana. *Acta Universitaria*, 29, 1–15. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2131>
- Ramírez, M., & Gómez, P. (2020). Cooperativas autogestionadas de café en Colombia: Un análisis de sus logros y desafíos. *Estudios Rurales Latinoamericanos*, 18(4), 78-92.
- Ramos Reyes, S., Pérez Olvera, Ma. A., Illescas Palma, G., Cruz Rodríguez, J. A., Vibrans, H., & 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>
- Rapidel, B., Allinne, C., Cerdán, C., Maylan, L., Virginio Filho, A. de M., & Avelino, J. (2015). Efectos ecológicos y productivos del asocio de árboles de sombra con café en sistemas agroforestales. *Sistemas Agroforestales*. <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7124/SistemasAgroforestales.pdf?sequence=1#page=276>
- Renard, M. C. (1999). The interstices of globalization: The case of Fair Trade coffee. *Sociologia Ruralis*, 39(4), 484-500. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00120>
- Renard, M. C. (2015). Fair trade coffee in Mexico: A case study of CEPCO. *Culture & Agriculture*, 37(2), 138-145. <https://doi.org/10.1111/cuag.12058>
- Restrepo M, J., Angel S, D., & Prager M., M. (2000). *Agroecología*. Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal (CEDAF). <http://www.cedaf.org.do>
- Ríos Rodríguez, L. C. (2022). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 37–67. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.133>

- Rivera-Silva, M., Nikolskii-Gavrilov, I., Castillo-Álvarez, M., Ordaz-Chaparro, V., Díaz-Padilla, G., & Guajardo-Panes, R. (2013). Vulnerabilidad de la producción de café (*Coffea arabica* L.) al cambio climático global. *Terra Latinoamericana*, 31(4), 305–313.
- Rivera, E. S. (2006). Efectos locales de la producción de café alternativo y sustentabilidad en Chiapas, México. *Revibec: Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 3(0), 49–62. <http://www.raco.cat/index.php/Revibec/article/view/39766/39604>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15^o). Pearson.
- Robledo Martínez, D., Wilde Gallardo, R., Trampe Taubert, R., & Barreda Nader, G. (2011). *Plan de innovación en la cefeticultura de México*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- Robles Berlanga, H. M. (2013). *Los pequeños productores y la política pública*. Subsidios al campo en México.
- Robles Berlanga, H. M. (2017). *Los efectos del presupuesto en el sector rural*. Subsidios al campo en México.
- Robles, B. H. (2011). Los productores de café en México: problemáticas y ejercicios del presupuesto. *Mexican Rural Development Research Reports*, 14, 62.
- Rodríguez Cardozo, L. (2017). El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 59–84. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.91.8879>
- Rodríguez Moreno, J. R. (2014). ¿es posible desarrollarse en torno al café orgánico? las perspectivas de un negocio local-global en comunidades mayas. *Antipoda*, 19, 217–241. <https://doi.org/10.7440/antipoda19.2014.10>

- Rodríguez, E., & Quintanilla, A. L. (2019). Relación ser humano-naturaleza: Desarrollo, adaptabilidad y posicionamiento hacia la búsqueda de bienestar subjetivo. *Avances de Investigación Agropecuaria*, 23(3), 7–22.
- Rodríguez, F., & Paredes, L. (2018). Comercio justo y cooperativas campesinas: Impacto en los ingresos y calidad de vida en Bolivia. *Revista de Economía Solidaria*, 29(1), 101-118.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in Organizations*. Free Press.
- Rojas Andrade, C. (2013). Liderazgo compartido y consolidación organizativa en cooperativas agroecológicas. *Revista de Sociología Rural*, 52(3), 45-58.
- Rojas Andrade, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, 25, 57–76.
- Rojas Herrera, J. J. (2014). *Formación del movimiento cooperativo en México. Antecedentes organizacionales y momento constitutivo*. Juan Pablos Editor.
- Rojas Herrera, J. J. (2022). Panorama asociativo, arquitectura institucional y políticas públicas de fomento cooperativo en México durante las primeras dos décadas del siglo XXI. En F. Correa (Ed.), *Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina* (pp. 333–378). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). www.cepal.org/apps
- Rubio, B. (2001). *La crisis rural en México: Reforma del Estado y cambios en el campo*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ruiz-Espinoza, F. de J., Pérez-Fernández, Y., Escamilla-Robledo, E., Cruz-León, A., González Santiago, M. V., & Rosas-Brugada, M. (2017). Proposals for the preservation of life in coffee plantations in Teocelo, Veracruz. *Revista de Geografía Agrícola*, 57, 169–178. <https://doi.org/10.5154/r.rga.2016.57.007>

