

La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales

Alfredo Estuardo Bedregal Calvinisti

Departamento de Antropología y Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidades del Valle de Guatemala

RESUMEN: Este artículo sistematiza un estudio realizado para definir y validar participativamente, con cuatro grupos de productores agrícolas y agroindustriales, herramientas metodológicas y un modelo organizacional adecuado a sus conocimientos y capacidades, en el marco del componente de asociatividad del proyecto UVG USDA FFP10. También explica la importancia de impulsar equilibradamente procesos de construcción de capacidades de producción, comercialización y organización en los beneficiarios. Las capacidades organizacionales, lamentablemente, suelen descuidarse en proyectos de desarrollo rural y emprendimiento. En tres de los cuatro grupos se logró diseñar los modelos organizacionales y validarlos participativamente, aunque su viabilidad en el futuro no está asegurada. La construcción de capacidades de producción y comercialización en los beneficiarios favoreció el emprendimiento y la satisfacción de sus necesidades básicas, pero probablemente no será suficiente para seguir con el proceso de asociatividad.

PALABRAS CLAVE: emprendimiento, desarrollo rural, desarrollo organizacional, sostenibilidad.

KEYWORDS: entrepreneurship, rural development, organizational development, sustainability.

Introducción

Este no es un artículo científico en sentido estricto. Es, más bien, la sistematización de un estudio práctico¹, orientado a definir y validar participativamente, con cuatro grupos de productores, herramientas metodológicas y un modelo organizacional adecuado a sus conocimientos y capacidades, en el marco del componente de asociatividad del proyecto UVG USDA FFP 10 –en adelante el proyecto. De estos grupos, se hará hincapié en uno de ellos, por considerarse que tiene el mayor potencial para impulsar la asociación de producción que se estableció legalmente. El grupo fue el de Ciénaga Grande, localizado en Santa Lucía Utatlán, Sololá. El nombre que asumió este grupo fue Asociación de Productividad y Desarrollo Agrícola Sostenible –en adelante PRODEAGRO.

También se busca explicar la importancia de impulsar procesos de construcción de capacidades en los beneficiarios, de la forma más equilibrada posible, en las dimensiones de producción, comercialización y organización. Esta última, determinante para la sostenibilidad de iniciativas grupales de emprendimiento empresarial de productores agrícolas y de otra índole, suele, lamentablemente, descuidarse por diversos motivos. Ello ha requerido incorporar en este artículo una breve discusión teórica sobre este asunto y, en función de ella, fundamentar el diseño y la readecuación de herramientas metodológicas que se aplicaron en cada uno de los grupos para diseñar un modelo organizacional, viable para su implementación. Vale agregar que este diseño se fundamentó en un criterio básico: partir de los conocimientos, las prácticas y las experiencias productivas, comerciales y organizacionales cotidianas de los beneficiarios, que ya habían adquirido, como resultado de la intervención del proyecto, o que traían incluso antes del inicio del mismo.

Associativity as a factor of sustainability in rural local organizations

ABSTRACT: This article outlines the results of a study carried out as part of the UVG USDA FFP10 project with the objective of designing and validating an organizational model and its tools with four agricultural groups, with an active participation according to their capacities and current knowledge. It also explains the importance of improving in a balanced way the capacity for producing and selling their products. In three of the four groups it was possible to design the organizational models and its further validation in a participatory process, even though its future viability is not assured. Improvement in production and selling capacities favored entrepreneurship and their basic needs, but that may not be enough to guarantee the associativity process. Unfortunately, the organizational capacities are often neglected in projects related to rural development and entrepreneurship.

¹Consultoría de organización para la producción y sostenibilidad, del proyecto UVG USDA FFP 10.

En tres de los cuatro grupos se logró formular los modelos organizacionales y validarlos participativamente, aunque su viabilidad en el futuro no está asegurada por diversos motivos. Se resalta, empero, el cierre, en los primeros meses de 2014 del proyecto y, con ello, dejar a cada uno de los grupos con el desafío de implementar por su propia cuenta la asociación que se estableció legalmente. Los riesgos de fracaso son altos, pues no habrá una entidad que dé seguimiento a la asociatividad. Se concluye que la creación de capacidades de producción y comercialización en los beneficiarios favoreció el emprendimiento de estos, así como la satisfacción de sus necesidades básicas, pero que ello probablemente no sea suficiente para mantener la asociatividad.

Empresas campesinas asociativas y modelos organizacionales

Uno de los principales cometidos de los proyectos de desarrollo productivo en los espacios rurales es constituir organizaciones de producción que logren insertarse en el mercado mediante la comercialización eficiente de un bien, que lleguen a ser rentables y se mantengan en el mercado, después del retiro del proyecto. Este rasgo en el ciclo de proyectos se conoce como sostenibilidad, y es lo que persigue toda iniciativa de cambio planificado: que un grupo de beneficiarios siga gozando de un bien después del cierre del proyecto. La experiencia de desarrollo rural en América Latina ha buscado lograr este objetivo mediante la constitución de empresas campesinas asociativas (ECAS), las cuales se constituyen legalmente como asociaciones o cooperativas cuyos miembros son campesinos o productores agrícolas de pequeña escala, que tienen por objetivo la producción y comercialización de un bien agropecuario, gracias a la dotación de activos o construcción de capacidades por parte de un proyecto (Berdegú, 2003).

La Fundación para la Innovación Agraria (2010), en lo que concierne a las experiencias de desarrollo productivo en Chile, sostiene que las ECAS tienen el potencial de favorecer el desarrollo local en los espacios rurales en cuanto pueden consolidar economías de escala, reducir costos de transacción, acceder a servicios técnicos y apoyos a la gestión, negociar volúmenes de producción e insumos atractivos para los mercados, iniciar procesos de manejo post-cosecha y elaborar productos con mayor valor agregado. A pesar de todas estas ventajas, la experiencia muestra que solamente algunas ECAS logran ser sostenibles económica y financieramente. Berdegú (2003), en su estudio de las ECAS en Chile, estimó que aquellas que han logrado ser exitosas han mostrado un desempeño institucional adecuado, basado en normas que gobiernan las relaciones entre socios, la ECA y el exterior².

En otro estudio realizado por la Fundación para la Innovación Agraria y el Centro de Gestión de la Araucanía (2007), se concluyó «que el desarrollo institucional de las organizaciones económicas es tan o más importante que su fortalecimiento técnico o empresarial». Lo anterior sirve de base para presentar y cuestionar una tendencia común en los proyectos de desarrollo rural con componentes productivos: los mismos tienden a dar prioridad a los componentes técnicos y productivos, y dejar para las últimas etapas la ejecución de los de índole organizacional que, de haberse impulsado de forma paralela y equilibrada con los primeros, habrían contribuido a la construcción o el fortalecimiento de la asociatividad, factor clave para incrementar las probabilidades de sostenibilidad de las asociaciones. En el estudio citado anteriormente, también se advierte que el desarrollo institucional debe orientarse a exponer a los socios de las ECAS al funcionamiento del mercado, lo cual no puede sustituirse mediante la transferencia de capacidades humanas, tecnológicas y financieras. La transferencia de capacidades es innegablemente importante, pero no el único objetivo de las intervenciones con enfoque productivo, pues se corre el riesgo de descuidar aspectos importantes de emprendimiento y asociatividad.

