

**RETOS Y PERSPECTIVAS
SOBRE PROCESOS EDUCATIVOS,
POLÍTICOS Y ECONÓMICOS EN
EL ESTADO DE MORELOS**

**Estudios de casos en
Cautla y Cuernavaca**

**Héctor Gómez Peralta
Alejandro García Garnica
(coordinadores)**

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

**Retos y perspectivas
sobre procesos educativos,
políticos y económicos en
el estado de Morelos**

Estudios de casos en
Cuautla y Cuernavaca

**Retos y perspectivas
sobre procesos educativos,
políticos y económicos en
el estado de Morelos**

Estudios de casos en
Cuautla y Cuernavaca

Héctor Gómez Peralta
Alejandro García Garnica
(coordinadores)



Retos y perspectivas sobre procesos educativos, políticos y económicos en el estado de Morelos : estudios de casos en Cuautla y Cuernavaca / Héctor Gómez Peralta, Alejandro García Garnica, (coordinadores). - - Primera edición. - - México : Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Facultad de Estudios Superiores de Cuautla , 2021.

297 páginas : ilustraciones

ISBN 978-607-8784-44-8

1. Educación superior – Aspectos sociales – Morelos (Estado) 2. Morelos (Estado) – Aspectos económicos 3. Morelos (Estado) – Política y gobierno

LCC LC191.98.M6

DC 378.72

Publicación realizada con apoyo de Profexce 2020.

Esta publicación fue dictaminada por pares académicos bajo la modalidad doble ciego.

Retos y perspectivas sobre procesos educativos, políticos y económicos en el estado de Morelos: estudios de casos en Cuautla y Cuernavaca

Héctor Gómez Peralta/Alejandro García Garnica (coords).

Primera edición, 30 de noviembre de 2021.

D.R. © 2021, Héctor Gómez Peralta/Alejandro García Garnica (coords).

D.R. © 2021, Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Av. Universidad 1001, col. Chamilpa

CP 62209 Cuernavaca, Morelos

publicaciones@uaem.mx

libros.uaem.mx

Corrección de estilo: Amaranta Luna y Juan Pablo Herrera

Diseño y formación: Fabiola García y Luis Josue Rueda Rojas

Diseño de portada: Lucero Sandoval

Imagen de portada: BERK OZDEMIR de Pexels

ISBN: 978-607-8784-44-8

DOI: 10.30973/2021/retos-perspectivas-procesos

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento

NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).



Hecho en México.

Contenido

Introducción	7
Morelos, treinta años en la carrera hacia la equidad en educación superior	15
César Darío Fonseca Bautista Bertha María Alcántara Sánchez	
Comportamiento de la matrícula de licenciatura de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 1990-2019	67
Rosana Santiago García	
Estrategias familiares y escolares para contener las violencias en Morelos de 1988 a 2018	103
Luz Marina Ibarra Uribe Areli Jocabed Barrera Alcalá	
La gobernanza económica en la cadena de producción y distribución del aguacate: el caso de algunas organizaciones productoras ubicadas en el nororiente de Morelos	141
Benjamín Bazaldúa Muñoz Alejandro García Garnica	

Cambios y continuidades en el comportamiento electoral del estado de Morelos, 1988-2018	189
Karen Ramírez González Héctor Gómez Peralta	
La gobernabilidad local. El caso del municipio de Cuautla, Morelos	211
Miguel Guerrero Olvera Daniel Domínguez Hernández	
El papel de los intermediarios y de la confianza en los negocios de venta directa: el caso de una red de distribuidores ubicados en Cuautla, Morelos	253
David Anzures Vergara Alejandro García Garnica	
Autores	293

Introducción

Esta obra es el pináculo de años de trabajo y estudio, tanto teórico como empírico, del cuerpo académico *Estudios estratégicos regionales* sobre los problemas económicos y socio-políticos del estado de Morelos. Muchos de los fenómenos locales analizados en el presente libro, pertenecen a dinámicas y procesos nacionales y globales, que se manifiestan de forma particular en el contexto morelense. Esa interacción compleja y heterogénea, a veces contradictoria, entre lo macro y lo micro, se aborda a lo largo de los siete capítulos que integran el presente trabajo.

La democratización, la apertura económica y el incremento de la violencia son fenómenos nacionales, e incluso latinoamericanos, pero que se practican de formas peculiares en Morelos. Las empresas privadas, las escuelas, los sindicatos, los partidos políticos, los ayuntamientos y las organizaciones populares morelenses se enfrentan, adaptan, rechazan o se apropian de maneras muy particulares a los procesos mencionados. Esa complejidad demanda un análisis multidisciplinario, donde especialistas de diferentes ámbitos de la vida económica y socio-política de Morelos dialogan y debaten para comprender lo sucedido en este estado en las últimas tres décadas.

En el presente libro se indagan, algunos de los principales aspectos de la realidad morelense, como los procesos educativos, económicos, organizacionales y políticos de los últimos años, desde diferentes disciplinas y enfoques teóricos y metodológicos. Particularmente, en las últimas tres décadas México y América Latina han experimentado lo que Samuel Huntington

llamó la “tercera ola democratizadora”¹, que consiste en el fin de los gobiernos autoritarios y economías centralizadas, para dar paso a la competencia partidista y la apertura comercial de la cual, ni México ni Morelos, en ese sentido, son ajenos.

Morelos es un estado diverso, dividido en 36 municipios, cada uno con dinámicas propias, sin embargo, la mayor parte de su población se concentra en Jojutla, Cuautla y Cuernavaca. Las especificaciones sociales, culturales, económicas y políticas tanto de este estado como de los dos últimos municipios mencionados, son nuestro interés. En este contexto, el objetivo central de este libro es describir y analizar, algunos de los fenómenos educativos, políticos y económicos que han acontecido en Cuautla y Cuernavaca durante los últimos años.

Cabe mencionar que este libro va dirigido a estudiantes, profesionistas e investigadores que estén interesados en entender y profundizar en cómo ha cambiado el entorno y la estructura social, política, económica y cultural en Morelos, y en algunos de sus municipios. Particularmente, los capítulos que integran este libro son resultado de la selección de trabajos académicos que derivaron del proyecto de investigación titulado “Tres décadas de transiciones en Morelos: cambios locales y regionales 1988-2018”, el cual fue presentado, por el Cuerpo de Estudios Estratégicos Regionales de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la UAEM, para su aval institucional ante el Consejo Técnico de esta institución hace un poco más de dos años. En este proyecto se involucraron Profesores Investigadores de Tiempo Completo de dicho equipo académico, estudiantes y egresados del Posgrado de

¹ Samuel Huntington, “Democracy’s Third Wave”, *Journal of Democracy*, Vol 2, No. 2, 1991, pp. 12-34.

Ciencias Sociales, así como investigadores de otras instituciones con los cuales este cuerpo académico ha mantenido relaciones de colaboración. En dicho proyecto se consideró concentrar la investigación, como una primera etapa de este trabajo colegiado, particularmente en los municipios de Cuernavaca y Cuautla, debido a que ambas ciudades, además de concentrar a más de la mitad de la población total del estado en sus áreas metropolitanas, sus centros urbanos son representativos de los cambios políticos, económicos y demográfica más importantes que en las últimas décadas se han dado en el estado de Morelos. Finalmente, los temas que se abordan en cada uno de los capítulos que conforman este libro son descritos a continuación.

En “Morelos, treinta años en la carrera hacia la equidad en educación superior”, los autores se plantean como propósito describir y explicar cuál ha sido la trayectoria de la Educación Superior (ES) en Morelos, en lo que a equidad se refiere, durante los últimos treinta años. Para cumplir su objetivo, los autores revisan cifras y analizan documentos de corte nacional e internacional relacionados con esta temática.

Una de las conclusiones de este capítulo es que históricamente al analizarse la matrícula por sexo en Morelos, se observa que la equidad es una “asignatura pendiente para el Estado mexicano”. En tanto, muchas mujeres aún no acceden a la universidad y, cuando lo hacen, se enfrentan a múltiples problemas.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: primeramente, se describe y discute el tema del conocimiento y sus efectos en la equidad durante el siglo xx; en el segundo apartado, se aborda la influencia de la globalización y el neoliberalismo en México. El tercero expone las consecuencias de la globalización en la ES y las políticas asociadas a la calidad y equidad; el último

apartado describe si hubo o no, un cumplimiento de dichas políticas educativas en la ES de Morelos.

En el capítulo “Comportamiento de la matrícula de licenciatura de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos 1990-2019”, sereflexiona sobre el crecimiento de la matrícula y su comportamiento en el caso de la UAEM. Asimismo, con base en información estadística, se muestra que la UAEM registró una ampliación de su cobertura y matrícula en los últimos años; asimismo evidencía el aumento en la matrícula femenina.

Para este estudio se consideraron los ciclos escolares 1990-1991, 2000-2001, 2010-2011 y 2018-2019 de la UAEM. El trabajo se integró por secciones, en la primera se exponen los antecedentes, la justificación y la pertinencia de hacer el análisis de la matrícula de la UAEM; en la segunda se aborda un caso de estudio, donde se enfatiza la planeación interna de la UAEM ligada a las políticas internacionales y nacionales; y finalmente, se presentan algunas reflexiones en torno al caso estudiado.

El capítulo “Estrategias familiares y escolares para contener las violencias en Morelos de 1988 al 2018”, aborda el tema de los cambios de valores, actitudes y prácticas entre diferentes generaciones de familias morelenses, para enfrentar los retos presentados durante la “era neoliberal”.

El capítulo muestra la manera en que diferentes generaciones, se han inclinado por múltiples posturas frente a los distintos tipos de violencia, algunas de ellas naturalizadas por las generaciones mayores. La recongruación de las familias morelenses en el periodo de estudio, da muestra de que la interacción de los individuos con la escuela ha presentado avances importantes en términos de prácticas más inclusivas y tolerantes, pero al mismo tiempo ha tenido fuertes limitaciones, producto del clima de violencia tan adverso en que se desenvuelven.

Por su parte, el trabajo denominado “La gobernanza económica en la cadena de producción y distribución del aguacate: el caso de algunas organizaciones productoras ubicadas en el nororiente de Morelos” tiene el propósito de analizar los tipos de vínculos de compra y venta que se dan en la cadena de valor del aguacate, en el nororiente del estado de Morelos. En este estudio, se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas a productores y comercializadores de aguacate. Algunas de las principales preguntas que los autores se hacen en esta investigación son las siguientes: ¿Cuáles son algunas de las características de la gobernanza en el caso de la cadena de valor del aguacate en el ámbito nacional y en la región nor-oriente de Morelos? ¿Quiénes integran dicha cadena de valor?, entre otras.

Los autores plantean que en la región investigada no existe aún una cadena de valor bien estructurada y competitiva, pues particularmente los nexos y el tipo de comunicación que se da entre productores y comercializadores no son fuertes: además la ausencia de una buena coordinación entre las partes, la mayoría de las transacciones que se realizan no son a través de contratos, y mayormente se basan en la confianza y en la comunicación informal. Y aunque los productores deciden qué producir y en qué cantidad, son los comercializadores los que fijan el precio, el tipo de corte, la calidad y las condiciones en las que se hace la compra.

El capítulo “Cambios y continuidades en el comportamiento electoral del estado de Morelos: 1988-2018”, tiene como objetivo documentar la forma en que ha cambiado el voto de los morelenses en las últimas tres décadas. Esto se ejemplifica a través de un análisis a las trayectorias partidistas en Morelos, en las distintas contiendas por la gubernatura y el Congreso local. Se muestra cómo se pasó de un sistema de partido hegemónico a uno de pluralismo moderado, sellando el fin de una época con

las votaciones de 2018, las cuales desplomaron electoralmente a los partidos que protagonizaron la escena política de Morelos por más de un cuarto de siglo.

El capítulo está integrado por cuatro secciones. La primera expone los antecedentes políticos de la lucha electoral de Morelos. La segunda sección aborda las consecuencias que el desarrollo económico ha provocado en los partidos y el sistema de partidos de Morelos. En la tercera sección se muestra la trayectoria electoral de las diferentes fuerzas políticas en las elecciones para gobernador de Morelos. Y por último, se muestra lo concerniente a las elecciones para el Congreso local.

El capítulo “La gobernabilidad local. El caso del municipio de Cuautla, Morelos”, plantea un estudio de caso de un problema nacional y global: la pérdida de las capacidades del Estado para satisfacer las necesidades de una ciudadanía que cada vez demanda más. Los autores sostienen que el modelo implementado en México, en las últimas tres décadas, ha mermado la legitimidad del Estado, lo que reduce su gobernabilidad, es decir, su capacidad para conducir a la sociedad. Entrevistando a actores estratégicos del municipio de Cuautla, Morelos, se pretende encontrar las particularidades del proceso anteriormente señalado.

Este capítulo sostiene que las anomalías más significativas que inciden directamente en la gobernabilidad en el municipio de Cuautla, tienen sus raíces en tres variables clave: la incapacidad económica para satisfacer las demandas de la sociedad, lo que lo obliga a priorizar aquellas que pudieran evitarle la mayor cantidad de conflictos posibles; la incapacidad del gobierno para hacer prevalecer el orden y con ello la no contención de los acontecimientos que esto desencadena; y integración de la administración pública municipal mediante mecanismos cimentados en el patronazgo y el clientelismo.

Por último, el capítulo titulado “El papel de los intermediarios y de la confianza en los negocios de venta directa: el caso de una red de distribuidores ubicados en Cuautla, Morelos”, tiene como finalidad analizar la confianza y a los intermediarios en las redes de distribuidores que ofertan productos Herbalife. Para obtener los datos que sustentan este estudio, se utilizó una metodología cualitativa, particularmente se entrevistó a vendedores, distribuidores y clientes que consumen o compran dichos productos en Cuautla, Morelos.

Las preguntas que se intentan responder en este trabajo son: ¿Por qué son importantes los intermediarios y la confianza en las redes sociales y comerciales? ¿Cómo funciona el modelo de venta directa y por qué es importante tratar de entenderlo? ¿Cuáles son las bases del modelo de Herbalife? y ¿Qué papel desempeñan dentro de este último la confianza y los intermediarios? Los autores concluyen que parte del éxito del negocio multinivel es la utilización de redes de mercadeo, en donde los intermediarios o nodos de la red sirven de base y conexión para ampliar los elementos que la conforman. Estos crean confianza y también sirven como “traductores” entre los compradores y consumidores. Además de la confianza, en este modelo también se fomenta, para hacer crecer las redes y aumentar las ventas, la amistad y la familiaridad, en el trato cara a cara.

Morelos, treinta años en la carrera hacia la equidad en educación superior

César Darío Fonseca Bautista
Bertha María Alcántara Sánchez

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este texto es analizar la trayectoria de la Educación Superior (ES), en Morelos, hacia la equidad, durante los últimos treinta años, a la luz del contexto económico y político internacional y nacional. Se lleva a cabo mediante un análisis documental de las tendencias de los organismos internacionales y de la política educativa nacional, así como a partir de datos estadísticos oficiales de la autoridad educativa en México y de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Se parte de la idea de que la equidad es un objetivo que debe ser alcanzado si se precisa lograr la igualdad de oportunidades. Asimismo, se asume que la búsqueda de la equidad en la ES tiene su origen en sucesos históricos de nivel mundial, cuyos efectos llegan a los estados nacionales, sus entidades y localidades.

El capítulo se estructura en cinco apartados: en el primero se exponen los acontecimientos mundiales que congrificaron el escenario para la intervención internacional en la ES en México; en el segundo, se contextualiza la expansión de la globalización, la entrada del neoliberalismo al país y sus efectos en la política educativa; en el tercero, se describen las acciones de las administraciones federales en México en torno a la demanda del cumplimiento del derecho a la educación, con indicadores

internacionales de calidad y equidad; en el cuarto, se compara el cumplimiento de dichas políticas educativas en la ES en Morelos. Todo esto mediante el análisis de las cifras de los índices de absorción, cobertura y abandono escolar, en tanto indicadores de equidad, en el periodo comprendido de 1988 a 2018. Al final, se presentan algunas reflexiones.

DESARROLLO DEL NEOLIBERALISMO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA EQUIDAD DESDE EL SIGLO XX

Sin duda, tomando en cuenta la velocidad y profundidad de los cambios, impactos y transformaciones, el siglo xx ha sido una centuria en la historia de la humanidad convulsa y de importantes transformaciones y alteraciones en la vida de los seres humanos sobre el planeta. Durante este siglo, nos sorprendimos y transitamos, de manera muy acelerada, de la promesa y la esperanza, a la tragedia, la desilusión, el temor y el miedo. El siglo pasado se caracterizó por mostrar —y, con ello, seducir al ser humano— lo que como especie habíamos logrado en relación con el avance de la ciencia, lo que nos llevó a construir sueños de bienestar, los cuales nos encargamos de echar por tierra, con ese mismo avance y desarrollo tecnológico en manos de los más oscuros y perversos intereses.

