

ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN REGIONAL DE PRODUCTORES

Ing. María del Refugio Martínez¹

Dr. Leobardo Jiménez Sánchez²

M.C. J. Fco. Escobedo Castillo²

Dr. Miguel Sánchez Hernández²

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la Integradora Agropecuaria Plan Puebla A.C. (IAPPAC) Esta organización de carácter regional se encuentra formada por 14 sociedades, pertenecientes a 7 municipios del Valle de Puebla. En su formación participaron los técnicos del Plan Puebla. Tanto productores como técnicos ven en esa organización una posible alternativa para la solución de los problemas de crédito, asistencia técnica, y de comercialización, entre otros de carácter productivo. Esta organización cuenta con una diversidad de proyectos productivos que se engloban en las siguientes líneas de producción: ganadera, forrajera, fruticultura y hortícola, principalmente.

La hipótesis central del trabajo es que la diversidad de características con que cuentan las sociedades que forman la IAPPAC influye en el desarrollo organizativo de la misma. El objetivo fundamental es definir las condiciones en que surgió la IAPPAC y caracterizar el proceso que ha llevado a cabo durante seis meses de funcionamiento.

Para lograr el objetivo propuesto se realizaron entrevistas con los productores que representan a las sociedades que forman la IAPPAC. De estas entrevistas se tomaron las características de las

¹ Estudiante del Programa de Maestría en Estrategias para el Desarrollo Agrícola Regional. CP- Campus Puebla. Carretera Federal México-Puebla Km. 125.5 A. P. No. 1 Col. La Libertad, Puebla, Puebla. Tel. y Fax (01-22) 85-14-43.

sociedades, las cuales se analizaron en base a la teoría desarrollada por Adizes sobre los ciclos de vida de la organización.

Al respecto, Faria Mello (1994)³ menciona que el crecimiento y desarrollo de las organizaciones implica cambios de acuerdo al desarrollo de la organización y a la evolución estructural de la misma, que no deben confundirse con cambios ocasionados por la adaptación a las condiciones ambientales que se le presenten. Ichak Adizes (1988)⁴, menciona que las organizaciones sufren luchas y dificultades normales que acompañan a cada una de las etapas de los ciclos de vida organizativos y afrontan problemas de transición durante su paso a la siguiente etapa de desarrollo.

Los resultados obtenidos indican que se trata de un proceso de organización que apenas comienza. Que el proceso de organización de cada una de las sociedades que forman la IAPPAC es desigual entre las mismas. y que las distancias entre las comunidades a que pertenecen las sociedades dificultan la comunicación entre ellas y con los dirigentes de la IAPPAC.

El análisis realizado de los datos obtenidos, permitieron determinar que los productores requieren de capacitación constante sobre temas de liderazgo, de como trabajar eficientemente, de como lograr la funcionalidad de su organización, entre otros que tienen que ver con el proceso de organización y temas técnicos de interés para cada sociedad.

Se requiere de una asistencia técnica y asesoría constante y permanente para los representantes, tanto de la IAPPAC como de las sociedades, iniciando de inmediato, por la etapa en que se encuentra. Con lo cual se contribuirá al fortalecimiento de la Asociación.

² Docentes del Colegio de Postgraduados-Campus Puebla y asesores de la investigación.

³ Faria Mello, Fernando Achilles, *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, García Ferrer, Fernando (México, Editorial: Limusa, Noriega editores, 1994), edición: 8a, pp 39-43.

⁴ Adizes, Ichak, *Ciclos de vida de la organización* (España, Editorial: Díaz de Santos, S.A, 1988), pp 10-68.

ANTECEDENTES

Los antecedentes de la IAPPAC se encuentran en el trabajo realizado por el Plan Puebla en la región del Valle de Puebla durante 30 años. El Plan Puebla es un programa para promover el desarrollo regional a cargo del Colegio de Postgraduados.