Lo anterior justifica la importancia del desarrollo institucional para la sostenibilidad de la iniciativa productiva cuando el proyecto se haya retirado. Ello supone que, desde el inicio del proyecto, debe desarrollarse una estructura social que organice las relaciones y las capacidades de los integrantes del grupo al que busca apoyarse mediante la transferencia de activos y construcción de capacidades para la producción y la comercialización de bienes. Esta estructura social puede constituirse como un modelo organizacional a partir de los conocimientos, experiencias y prácticas locales de los beneficiarios en materia de organización, producción y comercialización. Otro elemento básico del proceso para constituir estos modelos organizacionales es la participación de los integrantes.

Se buscó definir participativamente con los beneficiarios de cuatro grupos seleccionados del proyecto sus correspondientes modelos organizacionales. En cada grupo se buscó partir de los conocimientos, experiencias y prácticas organizativas, productivas y comerciales ya desarrolladas. Para ello, se siguieron los siguientes pasos:

- a. Se adecuaron a los contextos de los grupos seleccionados herramientas metodológicas que se han utilizado en otros países.
- b. Se diseñó un taller participativo en el que se buscó que cada grupo definiera su modelo organizacional de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, y en función de las herramientas adecuadas al contexto.
- c. Se realizaron cuatro talleres, dos en la Costa Sur y dos en el altiplano occidental.

²Entre esas normas están: límites sobre quiénes son socios, cuáles son sus obligaciones y sus beneficios; participación en la definición y modificación del sistema de reglas para propiciar su legitimidad; empleo de sistemas de monitoreo para sancionar a quienes violan las reglas e incumplen con sus responsabilidades y utilización de mecanismos para transformar conflictos.

- d. Se definieron los modelos organizacionales con el insumo obtenido de los talleres realizados.
- e. Se validaron participativamente los modelos organizacionales.

La adecuación al contexto de las herramientas metodológicas del modelo organizacional se consideró adecuada debido a lo ineficaz que ha resultado la mera réplica de experiencias, muchas veces implementadas sin tomar en consideración condiciones concretas de los territorios. Esta réplica ingenua de estrategias, procesos o herramientas metodológicas se fundamenta en el hecho que en otras partes se han construido en función del conocimiento indígena, ancestral o local de grupos concretos, pero obviando que éstos viven en lugares con ecosistemas, culturas y actividades económicas distintas. Se obvian características esenciales de los conocimientos y las prácticas indígenas cuando se busca que las mismas se constituyan en herramientas para el desarrollo, prontas a replicarse en otros contextos. Briggs (2008:109) expone este punto de forma clara:

«An additional problem with indigenous knowledge in the context of development is the empirical emphasis of much of the work and the extent to which it is place-specific, and hence not easily transferable over geographic space».

Lo anterior no significa que el conocimiento indígena o local no pueda servir como insumo para diseñar e implementar herramientas de desarrollo. Se trata más bien de entender que estas no pueden aplicarse en otros contextos, ecológica, cultural y socialmente diferenciados, sin adecuación o validación participativa. En el transcurso de este estudio se realizaron dos actividades básicas para reducir el riesgo de generalizar experiencias exitosas en lugares ajenos a tales experiencias: se adecuaron las herramientas metodológicas para definir modelos organizacionales y se validó el modelo organizacional, una vez definido participativamente con cada grupo.

Definición del modelo organizacional a implementar

Después de haberse revisado diferentes modelos organizacionales y herramientas para su aplicación, se escogió el modelo de gestión organizacional de empresas campesinas desarrollado por el Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía (Fundación para la Innovación Agraria, 2010:8). El objetivo de este modelo fue aumentar la competitividad de las ECAS, hacerlas sostenibles a largo plazo y aumentar sus ganancias (ibíd.). Se tuvo en cuenta que este proceso iba dirigido tanto a asociaciones de productores agrícolas como agroindustriales (panificación y elaboración de embutidos).

La metodología que fue adecuándose buscó superar una falencia común en proyectos de desarrollo agropecuario en América Latina:

el descuido de la dimensión organizacional. La experiencia demuestra que las empresas agrícolas suelen dirigir sus esfuerzos hacia tres de cuatro pilares empresariales que se consideran básicos para la sostenibilidad. Son estos pilares el productivo, el de comercialización, el de gestión y el organizacional (ibíd.). Este último suele obviarse completamente o retomarse ligeramente en las últimas etapas del proyecto, “desconociendo que éste es uno de los conceptos de mayor relevancia y trascendencia en grupos de personas que intentan desarrollar un proyecto en común, orientado a lograr su sustentabilidad en el largo plazo (ibíd.)”.

El modelo original que se expone a continuación persigue mejorar la competitividad de las ECAS. Se implementa en dieciséis etapas, sin definirse un marco temporal para ello. Cuenta con tres componentes básicos: sustentabilidad y aumento de beneficios en el largo plazo, producto y proceso. En este trabajo realizado con los grupos de productores beneficiados por el proyecto, se utilizó solamente el primer componente, pues se consideró el único susceptible de implementarse en los grupos seleccionados en esta fase de la intervención.³ El modelo original para impulsar el desarrollo organizacional en empresas campesinas se presenta en la figura 1.

Como resultado de la adecuación, el modelo organizacional que se definió en los grupos seleccionados consta de los siguientes componentes: a) visión y misión de la organización; b) estructura empresarial; c) unidades, jerarquía, cargos, responsabilidades e incentivos en la estructura organizacional y d) competencias o capacidades internas con las que ya cuenta el grupo en producción, comercialización, administración y organización.

Adecuación de la metodología para definir el modelo organizacional

Como ya se indicó, el modelo original de organización sostenible se implementaba en 16 etapas, pero el de este proceso, en el que se excluyeron diversos componentes, se redujo solamente a cuatro etapas que, realizadas en un taller participativo, permiten formular un modelo organizacional mínimo y adecuado a los conocimientos, experiencias y prácticas locales de producción y comercialización de cada grupo de beneficiarios. Las etapas que se diseñaron para definir participativamente el modelo organizacional adecuado a este estudio son:

- a. **Etapas 1.** Definir su visión y misión organizacional.
- b. **Etapas 2.** Elaborar una estructura organizacional en la que se hayan definido los cargos de ésta, con sus respectivas responsabilidades, recompensas y jerarquías.
- c. **Etapas 3.** Identificar las actividades que hasta ese momento han permitido al grupo desarrollarse y que deben fortalecerse, que en adelante se llamarán “buenas prácticas”.

³ Algunos beneficiarios ya producción y comercializaban bienes al menudeo tanto individual como colectivamente. No obstante, aún no se habían sentado las bases de una estructura organizacional básica para definir roles, enmarcarlos y distinguirlos en función de atribuciones, responsabilidades e incentivos. Tampoco quiere afirmarse que otros componentes, como la diferenciación del producto o la implementación de estrategias competitivas no se hubieran trabajado en el marco de intervención del proyecto, pues en otro componente se impulsó la incubación de empresas mediante la implementación de planes de negocios, ferias de productores, entre otras actividades.