Convulso en su primera mitad, el siglo xx quedó marcado para siempre por el impacto y la huella que le dejaron dos conflictos bélicos mundiales y la irrupción de revoluciones y procesos sociales en varias regiones del planeta. El inicio de la segunda mitad arrancó con una etapa de reconstrucción, de anhelos de bienestar, de paz y de fe en el progreso y el porvenir; en la esperanza porque hombres y mujeres vivieran con tranquilidad, alcanzando la felicidad.

A la reconstrucción material de un mundo en ruinas, le siguió un impulso desarrollista en muchos ámbitos de la vida humana, avances científicos que llegaron a parecernos —algunos de ellos— producto de la ciencia-ficción. Una prueba de ello es que, a partir de la mitad del siglo, mujeres y hombres tuvimos la oportunidad de tener acceso a imágenes cada vez más nítidas y completas del planeta, desde fuera de él; es decir, de conocer “la casa de todos”, y, en la segunda mitad de la centuria, poner un pie sobre la superficie lunar. A partir de ese momento, se tuvo otra visión, dimensión e idea sobre la Tierra y las estrellas.

Para la década de 1960, comenzó lo que hasta hoy ha sido una constante: turbulencias continuas, permanentes y cíclicas en el campo de la economía a nivel mundial, las cuales han llevado a las sociedades a vivir una situación de deterioro creciente y acumulado. En este sentido, cabe señalar que en los países no desarrollados se acuñó un término para referirse a la población nacida entre la década de 1970 y la actualidad: “los hijos de la crisis”.¹

A mediados de la década de 1970, da inicio un fenómeno que comienza siendo una reflexión, un programa, una teoría, hasta convertirse en un modelo económico que, tras cinco décadas de su implementación, ha marcado —directa e indirectamente— el destino de generaciones de hombres y mujeres. Dicho modelo tiene su origen por lo menos tres décadas antes de su puesta en práctica. De acuerdo con Torrente:

¹ Alejandro Espinosa. El trabajo infantil y sus repercusiones, Foro Universitario No. 18, junio 2010, STUNAM, <http://www.stunam.org.mx/8prensa/8forouniver1/forouni18/foro18.pdf>, consultado: 24 junio 2020.

Debemos remontarnos a los años posteriores a 1945 con textos de autores como Friedrich Hayek y los economistas de la escuela de Chicago, cuyo máximo exponente ha sido Milton Friedman. Este pensamiento se concibió como reacción contra el Partido Laborista inglés y el *New Deal* norteamericano, es decir, contra el Estado intervencionista y del bienestar. Esta *New Right* sostiene que el centro de la civilización moderna es el mercado y cree en el individualismo económico y en el contexto del Estado mínimo como pivotes fundamentales en el desarrollo de la democracia.²

Así, surge el neoliberalismo con diferentes rostros: ideología, política económica, modelo económico, corriente de política económica, doctrina económica, entre otros, pero, en cualquier caso, se implantó en las sociedades como la opción para lograr el siempre anhelado desarrollo económico y social de las naciones. El neoliberalismo se afianzó en un mundo donde, de manera tersa y rápida, desapareció el contrapeso del mundo socialista que coexistió con el capitalismo durante siete décadas. Discursivamente, el neoliberalismo ofrece una respuesta para contener el intervencionismo del Estado, tomando como referencia y justificación las sucesivas crisis económicas experimentadas posteriores a la gran crisis del 29 y hasta la década de 1970, en las cuales las estructuras estatales crecieron de manera desmesurada con el consabido costo económico para cada sociedad. Para dicha doctrina, el Estado debe ceñirse a sus funciones fundamentales como organismo regente en la organización de la sociedad y garante de la seguridad de los individuos y de su patrimonio.

² José María Torrente Gisbert, “Reflexión crítica sobre la situación mundial actual”, *Historia Actual Online*, núm. 12, invierno, 2007, pp. 183-192, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/40905849_Reflexion_critica_sobre_la_situacion_mundial_actual], consultado: 12 de junio 2020.

Uno de los ideólogos que en su momento contribuyó en escala mundial a la promoción del modelo neoliberal fue Francis Fukuyama,³ con su planteamiento acerca del “fin de la Historia”, a través del cual afirmó que, con la desaparición de la Unión Soviética, el mundo dejó de ser bipolar y el capitalismo, engendrado en la democracia liberal, triunfó definitivamente, anunciando la superioridad del liberalismo económico y político, proponiendo la democracia liberal occidental como la forma final de gobierno. Así, la globalización, en el sentido en el que se asume hoy, había comenzado de manera imparable; esta globalización, en el ámbito de lo político, es entendida como: “la total sumisión de los intereses de los Estados y de las personas a los intereses de las grandes empresas y corporaciones, es decir, el apoderamiento de todos los aspectos de la vida humana por parte del mercado, el dinero y la consecución de beneficios”.⁴

LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR, ¿UN ASUNTO GLOBAL?

Hace aproximadamente cinco décadas, empezó una etapa que habría de marcar la vida de las sociedades. Con la irrupción del —ahora naturalizado e indispensable— mundo globalizado, todo cambió, todo comenzó a medirse en términos de rentabilidad, de costo-beneficio, de ganancias y pérdidas, de gasto e inversión, más allá de los beneficios o perjuicios para los seres humanos; el mundo se “achicó”, las distancias se acortaron y las brechas de la desigualdad se ensancharon y, con ellas, la pobreza. La desigual-

³ Francis Fukuyama, *¿El fin de la Historia?*, Madrid, Alianza Editorial, 2015.

⁴ José María Torrente Gisbert, *op. cit.*, 2007, p. 184.

dad, la marginación y la vulnerabilidad colocaron a millones de seres humanos en la orfandad, pues el Estado benefactor —ese último recurso y refugio— estaba en franca retirada.

De acuerdo con Manuel Castells, a partir de la década de 1970, con el surgimiento de internet, comienzan a sentarse las bases de lo que es hoy el mundo globalizado. Se originan los primeros cambios sustantivos en los niveles de comunicación e interconexión social, “[...]comparados sólo con los cambios vistos en el siglo XVII a raíz de la revolución industrial”.⁵ La globalización poco a poco fue apareciendo como un proceso que a los países del mundo les resultó inevitable y necesario, ventajoso y perjudicial, ya que su influencia e impacto, lo queramos o no, modifica no sólo nuestro entorno, sino las cosas más privadas de nuestra vida —si es que todavía queda algo de privacidad—. La transformación de este proceso es de tal magnitud, que demanda e impone un nuevo perfil de sujeto social, “caracterizado por su alta capacidad de conocimientos, el manejo de un conjunto de destrezas y habilidades que incluyen la adaptación y adecuación a las nuevas condiciones, sobre todo y de manera fundamental, actitudes y aptitudes propias para incorporarse al cambio permanente, signo distintivo de los tiempos que corren”.⁶

A partir de estas transformaciones, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) comienza a desempeñar un papel protagónico en el diseño, di-

⁵ Rosana Santiago García, Amador Falconi Urbina y Gabriela Grajales García, “UNESCO ‘Educación para todos’. Retos del compromiso para la educación superior en México”, CIEG. *Revista del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales de Venezuela*, núm. 28, abril-junio, 2017, p. 81, disponible en [[http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2028\(80-95\)-Santiago-Falconi-Grajales-abril2017_articulo_id303.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2028(80-95)-Santiago-Falconi-Grajales-abril2017_articulo_id303.pdf)], consultado: 2 de junio 2020.

⁶ *Id.*

fusión y promoción de paradigmas y tendencias mundiales en el ámbito educativo y cultural. Prueba de ello son los dos informes germinales en este sentido: “Aprender a ser”, coordinado por Edgar Faure, en 1972, advierte sobre la imperiosa necesidad de la sociedad para la gran revolución tecnológica que se avecina, y, 24 años después, la publicación del informe denominado “Los cuatro pilares de la educación”, coordinado por Jacques Delors, en el que el énfasis se colocó en la participación ciudadana y la reivindicación del conocimiento como una posibilidad permanente, a lo largo de toda la vida y compartido, para lo cual era necesaria la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación.⁷

Hablando en específico de la ES, en lo que va del presente siglo, la UNESCO ha marcado la pauta a partir de las Conferencias Mundiales que ha organizado y llevado a cabo en París (1998 y 2009), en las cuales se han difundido recomendaciones y orientaciones sobre las políticas para dicho tipo educativo. La declaración emanada de la Conferencia de 1998 descansó en los siguientes principios: igualdad de acceso a la ES, especialmente de las mujeres; fomento a los estudios sobre el género (o estudios relativos a la mujer) como campo específico que tiene un papel estratégico en la transformación de la ES y de la sociedad; la promoción de la investigación; un mayor vínculo con el mundo del trabajo, así como el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; la diversificación como medio para reforzar la igualdad de oportunidades; la introducción de métodos educativos innovadores que promuevan el pensamiento crítico y la creatividad, y el reconocimiento del perso-

⁷ *Id.*

nal docente y los estudiantes como principales protagonistas de la ES.⁸

En la segunda Cumbre Mundial, celebrada en 2009, se analizaron los avances logrados desde la primera Conferencia Mundial (1998), con el lema “Las nuevas dinámicas de la Educación Superior y de la investigación para el cambio social”. Esta cumbre ratificó la importancia de la ES y la investigación para hacer frente a los desafíos mundiales; construir economías integradoras, equitativas y sostenibles, basadas en el conocimiento; demandar a los Estados nacionales un compromiso de la sociedad y de responsabilidad social con la ES, y buscar en los sistemas educativos nacionales, equidad, acceso y calidad. Como nuevas dinámicas de la ES, se planteó atender la demanda, diversificar la oferta, sentar las bases para introyectar en los individuos el paradigma de buscar un aprendizaje a lo largo de toda la vida, impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y fomentar la responsabilidad social de la ES.⁹

El surgimiento sucesivo de avances en el campo del conocimiento, hasta llegar a la informática, ampliaron las posibilidades reales y concretas de mejores condiciones de vida y elevaron el bienestar de los seres humanos en muchas regiones del mundo, por supuesto, siempre de manera desigual, siempre de mane-

⁸ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción”, *Educación Superior y Sociedad*, vol. IX, núm. 2, 1998, disponible en [<http://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171/162>], consultado: 4 junio 2020.

⁹ “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”, en *UNESDOC*. Biblioteca digital, disponible en [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000185301_spa?posInSet=12&queryId=N-EXPLORE-bd881942-b726-4f31-a3bd-c2101f5a62b7], consultado: 24 junio 2020.

ra desfasada, siempre de manera injusta. Con ello propiciando procesos de abyección que si bien favorecen a quienes ya cuentan con ciertos recursos, incrementan la brecha de desigualdad para quienes ya están en marginación.¹⁰

Pero la parte geográfica más tecnificada de la humanidad ingresó a un mundo interconectado y comunicado —no por ello más informado— aunque con estados nacionales débiles. Estos cedieron el control de la producción y la riqueza a corporaciones empresariales, financieras mundiales y organismos internacionales, cuyas decisiones comenzaron a traspasar las fronteras impactando —generalmente en términos negativos— a las mayorías de todo el mundo, siempre con la promesa de acabar con la pobreza, el subdesarrollo, la corrupción estatal y todos aquellos males que existían y que continúan existiendo, con una diferencia: la riqueza de los países administrada por los estados nacionales y las instituciones encargadas del bienestar social, económico y cultural, se debilitaron o fueron desmanteladas.

A partir de 1982, la mayoría de los países de Latinoamérica se enfrentaron a la crisis económica más profunda y prolongada de los últimos cincuenta años, causada por un complejo conjunto de factores externos e internos. Aunque los de origen externo contribuyeron en mayor medida al desencadenamiento de la crisis, esta también obedeció a inconsistencias en las políticas económicas internas, entre otras, el excesivo endeudamiento externo, la exagerada expansión del gasto interno, las políticas de estabilización basadas en el rezago cambiario y modalidades de liberalización financiera que se tradujeron en el mantenimiento

¹⁰ Thomas Popkewitz, T., “El cosmopolitismo y la era de la reforma escolar”, (R.E. Red, Trad.) Morata, Madrid, (2009), pp. 37.

de tasas reales de interés muy altas por periodos prolongados.¹¹

Durante la segunda mitad del año 1982, cerrados y negros nubarrones se posaron sobre América Latina y presagiaron tormentas inéditas en el campo de la economía, las cuales habrían de cancelar —o por lo menos posponer nuevamente— las aspiraciones de bienestar de millones de seres humanos en el continente. México se vio obligado a declarar la moratoria (a la postre, temporal) de su deuda externa, debido a que:

[...] tanto las condiciones internas como las externas habían cambiado en forma drástica, elevándose la carga de intereses y amortizaciones a niveles que le hacían imposible continuar con el servicio en los términos originaliacordados. Pero este no era el único caso [...] Muy pronto la crisis abarcó a otros países en situación similar, que también suspendieron el pago de sus compromisos externos, lo que amenazó la solvencia de importantes bancos internacionales, en especial de los Estados Unidos. Se marcó así el inicio de un prolongado proceso de ajustes, negociaciones y turbulencias que tuvo gravísimas y duraderas consecuencias para el desarrollo económico y humano de la región.¹²

El inicio de esta crisis marcó y nominó a toda una década: “La década perdida”, para muchos la cancelación de los mínimos de bienestar y el desvanecimiento de oportunidades. Los presupuestos destinados a atender el gasto social fueron los que primero suprimieron los países para enfrentar una crisis sin parangón

¹¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *América Latina y el Caribe quince años después de la década perdida a la transformación económica 1980-1995*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 28, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2003/1/S33898N962A_es.pdf], consultado: 14 junio 2020.

¹² Alicia Bárcena Ibarra, “La crisis de la deuda latinoamericana: 30 años después”, en José Antonio Ocampo, Bárbara Stallings, Inés Bustillo, Helvia Belloso y Roberto Frenkel, *La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica*, Santiago de Chile, cepal, 2014, p. 9.

en la región. Para hacerle frente a dichas crisis, esa que fue el preámbulo de “la década perdida”, y así evitar —a decir del entonces presidente Miguel de la Madrid— “que la patria se nos deshiciera entre las manos”, el gobierno federal mexicano puso en práctica un draconiano programa de ajuste fiscal, cuyo objetivo fue generar un excedente suficiente para continuar pagando cabal y puntualmente la deuda externa del país. Su costo significó al país entre 5 y 6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de cada año, durante el periodo 1983-1988. La estrategia no rindió los frutos esperados; más bien, resultó ser una “política económica del desperdicio”: se estuvo pagando el servicio de la deuda externa —a un muy alto costo para el país— y su monto absoluto finalmente no se redujo.¹³

En 1983, el gobierno federal mexicano implementó un modelo económico caracterizado por políticas de corte neoliberal. La magnitud y profundidad de las reformas que dicho modelo demandaba requirió un periodo de transición, en el que se modificaran las instituciones; se redefinieran las relaciones entre los factores de la producción y entre las clases sociales; hubo un reacomodo del poder y un cambio drástico en las relaciones no sólo de producción, sino, sobre todo, en la cultura misma de los sujetos. La oferta y la promesa para que los países aceptaran dicho programa, el cual terminó implantándose —con sus particularidades específicas— en casi todos los países del continente americano, fue sacar a los países de la situación crítica y caótica en la que se encontraban, colocarlos en la senda del desarrollo y el

¹³ Carlos Tello, “Estancamiento económico, desigualdad y pobreza: 1982-2009”, *Economía UNAM*, vol. VII, núm. 19, 2010, pp. 5-44, disponible en [<http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/173/172>], consultado: 20 agosto 2020.

progreso. Esto a partir de transformar sus economías y hacerlas competitivas, estimulando el libre acceso a los recursos tecnológicos y de capital, así como logrando una estructura económica más flexible. Todo ello, orientado a desarrollar un ambiente favorable para los inversionistas nacionales y extranjeros y lograr un crecimiento económico sostenido, estabilidad en los precios y los más altos niveles de bienestar para la población.¹⁴

Avanzar hacia la consecución de la promesa dependía, en un primer momento, de la puesta en marcha de reformas de fondo —denominadas *estructurales*—, en las que el Estado cede al mercado la orientación y regulación de la economía; se abre la economía del país a la competencia con el mercado internacional, y se inhibe gradualmente la presencia y participación del Estado en toda actividad vinculada directa e indirectamente con la economía. Ese achicamiento del Estado exigía, hacia dentro, la progresiva contención y reducción del déficit público, así como la venta, transferencia o el cierre de empresas paraestatales. Esto trajo consigo el desmantelamiento de la red de protección social para amplios sectores populares, una disciplina fiscal —particularmente en lo relacionado con la reducción del gasto público, sobre todo en el rubro del gasto social— y la eliminación paulatina de subsidios, tanto a las actividades económicas, como a algunos bienes y servicios de consumo familiar. En consecuencia, se generó una elevación de los costos en los mismos. En el ámbito de la ES, tanto en lo referente a la oferta educativa de licenciatura como de posgrado, así como la promoción de la investigación académica, se impulsaron y apoyaron (con restricciones presupuestales) aquellas opciones etiquetadas como estratégicas para

¹⁴ *Id.*

el desarrollo económico del país, es decir, opciones ligadas a la industria y a las ciencias básicas.