El programa fue puesto en marcha a finales de los 60's, su objetivo principal fue incrementar los rendimientos en la producción del maíz. En el proyecto participo el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) y el Colegio de Postgraduados (CP). En 1973 el CIMMYT se retiró del Plan Puebla, por considerar que la nueva situación presentada y las demandas de los productores no eran ya de su competencia. El CP consideró de importancia continuar con el Plan y ampliar su experiencia, fue así que se hizo cargo del mismo, con financiamiento de la Secretaria de Agricultura, a partir de esa fecha.⁵

Desde su inicio a la fecha, el componente técnico del Plan Puebla lo constituyen cuatro áreas de actividades: la de investigación, la de divulgación, la de evaluación y la de coordinación. El área de investigación fue la encargada de realizar trabajos de mejoramiento genético y los experimentos requeridos en cuanto a fertilización y densidad de siembra, en el cultivo de maíz.

El área de coordinación se responsabilizó de las relaciones necesarias entre los miembros del equipo técnico, las instituciones y los productores para que estos logaran acceso a los insumos necesarios para la producción y a los programas de apoyo que pudieran existir.

El área de evaluación fue la encargada de dar seguimiento a las actividades realizadas por los técnicos del plan y de evaluar los rendimientos de maíz por ha. que año con año se obtuvieron. El área de divulgación fue creada al tener los primeros resultados ya que era necesario que los productores se enteraran de estos y de inmediato los utilizan.

⁵ CIMMYT "El Plan Puebla: Siete años de experiencia 1967-1973" El Batán, México. 1974. p 1-5.

Cuando se inicio las operaciones de divulgación fue necesaria una forma de trabajo con los productores para que conocieran la tecnología generada y los insumos requeridos para aplicarla. Para lograr lo anterior se comenzó promoviendo la formación de grupos de trabajo con la finalidad de que la adquisición de los insumos fuera mas fácil y la transmisión de los conocimientos en el manejo del cultivo fuera mas eficiente.

Una vez que los productores aceptaron trabajar conjuntamente se formaron grupos de trabajo para la compra de fertilizantes, demostraciones, intercambio de experiencias entre productores de diferentes comunidades, principalmente. De esta forma se inicia el proceso de difusión y adopción de la tecnología en el cultivo del maíz para aumentar la producción por ha.

En 1969, se tuvieron 128 tipos de organizaciones, en los que predominaron los “Grupos solidarios” (formados por 3 a 9 miembros), en segundo sitio se tuvieron las Sociedades de Crédito Agrícola (más de 9 miembros) y los Grupos de Compra Directa de Fertilizante (con más de 50 miembros). El número de grupos y sociedades de crédito variaron en cada ciclo de 1970 a 1989.⁶

A raíz de la problemática de abastecimiento de insumos y créditos oportunos para el éxito de las tecnologías que se estaban difundiendo, surgió a finales de 1980, el proyecto de investigación denominado “Prototipo de Desarrollo para la Familia Campesina”.⁷ Este programa tomó como base la familia campesina y la unidad familiar para el desarrollo de microempresas familiares de servicio. Estas empresas se formaban para abastecer los insumos necesarios en la aplicación de las tecnologías desarrolladas en alimentación de ganado, producción de maíz y mejoramiento de árboles frutales.

En 1992, al celebrarse los 25 años del Plan Puebla, un grupo de líderes campesinos de la región hicieron referencia al problema de financiamiento para el productor de maíz. Se considero que las

⁶ Díaz Cisneros, Eliodoro, *et al.* “Evaluación retrospectiva del Plan Puebla” Colegio de Postgraduados, Montecillo, México. Sin editar p 118.

⁷ Turrent Fernández, Antonio, *et al.* “Desarrollo de un Prototipo de Explotación Familiar para el Desarrollo Rural de Cholula, Plan Puebla. De. CEDAF-CEICADAR, Colegio de Postgraduados, Montecillo, Estado de México. 1994.

políticas del Gobierno Federal no parecían estar encaminadas a ampliar la operación del BANRURAL y estaban estimulando la creación de uniones de crédito.

Por este motivo se tomo la decisión de formar una Unión de Crédito Mixta que se constituyera con capital de los productores y que auxiliara a subsanar el problema, designando al comité de promoción respectivo⁸.