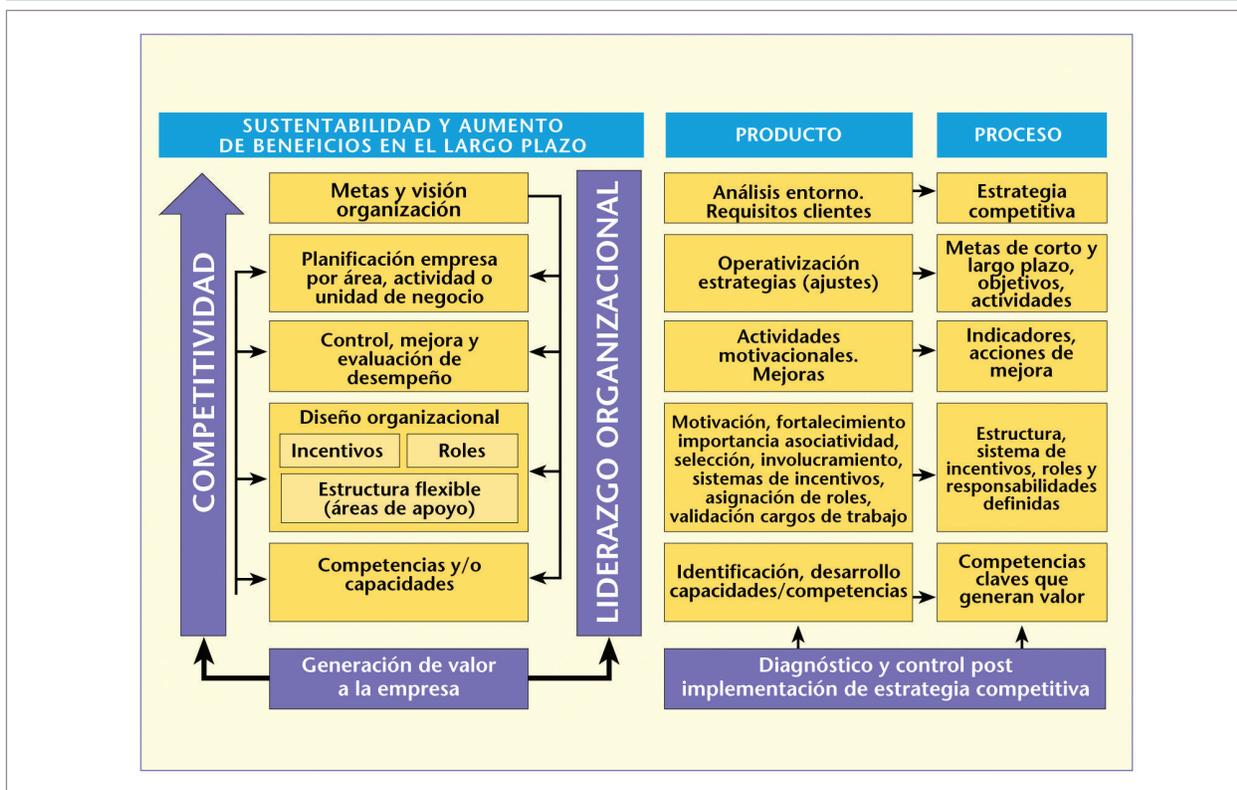


Figura 1. Esquema organizacional para empresas campesinas asociativas

Fuente: Fundación para la innovación agraria. (2010). *Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas. Proyecto de innovación en IX Región de la Araucanía*. Chile: Ministerio de Agricultura.

d. Etapa 4. Identificar las actividades que hasta ese momento han impedido al grupo desarrollarse y que deben transformarse, que en adelante se llamarán “prácticas negativas”.

A partir de la estructura organizacional que se obtuvo y de las competencias y prácticas identificadas para cada grupo, se pudo definir en qué áreas (productiva, comercial, de gestión y organización) se requerían apoyos adicionales, tales como capacitaciones o dotación de recursos. Se explica ahora cada una de las etapas para definir participativamente el modelo organizacional.

La primera etapa consistió en definir funcionalmente la estructura empresarial de cada grupo. Para ello se contempló que cada grupo podía presentar dos situaciones: a) el grupo ya funcionaba con una estructura previamente definida en materia de puestos, responsabilidades e incentivos o b) el grupo no contaba con una estructura organizacional definida. En los cuatro grupos se tuvo la segunda; los beneficiarios aún no se habían organizado formalmente y ello llevaba a suponer, como finalmente se constató, que buena parte de ellos seguía produciendo y comerciando individualmente sus productos, aunque se beneficiaría de las capacitaciones y utilizara los activos productivos transferidos por el proyecto bajo un marco asociativo. En la línea de transformar la situación anterior, la primera etapa del

taller participativo buscó definir una visión y una misión de la futura asociación, en las que convergieran intereses y metas compartidas por sus integrantes. Los pasos de esta etapa fueron:

- a. Lluvia de ideas para formular, con los aportes de cada participante, una visión y misión de la futura asociación.
- b. Definición participativa de la visión y misión de la asociación.
- c. Consenso de la visión y misión de la asociación por parte del grupo.

Después de esto, se inició la segunda etapa, con la definición de la estructura organizacional con sus respectivas unidades, cargos, responsabilidades e incentivos. En ninguno de los grupos se encontró una estructura organizacional previamente definida, por lo que fue necesario partir de la misión y la visión consensadas. La estructura organizacional, entendida como el soporte de la futura asociación o empresa, consta de tres niveles básicos: estratégico, táctico y operativo. Para que las organizaciones puedan llegar a ser sostenibles y competitivas, deben desarrollar los tres niveles de manera equilibrada, pues cada uno cumple con una función propia, cuya concreción requiere a su vez de unidades que realicen acciones puntuales. En el Cuadro 1 se presentan estos niveles con sus respectivas actividades y unidades.

Cuadro 1. Niveles propios de una estructura empresarial

Nivel	Actividades que se realizan en cada nivel	Unidades
Estratégico	Toma decisiones relevantes para toda la organización que requieren del apoyo de todos los integrantes de la organización.	Asamblea General
Táctico	Ponen en marcha las decisiones de la asamblea general, coordinan acciones de toda la organización en el nivel operativo y toman decisiones concretas en la administración cotidiana de la organización.	Junta Directiva
Operativo	Realizan las actividades concretas de la organización que la mantienen funcionando.	Comercialización, producción, contabilidad, apoyo secretarial, publicidad y mercadeo, mantenimiento, etc.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia solamente los niveles sugeridos por *Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas* del Proyecto de innovación en la IX Región de la Araucanía, publicado conjuntamente por el Ministerio de Agricultura de Chile y la Fundación para la Innovación Agraria en 2010

Cuadro 2. Formato recomendado para definir las unidades, cargos, responsabilidades e incentivos de la organización

Nivel	Unidades	Cargos	Reporta a:	Responsabilidades	Incentivos
Estratégico					
Táctico					
Operativo					

Fuente: Adecuación de los formatos contenidos en el anexo metodológico de *Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas* del Proyecto de innovación en la IX Región de la Araucanía, publicado conjuntamente por el Ministerio de Agricultura de Chile y la Fundación para la Innovación Agraria en 2010

El siguiente paso de esta etapa consistió en definir qué unidades, con sus respectivos cargos, jerarquía, responsabilidades e incentivos corresponden a cada nivel. Un elemento propio de esta intervención es que se buscó que las mismas las definieran los participantes, utilizando como principal insumo sus conocimientos y experiencias, las cuales se fueron estructurando de acuerdo a los marcos metodológicos de cada herramienta. En los cuatro grupos, se utilizó el Cuadro 2 para tal fin.

