

Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional

Número 51, volumen 28. Enero - Junio 2018

Revista electrónica. ISSN: 2395-9169



Organización y liderazgo en la construcción de un Sistema Agroalimentario Localizado. Un estudio de caso sobre el nopal en Hidalgo, México.

Organization and leadership in the construction of a Local Agrifood System. A case study about prickly-pear cactus in Hidalgo State, Mexico.

DOI: <http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i51.496>

Jesús Gerardo Torres Salcido*
Flora María Cornejo Oviedo**

Fecha de recepción: 23 de mayo de 2017.

Fecha de envío a evaluación: 07 de junio de 2017.

Fecha de aceptación: 09 de septiembre de 2017.

*Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe.
Torre II de Humanidades, Piso 3, Ciudad Universitaria,
04510.

Coyoacán, Ciudad de México, México.

Tel (5255) 56 23 02 22. Ext. 42208.

Autor para correspondencia: Jesús Gerardo Torres Salcido.

Dirección: tsalcido@unam.mx

**Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial.
Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Hidalgo.

Resumen / Abstract

Objetivo: analizar el papel que juegan la organización y los liderazgos en la construcción de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). En este sentido, se describe el funcionamiento organizativo y el papel de los liderazgos por medio de un estudio de caso de una organización cuya actividad fundamental es la producción de nopal orgánico en la localidad de El Rincón, ubicada en el estado de Hidalgo, México. **Metodología:** tipo participativa. Consistió en visitas a campo, entrevistas semiestructuradas y no estructuradas, reuniones con productores y análisis FODA. **Resultados:** las organizaciones verticales y los liderazgos centralizados pueden impulsar un desarrollo del SIAL en un primer momento, pero son un obstáculo y una limitante en otros momentos que se distinguen por la desaparición, física o virtual, del liderazgo. **Limitaciones:** si bien se trata de un primer trabajo de acompañamiento para el desarrollo de un SIAL, es necesario recomponer previamente las relaciones de confianza entre la comunidad, dañadas por la inoperancia de la organización y de los actuales liderazgos. **Conclusiones:** adicionalmente al restablecimiento de relaciones de confianza, la organización debe ser más abierta para impulsar y valorizar el nopal como un producto diferenciado con un alto potencial para el desarrollo territorial.

Palabras clave: alimentación contemporánea; SIAL; gobernanza territorial; organización social; liderazgo; estado de Hidalgo; México;

Objective: Analyze the role played by the organization and leadership in the construction of the Localized Agri-Food Systems (LAFS). In this sense, It is described the organizational performing and the role of leadership through of a case study of an organization whose main activity is the production of organic prickly-pear cactus in the locality of El Rincón, located in Hidalgo state, Mexico. **Methodology:** Was participatory, as it consisted of field visits, semi-structured and unstructured interviews, meetings with producers and SWOT analysis. **Results:** show that vertical organizations and centralized leadership can promote a development of the LAFS at first, but they are an obstacle and a limitation in other moments that are distinguished by the leader's disappearance, virtual or physical. **Limitations:** This study is that although it is a first work that intend to support the development of a LAFS, it is necessary at first to rebuild the trust relations among the community. **Conclusions:** In addition to the restoration of trust relations, the organization must be more open to promote and value the



prickly-pear cactus as a differentiated product with a high potential for territorial development.

Key words: contemporary food; LAF; SYAL; territorial governance; social organization; leadership; prickly-pear cactus; Hidalgo State; Mexico;



Introducción

Este artículo aborda la organización y el liderazgo como elementos centrales en la activación y consolidación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) y sus efectos en la gobernanza territorial. La referencia al territorio y las culturas alimentarias locales es central en el estudio de los alimentos diferenciados y con base territorial (Muchnik, Sanz y Torres, 2008). Los SIAL han sido definidos como las redes de agricultores, empresas, firmas e instituciones ligadas a la producción y comercialización de alimentos identificados con el territorio (Sanz y Muchnik, 2016). La organización y el liderazgo son fundamentales para construir la gobernanza territorial, es decir, redes y alianzas a diversas escalas o niveles para conformar mecanismos e instrumentos de proximidad entre productores y consumidores. Proximidad que no sólo es geográfica, como la disminución de las distancias entre los centros productores y consumidores o eliminación del intermediarismo, sino organizacional y cultural, es decir, como acción colectiva e identidad en torno a uno o varios productos de base territorial (Torre y Rallet, 2005).

El enfoque de los SIAL estudia los productos y la organización social desde el anclaje de los alimentos al territorio. Por tal, se entiende la apropiación de los contextos biológicos y las organizaciones, instituciones y formas de consumo ligados a los productos identitarios. La literatura más reciente ha resaltado el potencial de este enfoque para valorar la diferenciación de productos y territorios (Bautista, Orozco y Terán, 2015; Boucher y Reyes, 2016; Grass y Cesín, 2014; Larroa, 2012; Tolentino, 2014). No obstante, son pocos los estudios sobre los mecanismos organizativos y de dirección. Este tema apenas ha sido advertido recientemente por Giacomini y Mancini (2015), quienes encuentran en la organización la clave del éxito de las cooperativas de producción de tomate en el norte de Italia. En México, la organización como un componente fundamental de



la coordinación multinivel, ha sido abordada específicamente para los casos, tanto de una comunidad de productores de nopal en Morelos (Urreta, 2007; Ramos, Torres y Urreta, 2012; Torres, Ramos y Urreta, 2016) como para la localidad del Rincón (Morales, Torres y Contreras, 2015).

En este sentido, la pregunta de investigación que guía este artículo es determinar cuáles son los factores que pueden potenciar la organización y la acción colectiva en torno a los alimentos. Se parte de la hipótesis de que la organización y los liderazgos son actores socioterritoriales con poder e influencia en la construcción de la proximidad y la vinculación del territorio a diferentes escalas, mediante la innovación social.¹ En la consecución de logros colectivos, puede haber retrocesos determinados por el entorno centralista y vertical en la toma de decisiones. No obstante, la crisis del centralismo y de las estructuras burocráticas verticales han encendido una tensión con la gobernanza territorial de las áreas rurales que luchan por sacudir la estructura vertical de la cultura política dominante en México y por construir una ciudadanía que implica la vinculación con la Sociedad y el Estado mediante el ejercicio de derechos y deberes (Alcántara, 2017).