Los técnicos del Plan Puebla y profesores de la sede del CP, junto con el Comité Promotor Campesino, se dieron a la tarea de promover la idea de la creación de esta unión de crédito en todas las comunidades de la región.

En octubre de 1992 se constituyó legalmente como Unión de Crédito Mixta Plan Puebla S.A. (UCMPP). A principios de 1993 obtiene la autorización para operar como organización auxiliar de crédito con más de 1000 productores como socios. La UCMPP abrió nuevas posibilidades de financiamiento a los campesinos del Valle de Puebla, no solo para siembras de maíz, sino para apoyar la creación de microempresas tanto para actividades agropecuarias como para otras actividades relacionadas con la transformación y comercialización de productos.⁹ Para tener acceso a estos recursos los productores requieren comprar una o mas acciones, dependiendo del monto que soliciten.

Después de la promoción de la UCMPP, los técnicos del equipo de divulgación del Plan replanteó sus actividades, volvieron a trabajar bajo el esquema de grupos de productores, no solo para la obtención de créditos, sino también para dar asistencia técnica en las diferentes actividades productivas que estos desarrollaban. Varios de los productores con los que se trabajaba eran socios de la UCMPP, pero la mayoría no lo eran.

Esta situación se debió a que no tenían el dinero para la compra de acciones o por que no reunían los requisitos que la UCMPP les pedía para poder solicitar el crédito. A algunos otros, no les

⁸ Díaz Cisneros, Eliodoro, *et al. op cit.* p 148.

⁹ Díaz Cisneros, Eliodoro, *et al. op cit.* p 148

convenía la tasa de interés que la UCMPP estaba manejando y por lo tanto la mayoría de los productores preferían otras opciones de financiamiento.

Por lo anterior, se obtuvo información de las fuentes de financiamiento posibles para los productores y las que resultaran mas atractivas para ellos. Se tomo en cuenta los requisitos que cada una pedía y el tipo de crédito que podían proporcionar, así como las tasas de interés que manejaban.

Dentro de las instituciones que presentaban más facilidades se encontró la SEDESOL, en la cual para obtener recursos, era necesario que los productores formaran grupos con figura jurídica, que tuvieran asistencia técnica y capacitación en la elaboración y ejecución de proyectos. Dependiendo de lo que solicitaran y el monto que requirieran, esta dependencia determinaba si canalizaba los proyectos a través de su programa de Proyectos Productivos o bien a través del Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES).

A partir de estas actividades, el equipo técnico del Plan inicio reuniones con los representantes de los grupos y de las sociedades, para redefinir la forma de trabajo que se estaban llevando a cabo en el Plan y la forma de trabajar con las organizaciones.

En estas reuniones se habló de las diferentes dificultades que muchos de los productores, que estaban participando en los grupos y sociedades, tenían para ser socios de la UCMPP. Por este motivo se propuso buscar la forma de poder tener acceso a otras instituciones y seguirse reuniendo para apoyarse entre los grupos y sociedades. A finales de 1993, surgió la idea de formar una organización regional para tener mayor fuerza en las negociaciones de los créditos y de otro tipo de apoyos, como el PROCAMPO.

A principios de 1994 se nombro el Comité el Promotor para la formación de la Organización Regional. Este comité quedo constituido, por 12 productores, presidentes de diferentes grupos y sociedades con los que estaban trabajando los técnicos del Plan Puebla.

Los técnicos del Plan se abocaron a realizar una investigación sobre el tipo de organizaciones regionales que se pudiera constituir legalmente con las figuras jurídicas que tenían las sociedades que se encontraban constituidas y con los grupos que aún no lo estaban. Se tuvo problemas para reunirlos de esta forma, por lo que se decidió que los grupos que desearan pertenecer a la organización regional debían tener una figura jurídica propia y un proyecto productivo a desarrollar, que estuviera en operación o se elaborara. Posteriormente, se dio a conocer la información de los requisitos para formar las diferentes figuras jurídicas que podía tener la organización regional, así como sus ventajas y desventajas.