La identificación de las competencias o capacidades internas y las buenas y malas prácticas (etapas 3 y 4) se realizó mediante la utilización de una técnica de jerarquización temática, la cual busca realizar “una mirada interna de la organización, capturando las potencialidades y competencias internas existentes, por medio de un proceso que permita extraerlas directamente desde las bases de la organización, es decir, sus propios asociados (ibíd., 9)”. La aplicación de esta técnica estuvo determinada por las características propias de cada grupo. Vale destacar que los grupos femeninos fueron más anuentes a la utilización de esta herramienta, mientras que en los grupos masculinos, más verticales y jerárquicos, la misma se aplicó con modificaciones.

Modelos organizacionales adecuados a cada grupo de productores

Aunque en ninguno de los grupos visitados se había constituido un modelo organizacional claramente definido, sí estaban los conocimientos y capacidades por parte de sus integrantes que, de sistematizarse, podrían utilizarse como insumos para definir un modelo organizacional que cuente con elementos básicos

para su sostenibilidad. Esto se logró en tres de los cuatro grupos mediante la realización de un taller participativo.

Como ya se indicó anteriormente, se aplicaron las mismas herramientas en todos los grupos, con procesos y modalidades diferentes debido a las condiciones propias de cada uno. Factores tales como la experiencia organizacional previa, tanto con el proyecto como con otros anteriores; la composición de género del grupo y el tipo de producto o cultivo influyeron en los resultados obtenidos. Dado que no será posible discutir el proceso en todos los grupos debido a las limitaciones de espacio, se abordará solamente el caso de PRODEAGRO, por ser el que exhibe las condiciones más favorables en materia de asociatividad.

Constitución de PRODEAGRO como una asociación productiva

Es oportuno indicar que la constitución de PRODEAGRO resultó del apoyo legal que el proyecto brindó a sus beneficiarios. Esta asociación se dedica a la siembra de tomate en condiciones de agricultura protegida y la construcción de capacidades se ha dado a lo largo de cinco años, con apoyos anteriores del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. No significa esto que la intervención del proyecto tenga poco mérito; al contrario, se constata que el desarrollo organizacional de asociaciones agrícolas es un proceso de largo plazo, cuyos impactos son difícilmente cuantificables pero sí acumulativos. Vale resaltar que, a diferencia del resto de los grupos visitados, en este grupo ya había una visión productiva basada en un proceso cooperativista. Su visión original, de hecho, era establecer una cooperativa de producción

Cuadro 3. Visión y misión de la Asociación PRODEAGRO

Visión de la empresa

Somos la Asociación de Productividad y Desarrollo Agrícola Sostenible (PRODEAGRO), que produce y comercializa productos agropecuarios, embutidos y artesanías con alto valor agregado y que genera fuentes de trabajo.

Misión de la empresa

Nos capacitamos constantemente en diferentes temas (producción, comercialización, administración y relaciones humanas) y los ponemos en práctica para desarrollar nuestra cooperativa.

agropecuaria, que incluso ya tenía un nombre: Cooperativa Integral de Servicios Agrícolas, R.L.

Visión y misión de PRODEAGRO

De acuerdo a la metodología descrita más arriba, la primera etapa consiste en definir la visión y la misión de la asociación, para lo cual se realiza una lluvia de ideas y los aportes se van sistematizando por parte de un facilitador. En algunos casos, esto puede resultar complejo, pues los participantes no tienen, necesariamente una expectativa a futuro de la asociación o, como suele verificarse, las expectativas carecen de un sustrato colectivo; son más bien expectativas individuales. En el caso de PRODEAGRO, empero, se constató que todos los participantes compartían referentes para esbozar tanto una visión y como una misión. Cuando había elementos divergentes, estos se consensuaron mediante el diálogo y el consenso. Como resultado, se presenta en el Cuadro 3 la misión y la visión de PRODEAGRO.

El modelo organizacional de PRODEAGRO

A partir del consenso de la visión y la misión, se pasó a la segunda etapa, que consistió en definir la estructura organizacional. Tampoco hubo dificultades pues este grupo, a lo largo de los años, ha ido formándose una idea del proyecto asociativo que desea.⁴ Hubo ciertamente elementos divergentes, pero los mismos no constituyeron un obstáculo para definir los componentes organizacionales. A partir de la herramienta para definir la estructura organizacional y sus componentes, el grupo formuló, de manera participativa, una estructura organizacional que cumple con los tres niveles básicos (estratégico, táctico y operativo), sus componentes respectivos y con diversas orientaciones productivas que no riñen con sus competencias actuales. Si bien la producción agrícola sigue siendo la actividad principal de este grupo, también se contemplan actividades pecuarias y artesanales de valor agregado mediante el

procesamiento de alimentos (mermeladas, tomates deshidratados, entre otros).

A partir de la estructura organizacional que los participantes definieron para su futura asociación, es oportuno hacer dos apreciaciones. La primera, el grupo sí realiza actividades propias de los niveles organizacionales básicos; no obstante, las actividades no están formalizadas ni estructuradas en un marco organizacional coherente. La segunda apreciación se refiere a un rasgo que también se detectó en los otros grupos: hay personas que desempeñan más de un cargo o realizan actividades que corresponden a diversos cargos en los tres niveles. El representante de PRODEAGRO, por ejemplo, se desempeña como presidente de la asociación, un cargo propio del nivel estratégico, pero además realiza trabajos tanto de supervisión como de producción, propios de las esferas táctica y operativa. Aunque este rasgo no es negativo en sí mismo, pues supone un desarrollo asociativo incipiente; es oportuno favorecer una mayor especialización de funciones en la asociación que propicien su desarrollo institucional orientado a la sostenibilidad (Figura 2).

Durante esta etapa, el grupo tuvo una discusión sumamente constructiva en la que hubo participación tanto de hombres como de mujeres. El tema básico fue sobre qué tan amplia tenía que ser la gama de bienes a producir y comercializar por la asociación. Mediante la discusión que se tuvo, tanto en el taller participativo como en la actividad de validación, el consenso que se alcanzó consistió en definir tres grandes áreas productivas para la asociación: a) productos agrícolas y pecuarios; b) productos artesanales y c) embutidos. Por productos artesanales, el grupo concibe alimentos procesados y envasados artesanalmente, como mermeladas.

El siguiente punto de esta fase consistió en definir cargos, jerarquía, responsabilidades e incentivos para la asociación, en coherencia con los niveles organizacionales básicos. Al inicio se consideró que tal actividad sería compleja, pues partía de

⁴Es oportuno indicar que en los dos grupos de mujeres tampoco se registró ninguna dificultad para definir una estructura organizacional. Resalta el hecho que ambos grupos eran de consolidación reciente, en el marco del proyecto, lo cual lleva a sugerir, para futuras investigaciones, que las agrupaciones de mujeres pueden tener mucho potencial para el emprendimiento y, principalmente, la asociatividad. El acompañamiento externo, empero, sigue siendo una condición esencial para sentar las bases de su sostenibilidad.