Para abordar estos problemas generales, se recurre a un estudio de caso de la producción de nopal-verdura, en adelante, nopalito, de una organización de productores con pretensiones de lograr una certificación orgánica en la localidad de El Rincón, Municipio de El Arenal en el estado de Hidalgo y se exponen las limitaciones de la organización.

Como se verá más adelante, poniendo salvaguardas a posibles objeciones sobre “el caso” como una evidencia limitada e inconexa que presenta obstáculos enormes para articular los discursos científicos, el enfoque SIAL encuentra pertinente este instrumento metodológico. Los estudios de caso expuestos en redes favorecen la acumulación de aprendizajes y la adopción de un marco común de análisis, que a mediano y largo plazo facilitan las comparaciones (Poteete et al., 2012:85).

La exposición de este artículo se divide en cuatro partes, además de esta introducción y la bibliografía. En primer lugar, se discute el marco analítico y los conceptos que guían el estudio; en segundo, se describen los antecedentes del mismo; en tercer lugar, se presenta una reflexión de tipo metodológico; en cuarto lugar, se analizan los resultados a la luz de la transición productiva, la función del liderazgo, la construcción de alternativas y las posibilidades de la acción colectiva. En las conclusiones se discuten las perspectivas y la importancia de la gobernanza territorial para los SIAL.



Marco analítico y organización conceptual

Los conceptos centrales que guían la investigación son los territorios y la construcción de los SIAL. En cuanto al territorio, éste ha sido definido como “el lugar” el *locus* (Escobar, 2000) que tiene características únicas e irrepetibles, derivadas de la conjunción de los recursos bióticos y abióticos, así como de las redes de relaciones sociales e instituciones que humanizan y moldean al espacio geográfico. El territorio, en este sentido, es un espacio apropiado socialmente, transformado por la acción humana, institucionalmente sujeto a regulaciones, al ejercicio del poder y, finalmente, valorado culturalmente y reconocido por sellos de identidad. En este sentido, es una construcción socio-cultural (Giménez, 1999).

Los estudios sobre el territorio han tenido un gran desarrollo desde los años setenta, pero sus antecedentes se encuentran en las observaciones de A. Marshall sobre los Distritos Industriales como una aglomeración de empresas que permiten el intercambio de información y la existencia de una masa crítica de trabajadores especializados en un espacio determinado (Marshall, 1920 [1890]) y en la noción de clúster (Knorringer y Meyer-Stamer, 1998; Rabellotti, 1995; Schmitz, 1995), como una agrupación de empresas que reconocen las ventajas competitivas de un espacio geográfico mediante el encadenamiento productivo, usualmente de carácter vertical, con una empresa que funciona como ancla y polo de atracción. El Sistema Productivo Local o localizado (SPL), por su parte, es una noción que se asemeja a los Distritos Industriales en la medida que pone el acento en el desarrollo de pequeñas empresas de producción, transformación y servicios que se integran en una cadena de valor, de acuerdo con las formas de organización y a la cultura de los habitantes de un espacio determinado (Courlet, 2002). Para Pecqueur, el SPL integra los elementos productivos y culturales para ofrecer una diferenciación que permite la búsqueda y realización de nociones de autenticidad y sellos específicos de calidad, como las Indicaciones Geográficas. El SPL implica no sólo la aglomeración de empresas con intercambios de información, sino una acción colectiva para la búsqueda de objetivos comunes en torno a la diferenciación de los productos, como una estrategia ante la globalización de los mercados (Pecqueur, 2004).

Por su parte, el SIAL resalta la característica de los Distritos Industriales que ponen énfasis en la organización de las empresas de base familiar y cooperativa, la



acción colectiva y las redes de relaciones que se despliegan desde la producción y diversificación de actividades alimentarias (Fournier y Muchnik, 2012), considerándolas patrimonio y bien común de bienes tangibles o intangibles (Torres, 2015). A diferencia de otros conceptos como los Distritos Industriales o el SPL, el SIAL es un concepto que trata de aprehender las interacciones entre territorio, alimentos y cultura (Muchnik, 2010).

Otros conceptos guía para esta investigación son la organización y el liderazgo, como clave para la gobernanza. Por organización se entienden todas las formas de asociación (jerárquicas, heterárquicas, abiertas o cerradas, reconocidas legalmente o dadas por la tradición y la costumbre), que involucran a dos o más personas con un interés común y con el objetivo de lograr metas a corto, mediano y largo plazo (Machado, 2000). Evocando a Weber, la organización tiene su origen en una acción social con un sentido específico (Weber, 1984). Este autor también da pistas sobre los conceptos de líder y de liderazgo. El líder puede desempeñar sus labores de dirección por medio de los atributos establecidos por la costumbre y la jerarquía; de una personalidad carismática que promete cambios; o bien, por una estructura legal y burocrática que permite la dirección del proceso social con base en instituciones y ordenamientos jurídicos. El liderazgo es la capacidad real o supuesta de resolver problemas cotidianos, en función de lo cual los seguidores se hallan bajo el influjo del líder. En el contexto de este estudio, el liderazgo es la capacidad de organizar y dirigir los intereses comunes para algún proyecto o empresa. Hay que señalar que los actores involucrados aprueban, más o menos voluntariamente, los fines y métodos propuestos por el líder para lograr las metas del proyecto. El contexto de la organización, del líder y las formas de liderazgos están influenciados y muchas veces determinados por las estructuras de dominación imperantes.

Un concepto más es la gobernanza territorial. Adicionalmente a las características de gestión multinivel y proximidad ofrecidas por Torre y Rallet (2005), aquel se concentra en el proceso de la toma de decisiones, en la dirección y gestión descentralizada, en la transmisión *bottom-up* de las alternativas de política y en la participación y rendición de cuentas. Todas estas características contribuyen al reconocimiento de conflictos y a la formulación de acuerdos multinivel (Torres y Ramos, 2008; Torres, 2015). En los próximos apartados se abordan estos conceptos con referencia al estudio de caso.



Antecedentes y localización del área de estudio

El nopal es un producto agrícola con fuerte arraigo en la alimentación mexicana. Los nopales se distribuyen en el territorio desde el norte hasta el centro del país y una parte del estado de Oaxaca. Los nopales son del género *Opuntia* con mayor distribución de la familia de las cactáceas y se estima que, de 220 especies reconocidas, en México existen entre 60 y 90 (Conabio, 2010; Scheinvar y Gallegos, 2011).