A finales de 1995, con el asesoramiento de un notario público, se decidió que la figura de la organización sería la **Asociación Civil (A.C.)**. Posteriormente se definió el nombre de la organización, **Integradora Agropecuaria Plan Puebla**.

La teoría utilizada

Adizes considera a las organizaciones como un ser vivo, la organización tiene un ciclo de vida que se caracteriza por diferentes etapas de desarrollo. Dichas etapas, en las organizaciones, se manifiestan por la interrelación entre la flexibilidad y el control que tienen las mismas. Cuando son jóvenes las organizaciones son muy flexibles, pero no siempre son capaces de autocontrolarse. A medida que las organizaciones envejecen esta relación cambia, ya que el envejecimiento de una organización supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas, aunque esta situación puede ser reversible. Esta idea general es una de las que pueden ser aplicables, por lo que se observa en la práctica, a las organizaciones de productores.

Para este autor una organización joven significa que puede cambiar con relativa facilidad, aunque es difícil predecir que hará. Una organización vieja es la que tiene la capacidad de control pero poca propensión al cambio. Y una organización en plenitud es aquella que al mismo tiempo es flexible y tiene capacidad de control, que puede cambiar su línea de acción y lograr que esos cambios sean tal y como la organización los desea.

Las etapas de desarrollo que Adizes menciona en los ciclos de vida de las organizaciones son:

Etapas de crecimiento

1. **Noviazgo.** Se tiene la idea y se ven las posibilidades de ser una organización, aún no existe físicamente y se está creando el compromiso. En esta etapa se habla mucho y no se actúa. Aquí se pueden generar problemas que posteriormente no se puedan solucionar por la propia organización. Pueden existir promesas no realizables.
2. **Infancia.** La naturaleza de la organización cambia drásticamente. Pasa de las ideas y posibilidades a la generación de resultados, a satisfacer determinadas necesidades, motivo por el que fue creada la organización. Este cambio o tránsito de las ideas a los resultados supone un auténtico periodo de prueba. Durante esta etapa lo importante no es lo que se piensa, sino lo que se hace, a mayor riesgo, mayor compromiso para asegurar el éxito. En esta etapa, apenas se tienen políticas, sistemas, procedimientos o presupuestos. La organización está centralizada. El tiempo y las emociones que esta etapa necesita para mantenerse con vida son muy superiores a los beneficios económicos que ofrece de inmediato.
3. **Go-Go.** La organización ha superado sus problemas y no sólo está sobreviviendo, está en florecencia. Tienden a diversificarse y extenderse demasiado, incluso en cosas que no conoce. Se convierte en una organización que espera las oportunidades, en lugar de que ella vea y cree las oportunidades.

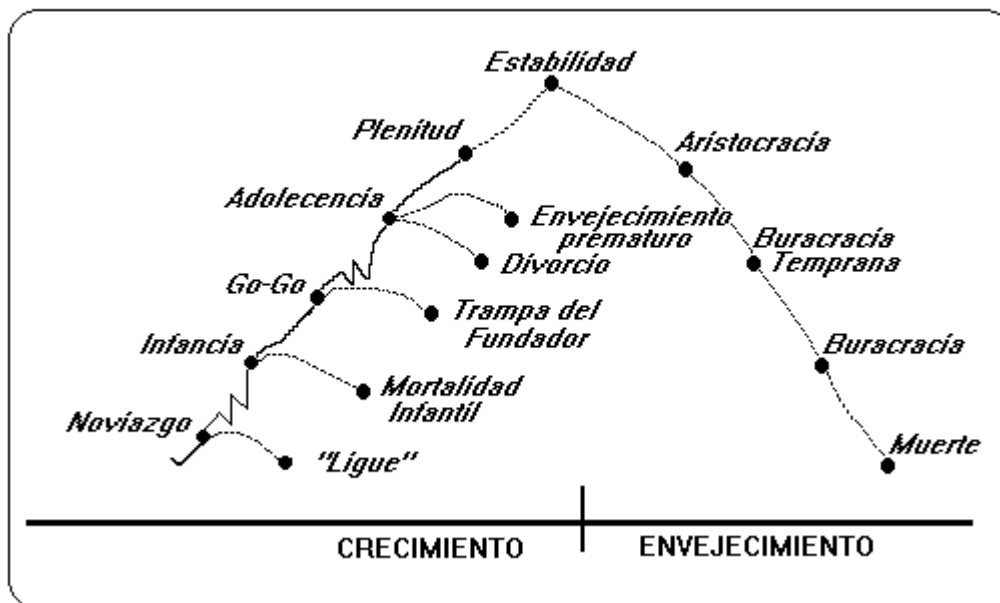
Etapas del Segundo Nacimiento y mayoría de edad