- Rus, J., Hernández Castillo, R. A., & Mattiace, S. (2003). *Mayan lives, Mayan utopias: The indigenous peoples of Chiapas and the Zapatista rebellion*. Rowman & Littlefield.
- Saavedra, F., & Rello, F. (2012). Integración y exclusión de los productores agrícolas. Un enfoque regional. In *Pobreza y desigualdad en Haití: Un análisis de sus determinantes* (Vol. 171, Issue 5). Flacso.
- Salazar, M. V., & Noguéz, A. T. (2017). Cadenas globales de valor: Una propuesta metodológica para el análisis de encadenamientos cafetaleros en México Global. *Perspectivas Rurales*, 15, 13–41.
- 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>
- Scartascini, C., & Chuaire, M. F. (2014). La política de las políticas públicas: re-examinando la calidad de las políticas públicas y las capacidades del Estado en América Latina y el Caribe. *Resumen de Políticas Del BID*, 220(55). <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13797/la-politica-de-las-politicas-publicas-re-examinando-la-calidad-de-las-politicas>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schwentesi Rinderman, R., & Ayala Garay, A. (2014). *Seguridad y soberanía alimentaria en México. Análisis y propuestas de política*. Plaza y Valdés S. A. de C. V.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA]. (2008). *Evaluación alianza para el campo*. <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2019/01/31/1621/31012019-informe-ecr-alianza-para-el-campo.pdf>

- Secretaría de Economía. (2007). *Programa sectorial economía 2007-2012*. Secretaría de Economía.
- Secretaría de Economía. (2010). *Comisión mixta para la promoción de importaciones*. COMPEX.
- Servín, R. (2015). El movimiento cooperativo en México: Historia, transformaciones y desafíos contemporáneos. *Economía Informa*, (393), 41-53. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2015.07.015>
- Sili, M., Sanguinetti, J., & Meiller, A. (2014). *El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina*. 82, 155–177. www.ciriec.eswww.ciriec-revistaeconomia.es
- Siliprandi, E. (2022). *La alternativa es la “agroecología”* [Video recording]. <https://www.rtve.es/play/videos/la-2-noticias/la2n-agroecologia/5233882/>
- Silva, R. (2018). El Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) en Brasil: Autogestión y recuperación de tierras. *Agricultura y Sociedad*, 19(3), 105-122.
- Sistema de Información Agrícola y Pesquera [SIAP]. (2019). *Producción de café. Acciones y Programas*. <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119>
- Sistema de Información Agrícola y Pesquera [SIAP]. (2023). *Estadística de Producción Agrícola*. Estadística de Producción Agrícola
- Suárez Zendejas, V. (2020). Planeación. In *Módelos de planeación educativa* (p. 40). AliatUniversidades.
- Suarez, C., & Ortega, U. (2019). *Desarrollo de sistemas de producción agroecológica: Dimensiones e indicadores para su estudio*. 3, 172–185. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc->

sa/3.0/deed.es_ESORCID:<https://orcid.org/0000-0002-5378-7287><https://orcid.org/0000-0003-3653-0241>