Las raíces históricas de la recolección, producción y consumo de nopal en México se remontan a milenios. Algunas fuentes indican 25,000 años (Pimienta, 1990). La cactácea ha tenido una presencia central en la cosmogonía de los pueblos indígenas y ha sido el origen de mitos fundadores de la nacionalidad (Garibay, 1964; Hernández, 1959). Como alimento, unido a sus propiedades químicas, ecológicas, medicinales y simbólicas, constituye un ejemplo de arraigo en contextos biológicos y culturales entretnejidos en una gastronomía única (Novo, 1976).

En décadas recientes, el nopal ha sido reconocido como uno de los recursos de mayor importancia económica por su versatilidad y su aprovechamiento (Pimienta, 1994, Financiera Rural, 2011). El reconocimiento ha abierto la puerta a un creciente interés sobre su cultivo y explotación a nivel nacional y mundial bajo diversas formas, tales como: 1) forraje para alimentación del ganado, 2) fruta con sus diversos nombres (nochtli o tuna y xoconoxtle en México, higo chumbo en España, fico d'india en Italia o bele en África), 3) nopalito, 4) grana cochinilla para la industria textil, 5) producto cosmético y medicinal, y 6) biocombustible para producir electricidad por medio del aprovechamiento de los cladodios resultantes de la esquilma de la cosecha.

Debido a estos múltiples usos, la producción y el consumo de nopal se ha incrementado a nivel mundial en los últimos años. En África, la población de Eritrea consume la fruta, pero no comen el nopalito. Sudáfrica, Marruecos y Túnez han desarrollado de manera notable la producción del cactus en las últimas décadas para utilizarlo como cerco o forraje para ganado. En América, Argentina produce la fruta, generalmente la tuna amarilla, y la población rural la recolecta de nopales silvestres. En Chile, el cultivo se ha desarrollado ampliamente y se ha impulsado el procesamiento agroindustrial de la tuna. Asimismo, existe interés en introducir el nopalito para el consumo humano. En Europa, Italia destaca por ser



el principal productor y exportador de tuna, inclusive a los Estados Unidos de América. También sobresalen Israel y Colombia como productores recientes (Sáenz et al., 2006). México es líder mundial en la producción y consumo de nopal y tuna debido a la importancia ancestral de estos productos para la dieta tradicional, un mayor conocimiento en el manejo técnico del cultivo y la diversidad genética de la planta.

El crecimiento del cultivo y el consumo de nopalito y tuna presentan oportunidades para el desarrollo en el centro-norte, occidente, centro del país y Oaxaca, ya que estas regiones poseen el contexto ecológico y el saber hacer del cultivo y de su cosecha. Los datos de producción indican que a nivel nacional el nopalito, la tuna y el xoconoxtle son cultivados en 14 entidades federativas por 50 mil productores de pequeña escala, la mayor parte de ellos involucrados en la producción de tuna. En cuanto al nopalito, destacan por su liderazgo el estado de Morelos, con 45.3% de la producción nacional, seguido por la delegación Milpa Alta en la Ciudad de México, que aporta el 25.2% (SIAP, 2017). No obstante, la Ciudad de México participa con el 38% del valor de la producción, en tanto que el estado de Morelos lo hace con 25%. El estado de Hidalgo reporta sólo 78 hectáreas sembradas y participa con menos del 1% en el valor de la producción. En contraste, con respecto a la tuna, en 2016, Hidalgo sobresalió como un importante productor con 4,699 hectáreas sembradas y una participación de 5.2% en el valor de la producción, por lo que ocupa el cuarto lugar, después de los estados de México, Puebla y Zacatecas, que en su conjunto concentran el 81% del valor de la producción (SIAP, 2017). Hidalgo tiene, además, experiencias de agroindustria rural y transformación alimentaria con el nopalito, la tuna y el xoconoxtle tales como la conservación en salmuera, la elaboración de mermeladas, dulces y licores.

Las condiciones antes enunciadas han sentado las bases para un renovado interés de la academia, la industria y tomadores de decisiones en el sistema de producción nopal-tuna y xoconoxtle. Esta situación ha redundado en el objetivo de llevar a cabo una mejor coordinación entre los actores socioterritoriales mediante la vinculación de productores, tomadores de decisiones, instituciones académicas, empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).²

En este contexto, el caso de la localidad de El Rincón es interesante para estudiar los procesos de organización y dirección social en torno a alimentos propios de las dietas tradicionales y con arraigo territorial. El Rincón es parte del municipio de El Arenal, estado de Hidalgo, en México, el cual se ubica entre los paralelos 20° 13' de latitud norte, 98° 55' longitud oeste, con una altitud



promedio de 2,040 m sobre el nivel del mar. El municipio colinda al norte y al oeste con Actopan, al sur con el municipio de San Agustín Tlaxiaca, y al este, con el Mineral del Chico. En 2010, contaba con una población de 17 mil habitantes distribuidos en 21 localidades con una superficie de 125.90 km², que representa el 0.60 % de la superficie total del estado. Tiene un clima templado-frío, con una temperatura media anual de 16°C, precipitación total anual de 650 milímetros y un periodo de lluvias de junio a septiembre (Segob e Inafed, 2010).

Figura 1 Localización de la localidad de El Rincón, municipio de El Arenal, Hidalgo



Fuente: elaborado por Anahí Campos Tenango.

En cuanto a la localidad de El Rincón, está considerada como una de las más importantes del municipio en lo referente a la producción de nopalito. Tiene aproximadamente 1,031 habitantes, lo que representa el 6% de la población de El



Arenal. En el año 2014, el estado de Hidalgo reportó el cultivo de nopal en 78.5 hectáreas de las cuales 50 se encuentran en la localidad de El Rincón, 35 de ellas de agricultura cubierta y 15 hectáreas a cielo abierto de las variedades Atlixco y Milpa Alta, con una producción de 80 ton/año por hectárea, como puede verse en la gráfica número 1.

Gráfica 1 Producción de nopalitos en Hidalgo y en el municipio de El Arenal (toneladas)



Fuente: elaboración propia con datos del SIAP. Fecha de consulta (14/04/2016).