4. **Adolescencia.** El primer nacimiento de la organización es en la infancia, era su nacimiento físico. En esta etapa la organización nace emocionalmente. Sus características principales son el conflicto y la inconstancia. Es una etapa transicional, difícil por tres razones fundamentales, la delegación de autoridad, el cambio de liderazgo, y el replanteamiento de metas. Estos tres factores traen como consecuencia conflictos para la organización.
5. **Plenitud.** Este es el punto óptimo del ciclo de vida de una organización, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse. Sabe lo que está haciendo, hacia donde va y cómo llegar allí. Tienen visión y agresividad, acompañadas de capacidad de control y predicción.

Etapas de las organizaciones que envejecen

6. **Estabilidad.** La organización es fuerte pero comienza a perder su flexibilidad, se aferran a lo que dio resultado en el pasado, la creatividad y el sentido de urgencia se presentan de vez en cuando, adoptan enfoque conservadores.
7. **Aristocracia.** Se caracteriza por que el dinero se invierte en sistemas de control, cuenta la tradición, el nivel de motivación interna es bajo. Las metas a corto plazo, con resultados relativamente seguros, se convierte en norma y se vuelve mediocre. Se hace énfasis en como se hacen las cosas y no en que es lo que se hace. Esta situación trae una decadencia completa de la organización y comienzan los problemas de solventación y producción. comienza la lucha por la sobrevivencia individual.

Figura 1. Ciclos de vida de una organización



Fuente: Adizes Ichak, Ciclos de vida de la organización (1988)

8. **Burocracia temprana.** Se hace énfasis en quién causo el problema y no en como solucionarlo, abundan los conflictos y las luchas internas. La organización se convierte en una burocracia a gran escala, cuya razón de ser son sus normativas y políticas, sin una orientación hacia los resultados.

9. **Burocracia y muerte.** Aquí no se generan los suficientes recursos propios, no se justifica su existencia con buen funcionamiento, no hay sentido de autocontrol. Intentan aislarse del entorno, conectándose con el mundo exterior a través de un canal muy reducido. Cualquier cambio súbito las destruirá, sin embargo pueden sobrevivir en un coma prolongado.

La muerte viene cuando ya nadie está comprometido con la organización, puede suceder antes de la burocratización.

Metodología

Para la obtención de los datos en campo se elaboraron dos tipos de guías para entrevistas. Estas entrevistas se aplicaron a los presidentes de los comités ejecutivos de cada una de las sociedades que integran la IAPPAC.

La entrevista pidió datos referentes a la formación de la sociedad que cada productor representaba, la forma en que estaban trabajando, el proyecto que estaban desarrollando, la distribución de las actividades y lo referente a su participación en la IAPPAC como sociedad. Al presidente del consejo ejecutivo de la IAPPAC se le aplicó otra entrevista, relacionada con la formación de la Asociación, los objetivos de ésta, la forma de trabajo y las metas a corto y mediano plazo.

Resultados y discusión

La IAPPAC surgió como una alternativa de los productores de la región para hacer frente a las condiciones actuales del campo mexicano. Esta es una organización a nivel regional que se constituye legalmente como Asociación Civil el 17 de Mayo de 1996. Está formada por 14 sociedades, 11 de solidaridad social (S.S.S.) y 3 de producción rural (SPR). (*Gráfica 2*). Las sociedades cuentan con diverso número de socios, en total suman 357 personas, que realizan diferentes actividades y que han visto en la organización una alternativa para la solución de sus problemas productivos y de comercialización.