- Svampa, M. L. (2016). El concepto de crisis e Reinhart Koselleck. Polisemias de una categoría histórica. *Anacronismo e Irrupción*, 6(11), 131–151.
- Tamayo Manrique, J., Martínez y Ojeda, E., Monforte Méndez, G., Munguia Gil, A., & Ruíz Martínez, A. (2014). La agroecología como propuesta de modelo de producción aplicado al cultivo de chile habanero en Peto, Yucatán. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 969–978. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676006>
- Teichman, J. (1997). Neoliberalism and the Transformation of Mexican Authoritarianism. *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 13(1), 121-147. <https://doi.org/10.2307/1051974>
- Tepox Vivar, Á., & González Cabañas, A. A. (2020). Una nueva apuesta de los cafecultores chiapanecos. La estrategia del Símbolo de Pequeños Productores. *LiminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, 19(1), 195–208. <https://doi.org/10.29043/liminar.v19i1.815>
- Toledo, V. M. (2002). La memoria biocultural: La importancia ecológica de Torres-Mazuera, G. (2013). Cooperativismo y comercio justo: Alternativas frente al neoliberalismo en México. *Revista de Estudios Sociales*, (46), 132-143. <https://doi.org/10.7440/res46.2013.11>
- Torres-Melo, J., & Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas. In *IEMP Ediciones*. Procuraduría General de la Nación. <http://bit.ly/34siOO5>
- Torres, F., & Rojas, A. (2015). Economic and social policy in Mexico: Disparities and consequences. *Problemas Del Desarrollo*, 46(182), 41–65. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.06.001>

- Tovar, J. A. O. (2014). Teorías del desarrollo y el papel del estado desarrollo humano y bienestar, propuesta de un indicador complementario al índice de desarrollo humano en México. *Política y Gobierno*, 21(2), 407–439.
- Trejo Ramírez, M., & Andrade Robles, A. (2013). Evolución y desarrollo de las reformas estructurales en México (1982-2012). *El Cotidiano*, 177, 37–46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32527004005>
- Trivelli, C., & Berdegué, J. A. (2019). *Transformación rural. Pensando el futuro de América Latina y el Caribe*. <http://www.fao.org/publications/es>
- Valencia Sánchez, Y. (2016). *Estándares voluntarios de sostenibilidad en café de la región costa de Oaxaca, México*. Chapingo.
- Van, S. (2000). Stephen Van Evera, Guide to Methods for Students of Political Science. In *International Relations* (Vol. 2000, Issue 125). https://doi.org/10.11375/kokusaiseiji1957.125_224
- Vargas, J. G. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. *Espacio Abierto*, 12(4), 523–537.
- 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.
- Vázquez García, V., & Moguel, P. (2021). Cafecultura sustentable en México: Organizaciones sociales y mercados justos. *Sociología Rural*, 61(2), 230-245. <https://doi.org/10.1111/soru.12334>
- Vázquez-López, P., Hernández-Romero, O., Vivar-Miranda, R., & González-Mancilla, A. (2017). Producción del café a pequeña escala (*Coffea arabica* L.) en Chiconquiaco, Veracruz, México. *Agroproductividad*, 10(3), 37–42.
- Vega, M. (2018). Participación de organizaciones campesinas en la formulación de políticas agrarias en Ecuador. *Política Agraria y Desarrollo Rural*, 14(5), 52-70.

- Velázquez-torres, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio-ecológicos y resiliencia. *Quivera*, 17(2), 11–32.
- Vélez Tamayo, J. M. (2017). La economía campesina: Configurador de la economía social y solidaria. *Espacios*, 38(16).
- VIDA, CONECTA, & A-PASO. (2016). *Resiliencia del sistema cafetalero agroecológico en la biorregión Jamapa-Antigua del Estado de Veracruz, México*.
- Villaseñor Luque, A. (1987). *Caficultura Moderna en México*. Agrocomunicación Colín y Asociados.
- Voora, V., Bermúdez, S., Larrea, C., & Baliño, S. (2019). Global Market Report: Coffee. *International Institute for Sustainable Development (IISD)*. <https://www.iisd.org/publications/report/global-market-report-coffee>
- Winchester, L. (2011). Políticas Públicas: Formulación y Evaluación. *Curso Internacional, Planificación Estratégica y Políticas Públicas*, 40.
- Yovera Romero, C. E. (2020). Gerencia de las organizaciones agrícolas en la postmodernidad. *Aula Virtual*, 2(4), 206–215.
- Zenea Montejo, M., Cruz Cordero, T., & Arias Rivero, M. L. (2013). Metodología Alternativa para la Eficacia del Funcionamiento de los Equipos Directivos. *Ciencia UNEMI*, 9, 52–61.