En la producción de nopalito, que se realiza bajo cultivo protegido, participan 160 productores, en ocho módulos de producción. La localidad cuenta con una buena producción de calidad diferenciada debido al clima y al suelo. Esto permite, a decir de los productores, que sea más resistente a la oxidación que el nopalito de otras regiones del altiplano, lo que se refleja en una mayor vida de anaquel. Estas características han sido la base para la implementación de algunas tecnologías innovadoras que permiten a los productores mejorar el manejo orgánico, tales como los túneles para la producción de la verdura, la elaboración de composta y un manejo más eficiente del agua, con la implantación de sistemas de riego por goteo, la reforestación de la sierra adyacente y la construcción de una pileta para captura de agua de lluvia. Ahora bien, a pesar de las características que tiene el



nopalito de esta localidad, se presentan varios problemas tales como la integración agricultura-transformación industrial, la resistencia a la agricultura orgánica y la persistencia del clientelismo y el oportunismo para aprovechar los apoyos públicos. Este último punto resalta por el hecho de que la organización y liderazgo en las áreas rurales han estado moldeadas por la estructura vertical y el centralismo, que hacen del estado de Hidalgo un paradigma de las dificultades a las que se enfrenta la gobernanza de las áreas rurales.

En cuanto a la integración de agricultura y agroindustria, los esfuerzos realizados se remontan a por lo menos una década atrás. La organización Productores Unidos de El Rincón, bajo el liderazgo de un actor ya fallecido, al que se le llamará señor C, logró obtener financiamiento que integraría la producción y la transformación de nopalito orgánico con el objetivo de agregar valor al producto y evitar el intermediarismo. En este sentido, se logró construir una procesadora que tiene un cuarto frío con capacidad para 40 toneladas, además de una desespinaadora y una cortadora. Ello permitió que esta organización fuera un actor relevante en la dinamización de la producción del cactus en la zona y que otras organizaciones surgieran en torno a la procesadora.

Sin embargo, la innovación que estas acciones impulsaron se encuentra estancada. La muerte del señor C reveló los mecanismos de ejercicio de poder, en cuanto a la centralización de la información y la concentración de responsabilidades en la figura central. Esta es la causa por la que el proyecto se encuentra inconcluso. Las consecuencias son las crecientes dificultades entre los productores y los herederos del señor C, quienes consideran los logros de la organización como un patrimonio familiar.

La falta de un consenso en la toma de decisiones ante la ausencia del líder se manifiesta en las contradicciones entre los productores. Algunos de ellos se pronuncian por abandonar la agricultura ecológica para impulsar la productividad con métodos químicos de fertilización y control de plagas y porque el mercado no reconoce las características del nopal orgánico.

Por último, el debilitamiento de los contactos con el gobierno estatal y federal, han conducido, en el mejor de los casos, a la proliferación coyuntural de pequeñas organizaciones con el objetivo de obtener los apoyos que ofrecen los programas públicos de una manera atomizada y sin consecuencias en las alternativas productivas y en la innovación (entrevista a R. C., 2014).



Una Reflexión Metodológica

El estudio de caso busca el desarrollo de marcos epistemológicos comunes con otros estudios que se han realizado bajo el enfoque SIAL, así como de técnicas que permitan la inclusión y participación de la comunidad. En este sentido, se busca un diálogo con los sujetos para activar los sistemas en el territorio. Estos métodos y técnicas forman parte del trabajo de investigación y se encuentran diferenciadas en tres etapas: 1) recolección estadística y documental de la localidad; 2) trabajo de campo y contactos previos (establecidos por medio de Consultores Agropecuarios S. C.-Agencia de Gestión de la Innovación (AGI); observación de los métodos productivos; entrevistas semiestructuradas formuladas a partir de conocimientos previos de la localidad, así como entrevistas conversacionales con los agentes interesados; y 3) observación participante por medio de talleres y sesiones colectivas, que tienen por objetivo que los asistentes muestren sus conocimientos de la organización, sus expectativas y temores mediante un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

La investigación consistió, en primer lugar, en un trabajo documental mediante la recopilación de datos de fuentes como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa); el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); Consejo Nacional de Población (Conapo) y el gobierno del estado de Hidalgo. En segundo lugar, se llevaron a cabo tres recorridos de campo entre enero de 2014 y julio de 2015. Los objetivos de estos recorridos fueron tener un conocimiento directo de la localidad; observar los métodos productivos; y, establecer relaciones de confianza con los productores de la organización Productores Unidos del Rincón, Sociedad de Producción Rural (SPR) para llevar a cabo entrevistas.

En tercer lugar, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas a actores, seleccionados por su importancia en la toma de decisiones tanto en Productores Unidos del Rincón, SPR, como en otras organizaciones. Las entrevistas estuvieron basadas en un cuestionario y se realizaron durante el mes de julio de 2015. De los entrevistados, 12 son hombres y una mujer. Seis de ellos declararon ser miembros de la SPR; uno de Productores Unidos Fray Francisco; otro más de La Rialeña; dos a Nopales Verdes; uno al Sistema Producto Nopal-Tuna del estado de



Hidalgo y tres más, aunque sabían que estaban en alguna organización, preferían mostrarse como independientes. Asimismo, uno de ellos declaró pertenecer a dos organizaciones y contestó con base a esa doble pertenencia. En todos estos procesos se llevaron, además, conversaciones y charlas informales con los agentes socioterritoriales que aportaron valiosas informaciones.

En cuarto y último lugar, se llevó a cabo un taller FODA en el cual los investigadores fungieron como facilitadores. En este taller participaron 25 productores, no sólo de la organización Productores Unidos del Rincón, sino de otras organizaciones más, derivadas de ésta (Cuadro 1). Por género, participaron seis mujeres. De éstas, dos pertenecen a Productores Unidos del Rincón, SPR; dos a La Rialeña, Sociedad Cooperativa de Recursos Limitados (S. C. de R. L.) y dos más declararon no tener adscripción. Por edad, sólo participaron dos jóvenes menores de 30 años que acompañaban a sus padres.

Cuadro 1 Participantes en el Taller FODA

Taller FODA Participantes	Nombre de la organización	Número de miembros de la organización
7	Productores Unidos del Rincón SPR de RL	23
4	Nopales Verdes del Rincón SC de RL de CV	36
2	La Rialeña SC de RL de CV	31
1	Paje Productor de Nopal SC de RL de CV	23
1	Productores Asociados Fray Francisco SC de RL de CV	30
10	Sin adscripción	N.D.
Total: 25		

Fuente: elaboración propia con base a realización del Taller, 31 de Julio de 2015.