Localización

La IAPPAC tiene su área de influencia en 14 comunidades, comprendidas en 7 municipios del Valle de Puebla, que corresponden al Distrito de Desarrollo Rural 05 de Cholula y que se ubican desde la faldas de los volcanes Ixtaccihuatl y Popocatepetl hasta llegar a la ciudad de Puebla. (*Figura 2*), lo que representa, aproximadamente, mas de la mitad del Valle.

Objetivos

El **objetivo central** de la IAPPAC es "Unir esfuerzos y recursos para hacer más eficientes los procesos productivos y de comercialización agrícola, pecuaria y forestal; que permitan la producción de alimentos, la generación de empleos e ingresos para las familias campesinas de la región del Valle de Puebla".¹⁰

Estructura

De acuerdo a la estructura de gobierno con que cuenta la organización, la máxima autoridad es la Asamblea General de socios, que se reúne cada año. La sigue la Asamblea de Representantes y posteriormente el Consejo Ejecutivo de la IAPPAC. La primera tiene establecidas reuniones ordinarias cada dos meses y el segundo cada semana o cada 15 días dependiendo de los asuntos que se requiera atender.

En la parte operativa de la organización se tienen dos Consejos; el Consejo de Administración y Vigilancia y el Consejo de Desarrollo Rural Municipal¹¹, un Comité de Admisión de socios y cuatro Comisiones: la de Insumos, la de Proyectos productivos, la de Capacitación y la de Caja de ahorro. El sostén de la organización son las sociedades que ejecutaran directamente las actividades productivas. (*Figura 3*).

¹⁰ Ocampo Fletes, Ignacio, "Constitución de la Integradora Agropecuaria Plan Puebla A.C. (IAPPAC)", *PRESENCIA*, 24 de mayo de 1996, pp 2-4.

¹¹ Este consejo se constituirá por el Consejo Ejecutivo de la IAPPAC y representantes de los municipios y las dependencias, a fin de ser un enlace entre estos y la organización para la realización de trámites y la consecución de recursos.

Los Consejos, el Comité y las Comisiones, dependen directamente de la a asamblea de representantes en cuanto a toma de decisiones: En lo operativo El Consejo de Administración es el encargado de auxiliar al resto de los integrantes de la estructura en el cumplimiento de sus funciones y de exigir se lleven a cabo los a cuerdos de la asamblea de representantes.

Las sociedades tienen contacto con la organización regional a través de su comité ejecutivo en la asamblea de representantes y con el Consejo Ejecutivo para cuestiones específicas. En un momento dado podrá tener contacto con los encargados del resto de la estructura en cuestiones específicas de cada consejo, comité o comisión.

En cuanto a las características de las sociedades que integran la IAPPAC vemos que son diversas pues cada una tiene diferente tiempo de estar operando como organización local y su proceso organizativo se encuentra en diferente grado de avance. Las sociedades se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Las que se encuentran funcionando mejor que el resto de las sociedades, en cuanto a estructura y participación se refiere, que ponen en práctica la mayoría de sus reglamentos y que son las de mayor tiempo de haberse formado, entre los 8 y 10 años (Almoloya, 1988; Zactepec, 1983; Colzingo,1985).

El trabajo conjunto y de forma organizada de estas sociedades ha sido mínimo, tienen claro que es lo que buscan como organización y bien definidas las personas que pueden aportar al desarrollo de la sociedad como tal. Además, son de las que ya tienen financiamiento para la realización del proyecto productivo propuesto por ellas mismas. Con relación a la clasificación realizada por Adizes, estas organizaciones se encuentran en una etapa de transición, de la etapa de la infancia hacia la Go-go, están empezando a ver los resultados de su trabajo, tienen financiamiento y están vendiendo su producción.

Este grupo de sociedades, puede aportar conocimientos para la consolidación de la IAPPAC, ya que las experiencias que han tenido para lograr la etapa de desarrollo en que están son parte de lo que está por pasar la IAPPAC.