Hacia el exterior, la estrategia descansaba en la desregulación de las actividades comerciales, el reconocimiento y pago puntual, la reducción gradual de la deuda externa, la eliminación progresiva de gravámenes y controles al comercio exterior y el ingreso a varios organismos bilaterales y multilaterales. Por ejemplo, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América y Canadá. Además, en beneficio de este, el establecimiento estratégico de otros tratados comerciales con otros países.¹⁵

A esta requerida transformación estructural, se sumó la continuación de la reforma política, iniciada en 1977, y a través de la cual se pretendía poner “a tiempo a México” en el concierto de las naciones desarrolladas, para lo cual se hacía necesario encaminar al país hacia “una democracia representativa que pudiese recoger la pluralidad social e ideológica y permitiese darle un cauce productivo y renovador a los conflictos y pugnas distributivas y por el poder que son propias de las sociedades complejas”.¹⁶

¹⁵ *Id.*

¹⁶ *Ibid.*, p. 7.

LOS GOBIERNOS MEXICANOS Y LAS DESIGUALDADES EDUCATIVAS EN LA TRANSICIÓN DE SIGLO

A casi cuatro décadas, la experiencia neoliberal mexicana, a pesar de sus agresivos periodos de ajuste y demandas de permanentes sacrificios a la población para alcanzar el bienestar y desarrollo del país, ha mostrado resultados adversos a lo esperado. Un lento y bajo crecimiento del PIB —lejos de los indicadores que se alcanzaron antes de la crisis de 1982—, un crecimiento económico anual “decepcionante” —a decir de la OCDE—, que generó marginalidad y pobreza extrema para una parte considerable de la población del país:

[...] persistente desigualdad en la distribución de la riqueza y del ingreso; abrumadora pobreza y lamentables condiciones de existencia en por lo menos la mitad de la población; reducidos ingresos fiscales, que apenas soportan un menor gasto público programable; insuficiente y deficiente infraestructura básica [...] pocas oportunidades de empleo bien remunerado, estable y seguro; crecimiento de la informalidad en el mercado de trabajo y migración masiva a Estados Unidos, ante la falta de oportunidades en el país, son algunas de las expresiones de ello.¹⁷

En diciembre de 1994, al asumir la presidencia Ernesto Zedillo Ponce de León, se registró una nueva y grave crisis económica, conocida coloquialmente desde entonces como “el error de diciembre”, expresada, sobre todo, por una intensa y cuantiosa fuga de capitales, lo cual acarreó una brusca variación en el tipo de cambio, incrementos en la tasa de interés, inflación y la caída del PIB en más de 6 por ciento en 1995. El desempleo creció y

¹⁷ *Id.*

la distribución del ingreso se hizo más inequitativa. Los pobres patrimoniales llegaron a representar 70 por ciento del total de la población en el país.

Incluso con los fracasos transexenales de la economía mexicana de 1982 a 2018, la orientación de la política económica se mantuvo, no se modificó, a pesar de sus resultados. Al inicio de la última década del siglo xx no resultó evidente la contención hacia la desigualdad. Así arribamos al siglo xxi, marcado desde su inicio por “la revolución del conocimiento, la innovación, el mundo virtual, la inestabilidad, donde convergen lo local y lo global”;¹⁸ es decir, el futuro ya no se presenta como una progresión lineal del pasado, por lo que el progreso dejó de moverse en línea recta. Por el contrario, vivimos en un mundo donde todo es intermitente, nada está en equilibrio, y esto es algo dramático, pero aún ofrece oportunidades de crecer y ganar. Habrá más perdedores que ganadores, porque la excelencia será un bien escaso y creará conflictos entre lo pasado y lo futuro, lo antiguo y lo nuevo; se producirá ansiedad en la vida tanto familiar como laboral, entre lo conocido y lo incierto, lo rígido y lo flexible, lo pequeño y lo grande.¹⁹

Como lo advierte Eben, si el cierre del siglo xx fue traumático y poco esperanzador, el inicio del xxi se presentó hasta aterrador. Se está de cara a un nuevo milenio, desconocido, donde el cambio drástico en los últimos años fue la constante, donde la desaparición de certezas fue lo característico, donde la incertidumbre es la nueva forma de vida. El corte de caja al iniciar el siglo xxi, no es para nada alentador:

¹⁸ Hans Eben, “Creando el futuro del siglo xxi”, *Medwave*, vol. III, núm. 11, diciembre, 2003, disponible en [<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/PuestaDia/Congresos/1357?ver=sindisenio>], consultado: 12 agosto 2020.

¹⁹ *Id.*

[...] sabemos que, de la población mundial de 6 215 millones de habitantes, sólo 19% está distribuida en los países desarrollados y 81% en los subdesarrollados. Cada día nacen 364 000 niños, sólo 9% de ellos en un país desarrollado; en cambio, 91% de ellos nacerán y crecerán en el subdesarrollo, en especial Asia. El país más poblado, en el año 2003, es China con 1 281 millones de habitantes [...] No sólo la población mundial cambiará en forma discontinua, hay 16 países nuevos en la Unión Soviética, 6 en Croacia, 2 en Checoslovaquia y 3 en Irak. En la ONU, 75% de las banderas de los países representados en la actualidad no existían hace 50 años.²⁰

En el ámbito educativo en México, el deterioro también se hizo presente. El porcentaje de analfabetas en el país para 2000 rondaba 10 por ciento de la población mayor de quince años y el analfabetismo funcional alcanzaba a más de 30 por ciento de la población adulta. El promedio de años de escolaridad en el país apenas rebasaba los siete (en las entidades federativas más pobres no llegaba a los cuatro). El número de mexicanos mayores de 15 años con primaria incompleta era cercano a 30 por ciento, y sin educación básica completa —primaria más secundaria— era de 60 por ciento. Iniciamos el siglo XXI con un bajo índice de escolaridad, y los que lo tienen relativamente alto presentan serias deficiencias en cuanto a su formación.

Todo ello se acentúa en las entidades de mayor pobreza relativa. Al deterioro educativo general se añaden las desigualdades entre las distintas regiones y grupos sociales del país en el acceso, permanencia y egreso, en la calidad de los servicios. En el sistema educativo, también se ha dado un mecanismo que reproduce y multiplica la desigualdad: los servicios educativos que se ofrecen a los núcleos más pobres de la población son los de

²⁰ *Id.*

peor calidad y los niños provenientes de esos núcleos presentan los mayores índices de fracaso escolar.²¹

UN NUEVO SIGLO, LA ALTERNANCIA EN EL PODER

La tan anhelada alternancia en el poder llegó con el siglo XXI, después de ocho décadas de predominio priista. Vicente Fox Quesada propuso al país —durante su campaña de proselitismo— un golpe de timón en la política económica. Ni populismo ni el dogmatismo del neoliberalismo; a cambio, ofreció un modelo económico distinto, humano y moderno. Sin embargo, no hubo tal cambio, ni durante su sexenio ni en el siguiente (2006-2012), en el cual volvió a ganar la presidencia el mismo partido político (Acción Nacional).

Durante la primera década del presente siglo, el modelo neoliberal se mantuvo con un carácter fundamentalista, adicionándole a ambos sexenios el costo del aprendizaje que cobra la inesperienza de ser oposición permanentemente, y, después, ocupar la presidencia del país. Por encima del bienestar y el desarrollo social de la población, durante estos años se siguió privilegiando el cuidado y mantenimiento de los indicadores macroeconómicos. Para economistas estudiosos de las crisis económicas y la manera de enfrentarlas, la política económica instrumentada por el gobierno federal llevó al extremo de reducir el gasto público en medio de una muy seria y profunda crisis económica.

Para Joseph Stiglitz, premio Nobel de Economía, el manejo de la crisis en México ha sido de los peores del mundo. Parafraseando a Einstein: es una locura hacer lo mismo una y otra vez y

²¹ Carlos Tello, *op. cit.*, 2010, p. 26.

esperar un resultado distinto. Con la misma política económica se han obtenido, como era de esperar, los mismos resultados, incluso peores, en términos de crecimiento de la economía nacional, ahora agravada por la crisis económica en la que se ha estado desenvolviendo el país, sobre todo desde enero de 2008.²²

En México, en años recientes, el gasto público asignado al desarrollo social ha sido limitado, falta de coordinación. Esto genera, en ocasiones, la duplicidad de acciones, una aplicación de los recursos de manera ineficiente, un subejercicio incomprensible o un amplio dispendio poco transparente y sin una evaluación de sus resultados, situación de la que no escapa la política educativa.

Una constante ha sido la desigualdad con la que se ofrecen los servicios educativos, dependiendo de las regiones del país. Por lo general, las de menor desarrollo relativo, cuentan con las peores y más precarias instalaciones y recursos, a las que acuden —nunca con la frecuencia necesaria— profesores menos calificados y sin experiencia. Por citar un ejemplo, no existen explicaciones claras y racionales acerca de los criterios a partir de los cuales la autoridad educativa federal asigna el presupuesto a cada institución en la educación superior. Históricamente, las entidades federativas de Guerrero, Chiapas, Oaxaca, Veracruz e Hidalgo son las que presentan los indicadores de más alta marginación. En contraparte, el Distrito Federal (actualmente CDMX), Nuevo León, Baja California, Coahuila y Aguascalientes presentaban el

²² Víctor Cardoso, “El manejo de la crisis en México, de los peores del mundo: Stiglitz”, en *La Jornada*, jueves 19 de noviembre de 2009, p. 24, disponible en [<https://www.jornada.com.mx/2009/11/19/economia/024nleco#:~:text=La%20Jornada%3A%20El%20manejo%20de,los%20peores%20del%20mundo%3A%20Stiglitz&text=El%20desempe%C3%B1o%20que%20el%20gobierno,de%20Econom%C3%ADa%202001%2C%20Joseph%20Stiglitz>], consultado: 16 agosto 2020.

más bajo en esa misma materia, a pesar de que dichas entidades no están exentas de pobreza, marginación y miseria.

Una correlación muy estrecha se observa entre la población en condiciones de pobreza y el analfabetismo, los pocos años de escolaridad, la deserción escolar, la poca absorción de un ciclo a otro superior. Las diferencias en la calidad de la educación son abismales entre las diferentes zonas del país. A mayor pobreza, menor calidad.²³ Las políticas económicas puestas en práctica a lo largo de estos últimos treinta años no han promovido mayor equidad. Al contrario, han propiciado una mayor desigualdad. El catálogo de ejemplos es muy amplio: los salarios han perdido poder adquisitivo en términos reales; el empleo no ha crecido al ritmo al que aumenta la población, y los empleos generados son, por demás, precarios o, de plano, en la informalidad; la política fiscal poco ha hecho por contener dicha desigualdad, y la lista podría extenderse más.

En estas tres últimas décadas, paulatina y gradualmente se ha dejado de impulsar la educación superior universitaria de sostenimiento público. Esa reducción presupuestal —en términos reales— se ha acompañado de un discurso que privilegia el funcionamiento y el trabajo desplegado por las instituciones privadas de ES, particularmente aquellas consideradas de élite. A esto, debe aunarse la apertura —en algunos casos— indiscriminada de una cantidad enorme de instituciones que distan mucho de reunir los requerimientos mínimos para la formación integral de profesionistas.

²³ Carlos Tello, *op. cit.*, 2010, p. 33.

El gobierno federal, bajo una justificación anclada en una racionalidad técnica, ha sido selectivo en la asignación de recursos para aumentar la baja cobertura de educación terciaria en el país. Producto de esas tendencias y sugerencias, emanadas de organismos tales como la OCDE, ha optado por apoyar la creación de una oferta de ES sobre todo politécnica y tecnológica, encaminada a la formación de Técnicos Superiores Universitarios, política inicial que, por cierto, tuvo que modificar posteriormente la Secretaría de Educación Pública (SEP) ante el desdén de los jóvenes para ingresar a programas educativos de corta duración y de corte tecnológico o politécnico en las universidades tecnológicas. Prácticamente, hubo que modificar tanto las carreras ofrecidas, como sus planes de estudio y el nivel o grado académico que otorgaban inicialmente las universidades tecnológicas.

Y continuaron las denominadas crisis cíclicas del capitalismo, algunas locales, otras regionales y, otras más, de alcance mundial, pero, invariablemente, todas lastimando más a los que menos tienen, quitándole todo a los que nada poseen y posponiendo un futuro lleno de incertidumbre.

La catástrofe financiera de 2008 puso en tela de juicio los cimientos del sistema económico global en dimensiones quizá sólo comparables a la Gran Depresión (1929):

[...] la crisis puso en evidencia la enorme fragilidad de las economías nacionales frente a la volatilidad de los mercados de capitales [...] sus efectos en la población vulnerable pueden ser irreversibles. Más allá de la frialdad de las cifras económicas, detrás del deterioro de los indicadores se encuentran auténticas tragedias personales que destruyen nuestro acervo de capital

humano, cancelan oportunidades de desarrollo y movilidad social y amenazan seriamente al tejido social básico.²⁴

El mismo Fondo Monetario Internacional (FMI), en su informe de 2009 sobre las Perspectivas de la Economía Mundial, señalaba: “[...] la economía mexicana es la que más va a caer en todo el hemisferio occidental, con un descenso de 7.3% en el PIB. Ello significa que el PIB por persona caerá cerca de 9% en 2009. Ninguna nación asiática caerá más que México y en África, sólo Botswana, va a caer más”.²⁵

OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE EDUCACIÓN

En los objetivos educativos para la ES que las administraciones del gobierno federal mexicano han establecido en los últimos cinco sexenios y en las estrategias para lograrlos, ha habido ciertas constantes, con obvias variaciones, de acuerdo con el contexto económico, político y social del país. Esa persistencia se puede apreciar en ciertos aspectos, como por ejemplo, mantener, aumentar y diversificar la cobertura, la calidad educativa y la equidad. Esto debido a la existencia de planes a largo plazo, que se han derivado de acuerdos internacionales que México ha firmado, por ejemplo, su integración en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde 1947, cuya incorporación implica asumir los acuerdos que en dicha agencia se toman.

²⁴ Claudia Maldonado Trujillo, *Los impactos sociales de la crisis económica en México*, México, Friedrich Ebert Stiftung, 2010, disponible en [<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/07590.pdf>], consultado: 23 agosto 2020.

²⁵ *Ibid.*, p. 6.

De acuerdo con Alma Maldonado, el apoyo económico que México recibe del Banco Mundial (BM) —desde la crisis financiera en la década de 1980— y la relación que sostiene con la OCDE —desde 1994, para la toma de decisiones con base en estudios realizados por expertos en la materia— condicionan de una manera velada las decisiones en la política nacional.²⁶ Los intereses de estos organismos se centran en la calidad-evaluación; la diversificación de fuentes de financiamiento de las universidades como una estrategia para la privatización, así como en la inversión en educación del tipo básica y la disminución del gasto en la ES. Es así como el gobierno en turno adquiere el compromiso de implementar métricas de la política educativa con parámetros internacionales, lo cual conlleva la adición a una política educativa de corte neoliberal.²⁷

A su vez, lo anterior permite una cierta continuidad en los objetivos de la política educativa entre una administración y otra. Ello con la finalidad de cumplir con objetivos de mayor alcance —mucho más loables—, como los acordados en la Declaración del Milenio, entre los cuales se encuentra el logro de la igualdad de oportunidades para el acceso y permanencia en la ES, mediante el incremento de la cobertura, la mejora de la calidad educativa y la aplicación de principios equitativos. Con ello, así como con la mejora en la salud y el medio ambiente, se busca avanzar en la erradicación de la pobreza.²⁸

²⁶ Alma Maldonado, “Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior en el Banco Mundial”, *Perfiles Educativos*, vol. XXII, núm. 87, 2000, p. 65.

²⁷ *Ibid.*, pp. 61-64.

²⁸ Asamblea General de las Naciones Unidas, *Declaración del Milenio*, Nueva York, Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2000, p. 6.

En los planes sectoriales, los objetivos en relación con la ES propuestos por las últimas cinco administraciones del gobierno federal son similares, debido a la influencia de las mencionadas agencias internacionales. De estas emanan “sugerencias y recomendaciones” promovidas o impulsadas por cuerpos de académicos que adquieren el nivel de tendencias mundiales, cuya promoción se socializa y adopta —en ocasiones de una manera dogmática— en prácticamente todos los países del mundo. En el periodo 1988-1994, hay una marcada influencia, por la entrada del neoliberalismo a México y la inmersión del BM en la política educativa desde un sexenio anterior. En este sentido, la creación de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA), en 1989, es un comienzo en la institucionalización de la evaluación de la ES, en el marco del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, mismo que incluyó las reformas al artículo 3 constitucional y la publicación del Acuerdo Nacional para la Modernización, en 1992, lo cual conllevó la promulgación de la Ley General de Educación en 1993.²⁹

En este contexto, los objetivos de la política en la ES durante la administración encabezada por Carlos Salinas de Gortari se centran en mejorar la calidad, incrementar la demanda y asegurar la pertinencia mediante la vinculación.³⁰ En el ámbito de la igualdad entre mujeres y hombres, se implementó el Programa Nacional Mujeres en Solidaridad (Mujeres en Solidaridad), que siguió el enfoque de promover la participación de las mujeres

²⁹ Secretaría de Educación Pública (SEP), *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011*, México, Auditoría Superior de la Federación, 2011, pp. 5 y 6, disponible en [https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Desarrollo_Social/2011_0412_a.pdf], consultado: 10 de agosto de 2020.