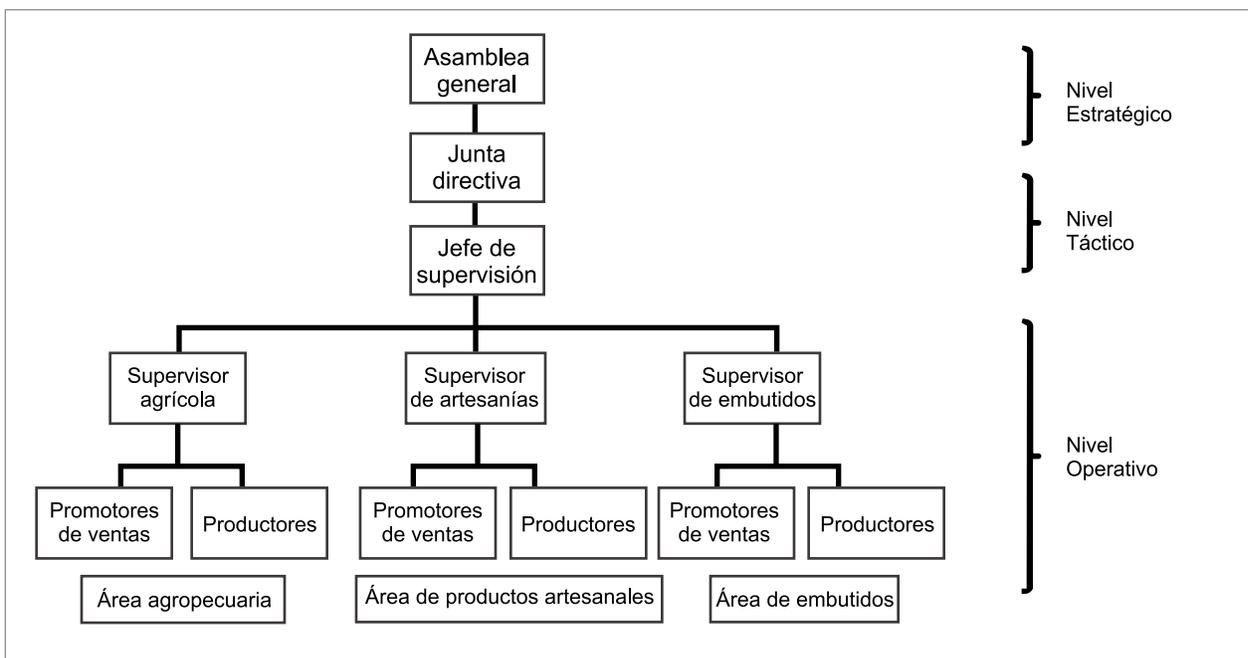


Figura 2. Estructura organizacional validada por el grupo de Ciénaga Grande

supuestos que consistían en que los participantes sabrían qué debe hacerse en la asociación, cómo hacerlo y qué responsabilidades son necesarias para tal fin. Lo anterior suponía conocimiento empírico de parte de los participantes, el cual se tiene, y que sólo se formalizó y estructuró mediante las herramientas metodológicas que se adecuaron y validaron. El resultado fue un modelo organizacional viable, que se estructuró

participativamente a partir de los conocimientos y las experiencias productivas de la población beneficiaria (Cuadro 4).

Las capacidades internas de PRODEAGRO

En capacidades internas se reconoció que la asociación ha consolidado sus capacidades de índole productiva, propia del

Cuadro 4. Cargos, responsabilidades e incentivos de la Asociación PRODEAGRO

Nivel	Cargo	Reporta a:	Responsabilidades	Incentivos o ganancias
Estratégico	Asamblea general		<ul style="list-style-type: none"> - Promueve, planifica y calendarizar reuniones. - Corrige y sanciona trabajos de producción y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para los miembros en pleno derecho habrá distribución de ganancias. - Para los trabajadores, se otorgarán salarios.
Táctico	Junta directiva	Asamblea general	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora y rinde informes para la asamblea general. - Coordina a los supervisores. - Recaba información de producción y ventas. 	
	Supervisor general /a	Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Rinde informes de producción y ventas a la junta directiva. - Lleva controles de producción y ventas de acuerdo a los productos. - Supervisa áreas de cultivo y producción. - Supervisa área de ventas. 	
Operativo	Promotores de ventas	Supervisor general	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva muestra de los productos. - Hace mercadeo y busca clientes. - Promociona el producto. - Incentiva al productor. 	
	Productores	Supervisor general	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega producto de calidad y a tiempo. - Entrega producto cabal. - Es responsable. - Es leal a la PRODEAGRO. 	

Cuadro 5. Tipología de validación en los grupos visitados

Tipo de validación	Grupo	Características
Sin mayor cuestionamiento o retroalimentación de los modelos organizacionales propuestos	Mujeres organizadas para la producción de embutidos, San Juan Argueta Sololá	<ul style="list-style-type: none"> - Participación atenta, aunque con escasas reacciones, críticas o modificaciones sugeridas al modelo organizacional presentado. - Aspectos ajenos a la validación que abordaron: - Solicitud de más capacitación en área administrativa y financiera. - Recordatorio de capacitaciones ofrecidas en producción de salchichas y jamones. - Quejas respecto a la entrega ofrecida, pero aún no concretada, de suministros.
Participación activa y retroalimentación constructiva de los modelos organizacionales propuestos	Grupo de productores de tomate, Ciénaga Grande, Santa Lucía Utatlán	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa del grupo aunque concentrada en pocas personas, de ambos sexos, cuyas intervenciones fueron constructivas o para aclarar dudas. Modificaciones sugeridas e implementadas después de la validación: - Se definieron tres sectores productivos de la asociación (productos agropecuarios, productos alimenticios artesanales y embutidos). - Se introdujo un cargo de supervisión menos complejo al originalmente concebido.
	Mujeres organizadas para la panificación y la pastelería, El Jardín, Santa Bárbara	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa del grupo orientada a concretos elementos de la estructura. Modificaciones sugeridas e implementadas después de la validación: Modificaciones a la estructura, en cuanto se suprimieron las figuras de junta directiva y promotoras de ventas y en su lugar se adoptaron términos más sencillos pero comprensibles a las beneficiarias, como “grupo de señoras” y “vendedoras”.
Validación fallida del modelo organizacional propuesto	Grupo de productores de chile, Zona y Miramar, Santa Bárbara Suchitepéquez	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo tuvo una participación limitada, en la que sólo el presidente y el vicepresidente de la futura asociación tomaron la palabra. - Se condicionó la discusión del diseño organizacional hasta que se disponga de las escrituras de la asociación. - Cualquier modelo que se presente podría modificarse en el futuro de acuerdo al cultivo que se tenga, condiciones de mercado o adhesión de nuevos miembros.

nivel operativo. No obstante, en el resto de niveles, sigue habiendo vacíos de carácter administrativo y comercializador. La apreciación del autor de este artículo fue que los beneficiarios, gracias al proyecto, han ido desarrollando satisfactoriamente capacidades productivas en sus áreas respectivas; no obstante, las áreas de comercialización y valor agregado, administración, gestión de la asociación y manejo financiero han quedado rezagadas, y podrían inhibir a futuro el desarrollo organizacional de las iniciativas de producción.

Validación de los modelos organizacionales

En los últimos años se ha vuelto común replicar experiencias exitosas en lugares cuyas condiciones son diferentes. Topografía, clima, tipo de producto, grupo étnico, nivel educativo, género, idioma, por ejemplo, son sólo algunas de una lista más extensa de variables que pueden incidir negativamente en la ejecución de la experiencia que busca replicarse. Aunque las experiencias

exitosas pueden ser una importante fuente de conocimiento y constituirse en estrategias con potencial de aplicarse en otros contextos, debe tenerse en cuenta que éstas deben contextualizarse y validarse en los grupos de personas que podrían beneficiarse con ellas. La contextualización se considera esencial en cuanto persigue articular las prácticas de otros contextos con los conocimientos y las prácticas locales de los potenciales beneficiarios, en el marco de un proceso participativo. Como se ha sostenido a lo largo de este artículo: impulsar un proceso de organización para la producción, a partir de conocimientos y prácticas cotidianas, tradicionales y ancestrales de los beneficiarios, puede coadyuvar a la sostenibilidad de la iniciativa.