El análisis de la información se hizo con instrumentos estadísticos para organizar la información cuantitativa con un programa de hoja de cálculo; en tanto que las notas de observación de campo, informes y la transcripción de entrevistas se analizaron con un programa de análisis etnográfico. Finalmente, la información derivada del taller FODA y los resultados que aquí se exponen son la expresión de las percepciones y alternativas que están presentes en la comunidad.



La redefinición de un territorio. Reconversión productiva y territorialización del nopalito y la tuna

Los intentos por cultivar el nopalito en El Rincón se remontan a los años ochenta, cuando, debido a los esfuerzos de un grupo de productores encabezados por el señor C, se propusieron reconvertir los cultivos tradicionales de maíz y frijol hacia el nopal y la tuna. Uno de los entrevistados establece como antecedente la actividad dinamizadora de algunos miembros de la comunidad para aprovechar las ventajas del nopal en el mercado.

...aquí se producía maíz y frijol, chiles, algunas especies parecidas... (luego) empezó a producirse nopales, hace unos veinte años, en ese periodo se (notó) que el nopal daba más que el maíz y el frijol, entonces empezaron los señores C., después el señor AM, después otro productor, JT y de ahí arrancó (S. M. 2015).

La importancia del nopal en los mercados urbanos determinó la necesidad de la organización. Este es un punto esencial sobre la forma y tipo de gobernanza territorial, pues la intermediación determina los acuerdos y negociaciones que se establecen en la comercialización, lo que a su vez tiene efectos en la organización del territorio. Aunque en contextos de desorganización el trabajo de los intermediarios es necesario, desalienta la agregación de valor y establece formas de gestión vertical. La intención de crear valor agregado en el territorio y diferenciar el producto es fundamental para disminuir los niveles de intermediación y establecer mecanismos de proximidad geográfica y organizacional con los centros de consumo. No obstante, las organizaciones se enfrentan a múltiples problemas de coordinación, como es el caso al que se hace referencia.

Algunos entrevistados afirman que los antecedentes de la organización se encuentran en 1974 o 1975, pero su formalización se realiza en 1992 según unos, o en 1994, según otros. Sin embargo, hay quienes afirman que fue hasta 2008, cuando se constituye la organización Productores Unidos de El Rincón, primero como una Sociedad de Solidaridad Social (SSS), y actualmente como una SPR. El objetivo inicial consistía en incursionar la transformación y procesamiento de nopal. De las entrevistas se desprende que el señor C convocó a los productores y por lo menos 21 aportaron 20 mil pesos cada uno para la compra del terreno donde se construyó la procesadora. No obstante, esa compra no fue formalizada



con escrituras y el cambio de SSS a SPR ha traído problemas graves y ha sido un obstáculo enorme para el uso de la maquinaria y las instalaciones. Estas circunstancias han sido motivo de que algunos productores adopten estrategias de formación de nuevas organizaciones y la deserción, con el objetivo de incumplir las cuotas u otros compromisos con la organización originaria. Esos mismos entrevistados fijan la cantidad inicial de 33 socios de esta organización, pero coinciden que en la actualidad son 23. Adicionalmente, la organización tiene otros problemas, como son el envejecimiento de los productores, y aunque participan mujeres y jóvenes en menor medida, su poder de gestión y decisión es muy limitado. Estas cuestiones han afectado gravemente las relaciones de confianza y dispersado los esfuerzos de los productores, quienes han decidido comercializar de manera individual su producto con notorias desventajas frente a los intermediarios.

El liderazgo en la formación de la organización. Alcances y límites de la centralización

Los entrevistados coinciden que la organización surgió por la necesidad de comercializar e incrementar los beneficios económicos. No obstante, no se tiene claridad en cuanto al origen mismo de la organización principal, ni de las organizaciones que han surgido desde el año 2000, así como de los antecedentes. También coinciden en los nombres de quienes impulsaron la reconversión de los cultivos en la zona. Destaca, sin embargo, la personalidad del señor C quien impulsó la formación de un sistema de producción de nopal orgánico, un centro de acopio, una procesadora de nopal y la transformación agroindustrial a pequeña escala.

Una entrevistada afirma que si bien ella empezó a trabajar con la organización cuando se casó, ya existían avances en la transformación agroindustrial ... *ya estaban haciendo escabeche, cajeta de nopal, ya estaba, yo le digo porque a mí me dieron la prueba*" (H. M. 2015), pero las cosas no funcionaron por el deceso del señor C.

Al igual que la organización originaria, las otras organizaciones mencionadas en las entrevistas, como Fray Francisco, Nopales Verdes o La Rialeña, han tenido problemas para retener a los socios, ya que no existen incentivos para permanecer unidos. Para ellos, la única posibilidad es reactivar la organización. Uno de los



socios más activos, espera que pueda elaborarse una nueva acta constitutiva que permita solucionar el diferendo con los herederos del señor C para disponer de la procesadora, y conseguir los financiamientos adecuados.

...ahorita lo qué se está haciendo es que se llegue a la elaboración del Acta Constitutiva de la Organización entonces tengo entendido... que, saliendo esta escritura, vámonos, una convocatoria extraordinaria y para que funcione (D. T., 2015).

La organización, no obstante, no ha dejado de gestionar los apoyos ante la Sagarpa y vincularse a intermediarios para la exportación, aunque los intentos han sido esporádicos y no han tenido continuidad. Según los entrevistados, han tenido más éxito las tareas de capacitación para el cultivo, el cuidado y el composteo del nopal, lo que puede considerarse como un logro de la AGI. Es notable que se refieran a este relativo éxito como una difusión de conocimientos en el territorio, porque hacen énfasis en el intercambio de información y en la asistencia mutua con lo cual, si bien de manera incipiente, es posible encontrar elementos para establecer una circulación de conocimientos e innovaciones en la localidad.