³⁰ *Ibid.*, p. 24.

como agentes productivos.³¹ En el lapso que comprende los años que van de 1995 a 2000, los objetivos se centraron en los mismos indicadores que en el sexenio anterior. Las diferencias fueron que, para mejorar la calidad, se enfatizó en la formación del profesorado y en el desarrollo de la ciencia, además de sugerir la necesidad de aumentar el gasto público.³²

En el periodo 2001-2006, la mejora de la calidad siguió presente y la cobertura con equidad reemplazó a la demanda como prioridad. La pertinencia se mantiene en los objetivos de la política educativa, con énfasis en la integración, la coordinación y la gestión de la ES con eficiencia y transparencia. Con ello, la rendición de cuentas tiene mayor relevancia en la política educativa.³³ Este periodo se ha caracterizado por reiterar la igualdad de oportunidades entre los sexos y por la creación del Instituto Nacional de las Mujeres, en 2001; la puesta en marcha del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y la No Discriminación contra las Mujeres (PROEQUIDAD), en 2002, así como la publicación de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres³⁴ en 2006.

De 2007 a 2012, los objetivos fueron muy similares a los que caracterizaron los periodos anteriores, aunque se acentuó la idea de la calidad de la ES para mejorar las oportunidades de la población. Por ello, se propuso ofrecer una educación integral, me-

³¹ Ana María Tepichin, “Política pública, mujeres y género”, en Manuel Ordorica y Jean-François Prud’homme (coords.), *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2012, vol. II, pp. 26-28.

³² *Id.*

³³ *Id.*

³⁴ Secretaría de Gobernación (SEGOB), “Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres”, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 2 de agosto de 2006, p. 1, disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_140618.pdf], consultado: 10 de agosto del 2020.

diante la implementación del enfoque basado en competencias, para formar profesionales con sentido de responsabilidad social e incrementar sus posibilidades de incorporarse al mercado laboral.³⁵ En este sexenio, la equidad de género permanece como objetivo de la política educativa, y se sustenta en el *Acuerdo Nacional por la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, firmado en 2007, y en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.³⁶

En el Programa Sectorial de Educación del periodo 2013-2018, los objetivos establecidos para la ES se caracterizaron por fortalecer la calidad y la pertinencia, así como por impulsar la ciencia y la tecnología, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo de México.³⁷ La cobertura y la equidad siguieron presentes en las prioridades, y se incorporó la inclusión de todos los grupos poblacionales.³⁸ La equidad de género cobró especial importancia y se institucionaliza como estrategia transversal de la política pública, lo cual se sustenta en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD 2013-2018), por decreto del entonces presidente Enrique Peña Nieto.³⁹

³⁵ *Id.*

³⁶ SEGOB, “Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia”, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 1 de febrero de 2013, p. 1, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209278/Ley_General_de_Acceso_de_las_Mujeres_a_una_Vida_Libre_de_Violencia.pdf], consultado: 11 de agosto del 2020.

³⁷ SEP, “Programa Sectorial de Educación 2013-2018”, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de diciembre del 2013, pp. 48 y 66, disponible en [<https://www.gob.mx/sep/documentos/programa-sectorial-de-educacion-2013-2018-17277>], consultado: 11 de agosto del 2020.

³⁸ *Ibid.*, p. 54.

³⁹ SEGOB, “Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres proigualdad 2013-2018”, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 30 de agosto de 2013, p. 1, disponible en [http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312418&fecha=30/08/2013&print=true], consultado: 10 de agosto del 2020.

EDUCACIÓN SUPERIOR EN MORELOS, ANÁLISIS HISTÓRICO

Características del estado de Morelos

Esta entidad federativa, no obstante su pequeña extensión territorial —y quizá por ello—, su estratégica ubicación geográfica —su vecindad con la principal metrópoli de la nación— y su red de carreteras y caminos que la comunican de manera relativamente rápida y sencilla, ha sido, además, una de las regiones mexicanas más estudiadas, tanto por científicos sociales nacionales como extranjeros, y seleccionada frecuentemente como “laboratorio” del gobierno federal en la aplicación de políticas públicas. Aunado a lo anterior, no deben olvidarse los vestigios históricos que en esta región dejaron importantes momentos de la historia nacional, tanto en la guerra de Independencia, como un siglo después, en la Revolución Mexicana.

De acuerdo con Alicia Hernández, dos características perfilan la historia reciente de Morelos: la primera es la diversificación y dinámica mutación de sus actividades económicas, pasando de su original vocación agrícola azucarera a su actividad turística y la apertura sucesiva de tres parques industriales,⁴⁰ con los que, en su momento, se aspiró oficialmente a “soñar que Morelos podría

⁴⁰ La Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), el Parque Industrial de Cuautla (PIC) y, finalmente, el Parque Industrial de Alta Tecnología (PIAT), con la vinculación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) y el sector empresarial. A lo largo de tres décadas, una gran cantidad de empresas dedicadas principalmente a la: producción de plásticos, partes automotrices, petroquímica, pegamentos, aparatos electrodomésticos, equipo eléctrico y electrónico, fármacos, alimentos, llantas, perfumería, cosméticos y automóviles se establecieron en esos tres polos locales industriales.

convertirse en el Silicon Valley californiano”.⁴¹ El sector terciario o de los servicios es el más importante para la economía morelense, pues contribuye con más de la mitad del producto que genera la entidad. A partir de 1960, Morelos se convirtió en una entidad urbana, después de haber sido eminentemente rural.⁴²

La segunda característica es el acelerado crecimiento demográfico de la entidad, producto de dos fenómenos: sus elevadas tasas de migración de entidades cercanas o limítrofes, como es el caso de la Ciudad de México (CDMX), Oaxaca, Guerrero y el Estado de México, y su tasa de natalidad.⁴³ En los últimos 25 años, la población en Morelos, pasó de aproximadamente 1 195 095 habitantes, en 1990, a 1 903 811, según el conteo de 2015. Su tasa media de crecimiento anual de la población entre 2014 y 2015 fue de 1.6, mientras que a nivel nacional era de 1.4, lo que la coloca por encima de la media nacional. En relación con la tasa de natalidad, en la entidad, esta es de 15.6, en tanto que la de mortalidad llega a un 6.2.⁴⁴ En Morelos, según lo reporta el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para 2016, nacieron 35 632 personas y fallecieron 12 440.

Según cifras del sector salud del gobierno estatal, Morelos ha triplicado el total de su población en tan sólo 45 años, pasando de 0,6 millones (1970) a poco más de 1.9 (2017). Asimismo,

⁴¹ Alicia Hernández Chávez, *Breve historia de Morelos*, México, Fondo de Cultura Económica, 2002, p. 214.

⁴² *Ibid.*, p. 218.

⁴³ La entidad registraba en 1950 la cantidad de 273 000 habitantes; en 1970 pasó a 616 000; en 1980, a 947 000; en 1990 llegó a 1 195 059 habitantes; en 2000, inegi reportó 1 777 227, y en el conteo de 2015, 1 903 811 personas.

⁴⁴ Servicios de Salud de Morelos (SSM), “Contexto Geográfica, Estatal y Municipal, 2017-2018”, en SSM, México, disponible en [http://evaluacion.ssm.gob.mx/diagnosticoensalud-ssm2/contenido/Finales_entrega/Contexto_geografico/CONTEXTO_GEOGRAFICO.pdf], consultado: 8 agosto 2020.

de 1990 a 2017, la población creció 40.6 por ciento, pasando de 1 399 690 a 1 967 504.⁴⁵

Estos elementos han hecho posible que el crecimiento económico de la entidad se haya elevado por encima de la media nacional, lo que ha posibilitado que sus indicadores⁴⁶ socioeconómicos sean igual o más favorables que los de otras entidades similares a Morelos.

Un crecimiento demográfico como el expresado en Morelos en las últimas décadas trae aparejado un aumento acelerado de demandas sociales. La ampliación en la cobertura del servicio educativo —que no necesariamente la calidad de este— ha crecido a un ritmo acelerado, autorizando la apertura de una gran cantidad de establecimientos educativos de carácter privado o particular, en todos los niveles educativos, incluido el terciario o superior.

De cada 100 habitantes con 15 años o más que viven en Morelos, 5.8 carecen de escolaridad, 53.0 tienen la educación básica terminada, 22.8 finalizaron la educación media superior y 18.1 concluyeron ES. El grado de escolaridad en Morelos alcanza los 9.3 años, ligeramente por encima del promedio nacional, que es de 9.2 año, promedio que equivale —según los indica-

⁴⁵ ssm, *Informe Ejecutivo Diagnóstico de Salud Estatal*, México, ssm, 2018, p. 5, disponible en [http://evaluacion.ssm.gob.mx/diagnosticoensalud-SSM/contenido/Finales_entrega_Marzo2018/InformesEjecutivos/Diagn%C3%B3stico%20Estatad%20de%20Salud%202016-2017_Informe%20Ejecutivo.pdf], consultado: 25 agosto 2020.

⁴⁶ En 1990, Alicia Hernández, en su texto *Breve historia de Morelos*, refiere cómo la esperanza de vida en Morelos era de 70.6 años, en tanto que el promedio nacional era de 66.7 años; la tasa de mortalidad infantil registrada fue de 17.7 por cada 1 000 nacimientos, en tanto que la media nacional era de 20.7; la tasa de analfabetismo llegaba a 7.4 por ciento entre la población de 15 años o más, mientras que en el resto del país el promedio era superior a 11 por ciento. El grado de marginación de la entidad —para ese momento— lo ubicaba en el nivel de baja marginación. De ninguna manera estos números pretenden ocultar serios problemas de rezagos sociales en la entidad, simplemente se quiere resaltar que la situación de Morelos, en las últimas décadas, fue mejor que la de otras entidades federativas.

dores de INEGI— a poco más de la secundaria terminada. Este indicador se mueve entre el más óptimo, que llega a 11.1 (CDMX), y el más bajo, 7.3 (Chiapas).⁴⁷

En 1990, la matrícula de ES reportada en Morelos rondaba los 9 194 estudiantes en licenciatura y 399 en el posgrado. En el ciclo escolar 2017-2018, esas mismas matrículas se incrementaron para llegar a 57 508 jóvenes en licenciatura y 14 143 en posgrado. En cuanto a los establecimientos de ambos niveles educativos, en 1990 se reportaron 16 espacios: 13 de sostenimiento público y 3 privados, en tanto que para el ciclo escolar 2017-2018 fueron 117,46 de sostenimiento público y 71 instituciones privadas. En 2020, la cantidad sigue en aumento, con un total de 151 espacios educativos, 57 públicos y 94 privados.⁴⁸

Para el ciclo escolar 2015-2016, en el estado de Morelos, a diferencia de la situación que se presenta a escala nacional, las instituciones públicas de ES encabezan la atención de la matrícula de la entidad —la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, como institución autónoma (UPE), atiende a 39 por ciento del total de la matrícula de ES. El total de las instituciones de es públicas representan 77 por ciento de la matrícula, con 10 puntos porcentuales más que la media nacional en la proporción con matrícula de las IES particulares.⁴⁹

En el caso de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, una institución relativamente joven, que obtuvo su auto-

⁴⁷ INEGI, “Bienvenidos a Cuéntame de México”, en *Cuéntame INEGI*, disponible en [<http://cuentame.inegi.org.mx/default.aspx>], consultado: 12 agosto 2020.

⁴⁸ SEP, “Estadísticas educativas”, en *Sistema Nacional de Información Estadística Educativa*, disponible en [<http://snie.sep.gob.mx/Estadistica.html>], consultado: 22 agosto 2020.

⁴⁹ SEP, *Panorama de la educación superior en el estado de Morelos, ciclo escolar 2015-2016*, México, SEP, 2017, p. 10.

nomía a finales de la década de 1960, se mantuvo durante las tres décadas en una relativa calma y funcionamiento, lo que le permitió incrementar y consolidar su oferta educativa. Se benefició de la estrecha colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de una relación de comodato que permite a la máxima casa de estudios del país, ubicar y operar algunos de sus Centros de Investigación en el Campus Universitario de Chamilpa, en Cuernavaca, a cambio de la construcción de instalaciones para la UAEM y de la simbiosis académica que potencialmente puede generarse entre académicos y estudiantes de esta universidad. Esta institución atiende a 40 por ciento de la matrícula de licenciatura y posgrado en la entidad, a través de 20 unidades académicas distribuidas en igual número de municipios de la entidad. De la población estudiantil, 60 por ciento es atendido por el resto de las instituciones, de las cuales 86 cuentan con la membresía de la ANUIES.

La educación superior en cifras (1988-2018)

Este capítulo se centra en analizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la política educativa: la equidad y la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y la permanencia en Morelos. Para ello se retoman los indicadores cobertura y calidad educativa, emitidos por la autoridad federal en coherencia con la implementación de una política educativa global.⁵⁰ En este sentido, mediante el análisis histórico de la cobertura, se muestra un panorama de la equidad e igualdad de oportunidades en cuanto al acceso a la educación. Por su parte, el análisis histórico de la calidad educativa proporciona datos que permiten conocer los avances y retrocesos en cuanto a equidad e igualdad de oportunidades para la permanencia.

La evaluación de la cobertura, de acuerdo con la SEP, se lleva a cabo a partir de cuatro índices: absorción, cobertura, atención a la demanda y número de entidades federativas cuya cobertura sea mayor a 25 por ciento. En este trabajo, se consideran dos de ellos: la absorción y la cobertura, debido a la carencia de datos sustentados. Siguiendo la misma fuente, la medición de la cali-

⁵⁰ Se precisan dos aspectos en torno a la decisión de utilizar estos parámetros para distinguir el cumplimiento de la equidad y la permanencia en la ES en México. Uno es que el objetivo de este trabajo no consiste en discutir y proponer nuevas formas de medición de estos dos conceptos, sino en mostrar su evolución en Morelos en los últimos treinta años y contrastarlos con otros estados sobre la base de los indicadores acordados a nivel nacional e internacional. Si bien es cierto que la equidad y la permanencia son metas complejas de medir debido a la diversidad de factores que influyen en ellas comenzando por la definición desde la cual se asuman e implementen y que es posible que los indicadores de medición a nivel global y nacional distan de representar la realidad de localidades, son un punto de partida para conocer la evolución de estos aspectos desde la perspectiva gubernamental. Otro aspecto, es que la estadística educativa disponible se ciñe a los parámetros establecidos por el Estado, de manera que para realizar un análisis histórico tenemos el condicionamiento de contar únicamente con esos datos.

dad educativa se sostiene en dos indicadores: eficiencia terminal y abandono escolar. Lamentablemente, considerando el vacío de información existente, se retoma únicamente el índice de abandono escolar para conocer el comportamiento histórico.⁵¹ Se usaron datos que incluyen el nivel de posgrado. Ello implica la obtención de resultados distintos en contraste con el uso de datos de licenciatura, debido a que, en posgrado, sucede un fenómeno tipo embudo que reduce la matrícula, en especial la de las mujeres.⁵²

Los índices de absorción, cobertura y abandono escolar se contrastan con los tres estados en los que existe mayor pobreza —Chiapas, Guerrero y Oaxaca—, las dos entidades con menos pobreza en el país —Ciudad de México y Nuevo León—⁵³ y la media nacional. Para ello, se recopilaron las cifras de cada ciclo escolar de los últimos treinta años. Se obtuvo la media sexenal de cinco periodos de 1988 a 2018.⁵⁴ Estos datos se escudriñan a la luz de los objetivos, estrategias y acciones de los planes sectoriales de educación de las cinco últimas administraciones del gobierno federal y estatal.

⁵¹ SEP, *op. cit.*, 2011, p. 30.

⁵² Adrián de Garay y Gabriela Del Valle Díaz-Muñoz, “Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, Vol. 3, Núm. 6, 2012, pp. 15-17.

⁵³ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), *10 años de medición de pobreza en México, avances y retos en política social*, Comunicado de prensa núm. 10, México, CONEVAL, 2019, pp. 8-11, disponible en [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO_10_MEDICION_POBREZA_2008_2018.pdf], consultado: 24 agosto 2020.

⁵⁴ La media sexenal de los años 1988-1994 se calculó considerando los últimos cuatro ciclos escolares, debido a que sólo se encontraron datos a nivel nacional.

La cobertura en México

Retomando a Roberto Rodríguez,⁵⁵ especialista del sistema de ES en México, hacia mediados del siglo xx la cobertura instalada en ES estaba muy restringida, debido sobre todo al limitado número de instituciones existentes en ese momento y al lento crecimiento de la matrícula nacional en los niveles previos. En 1950, México contaba con sólo 23 instituciones de este tipo, dos de ellas de carácter nacional (la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional), doce universidades públicas estatales, tres institutos tecnológicos regionales y seis universidades privadas. La población escolar atendida ese año se estimó en torno a los 30 000 estudiantes.