La validación fue el tercer y último componente de este trabajo, en la que se visitó nuevamente a los beneficiarios, para validar participativamente los modelos organizacionales y las herramientas metodológicas utilizadas en su definición. Estas últimas se validaron sin cambios importantes por parte de los grupos



Figura 3. Validación del modelo organizacional con beneficiarios de PRODEAGRO

beneficiarios, a excepción del grupo de campesinos organizados para cultivar chile en Zona y Miramar.⁵ En los modelos organizacionales, empero, cada grupo realizó cambios importantes en lo que atañe a la estructura organizacional y al nombre de las unidades.⁶ Cada grupo reaccionó de forma diferente a la validación de los modelos. En función de estas diferencias, se elaboró una tipología de validación en los grupos visitados, la cual se presenta en el Cuadro 5. En cada grupo, el facilitador proveyó a los participantes material impreso de los componentes del modelo organizacional, para que los mismos pudieran manipularse, y escribir en ellos si fuera necesario, para formular recomendaciones u observaciones que contribuyeran

a un modelo más adecuado a sus conocimientos, experiencias y necesidades. En la fotografía que se presenta puede verse cómo el facilitador discute y realiza las modificaciones sugeridas por el grupo de PRODEAGRO (Figura 3).

La validación del modelo organizacional de PRODEAGRO

Consistió ésta en presentarle a las beneficiarias los componentes del modelo organizacional elaborado a partir de: a) sus experiencias y conocimientos, b) la participación en el taller y c) las herramientas del taller participativo. Es oportuno indicar que en todas las visitas de validación se hizo ver a los participantes que este modelo era resultado de haber articulado sus conocimientos, experiencias y expectativas de producción, venta y organización mediante el uso de las herramientas metodológicas que se utilizaron en este proceso. A continuación se da cuenta de cada uno de los cambios propuestos por los miembros de la futura asociación.

En lo que concierne a la visión y misión de la asociación, en la primera sólo se cambió su nombre, mientras que la segunda se mantuvo sin cambios.⁷ Los beneficiarios consideraron que el contenido de la misión que se formuló originalmente contiene sus metas y expectativas a futuro. En la estructura original se había acordado que para cada unidad productiva (agropecuaria, productores artesanales y embutidos) de la asociación hubiera un supervisor; es decir, tres supervisores de área y un jefe de supervisión. Después de discutir la viabilidad económica y técnica de estas figuras, se decidió suprimir la figura de supervisor de área y, en su lugar, dejar un supervisor general, que se encargue de las tres áreas. Los cambios pueden apreciarse en la Figura 4.

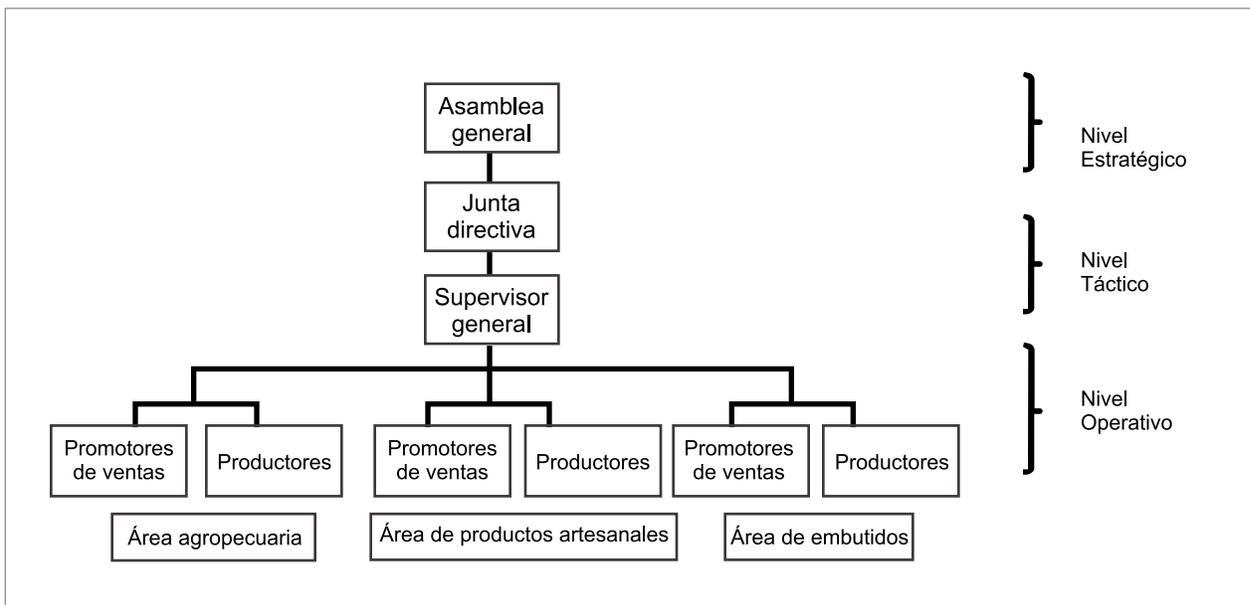


Figura 4. Estructura organizacional de la asociación PRODEAGRO validada por el grupo de Ciénaga Grande

⁵ Los agricultores que forman el grupo de Zona y Miramar condicionaron su participación en la validación hasta que reciban las escrituras legales de su asociación. De los grupos visitados, se caracteriza por ser el más incipiente y el que mayor esfuerzo supuso en materia de construcción de capacidades.

⁶ Lo anterior supone que los grupos superaron la pasividad, que suele ser una característica de los grupos que participan en proyectos de desarrollo. Supone además la adquisición de cierto nivel de empoderamiento para abordar cuestiones que atañen directamente a sus proyectos asociativos y, si lo estiman oportuno, modificarlas.

Factores que favorecen o inhiben la sostenibilidad del componente asociativo del proyecto

La intervención que se realizó en el marco de este trabajo tuvo como fines diseñar y validar participativamente un modelo organizacional susceptible de implementarse por parte de los grupos de beneficiarios seleccionados del proyecto. Su implementación correrá a cuenta de los propios grupos, dado que el proyecto finalizará en breve. Es difícil determinar los derroteros de cada grupo en adelante; la consolidación, fracaso o no implementación del modelo son escenarios plausibles sin el apoyo de una entidad de acompañamiento. La experiencia con este proyecto sugiere que, en futuras iniciativas, el componente asociativo debe implementarse desde el inicio, pues es un factor prioritario en la sostenibilidad de las asociaciones productivas.