Los objetivos de esas organizaciones tampoco son claros, pues predomina un fuerte individualismo a la hora de acudir al mercado y ofrecer el producto. Las cadenas de comercialización se dan en un radio geográfico cercano, pero de manera subordinada. El nopal se vende para desespinar a intermediarios de los vecinos municipios de Ixmiquilpan, Pachuca y de Actopan, quienes lo mezclan con nopales de todas las regiones perdiéndose de este modo las características diferenciadas y orgánicas del nopalito de El Rincón.

La Sagarpa y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de Hidalgo (SEDAGROH) mantienen actividad en la localidad mediante la oferta de cursos de capacitación de distintos tipos y financiamiento, sin embargo, y siguiendo aquí la experiencia de los productores entrevistados, el financiamiento se ha reducido de manera considerable. El conjunto de los productores consideró que los mayores logros y avances, tanto de la organización original como de la comunidad, se dieron durante las gestiones del líder fundador. En la actualidad casi todas las organizaciones tienen como expectativa el acceso a recursos y la participación en la procesadora, cuando ésta funcione. La mayoría de los productores entrevistados no se involucran en las organizaciones a las que pertenecen para realizar actividades cooperativas, tales como establecer asociaciones de comercialización o compras en común. El liderazgo para dinamizar y activar los recursos no ha podido recomponerse y más bien muestra una cultura política de secrecía y



control de la acción colectiva, limitantes de la ciudadanía, como resabios de la cultura política dominante mencionada más arriba.

Un miembro de la AGI afirmó que a pesar de los esfuerzos que el equipo de investigación había hecho para reactivar los recursos organizativos y la acción colectiva, éstos habían sido en cierta medida ignorados o boicoteados por otros actores y agentes del Sistema-Producto Nopal-Tuna, y por autoridades ejidales, *pues sólo miran por su beneficio*.

Si bien en las entrevistas prácticamente todos los actores estuvieron de acuerdo que la organización Productores Unidos del Rincón, SPR tiene reglamentos y éstos se respetan nominalmente, pues se realizan asambleas y se pretende cambiar la mesa directiva para relanzar el proyecto de industrialización del nopal, se trasluce el individualismo y la falta de claridad en las metas comunes, por lo que más bien se reacciona a estímulos externos. Las expectativas de los entrevistados respecto a sus organizaciones residen en lograr el apoyo gubernamental, como lo resume la opinión de uno de ellos: *A mí me gustaría que (...) nos pudieran apoyar para que pudiéramos industrializar nuestro producto* (A. C., 2015).

El análisis de la organización y de la dirección muestra que el apego a la cultura centralista y la dependencia de agentes externos impide que los productores de esta localidad no hayan explotado otras alternativas, como lo están haciendo los de otros municipios de Hidalgo, como Zempoala, en donde se lleva a cabo de manera periódica el Tianguis del Nopal y la Tuna con degustaciones gastronómicas y el desarrollo de otros productos del nopal, tales como las mermeladas, licores, productos cosméticos y medicinales.³

Construyendo la participación en la definición de alternativas

La dinámica del FODA consistió en una introducción en las que se explicó a los productores la definición y las características de este tipo de análisis. A continuación, los 25 asistentes al taller se agruparon en cinco equipos que trabajaron en salones separados para que discutieran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente, cada uno de los equipos vertió sus conclusiones en rotafolios. Se otorgó a los equipos dos horas para la discusión y en otras dos horas se realizó una sesión plenaria para identificar los puntos transversales de la conflictividad territorial. Como resultado, se agruparon los siguientes elementos:



Cuadro 2 Resultados taller FODA con productores de El Rincón

<u>Fortalezas:</u> Infraestructura productiva Ubicación y vías de comunicación Alta producción Conocimiento de la producción	<u>Oportunidades:</u> Demanda creciente de productos con calidad como el nopal de El Rincón Demanda nacional e internacional de productos procesados, por lo que se puede aprovechar la infraestructura existente Precios atractivos de insumos y equipos en compras consolidadas como grupo constituido Nuevas generaciones de productores
<u>Debilidades:</u> Falta de compromiso (desconfianza) Falta de visión Falta de organización (dispersión de esfuerzos) Propiedad de la tierra (minifundismo) Falta de recursos económicos	<u>Amenazas:</u> Plagas Competencia Cambio climático

Fuente: elaboración propia con base en el Taller FODA, (31/07/2015).

Promesas y debilidades de un Sistema Agroalimentario Localizado

Las condiciones de cultivo del nopalito en El Rincón muestran las características de los SIAL y sus dificultades en contextos en los cuales la gestión centralizada y vertical ha dejado su impronta. Entre aquellas debe mencionarse, en primer lugar, el arraigo biocultural del nopal en el estado de Hidalgo cuyo suelo y clima son propicios para la recolección o cultivo, actividades que se han llevado a cabo por miles de años. En segundo lugar, la existencia de pobladores que han sabido activar los recursos del territorio y han introducido innovaciones tales como los túneles para la producción, sistemas de riego por goteo y composteo. En tercer lugar, sobresalen los intentos de impulsar una agroindustria rural mediante la transformación del nopal en salmuera, dulces y licores.

En seguida, puede mencionarse la acción con organizaciones técnicas como la AGI y la SEDAGROH, lo que ha dado margen para la difusión e intercambio de conocimientos en un territorio localizado; y, en quinto lugar, debe señalarse la densidad organizativa. Aún a pesar del estancamiento de Productores Unidos del



Rincón, la existencia de un liderazgo centralizado puso los cimientos para el desarrollo de otras organizaciones y de elementos técnicos necesarios en la agroindustria del nopal y la diferenciación del producto con base en las características del territorio.

No obstante, la acción social muestra ciclos que han impedido el objetivo de lograr una acción colectiva coherente. La SPR muestra una curva ascendente que se relaciona con un liderazgo fuerte, vertical y de concentración de la gestión; para, posteriormente, entrar en un estancamiento ante la desaparición del liderazgo. En la curva ascendente de la organización de Productores Unidos de El Rincón, se pusieron las bases para integrar la producción y la transformación industrial mediante la construcción de una acopiadora y una procesadora. Este hecho muestra la posibilidad de integrar producción y agroindustria rural. No obstante, la falla reside en la fuerte atomización de los esfuerzos y la estrategia de deserción que han seguido algunos productores, lo que ha minado la confianza entre los agentes socioterritoriales y ha redundado en una falta de coordinación. En este sentido, existen fuertes indicios de comprobación de la hipótesis que fundamenta la pregunta formulada en un inicio: las claves para la construcción de un SIAL y la gobernanza territorial son, entre otros factores, la organización y la gestión para incrementar las capacidades de transformación agroindustrial, diferenciación y comercialización.