Diez años después, surgieron diez universidades públicas estatales, y, en la década de 1960, siete más, además de la expansión de los institutos tecnológicos regionales, localizados en ciudades y municipios vinculados con los sectores de producción industrial y agropecuaria. La década de 1960 representó un periodo de extraordinaria expansión. Al final de esta, la matrícula superaba la cifra de 800 000 estudiantes, lo que rompía la concentración mayoritaria de estudiantes universitarios en la capital de la República.

El proceso de desconcentración y diversificación de la ES tomó forma e impulso a partir de la década de 1980, aunque se intensificó y maduró a lo largo de la década siguiente y durante el primer decenio del siglo XXI. Algunos elementos decisivos en esa dirección, señalados por Rodríguez, fueron los siguientes.

⁵⁵ Roberto Rodríguez Gómez, "Educación superior y desarrollo. La importancia del contexto local", en Rolando Cordera, Margarita Flores y Mario Luis Fuentes (coords.), *México social, regresar a lo fundamental*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2015, pp. 202-207.

a) Inversión privada. A finales de la década de 1980, la matrícula en las IES privadas representaba menos de 20 por ciento del total. En el decenio siguiente, su participación creció hasta el umbral de 30 por ciento, y en la primera década del siglo XXI, una tercera parte del total y más de 40 por ciento del posgrado. El intenso crecimiento de la educación superior privada se atribuye a la demanda no atendida por la opción pública y al déficit de controles rigurosos de calidad académica.

b) Impulso a las modalidades de educación superior tecnológicas en el sector público. En 1991 se inicia la operación del sistema de Universidades Tecnológicas, con oferta de formación de técnico superior en carreras de entre dos y tres años. Asimismo, a partir de 1994, se refuerza el Sistema de Institutos Tecnológicos mediante la creación del subsistema de Institutos Tecnológicos Descentralizados, complementario al subsistema de Institutos Tecnológicos Federales. En 2001, inicia operaciones el sistema de Universidades Politécnicas.

c) Creación de nuevas IES públicas en los estados. En la última década, el gobierno federal, en concurrencia con los gobiernos estatales, estableció cerca de veinte nuevas instituciones en las modalidades de Universidades Públicas de Apoyo Solidario y Universidades Interculturales.

d) Descentralización de las universidades públicas estatales. Este proceso significa la apertura de sedes académicas, dependientes de la universidad estatal, en la entidad federativa correspondiente. Aunque los modelos de descentralización son variables, en general, se han basado en la instalación de unidades en ciudades distintas a la capital del estado, donde hay una demanda significativa de educación superior.

e) Incorporación de las IES públicas de formación de profesores al sistema de educación superior. Aunque desde la década de 1980 se decidió que la formación de profesores para el sistema de educación básica —concentrado en las escuelas normales dependientes de la SEP— adquiriera el rango de educación superior, fue hasta 2005, con la nueva estructura administrativa

de la SEP, cuando esta modalidad educativa se integró formalmente al sistema de educación superior.⁵⁶

Como resultado de estas dinámicas, el sistema de ES entre 1990 y 2006 duplicó su matrícula, al pasar de 1,2 a 2,5 millones de estudiantes, lo que significó incrementar el promedio de atención del grupo de edad relevante de menos de 15 por ciento en 1990 a poco más de 25 por ciento al cierre de la administración del gobierno de Fox Quesada. Durante su sexenio, se crearon 73 nuevas IES: 28 institutos tecnológicos descentralizados, 17 universidades tecnológicas, 15 universidades politécnicas, 5 universidades interculturales y solamente 8 universidades públicas estatales.⁵⁷

Advierte Rodríguez⁵⁸ que la única universidad pública establecida durante el periodo de Fox Quesada, con funciones de investigación, docencia y difusión, así como con régimen de autonomía y oferta de licenciatura y posgrado en varios planteles, no fue creada por el gobierno federal, pues se trata de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), la cual se estableció en 2001 y adquirió su autonomía en 2004.

Por su parte, durante la administración del gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, el crecimiento de la matrícula de ES fue notable. Según estimaciones oficiales, en el ciclo 2011-2012 se estimaba alcanzar más de tres millones de estudiantes en los

⁵⁶ Roberto Rodríguez Gómez, *op. cit.*, 2015, pp. 203-205.

⁵⁷ De estas ocho, cuatro corresponden al Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca, las cuales, al contar con una rectoría central, podrían más bien ser consideradas como una sola institución, y las otras cuatro son instituciones de dimensión reducida: la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec, en el Estado de México; la Universidad del Caribe, en Quintana Roo; la Universidad de la Sierra, en Sonora, y la Universidad de Oriente, en Yucatán. La matrícula en estas instituciones promedia el millar de alumnos.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 207.

niveles de licenciatura y posgrado, un umbral de cobertura superior a 30 por ciento de la población del grupo de edad de 19 a 23 años; para ello, se crearon una serie de incentivos y programas tales como: apoyos financieros a las entidades federativas que aceptaran la apertura de nuevas unidades académicas, pero bajo la coordinación de la autoridad federal; fondos concursables para la ampliación de la capacidad de atención a la demanda en universidades públicas federales y estatales, y el apoyo a la permanencia de los estudiantes en las IES mediante becas y otros apoyos focalizados para tal propósito, como los programas de tutoría. Al concluir este sexenio, se tuvo una capacidad de atención a la demanda superior a tres millones de lugares, entre los cuales se encontraban la matrícula escolarizada de técnico superior universitario, la de enseñanza normal de licenciatura, la de licenciatura universitaria y tecnológica y la de posgrado.

En ese sexenio se incrementó la oferta total de ES escolarizada —incluyendo posgrado— en más de 350 000 lugares, lo que implicó un ritmo de crecimiento superior a 80 000 lugares por año, y también un promedio de crecimiento de cobertura del orden de 1 por ciento anual. Este ritmo es similar al alcanzado durante la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León, aunque con una diferencia medular: en el sexenio del último presidente del Partido Revolucionario Institucional (PRI) la expansión se apoyó significativamente en la ampliación de la oferta universitaria de carácter privado, mientras que en el de Calderón la oferta del sector público fue mucho más dinámica.⁵⁹

Contrario a lo que pudiera pensarse —por tratarse de un gobierno de derecha y, de alguna manera, afín a las políticas neo-

⁵⁹ Roberto Rodríguez Gómez, *op. cit.*, 2015, p. 206.

liberales—, en el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa la gráfica de crecimiento del subsistema de ES continuó diversificándose y descentralizándose, aunque dentro de las restricciones ya comentadas antes en referencia al tipo de oferta educativa. De 2007 a 2010 se crearon 39 institutos tecnológicos, 24 universidades politécnicas, tres universidades interculturales y tres universidades públicas estatales, estas últimas tres son: la Interserrana (Puebla, 2007), la de Oriente (Yucatán, 2007) y la del Valle de Toluca (Estado de México, 2008).

ÍNDICE DE ABSORCIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Un primer reto ha sido lograr que las y los jóvenes que egresan de la educación tipo medio superior ingresen a la ES. Se obtiene un aproximado de este dato por medio de la tasa de absorción, cuya evolución histórica se observa en la gráfica 1. Según estos datos, Morelos comenzó con el peor índice de absorción entre las entidades federativas estudiadas durante los años 1988-1994.

En ese momento, el sistema educativo transitaba hacia la modernización, cuya gestación comenzó desde la administración anterior (Miguel de la Madrid Hurtado, 1982-1988), a causa de los compromisos contraídos por México con los organismos internacionales en el financiamiento y la evaluación de la política pública. Ello implicó que el mismo año en el que comenzó la administración de Carlos Salinas de Gortari, se aprobara el documento *Declaraciones y aportaciones de la ANUIES para la modernización de la educación superior*, el cual dio la pauta para la elaboración del Programa de Modernización Educativa (PME). Entre los cambios principales, se encuentran: “el impulso de los modelos de planeación sistémica, el énfasis en la evaluación de procesos y resultados

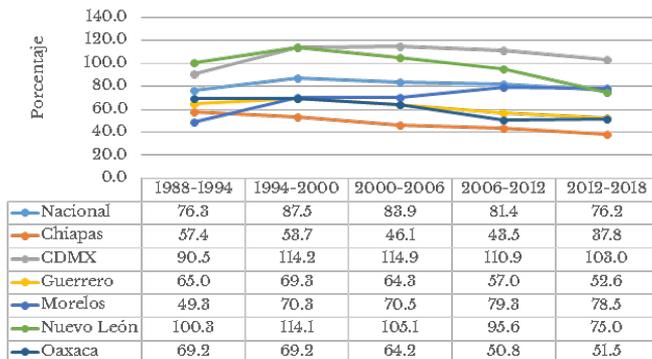
y la operación de programas de apoyo al financiamiento como instrumentos para impulsar la transformación de la ES pública”.⁶⁰

El siguiente sexenio de gobierno (1994-2000), encabezado por Ernesto Zedillo Ponce de León, fue el periodo en el que la tasa de absorción de la ES en Morelos registró el mayor incremento durante los últimos treinta años (21 puntos). Esta situación se presentó de manera similar en el resto de los estados con los cuales se hace la contrastación, a excepción de Chiapas, cuya tasa de absorción disminuyó 3.7 puntos. Este lapso se caracterizó por la inversión federal aportada desde el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), para ampliar la infraestructura académica. Se llevaron a cabo 2310 proyectos en universidades públicas y se concretó una gran cantidad de programas, lo cual explica el alza de las cifras en el índice de absorción.⁶¹

⁶⁰ Roberto Rodríguez Gómez, “Continuidad y cambio de las políticas de educación superior”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 14, vol. VII, enero-abril, 2002, p. 137.

⁶¹ Roberto Rodríguez Gómez, *op. cit.*, 2002, p. 142.

Gráfica 1
Tasa de absorción en educación superior por sexenios
1988-2018 (%)



Fuente: elaboración propia, con base en cifras oficiales.⁶²

A partir del año 2000, la tasa de absorción decreció en casi todos los estados del país. Morelos fue el único que se mantuvo al alza. Tuvo otro repunte en la administración encabezada por Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012). Es importante destacar el contexto político de Morelos, pues es la única de las entidades analizadas, cuyas administraciones estatales, desde 1988 hasta 2012, correspondieron al mismo partido que el gobierno federal.

En 2013, con el cambio de administración de un partido distinto al del gobierno federal, la tasa de absorción se mostró por encima de la media nacional; sin embargo, el crecimiento fue menor que en sexenios anteriores. Durante esta administración estatal se implementó el programa Beca-salario, cuyos objetivos fueron reducir el abandono escolar, incrementar la calidad educativa

⁶² SEP, *Reporte de indicadores educativos*, Base de datos interactiva, SEP, 2018, disponible en [<https://planeacion.sep.gob.mx/indicadorespronosticos.aspx>], consultado: 20 de julio de 2020.

y resarcir el tejido social, mediante la participación de jóvenes en proyectos comunitarios, desde tercer año de secundaria hasta el cuarto año de la ES.⁶³ Si bien la contribución de este programa se orientó hacia el abandono y la calidad educativa, existe la posibilidad de que su aplicación en la educación media superior tenga efectos positivos en la absorción, y, con ello, sume a la cobertura. Aunado a ello, en Morelos coexiste otro programa federal de becas para estudiantes, pues desde 2001 operó el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES).

Índice de cobertura

La cobertura es un indicador vinculado con la igualdad de oportunidades para las y los jóvenes. Todas las administraciones de gobierno tienen entre sus objetivos la expansión de la cobertura de la ES. De acuerdo con la tipología de Martin Trow, podemos hablar de la universalización de la ES cuando la tasa bruta de cobertura es mayor a 50 por ciento; de ES para las masas, si está entre 15 y 50 por ciento, y de ES para las élites al tener una cobertura menor a 15 por ciento.⁶⁴

Siguiendo esta tipología, en la gráfica 2 se muestra la transición de México, en los últimos treinta años, de una cobertura para las élites —11.6 por ciento en el sexenio 1988-1994—, a una para las masas, a partir del periodo que comprende los años

⁶³ H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, “Ley de la Beca Salario del Estado de Morelos”, en *Periódico Oficial del Estado de Morelos*, México, 19 de agosto de 2015, p. 3, disponible en [http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/ley_de_la_beca_salario_del_estado_de_morelos_0.pdf], consultado: 4 de agosto de 2020.

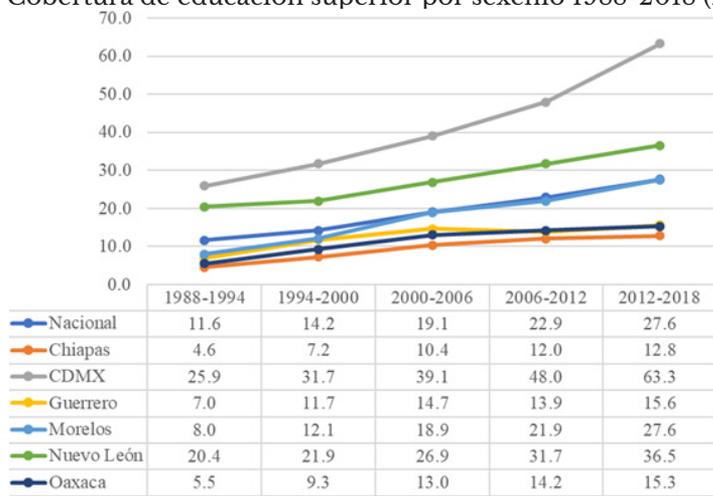
⁶⁴ Martin Trow, *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education*, Berkeley, Carnegie Commission on Higher Education, 1973, pp. 21-22.

2000-2006, con una tasa promedio de 19.1 por ciento. Este desarrollo se dio de manera similar en el estado de Morelos, que también aumentó la cobertura en 6.8 por ciento durante la administración de Vicente Fox Quesada, y en 5.9 por ciento durante la de Enrique Peña Nieto, con respecto a los sexenios anteriores. En la gráfica 2 se presenta esta tendencia.

La CDMX triplicó la cobertura, pues pasó de una media sexenal de 25.9 por ciento durante 1988-1994, a 63.3 por ciento en los años 2012-2018. En otras palabras, de brindar un servicio dirigido a las masas, en términos de Trow es posible indicar que alcanzó la universalización de la ES. Por su parte, Nuevo León se mantuvo con un crecimiento de 5 por ciento cada sexenio a partir de los años 2000-2006; sin embargo, su cobertura se mantiene hacia las masas. Los estados con mayor rezago social y económico en el país, como Chiapas, Guerrero y Oaxaca, tienen el mayor incremento de cobertura durante los años 1994-2000. A partir del siguiente sexenio (2000-2006), su tasa aumentó en menor porcentaje alrededor de 1 punto en cada sexenio. En Guerrero, se observó un decremento de 0.8 puntos en los años 2000-2012, en relación con el periodo anterior.

Grafica 2

Cobertura de educación superior por sexenio 1988-2018 (%)



Fuente: elaboración propia con base en estadísticas oficiales.⁶⁵

La crisis de la deuda de la década de 1980 provocó un estancamiento en la expansión de la ES, la cual desembocó en un rezago de aproximadamente 15 años. En el decenio siguiente, la inversión en este tipo educativo se retomó como objetivo y se reflejó en la primera década del milenio. En el primer sexenio (2000-2006), se enfocaron los esfuerzos a la creación y mejora de los planteles.⁶⁶ En el siguiente periodo (2006-2012):

Se abrieron 140 nuevas Instituciones de Educación Superior (122 del sistema tecnológico y 18 de otros sistemas educativos), y 96 extensiones o nuevos campus en instituciones ya existentes (59 de universidades públicas estatales y de apoyo solidario, así

⁶⁵ SEP, *op. cit.*, 2018, s/p.

⁶⁶ SEP, *op. cit.*, 2011, pp. 7 y 8.

como 37 de otros subsistemas). Este es el número más significativo de instituciones creadas durante las últimas administraciones como se observa en la Gráfica siguiente.⁶⁷

Lo anterior explica el comportamiento del índice de cobertura en Morelos. En este indicador, también se observa cómo las decisiones en política educativa en el ámbito federal repercuten en las cifras. Como ya se había señalado antes, es probable que su cercanía con la Ciudad de México y su extensión territorial sean características deseables para la implementación de pruebas piloto de la política pública, aunque la cobertura no garantiza la equidad del sistema educativo público. Al respecto, Lorenza Villa argumenta:

El incremento en la tasa de crecimiento del SES (Sistema de Educación Superior) en los años noventa se debe principalmente al desarrollo de la educación superior privada [...] La política de desregulación hacia la educación superior privada que inicia en los noventa, se profundiza en los sexenios panistas, que impulsan la apertura de instituciones particulares, cuyo número crece del año 2000 más del doble.⁶⁸

Índice de abandono

La permanencia de los estudiantes en las universidades es otro reto vinculado a la equidad, además de que los ingresos económicos, así como el rezago en conocimientos y habilidades derivado

⁶⁷ *Ibid.*, p. 9.