- 2) El segundo grupo lo constituyen las sociedades que, dentro de las creadas recientemente entre 4 a 5 años, son la que llevan mas tiempo como tales, y que tienen una actividad productiva definida, (Col. Ángeles, 1993; Hueyacatitla, 1992; Cuahutlcingo, 1990; La Unión, 1993).

En este grupo están las que han recibido financiamiento reciente o bien no requieren apoyos financieros abundantes para seguir trabajando. Tienen a productores jóvenes que han tenido cargos que les permite realizar trámites con instituciones y pueden ayudar a llevar muchas de las actividades de la sociedad.

Sin embargo estas son más flexibles con sus reglamentos y toman a la ligera las cuestiones de comunicación con sus socios, aunque no la descuidan. Si las ubicamos dentro de las etapas de desarrollo, diríamos que se encuentran en la infancia. Algunas ya tienen problemas que pueden representar que estén en esta etapa por mas tiempo y que no evolucionen adecuadamente a la siguiente. Por otro lado, en estas sociedades se ha detectado la presencia de subgrupos al interior, lo que dificulta más su desarrollo.

- 3) El tercer grupo son las de reciente constitución (menos de tres años). Tienen todos sus documentos y una estructura definida pero no la están poniendo en práctica. Varias actúan como están acostumbrados y no de acuerdo a los estatutos. Las sociedades de este grupo tiene ganas de trabajar pero les hace falta identidad y orientación, principalmente. Son las sociedades que cuentan con menos recursos para la realización de algún proyecto. Constituyen poco menos del 50% de las sociedades que forman la IAPPAC.

Las sociedades que forman este grupo han pasado de la etapa de noviazgo a la de infancia pero aún con muchas deficiencias. Podemos decir que se encuentran principiando su infancia como

organización. Con algunas de ellas se corre el riesgo de que haya una muerte infantil (Capultitlan, 1995; Huejotzingo, 1995; San Martinito 1994), por lo que tendrían que tener mayor atención.

Aún cuando se dividen a las sociedades, las diferencias existentes entre ellas dificultan totalmente su proceso de consolidación como organización. Existen otros factores como la funcionalidad de la estructura y la ausencia de apoyos que pueden influir más. Las experiencias generadas por las sociedades que se encuentran en etapas de desarrollo mas avanzadas podrán aportar conocimientos para que las que se encuentran en etapas inferiores puedan pasar a las siguientes etapas con menores dificultades.

La IAPPAC como organización regional se encuentra en el principio de la infancia, por lo que no es raro que al analizar el funcionamiento de su estructura sea el Consejo Ejecutivo el único que hasta la fecha haya realizado sus actividades de representación y, por lo tanto, sus miembros los que mejor conocen los reglamentos y funciones del mismo.

Por otra parte, el tipo de cambios que se han estado dando en la IAPPAC y los que se realicen de forma inmediata, son de acomodamiento, pero hace falta que estos cambios se planeen, para poder pasar más fácilmente de la etapa de desarrollo de la infancia a la de la juventud. Este proceso puede coadyuvar a que el paso de una etapa a otra se de en la sociedades que la forman.

Al determinar que las sociedades se encuentran en etapas de desarrollo que son, de acuerdo a lo que menciona Adizes, de crecimiento de una organización, la asociación regional se encontrará en las mismas etapas ya que no puede ser que la asociación evolucione mas sus sociedades.

Situación Actual

Las sociedades que integran la IAPPAC tienen diferentes proyectos productivos, como actividad principal colectiva; sin embargo, mantienen la diversificación de sus actividades de forma semicolectiva e individual. Han recibido asistencia técnica y capacitación por parte del Plan

Puebla, del CP y de una organización no gubernamental (ONG) denominada Enlace, Capacitación y Comunicación A.C.¹²

Algunas de las sociedades tienen financiamiento de instituciones como el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad, (FONAES) (dependencia descentralizada de SEDESOL) y otras llevan a cabo sus trabajos con financiamiento propio.