Conclusiones

La organización y los liderazgos son componentes importantes en la institucionalización de la acción colectiva para la dinamización de los SIAL. Son, asimismo, dos elementos de la gobernanza territorial y de la construcción de dinámicas de proximidad pues el liderazgo aceptado socialmente impulsa la confianza, impacta positivamente en los territorios y coadyuva a la generación de procesos de innovación. No obstante, el trabajo empírico realizado muestra las limitaciones de estas instituciones en el contexto de sistemas políticos centralizados y contrarios a las dinámicas de gobernanza territorial. La gestión vertical y centralizada en las áreas rurales del estado de Hidalgo, que ha sido característica del sistema político mexicano, ha llevado al desvanecimiento de las relaciones de confianza entre los actores. En el caso de estudio, ello se ha manifestado literalmente después de la desaparición del agente mediador, quien por sus relaciones y conocimiento del mercado en un principio impulsó la



producción, el acopio y la transformación agroindustrial del nopal. En este sentido, si bien el líder coadyuvó con formas de innovación social y contó con el consenso de sus seguidores, este liderazgo se impuso con base en la gestión centralizada de un personaje ciertamente carismático pero que impidió a la postre el desarrollo de capacidades para activar el territorio. El retroceso que ha tenido la organización ha provocado la movilización de los agentes, pero la ausencia de liderazgos emergentes, con aceptación de la comunidad es una constante. El taller FODA ya mencionado muestra la necesidad de reestablecer las bases de la sustentabilidad de la organización. Éstas se encuentran, ante todo, en la confianza que permita reconocer el compromiso de los productores con su entorno. Otros elementos a considerar para esta sustentabilidad son los siguientes: 1) escalar la cooperación para trascender los esfuerzos atomizados y el minifundismo, 2) una presencia más activa de las instituciones locales, estatales o federales que manejan los recursos, monitorean la actividad del agro; y 3) la vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) y Centros de Investigación para coadyuvar a la generación de innovaciones en el espacio social de la localidad de El Rincón para la diferenciación del producto y la certificación de sus características. La conjunción de todos estos ámbitos es necesaria para reactivar los proyectos de acopio, transformación y comercialización a diversas escalas. Todo ello es parte del proceso de trabajo institucional y cooperativo de las organizaciones, de la descentralización de los liderazgos, de la autonomía económica, de la participación y de la rendición de cuentas: en suma, de la gobernanza territorial y la formación de ciudadanos proactivos.

Notas al pie:

¹ La innovación social se define como una movilización individual o colectiva de recursos tecnológicos, económicos, sociales y culturales, temporal y territorialmente localizados (Fontan, 2004; Moulaert, 2007).

² Organizaciones privadas, autónomas, sin fines de lucro y que pueden contar con personal voluntario. Se manifiestan como actores sociales que pueden luchar por cambios en la distribución de poder o para atender diversas necesidades de la ciudadanía (Hernández, Herrera y Chávez, 2015).

³ Visita al Tianguis de Nopal y Tuna de Zempoala, el 26 de junio de 2015.



Agradecimientos

Este estudio se realizó en el marco de un proyecto de investigación titulado "Sistemas agroalimentarios localizados y gobernanza territorial" financiado por el Conacyt y la UNAM, entre 2013 y 2015. Los resultados y el análisis se han llevado a cabo en el marco de los proyectos PAPIIT IN303117 y el proyecto de Formación de Redes Temática Conacyt Red de Sistemas Agroalimentarios Localizados 280604.

Bibliografía

- A. C. (2015) Entrevista con los autores el 29 de junio de 2015. El Rincón. [Grabación en posesión de los autores].
- Alcántara, N. (2017) Construcción de ciudadanía en organizaciones sociales. Hermosillo, Sonora, CIAD, A. C.
- Bautista, J. A., Orozco, S., y E. Terán (2015) "La disminución de la producción artesanal de mezcal en la región del mezcal de Oaxaca, México" en Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. Vol. 6 núm. 6, 14 de agosto-27 de septiembre pp. 1291-1305.
- Boucher, F. y J. Reyes-González (2016) "El enfoque SIAL como catalizador de la acción colectiva: casos territoriales en América Latina" en Estudios Sociales. Vol. 25, núm. 47, pp. 11-37. doi:<<http://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/issue/archive>>
- Conabio (2010) "Nopales. Historia natural". En: < En: <http://www.biodiversidad.gob.mx/usos/nopales/NhistNat.html> > [consultado el día 14 de abril de 2016]
- Courlet, C. (2002) "Les systèmes productifs localisés. Un bilan de la littérature" en Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. INRA Editions, pp-27-40. En: < En: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01231642> > [Accesado el 14 de mayo de 2016]
- D. T. (2015) Entrevista con los autores el 29 de junio de 2015. El Rincón. [Grabación en posesión de los autores]
- Escobar, A. (2000) "El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿globalización o postdesarrollo?" en E. Lander (Ed.), La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas Latinoamericanas. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). En: < En: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lander/escobar.rtf> > [Consultado el 12 de abril de 2016]