⁶⁸ Lorenza Villa Lever, “Modernización de la educación superior, alternancia política y desigualdad en México”, *Revista de la Educación Superior*, vol. XLII, núm. 168, octubre-diciembre, 2013, p. 100.

de niveles anteriores son otros factores de abandono escolar.⁶⁹ En este sentido, la mejora en la calidad educativa —formación docente, modelos pedagógicos y creación de ambientes adecuados para el estudio— es otro aspecto relevante para garantizar la equidad.

Los factores del abandono escolar son múltiples, de manera que atender la problemática implica llevar a cabo varias acciones. De acuerdo con Gonzalo Fonseca y Fernando García, desde la psicología, se argumenta que el abandono está asociado con las características individuales de los estudiantes y sus motivaciones. Una perspectiva sociológica explica este fenómeno con base en factores externos de la persona, por ejemplo, el contexto social y familiar. Por su parte, la economía señala que el factor primordial es el costo-beneficio de los estudios. Las teorías organizacionales indican que este fenómeno se vincula con los servicios de la institución. Las interaccionistas lo relacionan con el entorno que ofrece la institución.⁷⁰

En todos los casos, uno de los aspectos principales para subsanar esta problemática es la equidad. Se observa una introducción del discurso en la política educativa y, mediante estrategias de financiamiento con becas a universitarios, se busca solventar las condicionantes económicos. Por otra parte, mediante la mejo-

⁶⁹ SEP, *op. cit.*, 2011, p. 16.

⁷⁰ Véase Gonzalo Fonseca y Fernando García, “Permanencia y abandono de estudios en estudiantes universitarios: un análisis desde la teoría organizacional”, *Revista de la Educación Superior*, vol. XLV, núm. 179, julio-septiembre, 2016, p. 29, quienes se basan en Louise Sauvé, Godelieve Debeurme, Johanne Fournier, Émilie Fontaine y Alan Wright, “Comprendre le phénomène de l’abandon et de la persévérance pour mieux intervenir”, *Revue des sciences de l’éducation*, vol. XXXII, núm. 3, 2006, pp.783-805, y Sebastián Donoso y Ernesto Schiefelbein, “Análisis de los modelos explicativos de retención de estudiantes en la universidad: una visión desde la desigualdad social”, *Estudios Pedagógicos*, vol. XXXII, núm. 1, 2007, pp. 7-27.

ra de la calidad educativa, se pretende elevar las posibilidades de permanencia de las y los estudiantes.

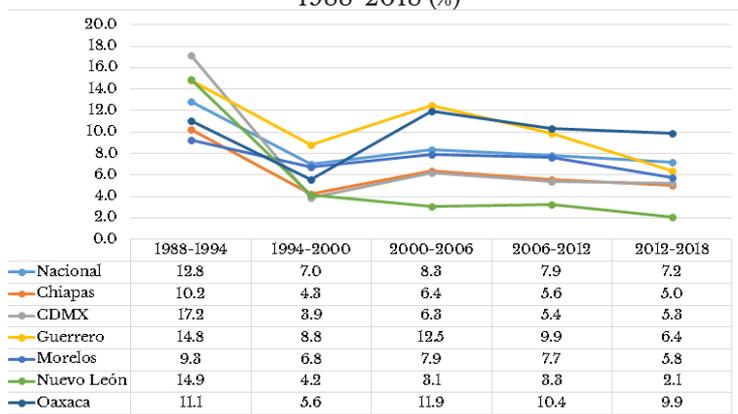
La tasa de abandono escolar es uno de los indicadores que la SEP considera para la evaluación de la calidad educativa; aunado a ello, es otra forma de observar las desigualdades en la educación. De manera que, a menor abandono, es probable que los universitarios tengan mayores oportunidades para lograr una mejor formación. El histórico de este índice en Morelos en el periodo que comprende los años 1988-2018 es muy similar a la media nacional.

Es posible que los efectos de la modernización de la educación se hayan reflejado durante la administración de Ernesto Zedillo (1994-2000). En la gráfica 3, se observa que es el periodo con menor abandono escolar en los últimos treinta años en todas las entidades analizadas, a excepción de Nuevo León.

En el periodo 2000-2006 (administración de Vicente Fox), se observó un aumento en cinco de las entidades analizadas. Morelos tuvo un incremento de 1.1 puntos respecto al sexenio anterior. Por su parte, Oaxaca fue uno de los estados más afectados, al incrementarse el abandono a casi el doble con respecto a la media del sexenio 1994-2000. En el caso de Nuevo León, este se destaca por ir a la baja todos los sexenios, incluso continuó disminuyendo el abandono en este periodo.

Gráfica 3

Tasa de abandono en educación superior por sexenios
1988-2018 (%)



Fuente: elaboración propia con base en cifras oficiales.⁷¹

En los periodos subsecuentes, el abandono escolar se redujo en todos los estados. Guerrero fue el estado con mayor decremento, en el sexenio de la administración de Felipe Calderón, ya que bajó 2.6 puntos y en el siguiente periodo 3.5. Por su parte, Morelos disminuyó 0.2 puntos durante los años 2006-2012 y 1.9 puntos en el periodo siguiente 2012-2018, lo cual posicionó al estado por debajo de la media nacional y muy cerca de Chiapas y CDMX.

El tema del abandono escolar y, con ello, el de la calidad de la ES sigue siendo un pendiente en la agenda educativa nacional. Si bien se ha invertido en la calidad de la educación con programas para el fortalecimiento del profesorado y becas para estudian-

⁷¹ SEP, *op. cit.*, 2018, s/p.

tes,⁷² la equidad no se ha logrado. Lo anterior se debe a que la toma de decisiones en la política pública se fundamenta en conveniencias políticas de los partidos en turno y no en una estrategia planificada acorde con el contexto. Aunado a ello, se da el hecho de que los recursos para las universidades se condicionan con evaluaciones, a las cuales deben someterse, de manera que la autonomía de las universidades públicas se ve afectada.⁷³

Equidad de género en Educación Superior en Morelos

La equidad de género es, igualmente, un asunto pendiente, que está todavía lejos de cumplirse en México. Las mujeres continúan en desventaja numérica en relación con los varones, a diferencia de lo que sucede en los niveles educativos previos, situación que se hace más evidente si se analiza el dato que incluye posgrado y si se contrasta el número de mujeres y varones en las áreas de conocimiento tradicionalmente dominadas por los varones⁷⁴. Las oportunidades de las mujeres están condicionadas no sólo por desventajas económicas, sino también por el sistema sexo-género, es decir, por un cúmulo de creencias en torno a las características y los roles que las mujeres y los varones deben cumplir de acuerdo con un contexto y época específicos.⁷⁵ Este sistema dicotómico se reproduce en la educación por medio

⁷² Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES), creado en el año 1990; Programa Nacional de Superación de Personal Académico (SUPERA), creado en 1993, y Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), creado en 1996.

⁷³ Lorenza Villa Lever, *op. cit.*, 2013, pp. 96 y 97.

⁷⁴ Adrián de Garay y Gabriela Del Valle Díaz-Muñoz, *op. cit.*, 2012, pp. 8-15.

⁷⁵ Joan Scott, "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en Marta Lamas (comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, Programa Universitario de Estudios de Género-Universidad Nacional Autónoma de México/Miguel Ángel Porrúa, (1996), p. 289.

del currículo, el lenguaje, las normas, el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en las interacciones informales que se generan en los espacios escolares,⁷⁶ en la elección de profesión y en el acceso al posgrado.⁷⁷ De ahí la necesidad de la transversalización de la perspectiva de género en la ES, cuyos inicios más evidentes comenzaron en la administración de Vicente Fox (2000-2006). Para 2013 se institucionalizó que toda política pública debería partir de un enfoque de género de manera transversal. No obstante, estas acciones no se ven reflejadas en las cifras de la matrícula que incluye posgrado de los últimos diez años en el estado de Morelos.

Como se observa en la gráfica 4, la tasa de crecimiento de la matrícula en ES en Morelos en el lapso que comprende los años 2009-2018 es un indicador de que existe un sesgo de género, que afecta la participación de las mujeres en la vida universitaria. La matrícula se compone en su mayoría por varones, cuya tasa de crecimiento siempre se mantiene por encima de la de las mujeres. Aunque en 2013 se presentó una caída de la matrícula, en 2014 la población de hombres se recuperó rápidamente. Si bien la brecha disminuye su anchura, la equidad de género en ES en Morelos requiere la atención de las y los encargados de la toma de decisiones en la política educativa.

⁷⁶ Sandra Acker, Género y educación. *Reflexiones sociológicas sobre las mujeres, enseñanza y feminismo*, Madrid, Nacea, (1994), pp. 63-76.

⁷⁷ INEGI, Estadísticas educativas de hombres y mujeres 2000, México, INEGI, 2000, pp. 57-59.

Gráfica 4

Tasa de crecimiento de la matrícula según sexo 2009-2018 (%)



Fuente: elaboración propia con base en cifras oficiales⁷⁸

CONCLUSIONES

En este capítulo, se hizo un recorrido histórico por la serie de eventos mundiales que han congrificado las dinámicas universitarias actuales. La globalización y el neoliberalismo fueron la apuesta que Estados, como el mexicano, asumieron para privilegiar el desarrollo y democratizar el conocimiento a las masas. Sin embargo, no se consideró la intensificación de las desventajas para quienes ya se encontraban en condición de desigualdad. En este sentido, con cifras oficiales se expusieron los efectos de estos acontecimientos y de las decisiones en política educativa en la cobertura y la calidad de la ES en Morelos, con ello se mostró el avance de la equidad con base en los acuerdos que ha signado la autoridad educativa federal.

⁷⁸ SEP, “Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa”, en *Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa*, México, SEP, disponible en [<http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>], consultado: 4 de agosto de 2020.

En dichos índices, Morelos se comporta de manera similar a la media nacional, mejorando de manera constante y sin cambios abruptos. Si bien es posible esgrimir que existen avances constatados en cifras, estas ocultan segmentos de la población que, pese a tener acceso a una educación universitaria, se encuentran en mayor desventaja por razones de sexo, género, discapacidad, etnia o condición económica. El histórico de la matrícula analizada por sexo en Morelos es muestra de que la equidad en la ES sigue siendo una asignatura pendiente para el Estado mexicano. Las mujeres siguen teniendo menores oportunidades de acceder a la universidad; aunado a ello, se encuentran los obstáculos y los retos que enfrentan durante su estancia en ella. De acuerdo con Lorenza Villa, esta característica y el estrato social son de las mayores desventajas para recibir una educación de calidad, no sólo por su capacidad para evitar el abandono, sino porque es pertinente y garantiza una posibilidad real para avanzar en la escala social.⁷⁹

En este sentido, mejorar la absorción y la cobertura no basta, porque depende de que la educación que reciben los y las universitarias sea de calidad, para que tengan posibilidades reales de insertarse en el mercado laboral, además hacerlo de manera profesional y con principios éticos. Para ello se requiere brindar un servicio de excelencia, cuya característica principal debería ser la sensibilidad por la diferencia y la adaptabilidad para brindar condiciones adecuadas a las necesidades de todas

⁷⁹ Lorenza Villa Lever, “La congruación de la educación superior clasifica a las y los universitarios y afecta sus oportunidades educativas”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. xxiv, núm. 81, 2019, pp. 628-629, disponible en [<http://www.comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/1281/1209>], consultado: 20 de julio de 2020.

las personas. Esta es la tarea pendiente en Morelos: estudiar el avance en la creación de espacios universitarios propicios para el aprendizaje sin que ninguna condición social sea un obstáculo.

Comportamiento de la matrícula de licenciatura de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (1990-2019)

Rosana Santiago García

INTRODUCCIÓN

En este libro diversos autores analizamos procesos educativos, políticos y económicos gestados en el estado de Morelos a lo largo de las últimas tres décadas, los cuales han generado diversos efectos en la sociedad Morelense, uno de ellos es, sin duda, el papel que ha jugado la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) en la formación de jóvenes morelenses. Se reflexiona en torno al crecimiento de la matrícula y su comportamiento, debido a que esta es una de las instituciones de educación superior en el país que ha experimentado un alto crecimiento de la misma (superior a la media nacional) paralelo a la ampliación de su cobertura, con una diversificación importante de su oferta educativa y un comportamiento particular de la matrícula, sobre todo en términos de género; tanto el crecimiento de la matrícula como la ampliación de la cobertura de los servicios universitarios, se corresponden con una política educativa interna que aparece como el objetivo central del quehacer de los rectorados que se desarrollaron en el periodo de estudio, las últimas tres décadas 1990-2019.

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) es una institución que brinda servicios educativos de tipo superior (licenciatura y posgrado) y medio superior (bachillerato); no obstante, para el caso de este capítulo solo se estudia la matrícula

la de nivel licenciatura, con el objetivo de analizar el comportamiento que esta ha tenido en las últimas tres décadas, en virtud de la política educativa del país aplicada en este periodo y la política interna de la universidad en comento.

La UAEM es una universidad pública con larga trayectoria; en su devenir ha desarrollado diversos proyectos educativos y ha experimentado cambios importantes en su afán por adaptarse y adoptar las recomendaciones de la política, tanto nacional como internacional, de cada momento de su historia. Desde su fundación, en 1953, hasta hoy, se ha caracterizado por ser la institución de educación superior más importante en el estado; uno de los cambios más evidentes es la ampliación constante de su cobertura y el incremento de la matrícula, con lo que se ha dado cumplimiento a un objetivo central, no solo de la política educativa internacional, sino de la nacional y sobre todo de la política interna de la propia universidad, por lo que resulta altamente pertinente estudiar el caso.

Desde la implementación del Plan para la Modernización Educativa, en 1989, expreso en el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 (PND),¹ para el caso de la educación superior, específicamente se planteó lo siguiente:

El propósito de la modernización consiste en el apoyo a acciones que permitan cumplir con sus fines a las instituciones, vinculando sus actividades a los requerimientos del desarrollo nacional; la concentración de políticas para la atención de la demanda educativa; el impulso a la evaluación como medida de

¹ Si bien en el Plan Nacional de Desarrollo se observa que el énfasis de la reforma está en la educación básica, la propuesta considera el escalamiento para la atención de todos los niveles educativos con la misma orientación, y, en el caso de la educación superior, la propuesta básica es el aumento en el nivel de atención.

racionalización y reordenación interna, en correspondencia a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social.²

Para la UAEM la atención a la demanda ha sido una prioridad, y, con base en ello, ha incluido en sus Planes Institucionales de Desarrollo, un conjunto de acciones encaminadas al logro de tal objetivo, lo cual ha logrado de manera exitosa.

La metodología utilizada está basada en el estudio de caso, y como técnica de investigación, se utilizó la revisión documental, es decir, se hizo la exploración de un conjunto de documentos, a partir de los cuales se recuperan datos, tanto cuantitativos como cualitativos, que dan cuenta de cuál ha sido el desarrollo de la Universidad, basado en su política institucional sobre desarrollo interno y en la política educativa nacional, adoptada por esta en función de la política educativa internacional. Lo anterior permite mostrar de manera objetiva, cuál ha sido el comportamiento de la matrícula en estas últimas tres décadas (1990-2019), además, posibilita la reflexión, no solo sobre las causas que dieron origen al crecimiento matricular, sino también respecto a las condiciones en las que se ha dado este crecimiento y la importancia que tiene la UAEM en el estado, al ser la universidad con mayor nivel de absorción de estudiantes y la que cuenta con mayor diversificación de la oferta educativa, además de su amplia cobertura.

Se trabajó con datos de los ciclos escolares 1990-1991, 2000-2001, 2010-2011 y 2018-2019, debido a que estos son los ciclos escolares que cierran cada una de las décadas estudiadas, y porque, al ser el último ciclo escolar de la década, concentran el mayor número de la matrícula.

² Vicente Oria Razo, *Política educativa nacional: camino a la modernidad*, México, Imagen Editores, 1989, p. 298.

El trabajo está estructurado en tres partes: en la primera, se encuentran los antecedentes, la justificación y la pertinencia de hacer el análisis de la matrícula de la UAEM, a la luz de la política educativa imperante en el periodo, y se plantea el crecimiento de la matrícula a escala nacional para ver la posición que ocupa la universidad en este contexto; en la segunda parte, se lleva a cabo el análisis de caso, haciendo énfasis en la planeación interna de la UAEM respecto a la atención de sus necesidades inmediatas y del cumplimiento de las recomendaciones de política educativa nacional e internacional; finalmente en la tercera parte, se presentan las conclusiones, que son las reflexiones finales derivadas del estudio realizado.