En el caso de PRODEAGRO se tiene que la visión asociativa que se sistematizó y racionalizó con esta intervención se ha venido consolidando en los últimos años, como resultado de apoyos brindados anteriormente por parte de otras instituciones. Por su madurez, este grupo cuenta ya con competencias para implementar el modelo organizacional. El grupo de mujeres productoras de embutidos en San Juan Argueta también podría llegar a consolidarse; aunque el grupo se organizó en el marco del proyecto, el emprendimiento de las beneficiarias podría favorecer la consolidación de su proyecto organizativo, aunque enfrentando desafíos en lo que concierne a conocimientos sobre comercialización y organización. Las mujeres organizadas para la panificación y repostería de El Jardín podrían optar por un emprendimiento individual cuando su participación en el proyecto termine, como lo manifestaron en la actividad de validación. Por último, el caso de agricultores en Zona y Miramar, debe verse como una iniciativa aún en ciernes, muy incipiente, que aún requerirá a futuro acompañamiento en todas las áreas de una ECA.

A criterio del autor de este artículo, el cambio más notorio y favorable, en el componente de asociatividad, fue que el proyecto inició con 21 grupos de personas interesadas en aprender a producir y comercializar productos varios, con un bajo nivel de asociación e integración en algunos casos, y que está terminando su intervención con seis asociaciones legalmente establecidas. En lo que concierne a la construcción de capacidades, es innegable que algunos integrantes ya las tenían parcialmente desarrolladas para producir y comercializar, pero la falta de racionalización de las mismas, la carencia de condiciones de higiene, activos, tecnologías e insumos para la producción hacían inviable cualquier esfuerzo coordinado y orientado a la producción y generación de ingresos mediante la venta de bienes en mercados adyacentes a los lugares de residencia, o

incluso más lejanos. Algunos grupos ya existían antes de las intervenciones del proyecto; sin embargo, las capacitaciones y la dotación de activos e insumos para la producción grupal favorecieron la consolidación de capital social entre ellas, sin obviar el hecho que en algunos casos hubo o sigue habiendo fricciones entre los miembros.

Los grupos con los que se trabajó muestran que, en virtud del proyecto, lograron racionalizar sus capacidades de producción y comercialización, lo cual incidió en un incremento de ingresos. También se avanzó en la asociatividad de los grupos, el cual, a partir del establecimiento de una asociación legalmente constituida, podría fortalecerse. Los riesgos para la viabilidad y la sostenibilidad de estas asociaciones se hallan, en que las mismas ya no contarán con apoyo en esta siguiente etapa, en la que se demandará principalmente la construcción de capacidades administrativas, comercializadoras y financieras, propias de los niveles táctico y estratégico de la estructura organizacional.

A partir de las capacidades de producción que se construyeron o fortalecieron en el marco del proyecto, las personas beneficiadas han estado produciendo bienes que están comercializando principalmente en sus comunidades y, en menor medida, en mercados de mayor tamaño, como los propios de cabeceras municipales y departamentales, o en ferias de emprendimiento. El resultado ha sido que los beneficiarios, cada uno a su manera, han ido ampliando su espectro de emprendimiento hacia la comercialización de sus productos.

El establecimiento de asociaciones legalmente constituidas es un alcance positivo que conlleva una serie de desafíos. Las experiencias en otros países demuestran que las asociaciones productivas tienen más posibilidades de mantenerse y ser sostenibles si se hace hincapié, desde las primeras etapas de la intervención, en el componente organizacional. Los componentes productivo, comercial y organizacional deben impulsarse de una forma paralela y equilibrada, para que en el futuro las capacidades construidas o fortalecidas no se concentren en uno solo de los componentes. En los casos visitados, se tiene que dos de los cuatro grupos de productores agrícolas o agroindustriales han constituido asociaciones productivas, lo cual supone un nuevo punto de partida que se basa en hacer de tales asociaciones empresas sostenibles y viables en el futuro, en un mercado notablemente asimétrico y un orden jurídico que entraña fuertes desafíos e incluso inhibiciones al emprendimiento, la competitividad y la formalización del negocio que se ha iniciado.⁸ El proyecto ya no estará allí para acompañar a las asociaciones cuyo establecimiento propició, lo que anticipa riesgos para la continuidad y sostenibilidad de las mismas.

⁷Originalmente, el grupo planificó fundar una cooperativa, cuyo nombre tentativo sería: Cooperativa Integral Guatemalteca de Servicios Agrícolas, CIGSA, R.L.

⁸En uno de los grupos visitados en la Costa Sur, se constató que la principal resistencia de las mujeres para impulsar una asociación productiva era el temor a emitir facturas. De acuerdo a ellas, el mercado al cual le vendían no las solicitaba, por lo que consideran un esfuerzo innecesario iniciar los trámites de formalización, tanto legales como tributarios.

Conclusión y recomendaciones

El balance de la intervención en materia de asociatividad es positivo. Se logró que tres de los cuatro grupos definieran participativamente un modelo organizacional coherente con sus conocimientos y capacidades y que el mismo vaya evolucionando. La asociatividad, debidamente aplicada mediante estrategias de diseño participativo de modelos organizacionales y su consecuente validación, tiene el potencial de convertirse en un factor de creación de capital social y reforzamiento de identidad colectiva, esenciales para el desarrollo organizacional. Aunque en todo grupo hay una dotación de capital social, el mismo puede no ser suficiente para mantener unidas a las personas en la consecución de un objetivo común. En los grupos visitados se notaron fricciones que podrían conducir a la desintegración del grupo, o al retiro de algunos de sus miembros, que probablemente utilizarán las capacidades adquiridas para concretar sus visiones de emprendimiento de manera individual.

Los proyectos que buscan implementar un componente asociativo persiguen como meta establecer asociaciones productivas viables y sostenibles en el tiempo. Al cierre del proyecto, puede afirmarse que algunos de estos grupos cuentan con un diseño organizacional y una asociación legalmente establecida que, de consolidarse, podría redundar en un mayor bienestar para los beneficiarios, sus familias y su entorno inmediato. No es posible en este momento afirmar que todos los grupos serán exitosos en sus actividades productivas y comerciales. Se requerirán estudios ulteriores para evaluar el impacto del proyecto en lo que a emprendimiento y asociatividad se refiere. Es innegable, empero, que se crearon condiciones positivas para el desarrollo de iniciativas emprendedoras en marcos asociativos.

Como recomendaciones, vale considerar las siguientes:

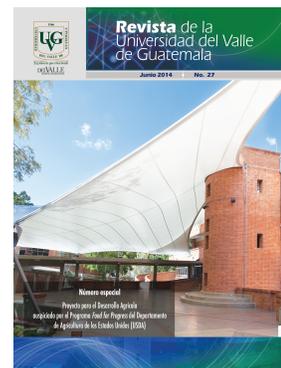
1. Promover la formación de estructuras organizacionales en los tres niveles básicos (estratégico, táctico y operativa) para propiciar la viabilidad y sostenibilidad institucional de las asociaciones productivas.
2. A medida que se consolide una estructura organizacional básica, como resultado de la adquisición y aplicación de competencias administrativas, será oportuno continuar impulsando otros componentes del modelo, tales como control, mejoramiento y evaluación de desempeño; identificación del sector competitivo; captura de antecedentes sectoriales; identificación de factores críticos y definición de unidades de negocios y líneas de productos.
3. Coordinar con otras organizaciones de desarrollo que operen en el área del proyecto apoyo para que continúen con el proceso de acompañamiento y fortalecimiento institucional de las asociaciones ya establecidas legalmente, dado que las mismas corren el riesgo de no consolidarse al carecer de seguimiento. Algunas podrían ser sostenibles, como PRODEAGRO (Ciénaga Grande), pero otras corren el riesgo de fragmentación precoz si no tienen el debido seguimiento por el resaltado individualismo de sus integrantes (San Juan Argueta), el cese de los compromisos formalmente contraídos

con el proyecto, individualismo y renuencia a la formalización (El Jardín) o la falta de capacidades y experiencia para mantener el proyecto asociativo (Zona y Miramar).