En el mes de Septiembre el Plan Puebla tuvo modificaciones y los técnicos que venían trabajando con las sociedades fueron comisionados a otras actividades fuera del área de influencia de la Integradora, por lo que es necesario reforzar la parte de asistencia técnica y capacitación que anteriormente cubrían ellos.

Se pidió el apoyo de las autoridades del Campus Puebla para que se siguiera dando el apoyo a las sociedades y a la asociación. La dirección del Campus Puebla requirió a la asociación la presentación de un programa de trabajo y sus necesidades, con el fin de realizar un convenio entre la Institución y la IAPPAC para la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica e investigación.

Enlace y Capacitación A.C., actualmente ha asignado un técnico de tiempo completo para auxiliar a la Integradora y suscribirá un convenio con la Asociación para seguir dando los servicios de capacitación en los diferentes temas soliciten los productores.

Entre las opciones que se están tomando en cuenta, por parte del Consejo Ejecutivo de la IAPPAC, se encuentran convenios con organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras que puedan apoyar con financiamiento y recursos a la Integradora y sus sociedades, a través de la presentación de proyectos productivos y de operación. Lo anterior sin desatender los apoyos que puedan dar las instituciones de gobierno que aún se encuentran en el sector y los diferentes programas gubernamentales que se están operando.

¹² Esta ONG tiene su sede en la ciudad de México. Atiende a organizaciones de productores en diferentes estados del país, como Chiapas, Estado de México y Guerrero, entre otros. Su principal apoyo es conseguir recursos financieros y humanos para cursos de capacitación en diversos temas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la discusión que en torno a ellos se elaboró, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La IAPPAC, como organización, esta comenzando su proceso de desarrollo. Tiene características de una organización formal, sin embargo hace falta reforzar algunos elementos, como el liderazgo, la comunicación y la eficiencia en la operación de la estructura, para considerarla como tal.

Es necesario que se tenga un asesoría y capacitación constantes y permanentes para que la organización evolucione adecuadamente. Se recomienda la elaboración d un proyecto general que incluya las actividades a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las necesidades de cada una de las sociedades que la forman.

- La dispersión física de las sociedades afecta los procesos de comunicación entre los representantes de las mismas y los representantes de la IAPPAC, y afecta el funcionamiento de la estructura de la asociación. Sin embargo, las diferencias de características existentes entre las sociedades que forman la IAPPAC no afectan el desarrollo de la misma. Ya que estas diferencias en lo general no se encuentran tan distantes, si tomamos en cuenta la etapa de desarrollo en que cada una de ellas esta. Es necesario que estas diferencias se reduzcan al mínimo para poder llevar a cabo un desarrollo uniforme de las misma y favorecer el desarrollo de la IAPPAC como organización. Se requerirá de la elaboración de un órgano informativo de la IAPPAC para que tanto las sociedades como los socios se enteren de las actividades y acuerdos que se llevan a cabo.
- La clasificación que se realiza de las sociedades debe ser utilizada para la planeación de las actividades a desarrollar con cada una de ellas y para dar la atención adecuada a las mismas, con la finalidad de uniformizar el desarrollo organizacional de la sociedades que forman la IAPPAC. Debe utilizarse para que la Asociación determine la forma en que apoyara a cada sociedad que participa con ella.

- El funcionamiento de las estructuras de las sociedades y de la IAPPAC es deficiente, debido a la etapa de crecimiento en que se encuentran. Es necesario que esta deficiencia se cubra mediante capacitación y asesoría, lo mas pronto posible para avanzar en el proceso organizativo. También se requiere que se uniformicen las estructuras de cada sociedad y de la misma IAPPAC, tomando en cuenta las comisiones que tienen y las que se requerían de acuerdo a las actividades que desarrolla cada sociedad. En la IAPPAC habría que determinar si las comisiones que tiene son las adecuadas y necesarias para apoyar a las sociedades.
- La capacitación y asesoría en aspectos organizativos, administrativos y técnicos debe ser constante y de acuerdo a las necesidades de los productores que forman las sociedades, para garantizar el proceso de organización.