POLÍTICA EDUCATIVA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

En México, estas últimas tres décadas (1989-2019) han estado caracterizadas por profundos y diversos cambios económicos, políticos y sociales, los cuales derivan de la política económica de corte neoliberal implementada, lo anterior ha tenido repercusiones directas en la educación, en general, y en la educación de tipo superior, en particular. Esta última se ha ampliado considerablemente durante las últimas tres décadas, al punto de que dicha etapa pueda ser considerada la segunda oleada de masificación de la misma, pues la primera se dio en la década de 1960, producto de la implementación del modelo económico denominado *sustitución de importaciones*, el cual, para su desarrollo, necesitaba mano de obra con más altos niveles de formación. La implementación de este modelo económico y la consecuente industrialización y urbanización del país trajeron como consecuencia la creación de nuevas ciudades y la mi-

gración de un gran número de personas del campo a la ciudad; con ello, también se dio la incorporación de nuevos actores a la educación, como es el caso de las mujeres.

En la actualidad, las instituciones de educación superior tienen una matrícula muy por encima de la que existía en el último cuarto del siglo xx; cabe señalar que la tendencia es ascendente. Esta segunda oleada de masificación de la educación superior se ha dado en el marco del modelo económico neoliberal, el cual, si bien no ha tenido la pretensión de masificar la educación, ha especializado a tal grado los procesos productivos, que ha vuelto indispensable la mano de obra calificada. Motivado por ello, el discurso de la política económica del país adoptado por la política educativa ha estado centrado en ampliar la cobertura de servicios educativos a la mayor parte de la población; asimismo, esta formación debe impartirse de manera integral y con altos niveles de calidad, para que los egresados puedan incorporarse con éxito a las actividades económico-productivas del país o de otros países que requieran personal altamente calificado y productivo, pues, de esta manera, se podrán atender cabalmente las necesidades de las sociedades contemporáneas permeadas por el proceso de globalización.

Paralelamente, una consecuencia negativa de la aplicación del modelo económico neoliberal ha sido la profundización de las desigualdades e inequidades económicas y sociales, no solo en el país, sino en el mundo en general, en donde se ha evidenciado la ausencia de distribución equitativa de tres elementos constitutivos del bienestar del ser humano: riqueza, ingreso y educación; esta es una preocupación constante, que ha conducido a organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económi-

co (OCDE), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otros, a hacer propuestas y recomendaciones a los países miembros, para no solo paliar estos problemas de manera inmediata, sino para revertirlos.

Una de estas recomendaciones, producto de las reflexiones en las conferencias mundiales sobre educación superior llevadas a cabo en París en 1998 y 2009, fue la de la adopción del paradigma Educación para Todos (EPT), emitida por la UNESCO, para lo cual se propuso ampliar la cobertura de atención a estudiantes hasta lograr integrarlos a todos a los sistemas educativos nacionales, bajo la premisa de que la educación es un derecho humano.

Parte importante de la propuesta consiste en educar en una cultura de paz, promover una educación en valores, incluyente e intercultural, a la que se integren todos los individuos sin distinción de raza, credo, sexo e ideología política, cuya convivencia se dé en una relación armónica entre individuos y medio ambiente; precisamente sobre la base de este último planteamiento, se sugiere que el desarrollo académico de las instituciones universitarias se dé en el marco de la Responsabilidad Social (RS), entendida como:

La responsabilidad como rendición de cuentas es social, es debida a otra persona o a una comunidad y, por tanto, está sometida a los estándares normativos exigibles en las conductas interpersonales: se somete al escrutinio externo e implica deberes de información y transparencia. El calificativo “social” aplicado a la responsabilidad se puede entender principalmente en dos sentidos: 1) Como respuesta a

las pretensiones o expectativas de la sociedad, o 2) como obligación ejercida ante la sociedad.³

Si bien el paradigma de la RS emerge en la empresa, este ha sido trasladado a la educación como Responsabilidad Social Universitaria (RSU), cuyo concepto es entendido de la siguiente manera:

Una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales, sociales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible.⁴

Varias instituciones de educación superior lo han adoptado y aplicado con bastante éxito, cada una de ellas bajo su propia interpretación, y han desarrollado sus propias políticas educativas, desde las cuales se han planeado y ejecutado acciones muy concretas para el logro de tal objetivo. Una de estas instituciones es la UAEM, la cual, a partir de 2012, bajo el paradigma de institución socialmente responsable, decidió que su política educativa estuviera centrada en el crecimiento y la expansión de la matrícula, para brindar atención a un mayor número de morelenses en edad de cursar estudios superiores; por ello, ha decidido extender sus servicios a la mayor cantidad de ciudades que le es posible, con la idea de acercar la universidad al pueblo.

³ Antonio Argandoña, *La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética* (Documento de Investigación DI No. 708), Navarra, Universidad de Navarra, 2007, pp. 4-5.

⁴ François Vallaeys, "Observatorio mexicano de rsu: líder latinoamericano de la Responsabilidad Social Universitaria", en *Ética y RSU: Reflexión crítica en torno a la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria*, (blog), disponible en [<http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu>], consultado:10 de julio de 2020.

Las recomendaciones internacionales son los ejes generales en los que se sustenta la política educativa del país; sin embargo, su aplicación se ha dado de manera diferenciada en las distintas instituciones de educación superior del país, pues cada una de ellas ha adoptado políticas educativas distintas en función de sus propias circunstancias, lo que hace necesario analizar de manera particular cada caso.

La política educativa de educación superior en el país en las últimas tres décadas ha estado articulada con la política educativa internacional; la primera expresión plausible de ello la encontramos en el Plan para la Modernización Educativa (1989) y el correspondiente Plan Nacional de Desarrollo (1988-1994); posteriormente, la podemos ver expresa en los Planes Nacionales de Desarrollo subsecuentes, y ha sido la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) la encargada de elaborar las metodologías pertinentes para su aplicación, además de, también encargarse, de la socialización de las mismas.

La función principal de la educación pública en México es formar ciudadanos capaces de enfrentar los retos que la sociedad contemporánea impone a los individuos que en ella habitan; ello implica que cada persona está expuesta a enfrentarlos, por lo que la educación se considera como derecho humano.

El derecho humano así concebido no es principio (ni natural ni positivo), sino elemento en el lenguaje de la vida y para la vida. El derecho humano a la educación se centra en la tutela y protección del aprendizaje, como factor vital que rechaza una connotación eficientista, caracterizada por el derecho positivo, al igual que una connotación inmanentista y, por lo tanto, inmutable que caracteriza al derecho natural. Los derechos humanos tutelan ética y jurídicamente el aprendizaje. Me refiero, por supuesto, a un derecho superior que no define los procesos vitales, sino que los protege y que, sin embar-

go, también consiste en un proceso cognitivo, pues implica una acción reflexiva y práctica sobre el quehacer cotidiano.⁵

Sobre la base de este planteamiento, se espera poder atender a toda o a la mayor parte de la población que se encuentre en el grupo de edad correspondiente al nivel educativo ofrecido.

Educación superior en México en cifras

Según datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP),⁶ el grupo de población nacional que está entre los 18 y 22 años es de 10 931 569 individuos, de los cuales fueron atendidos en el ciclo escolar 2018-2019, 4 705 400 personas; el porcentaje de absorción fue de 43.05 por ciento (cuadro 1).

Cuadro 1

Población total de 18 a 22 años, matrícula total de educación superior y porcentaje de absorción, ciclo escolar 2018-2019

Población total	%	Matrícula total	%	Hombres	%	Mujeres	%	% de absorción
10 931 569	100	*4 705 400	100	2 306 765	49	2 398 635	51	43.05

*Incluye educación superior escolarizada y no escolarizada, pública y privada.

Fuente: elaborada con base en SEP, *op. cit.*, 2019, pp. 36 y 37.

⁵ Vernor Muñoz, "El derecho humano a la educación". *Sinéctica*, núm 42, enero-junio, 2014, p. 2, disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2014000100007&lng=es&nrm=iso], consultado: 28 de agosto de 2020.

⁶ Secretaría de Educación Pública (SEP), *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2018-2019*, México, Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, 2019, pp. 36 y 37.

El incremento de la matrícula de licenciatura en el país se ha dado de manera exponencial en las últimas tres décadas, lo cual se refleja en un mayor nivel de absorción; en el cuadro 2 se muestra el crecimiento de matrícula de educación superior en México en las últimas tres décadas (1990-2019); ahí se evidencia que en el ciclo escolar 2018-2019 hay un incremento de esta de 275 por ciento respecto del ciclo escolar 1990-1991 (cuadro 2).

Cuadro 2

Crecimiento de la matrícula* de educación superior total en México, por sexo, ciclos escolares 1991-1992, 2001-2002, 2010-2011 y 2018-2019

Ciclo escolar	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
1990-1991	1 252 027	100	**N.D.	**N.D.	**N.D.	**N.D.
2000-2001	2 047 895	+64	**N. D.	**N. D.	**N. D.	**N. D.
2010-2011	2 981 313	+45	1 497 388	50.2	1 483 925	49.8
2018-2019	4 705 400	+58	1 731 870	50.6	1 687 521	49.4

Nota: + porcentaje hacia arriba en función de la década anterior.

*Incluye: normal licenciatura, licenciatura en universidades y tecnológicos, y posgrado.

**N.D. Dato no disponible.

Fuente: °, *Estadísticas históricas 1893-1894 a 2018-2019*, Gobierno de México, 2019 y SEP, *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos*, México, 2011, pp. 26.

La política educativa que atraviesa estas tres décadas ha estado centrada en el apoyo permanente al crecimiento de la educación superior en el país, con atención especial a grupos vulnerables (mujeres e indígenas); ello implicó que el financiamiento a la educación estuviera orientado (en gran parte) al logro de tal objetivo. Observamos que en una década (de 1990 al año 2000), la matrícula creció 64 por ciento; para 2010 el crecimiento es

menor, pero no deja de ser significativo; la matrícula de licenciatura crece 45 por ciento respecto al año 2000, y para 2019 el porcentaje de crecimiento es de 58 por ciento respecto al 2010. En tres décadas la matrícula casi se cuadruplica; sin embargo, a pesar de que en 2019 se observa una casi cuatro veces mayor a la existente en 1990, es la década de 1990 la que experimenta un mayor crecimiento, 64 por ciento.

En términos de participación por sexo, la matrícula ha crecido equitativamente tanto para hombres como para mujeres; esto se ha logrado debido a la política de apoyo a las mujeres, gracias a la cual ahora el porcentaje de participación tanto de hombres como de mujeres es similar.

Crecimiento de la matrícula en México vs necesidades de atención a la demanda

Es evidente el esfuerzo por ampliar la cobertura y elevar el índice de absorción de estudiantes para la realización de estudios de tipo superior. La ANUIES, desde 2010 publicó estimaciones que hizo con relación al incremento que debía tener la matrícula en México; dicho incremento se consideró indispensable para la atención de la población del grupo de edad correspondiente.

Para reducir la brecha que separa a México de otros países de desarrollo relativo similar, la ANUIES ha propuesto la meta de alcanzar una cobertura de 60 por ciento en el ciclo 2021-2022, lo que implicaría una adición anual promedio de 2.7 puntos a la tasa de cobertura. Esta meta no es imposible de lograr,

considerando tanto la experiencia reciente y las capacidades institucionales, como las experiencias de otros países.⁷

El crecimiento de la matrícula de educación superior en México se ha mostrado en concordancia con las estimaciones que la ANUIES había planteado; no obstante, sigue siendo insuficiente, pues una importante proporción de individuos que se encuentran en el grupo de edad de 18 a 22 años se queda sin recibir educación superior.

Si bien ampliar la cobertura y matrícula no es un objetivo que pueda lograrse en el corto plazo, una política educativa que mantenga el objetivo vigente en el tiempo y que lleve a cabo las acciones necesarias permitirá alcanzarlo en el mediano plazo.

En el caso mexicano, la propuesta está en pie desde la instauración del plan para la modernización educativa que se materializa en la década de 1990 y que perdura hasta hoy. Han pasado tres décadas en las que el crecimiento de la matrícula se ha dado de manera continua y en permanente ascenso, pero, para ello, se han requerido varios cambios, entre los que se encuentra la ejecución de diversas acciones, tales como: flexibilización de planes y programas de estudio con evaluación continua; creación o duplicación de programas educativos; ampliación de infraestructura y equipamiento; contratación de personal docente y administrativo, entre otros; no obstante, cada una de estas acciones involucra financiamiento, recurso escaso en la mayoría de las instituciones de educación superior públicas del país, lo que dificulta su ejecución.

⁷ Rodolfo Tuirán, *La educación superior en México 2006-2012: Un balance inicial*, disponible en [<http://red-academica.net/observatorio-academico/2012/10/03/la-educacion-superior-en-mexico-2006-2012-un-balance-inicial/>], consultado: 15 de agosto de 2020.

Por ello y aprovechando el avance científico tecnológico existente, como estrategia que puede posibilitar el logro de la universalización de la educación se ha propuesto la educación a distancia; algunas instituciones no solo la han considerado, sino que la han echado a andar; sin embargo, su implantación requiere hacer las adecuaciones tecnológicas necesarias en cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES) del país, lo cual también significa una alta inversión de recursos económicos en tecnologías de la información y la comunicación, además de la formación necesaria a la planta docente encargada de impartir las clases; a pesar de ello, esta sigue siendo una opción. La educación a distancia permitiría la atención a un mayor número de estudiantes y el mayor aprovechamiento de docentes (recurso escaso).

EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE MORELOS. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

A pesar de no haber sido creada como universidad en sí, ya que fue fundada como instituto a finales del siglo XIX (1871), cuando gobernaba el país Porfirio Díaz y el estado Francisco Leyva, la UAEM es una universidad estatal con una larga historia en cuanto a su fundación y funcionamiento como institución educativa de nivel superior. En sus orígenes, se le denominó Instituto Literario y Científico de Morelos, pero, a pesar de su pronta fundación, no floreció debido al poco apoyo recibido por parte del gobierno federal, quien pensó innecesario su funcionamiento y desarrollo, por considerar las actividades intelectuales ahí desarrolladas poco útiles para el desarrollo del estado. Esto limitó su puesta en marcha y condujo a que la Escuela de Agricultura y Veterinaria fuera la única que sobreviviera hasta

la creación del Instituto de Estudios Superiores del Estado de Morelos.

Es hasta 1953 cuando se crea la Universidad del Estado de Morelos, la que se convertiría después en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, cuyo funcionamiento estuvo regido por la Ley Constitutiva y Reglamentaria publicada en el Periódico Oficial el 15 de abril del mismo año; esta Ley rigió las actividades académico-administrativas de la Universidad hasta 1965, cuando fue aprobada la nueva Ley Orgánica de la Universidad. En 1967, la Universidad adquiere su autonomía y con ello cambia su nombre a Universidad Autónoma del Estado de Morelos.⁸

Como universidad pública estatal, la UAEM ha mantenido su espíritu de servicio, a través de sus diferentes gobiernos, ha privilegiado la formación de calidad de sus estudiantes mediante la contratación de docentes altamente calificados y la procuración de la formación integral continua de los mismos (gracias al Programa de Mejoramiento del Profesorado PROMEP, ahora Programa para el Desarrollo del Profesional Docente PRODEP); ello le ha permitido mantener sus indicadores de aprovechamiento, eficiencia terminal y titulación en la media nacional, lo que la hace una institución con buen nivel y de prestigio nacional.

En el año 2008 se crea la nueva Ley Orgánica de la UAEM, es esta misma la que rige a la universidad hasta el momento, como universidad estatal sus proyectos académicos han estado orientados y alineados a la política pública nacional, la cual se ha desarrollado en concordancia con las recomendaciones de política pública internacional planteados a través de la UNESCO, OCDE,

⁸ Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), "Historia de la UAEM", en *uaem*, disponible en [<https://www.uaem.mx/vida-universitaria/identidad-universitaria/historia-de-la-uaem.php>], consultado: 20 de agosto de 2020.

Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, fundamentalmente, al igual que como miembro de la ANUIES, ha seguido las recomendaciones emitidas por tal institución para el beneficio de la formación de estudiantes, entre otras: flexibilización de planes y programas de estudio, creación del programa institucional de tutoría, promoción de movilidad académica (estudiantes y docentes), y promoción de la vinculación universitaria.

Además, y de manera prioritaria, es evidente que uno de los objetivos centrales de sus diferentes rectorados, ha sido la ampliación de la cobertura de servicios y el crecimiento permanente de la matrícula, lo cual se ha traducido en un conjunto de acciones orientadas al logro del tal propósito.

Comportamiento de la matrícula en el estado de Morelos y en la UAEM (1990-2019)

En el periodo de estudio (1990-2019), una de las políticas educativas que sobresale es justamente la que hace referencia al compromiso por ampliar la cobertura educativa, lo cual se materializa en que esta tenga presencia en gran parte de ciudades del estado, atendiendo a la mayor cantidad de estudiantes que le es posible.

Morelos es uno de los 32 estados de la República mexicana, se localiza en el centro del país y tiene 33 municipios, en los cuales se distribuye una población total de 1 903 811 habitantes, de los cuales 914 906 son hombres y 988 905 mujeres, 48.1 y 51.9 por ciento, respectivamente.⁹

⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Encuesta Intercensal*, México, INEGI, 2015.