- Financiera Rural (2011) Monografía del nopal y la tuna. México, Financiera Rural.
- Fontan, J., Klein, J., y D. Tremblay (2004) "Innovation and society: Broadening the analysis of the territorial effects of the innovation. [Innovation et société: Pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation]" en *Geographie Économie Société*. Vol. 6, núm. 2, pp. 115-128.
- Fournier, S. y J. Muchnik (2012) "El enfoque «SIAL» (sistemas agroalimentarios localizados) y la activación de recursos territoriales" en *Agroalimentaria*. Vol. 18, núm. 34, pp. 133-144.
- Garibay, K., A. M. (1964) *La literatura de los Aztecas*. México, J. Mortiz.
- Giacomini, C. y M. C. Mancini (2015) "Organisation as a key factor in Localised Agri-Food Systems (LAFS)" en *Bio-based and Applied Economics*. Volumen 4, núm. 1, pp. 1-16.
- Giménez, G. (1999) "Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural" en *Estudios sobre las culturas contemporáneas. Época II*, Vol. 9, pp. 25-57
- Grass-Ramírez, J. F. y A. Cesín-Vargas (2014) "Situación actual y retrospectiva de los quesos genuinos de chiautla de tapia, México". En *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*. Vol. 1, núm. 2, pp. 201-221.
- Hernández, F. (1959) *Historia natural de Nueva España. Obras completas, tomos 2 y 3*, México, Universidad Nacional de México.
- Hernández, J. A., Herrera, F., y C. Chávez (2015) "Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales" en *Contaduría y Administración*. Vol. 60, núm. 4, pp. 817-835. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>
- Knorringa, P. y J. Meyer-Stamer (1998) "New dimensions in local enterprise cooperation and development: From clusters to industrial districts" en *Contribution to ATAS bulletin XI, "new approaches to science and technology co-operation and capacity building*. The Hague and Duisburg, pp. 1-26.
- Larrea, R. M. (2012) "Indicaciones geográficas y sistemas agroalimentarios localizados (SIAL). El caso del café Veracruz" en *Agroalimentaria*. Vol. 18, núm. 34, pp. 105-121. doi:<http://www.saber.ula.ve/ciaal/agroalimentaria>
- M. H. (2015) Entrevista con el autor 28 de junio de 2015. El Rincón. [Grabación en posesión de los autores]
- Machado, A. (2000) "El papel de las organizaciones en el desarrollo rural" Pontificia Universidad Javeriana (Ed.) Bogotá, Colombia, CLACSO. En: < En: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf> > [Consultado el 14 de abril de 2016]
- Marshall, A. (1920 [1890]) *Principles of economics: An introductory volume*. Londres, Macmillan.
- Morales, D., Torres, G. y A. Contreras (2016) "Los SIAL y las dinámicas de la gobernanza territorial" en Torres, G. (coord.) *Territorios en Movimiento. Sistemas*



- Agroalimentarios Localizados, innovación y Gobernanza. México, UNAM-CIALC-Bonilla-Artigas Editores.
- Moulaert, F. (Ed.) (2007) *Social innovation, governance and community building*. Bruselas, European Commission.
- Muchnik, J. (2010) "Localised agri-food systems: Concepts development and diversity of situations" en *Sviluppo Locale*. Vol. 14, núm. 35, pp. 3-20.
- Muchnik, J., Sanz, J. y G. Torres (2008) "Systèmes agroalimentaires localisés: État des recherches et perspectives" en *Cahiers Agricultures*. Vol. 17, núm. 6, pp. 513-519.
- Novo, S. (1976) *Cocina mexicana o historia gastronómica de la Ciudad de México* (4ª ed.). México, Porrúa.
- Pecqueur, B. (2004) "Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire" en *Géographie et Culture*. Núm. 49, junio 2004, pp. 71-86.
- Pimienta-Barrios, E. (1990) *El nopal tunero*. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Pimienta-Barrios, E. (1994) "Prickly pear (*Opuntia* spp.): A valuable fruit crop for the semi-arid lands of Mexico" en *Journal of Arid Environments*. Vol. 28, núm. 1, doi:[https://doi.org/10.1016/S0140-1963\(05\)80016-3](https://doi.org/10.1016/S0140-1963(05)80016-3)
- Poteete, A. R. et al. (2012) *Trabajar juntos acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica [Working together. Collective action, the commons, and multiple methods in practice]*. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México Fondo de Cultura Económica.
- R. C. (2014) [Comunicación personal] 26 de enero de 2014.
- Rabellotti, R. (1995) "Is there an 'industrial district model'? Footwear districts" en *World Development*. Vol. 23, núm. 1, pp. 29-41.
- Ramos, A., Torres, G. y A. Urreta (2010) "Nopal y comunidad en Tlalnepantla, Morelos" en *La jornada del campo. Suplemento informativo de La Jornada*. 13 de febrero, III, 11
- Sáenz, C. et al. (2006) *Utilización agroindustrial del nopal*. Roma, FAO.
- Sanz, J., y J. Muchnik (2016) "Geographies of origin and proximity: Approaches to local agro-food systems" en *Culture & History Digital Journal*. 1(002), 1-19. doi:<http://dx.doi.org/10.3989/chdj.2016.002>
- Scheinvar, L. y C. Gallegos (2011) *Estado del conocimiento de las especies del nopal (Opuntia spp.) productoras de xoconostles silvestres y cultivadas*. México, D. F., UNAM-Instituto de Biología-Conabio.
- Schmitz, H. (1995) "Small shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster" en *World Development*. Vol. 23, núm. 1, enero 1995, pp. 9-28.
- Segob-Inafed, Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2010) *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Morelos*. En: < En: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM17morelos/index.html> > [Consultado el 17 de marzo de 2016]
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP (2017) <Servicio de



- Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP (2017) <http://www.gob.mx/siap> > [Consultado el 16 de mayo de 2017]
- Tolentino, J. M. (2014) "La producción de arroz del estado de morelos: una aproximación desde el enfoque SIAL" en *Estudios Sociales* . Vol. 44, julio-diciembre de 2014, pp. 39-61.
- Torre, A. y A. Rallet (2005) "Proximity and localization" en *Regional Studies*. 39(1), 47-59.
- Torres, G. (2015) "Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial" en Rosales, R. y L. Brenner (Eds.), *Geografía de la gobernanza: dinámicas multiescalares de los procesos económico-ambientales*. México, UAM Azcapotzalco, Siglo XXI, pp. 207-228.
- Torres, G. y A. Ramos-Chávez (2007) "Gobernanza y territorios. Notas para las políticas de desarrollo" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. L (203), pp. 75-95.
- Torres, G., Ramos-Chávez, A. y A. Urreta-Fernández (2016) "Bio-cultural anchorage of the prickly pear cactus in Tlalnepantla (Morelos), Mexico" en *Culture & History Digital Journal* . [S.l.], vol. 5, núm. 1, pp. e008, junio 2016. ISSN 2253-797X. En: < En: <http://cultureandhistory.revistas.csic.es/index.php/cultureandhistory/article/view/95/327> > [Consultado el 02 de noviembre de 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.3989/chdj.2016.008>.
- Urreta, Á. (2007) *Una experiencia colectiva de resistencia y autonomía: Tlalnepantla, Morelos, 1976-2006*. Tesis de Maestría. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Weber, M. (1984) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México, Fondo de Cultura Económica.