4. Las capacitaciones futuras en las asociaciones deben orientarse hacia temas de comercialización, administración y gestión para propiciar condiciones de sostenibilidad.
5. Las capacitaciones de producción de alimentos deben mantenerse y diversificarse de acuerdo a las capacidades productivas previamente desarrolladas y los intereses de los grupos y asociaciones beneficiados. Debe tenerse en cuenta que en la dimensión productiva reside el potencial emprendedor de los grupos, lo cual no sugiere que capacitaciones en otros temas deban obviarse.

Bibliografía

- Berdegú J [en línea] *Cooperando para competir: Desarrollo institucional y desempeño económico en Empresas Asociativas Campesinas en Chile* [<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=894>] Última visita: 28 de septiembre de 2012
- Briggs J (2008) *Indigenous knowledge and development* En: V Desai & R B Potter (Eds) *The companion to development studies* Hodder Education London, England, pp. 107-110
- República de Chile. Fundación para la innovación agraria (2010) *Resultados y lecciones en organización de empresas asociativas campesinas. Proyecto de innovación en IX Región de la Araucanía*. Chile: Ministerio de Agricultura, pp. 1-40
- República de Chile. Fundación para la Innovación Agraria – Centro de Gestión de la Araucanía (2007) *Propuesta e informe final del proyecto precursor "Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad en la empresa asociativa campesina Chile"*. Ministerio de Agricultura



Revista de la Universidad del Valle de Guatemala

Información general

El objetivo de la Revista de la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) es el de divulgar los hallazgos de estudios realizados dentro de la actividad académica, entre los que se encuentran opiniones, resultados de investigación, ensayos y revisiones sobre temas específicos.

1. La revista considera para publicación:
 - 1.1 Artículos con los resultados de proyectos de investigación que se hayan llevado a cabo, en la Universidad del Valle de Guatemala, o en asociación con ésta.
 - 1.2 Artículos invitados solicitados directamente al autor por el Editor o el Comité Editorial, uno por número de Revista editada.
 - 1.3 Artículos de síntesis y opinión que unifiquen e interpreten el avance del conocimiento en un tema, uno por número de Revista editada.
 - 1.4 Ensayos y trabajos de crítica y creaciones literarias.
 - 1.5 Resúmenes y acotaciones sobre conferencias, seminarios, talleres, foros y coloquios desarrollados en la Universidad del Valle de Guatemala.
 - 1.6 Reseñas de tesis seleccionadas.
 - 1.7 Comentarios sobre libros recibidos en Biblioteca de la Universidad del Valle de Guatemala.
2. Las colaboraciones para la revista deben entregarse al Editor o al Asistente del Editor
3. El Comité editorial en pleno decidirá sobre la aceptación de las colaboraciones recibidas y tomará las acciones que correspondan
4. Las colaboraciones catalogadas en los incisos 1.4 al 1.7 serán revisadas en su redacción del texto
5. Los artículos se aceptarán bajo el entendido de que el autor no los publicará simultáneamente en otro medio de divulgación
6. Una copia de la colaboración debe enviarse en forma electrónica, en la fecha estipulada, siguiendo la guía específica para la elaboración del artículo.

Guía para la elaboración de las contribuciones

Primero. El Consejo Editorial convocará a la familia universitaria a elaborar un resumen del artículo propuesto, para su posible publicación, cuyo contenido deberá incluir: i) título, ii) autor principal y coautores, iii) nombre del centro/laboratorio/departamento/facultad y/o instituto, iv) objetivo (3 líneas máximo), v) métodos y resultados (10 líneas máximo) y vi) relevancia e impacto del estudio (5 líneas máximo).

Segundo. Los artículos de investigación deben dividirse en las secciones siguientes: a) *resumen*, en 250 palabras como un máximo y debe indicar el problema de la investigación, la manera en que fue resuelto y las conclusiones principales, agregar palabras clave (5 como un máximo); b) *abstract*, el título, el resumen y las palabras clave, en idioma inglés, c) *introducción*, no más de tres páginas, la cual debe resumir la problemática actual y el avance del conocimiento en el tema de la investigación; d) *materiales y métodos*, lugar en el que debe describirse en detalle la metodología experimental que se ha utilizado, incluyendo, la descripción de materiales y métodos analíticos, los diseños de experimentos empleados, y las herramientas matemáticas de análisis de los datos o de la información generada; e) *resultados*, que describe en cuadros y gráficas, usadas con recato y sin duplicidad, la información generada en los experimentos; f) *discusión de resultados y conclusiones*, en la que debe incluirse no sólo aspectos comparativos y de justificación, sino que el desarrollo de un razonamiento que conlleve a especulaciones y conjeturas; g) *bibliografía*, la cual lista las referencias citadas en el texto, de la manera que más adelante se detalla, h) *agradecimientos*, a criterio del autor, e i) *adjuntar foto* en formato .jpg. Cada sección debe identificarse con números cardinales y la misma puede subdividirse empleando la norma ilustrada en esta guía.

Tercero. Las colaboraciones para la revista deben enviarse al Editor o al Asistente del Editor siguiendo los siguientes lineamientos: **texto** en Word, **tipo de letra: Arial 10**, a **espacio** de 1.5 líneas; **longitud máxima del artículo** (incluyendo cuadros, gráficos y bibliografía): 20 páginas. Los cuadros y las gráficas deben presentarse al final del texto en el orden en que fueron citadas en el mismo. No se aceptan cuadros y gráficas que no aparezcan citadas en el texto. Se solicita que éstas no sean elaboradas en Excel, se sugiere utilizar otro logicial. Los cuadros y gráficas deben numerarse correlativamente según aparezcan en el texto empleando números cardinales. Las fotografías deben identificarse como gráficas. Adjuntar fotografías, gráficas, figuras, etc., por separado en formato .jpg en alta resolución 300 dpi para arriba y tamaño 6 x 4" mínimo. Las mismas pueden estar dentro del documento de Word para la visualización, pero se necesitan que estén en una carpeta por separado con las especificaciones ya mencionadas. El término tabla puede emplearse en lugar de cuadro, pero no deben mezclarse. No es permitido usar el término figura en sustitución de gráfica. Las gráficas pueden subdividirse, y para ello debe emplearse la nomenclatura en la forma siguiente: Gráfica 6a, Gráfica 6b, etc. Es necesario describir el contenido de las gráficas y cuadros, como título. Las referencias citadas en el texto: se aceptan diferentes estilos de los varios utilizados en las revistas de corriente principal o en el área temática del artículo. Para los autores que utilicen EndNote una vez finalizado el artículo deberán grabarlo utilizando "remove field codes". Pueden incluirse en el texto, notas al pie de página; éstas deben identificarse con letras minúsculas en superíndice en la misma página y/o listarse en orden al final del artículo. Las direcciones de correo o sitios web que se mencionen dentro del texto deben de colocarlos sin hipervínculos.

Y, cuarto. Los artículos de opinión, los artículos de revisión, los ensayos y las reseñas de tesis, deberán seguir los mismos lineamientos teniendo una longitud máxima de 15 páginas.