ANEXOS

Anexo I.

Evaluación de los principios cooperativos de las organizaciones que perduran propuesto por Muñoz *et al.*, (2010) aplicado en la selección de caso de estudio.

Cuadro 30. Evaluación de los principios cooperativos de la organización VIDA.

Ítems de evaluación	Valoración
1. Gestión democrática por parte de sus socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones:	3
[0] Sólo el presidente del consejo de administración participa	
[1] El consejo de administración en pleno participa	
[2] El consejo de administración y los delegados participan	
[3] El consejo de administración, sus delegados y sus socios participan	
Nota: Para organizaciones donde no existe la figura de delegados o representantes, no considerar el nivel [2]. Restaría por evaluar el proceso de elección de delegados y directivos, considerando cuatro características: igualdad, equidad, representatividad y funcionalidad.	
2. Participación económica de las y los socios	3
[0] Las y los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos	
[1] Las y los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización	
[2] Las y los socios aportan para constitución/protocolización y para constitución del capital social	
[3] Las y los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos ...	
3. Autonomía e independencia	
A. Financiera	
[0] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden incluso estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales	
[1] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales	
[2] Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes	2
[3] Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes	
B. Política	3

Ítems de evaluación	Valoración
<p>[0] Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales</p> <p>[1.5] La organización fue creada o es parte de una organización cuyos directivos conciben a las organizaciones de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas</p> <p>[3] Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política. Esto no significa ausencia de participación política y “toma de partido” en torno a las políticas estatales y a la gestión pública local y nacional.</p>	3
<p>4. Educación, formación e información (transparencia)</p> <p>[0] No existe fondo de educación, no se gestionan recursos para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones</p> <p>[1.5] No existe fondo de educación, pero gestionan recursos para capacitar e informar a delegados y socios</p> <p>[3] Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etcétera.</p>	
<p>5. Cooperación entre organizaciones</p> <p>[0] Organización aislada, es decir, no tiene vínculos con otras organizaciones</p> <p>[1] Empresa asociada a una organización de segundo nivel</p> <p>[2] Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones</p> <p>[3] Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas, etcétera.</p>	3
<p>6. Interés por la comunidad</p> <p>[0] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que solo influyen en la actividad productiva de sus socios directos</p> <p>[3] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios que van más allá de las actividades productivas o comerciales de las y los socios, como difusión de sistemas de producción o prácticas sostenibles, servicios de ahorro y crédito, servicios de salud, nutrición y mejoramiento de la vivienda, además de impulsar actividades cívicas/políticas que favorecen la democratización local o regional</p>	3
<p>7. Profesionalización</p>	1.5

Ítems de evaluación	Valoración
[0] No existe separación entre la dirección y la gerencia y no se cuenta con estructura técnica-administrativa	
[1.5] No existe separación entre la dirección y la gerencia, pero se cuenta con estructura técnica-administrativa	
[3] Existe separación entre la dirección y la gerencia y se cuenta con estructura técnica-administrativa	
Total	21.5

Fuente: Muñoz *et al.*, (2010).

Esta valoración significa una apropiación del 90% de los principios cooperativos, para la organización VIDA. En el aspecto financiero la utilización de créditos, no son en instituciones formales, estos se derivan de préstamos a título personal y ahorro solidario.