La población total con edades de 18 a 24 años es de 172 393 personas. La matrícula de educación superior es de 65 962, de la cual 31 264 son hombres (47.4%) y 34 698 son mujeres (52.6%), lo que implica un nivel de absorción de 38.3 por ciento. Morelos ocupa el lugar número 11 de 32 en cobertura y atención a estudiantes de educación superior, por lo que este rubro es alto y se encuentra por encima del porcentaje promedio nacional, el cual es de 34.6%.

Cuadro 3

Total de población de 18 a 24 años en el estado de Morelos por sexo y matrícula de educación superior

Población total	Matrícula total	%	Hombres	%	Mujeres	%
172 393	65 962	100	31 264	47.4	34 698	52.6

Fuente: elaborada con base en ANUIES, Anuario Estadístico, 2019.

Esta población es atendida en aproximadamente 70 instituciones de educación superior públicas y privadas, ubicadas en 23 ciudades del estado de Morelos: Atlatlahucan, Axochiapan, Ayala, Cuautla, Cuernavaca, Emiliano Zapata, Jiutepec, Jojutla, Jonacatepec de Leandro Valle, Mazatepec, Miacatlán, Puente de Ixtla, Temixco, Temoac, Tepalcingo, Tetecala, Telela del Volcán, Tlayacapan, Totolapan, Xochitepec, Yautepec, Yecapixtla y Zacatepec. La distribución de la matrícula se detalla en el cuadro 4.

Cuadro 4

Distribución total de la matrícula de educación superior en el estado de Morelos, por sexo, ciclo escolar 2018-2019

Ciudad	Hombres	Mujeres	Total
Atlatlahucan	524	802	1 326
Axochiapan	44	94	138
Ayala	444	296	740

Ciudad	Hombres	Mujeres	Total
Cuautla	3 891	3 896	7 787
Cuernavaca	15 620	19 146	34 766
Emiliano Zapata	2 129	1 576	3 705
Jiutepec	1 533	1 457	2 990
Jojutla	714	1 149	1 863
Jonacatepec de Leandro Valle	130	382	512
Mazatepec	208	248	356
Miacatlán	104	154	258
Puente de Ixtla	442	459	901
Temixco	948	1 186	2 134
Temoac	0	357	357
Tepalcingo	41	197	238
Tetecala	78	163	241
Telela del Volcán	23	64	87
Tlayacapan	49	34	83
Totolapan	33	144	177
Xochitepec	373	292	665
Yautepec	285	402	687
Yecapixtla	107	44	151
Zacatepec	3 544	2 156	5 700
Total	31 264	34 698	65 962

Fuente: elaborada con base en ANUIES 2018-2019, *Anuario Estadístico*, México, 2019.

La oferta de educación superior en el estado es alta, y es la UAEM la institución con mayor cobertura y diversificación de la oferta educativa. Existen sedes de la universidad en 17 ciudades de las 23 en las que se ofrecen servicios de este tipo educativo: Atlatlahucan, Axochiapan, Ayala, Cuautla, Cuernavaca, Jojutla, Jonacatepec de Leandro Valle, Mazatepec, Miacatlán, Temixco, Tepalcingo, Tetecala, Tetela del Volcán, Tlayacapan, Totolapan, Yautepec y Yecapixtla.

La UAEM ofrece 77 programas educativos a nivel licenciatura

(tanto licenciaturas como ingenierías), y en cada una de las ciudades en donde tiene sede absorbe a la mayor cantidad de estudiantes; cabe señalar que la de Cuernavaca es la más grande y la que absorbe a la mayor parte de la matrícula de licenciatura (75%) y donde se ofrece una mayor cantidad y diversidad de carreras.

Cuadro 5

Matrícula en las sedes de la UAEM en diversas ciudades del estado de Morelos, por sexo, ciclo escolar 2018-2019

Ciudad	Hombres	Mujeres	Total
Atlatlahucan	524	802	1 326
Axochiapan	44	94	138
Ayala	444	296	740
Cuautla	194	406	600
Cuernavaca	9 646	11 092	20 738
Jojutla	566	888	1 454
Jonacatepec de Leandro Valle	130	382	512
Mazatepec	159	209	368
Miacatlán	104	154	258
Temixco	33	203	236
Tepalcingo	41	197	238
Tetecala	78	163	241
Tetela del Volcán	23	64	87
Tlayacapan	6	9	15
Totolapan	33	144	177
Yautepec	130	214	344
Yecapixtla	107	44	151
Total	12 262	15 361	27 623

Fuente: elaborada con base en ANUIES, *op. cit.*, 2019.

Como se observa en el cuadro 5, la cantidad de estudiantes atendidos en la UAEM en el ciclo escolar 2018-2019 fue de 27 623; es importante destacar que la matrícula femenina es 12 por

ciento más alta que la masculina, lo que coloca a la UAEM como una de las universidades públicas del país con mayor índice de feminidad.

Cuadro 6

Absorción de matrícula de educación superior en Morelos y en la UAEM, por sexo, ciclo escolar 2018-2019

	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
Población de 18-22 años en Morelos	*172 393	100	85 162	49.4	87 231	50.6
Matrícula de educación superior en el estado de Morelos	**65 962	38.3	31 264	47.4	34 698	52.6
Matrícula de la UAEM	**27 623	16	12 262	44.4	15 361	55.6

Fuente: elaborada con base en SEP, **op. cit.*, 2019, pp. 125 y en ANUIES, ***op. cit.*, 2019.

Se menciona en líneas anteriores que la UAEM es considerada la universidad más importante del estado, ya que absorbe 16 de 38.3 por ciento del total de matrícula de nivel superior; sin embargo, si consideramos que la población total en el estado que se encuentra en el rango de edad de 18 a 22 años es de 172 393 personas, que el porcentaje de población atendida por diversas instituciones de educación superior es de 38.3 por ciento y que el de la UAEM es únicamente de 16 por ciento, es necesario que la matrícula continúe creciendo, para atender a una mayor cantidad de población, pues 62 por ciento de la población no está siendo atendida.

A pesar de ser una universidad pública estatal autónoma, su autonomía es para la toma de decisiones administrativas y académicas, ya que, como el resto de las universidades públicas estatales, recibe financiamiento federal y estatal para su funcionamiento, y se sujeta a los lineamientos de la política educativa nacional,

como lo hacen todas las universidades públicas del país.

Hoy la UAEM pretende ser un referente nacional y, para ello, su gobierno plantea un proyecto académico, el cual deberá ejecutar a través del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2018-2023, en función de las necesidades locales y con atención a las recomendaciones de la política educativa nacional e internacional.

El PIDE inmediato anterior (2012-2018)¹⁰ tuvo ejes de acción fundamentales que giraron en torno a la atención de tópicos tales como: acceso y permanencia; capacidad académica; calidad y pertinencia de la oferta; vinculación; formación integral; investigación, innovación y transferencia; internacionalización y cooperación académica; gestión institucional; cultura institucional y financiamiento.

Atendiendo a los problemas globales y en el marco del desarrollo sustentable, se planteó atender seis campos problemáticos estratégicos, cuya responsabilidad debía ser asumida por alumnos, profesores, investigadores y personal administrativo, estos son: conservación ambiental, seguridad alimentaria, alternativas farmacéuticas, educación, cultura y seguridad ciudadana; estos campos deberán ser tratados mediante proyectos planteados en congruencia con las políticas institucionales.

Es importante destacar que, como la UAEM también atiende a población de educación media superior, los proyectos planteados pretenden prestar atención a los dos tipos educativos de manera integral, con el objetivo de atender los problemas locales y regionales y avanzar en el desarrollo nacional.

El objetivo es brindar una educación de calidad, entendida

¹⁰ UAEM, *Plan Institucional de Desarrollo Educativo (2012-2018)*, Morelos, UAEM, 2012.

como aquella que impacte de manera directa en la realidad social; para ello, esta debiera ser pertinente, eficiente y eficaz, con un alto compromiso universitario, basado en valores que permitan destacar la coherencia entre el discurso y la práctica.

Con esta idea, en el PIDE, se propone analizar la función social de la universidad con base en su contribución al desarrollo nacional, lo que implica reorientar la oferta de carreras, replantear temas y problemas de investigación, así como la relación de la universidad con su entorno, para adecuarse de mejor manera al contexto.

De manera explícita, se planteó como reto fundamental:

Ampliar la cobertura con calidad y pertinencia social, adecuándose críticamente a las exigencias de la modernización globalizada, conservando sus tradiciones, pero reorientando su oferta de carreras, investigaciones y formas de relación con los sectores económicos y con el Estado.¹¹

Es imperativo que todas estas acciones se basen en los valores de libertad y justicia que permitan la inclusión de grupos vulnerables y desprotegidos. Teóricamente, este PIDE está alineado tanto a los requerimientos de atención nacional como internacional, y, para ello, la universidad ha atendido a los mecanismos de evaluación y acreditación necesarios para la obtención de financiamiento.

De 2012 a 2018 la UAEM amplió su cobertura de manera significativa, de tal suerte que en 2012 tenía 8 sedes de las 15 en las que se impartía educación superior en el estado, y en 2019, tiene 17 sedes de las 23 en las que ahora se imparte educación superior; esto implicó la generación de nuevas carreras, la duplicidad de

¹¹ UAEM, *op. cit.*, 2012, p. 24.

algunas de las ya existentes, la creación de infraestructura, la adquisición de equipo y, sobre todo, la contratación de personal docente y administrativo.

Cabe señalar que, aunque esta universidad ha cubierto la meta de crecimiento planteada, solo un análisis más fino de carácter cualitativo permitirá dar cuenta del nivel de pertinencia y calidad de la educación brindada; no obstante, los resultados obtenidos de la evaluación institucional a la que la universidad ha estado sujeta permiten pensar en su alto nivel de pertinencia y calidad, pues la mayor parte de sus programas han sido acreditados. Es importante señalar que, de manera simultánea al crecimiento de la matrícula, la UAEM ha experimentado una profunda crisis financiera, que la ha colocado al borde de la quiebra; esto ha ocasionado que haya tenido que mantener a estudiantes y docentes fuera de las aulas (en paro académico-administrativo), debido a la ausencia de sueldos y salarios, tanto del personal docente como del administrativo.

De la crisis financiera se responsabiliza al Rector en turno (2012-2018), quien ha sido acusado de desvío de recursos y malversación de fondos, motivo por el cual enfrenta un proceso jurídico. En su defensa, el Rector señala que los recursos fueron invertidos en las acciones efectuadas para lograr la ampliación de la cobertura y atención a un número mayor de morelenses en edades de 18 a 22 años; por otra parte, “según lo expresado en el PIDE 2018-2023 la crisis deriva del sistema de pensiones, jubilaciones y prestaciones no reconocidas que derivan de políticas

estatales y que no son reconocidas por el gobierno actual”.¹²

El proceso jurídico continúa, y, a pesar del cambio de rectorado, la UAEM aún no alcanza la estabilidad financiera esperada; si bien estudiantes y docentes han vuelto a las aulas, la crisis sigue presente y la incertidumbre sobre el futuro de la universidad también.

El funcionamiento actual de la UAEM está basado en las líneas generales propuestas en el PIDE 2018-2023,¹³ el cual, en términos generales, plantea que la oferta académica brindada a los estudiantes sea integral, pertinente y de calidad, con la puesta en marcha de planes y programas educativos flexibles e integrales que promuevan una formación pertinente en contextos reales.

Asimismo, considera necesario atender las necesidades de estudiantes y docentes con base en el paradigma de inclusión, así como prestando atención a las necesidades de diversidad. Se enfatiza de manera importante la necesidad de hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación para formar estudiantes con altos niveles de capacidad y competitividad académica; para ello, se propone el apoyo a la planta docente para el fortalecimiento de los cuerpos académicos y el impulso a la investigación.

En todo el Plan no hay un apartado especial en el que se plante el incremento de la matrícula, por lo que se supone que no es un objetivo explícito por ahora. Sin embargo, el crecimiento de la matrícula en la última década ha sido altamente significativo, así como el nivel de absorción de esta por parte de la UAEM respecto a la que se atiende en total en el estado (cuadro 7).

¹² UAEM, *Plan Institucional de Desarrollo Educativo (2018-2023)*, Morelos, UAEM, 2018, p. 18.

¹³ UAEM, *op. cit.*, 2018.

Cuadro 7

Matrícula de licenciatura en el estado de Morelos, en la UAEM
y porcentaje de absorción 1990-2019

Ciclo escolar	Morelos	% de crecimiento	UAEM	% de crecimiento	% de absorción
1990-1991	11 740	100	6 040	100	55.4
2000-2001	27 946	+138	9 337	+54	33.4
2010-2011	40 918	+46	12 346	+32	30.2
2018-2019	66 239	+62	27 623	+124	41.7

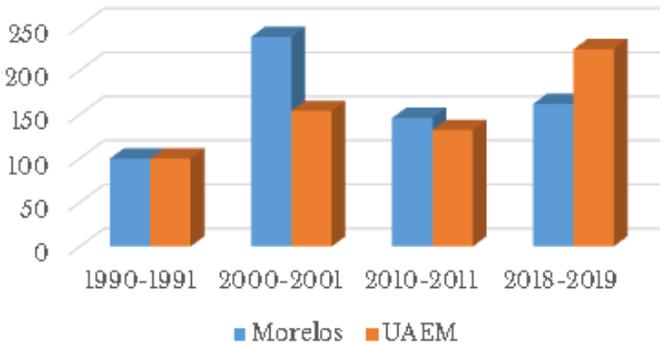
Nota: + Porcentaje hacia arriba en función de la década anterior.

Fuente: elaborada con base en SEP, *Estadísticas Históricas 1893-1894 a 2018-2019*, 2019, disponible en [<http://www.planeacion.sep.gob.mx/estadisticaeducativas.aspx>], consultado: 1 de septiembre de 2020 y en ANUIES, *Anuarios Estadísticos*, 2011 y 2019.

Ahora bien, con relación al crecimiento de la matrícula de licenciatura en el estado, este se ha dado de manera constante y ascendente, aunque con diferencias en el periodo (1990-2019); no obstante, este crecimiento ha tenido un comportamiento distinto al de la matrícula de la UAEM.

Es evidente que en las dos primeras décadas estudiadas el estado reporta mayor crecimiento matricular que la UAEM; sin embargo, en la tercera el crecimiento de la matrícula de la UAEM es superior al de la del estado; esto indudablemente es resultado de la implementación de una política expresa de la institución educativa, de promoción al incremento de la cobertura de servicios educativos.

Gráfica 1
Crecimiento de la matrícula de licenciatura en Morelos y la UAEM, 1990-2019



Fuente: elaborada con base en SEP, *op. cit.*, 2019 y en ANUIES, *op. cit.*, 2011 y 2019.

La atención a la matrícula brindada por la UAEM históricamente ha sido alta; en el periodo estudiado el porcentaje de absorción se encuentra entre 30.2 y 55.4 por ciento respecto del total de matrícula en el estado, con un promedio en el periodo de 40.2 por ciento; por ello, se asegura que la UAEM es la institución de educación superior más importante en el estado.

En el ciclo escolar 1990-1991 alcanzó su mayor nivel de absorción con 55.4 por ciento; esto se debe a que en el estado la oferta educativa de nivel licenciatura no se había diversificado ampliamente y, en términos generales, se reducía a los servicios prestados por la UAEM; es decir, la universidad representaba casi la única opción de formación en este nivel, pues la educación superior privada en el estado apenas se estaba gestando; sin embargo, en el transcurso de la década, la educación superior se diversificó y esto se hace evidente con el crecimiento que experimentó la matrícula para el ciclo escolar 2000-2001, en el que creció 139 por ciento respecto de la década anterior, y el nivel de absorción de la UAEM bajó a 33.6 por ciento.

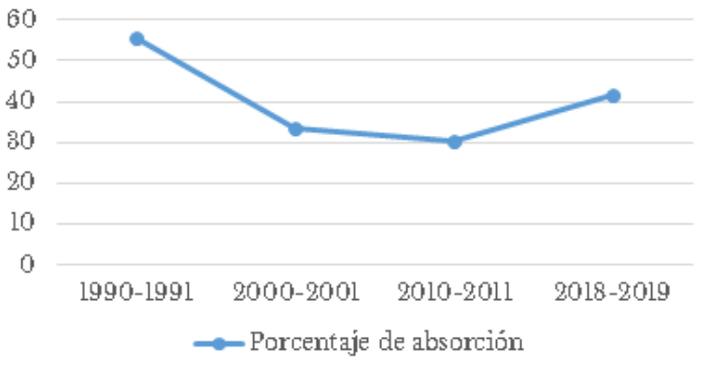
El nivel de absorción continúa descendiendo en la siguiente década; en el ciclo escolar 2010-2011 este se reporta con 30.2 por ciento, es decir, 3 por ciento debajo del nivel de absorción que obtuvo en la década anterior; esto es producto del alto crecimiento de la matrícula de educación superior privada y la atención a la demanda que estas instituciones proveyeron, pues a escala estatal la matrícula creció 46 por ciento. El descenso en el nivel de absorción de la matrícula de la UAEM en este periodo condujo a que en el PIDE 2012-2018 la preocupación por el incremento de la matrícula fuera expresa y se hicieran propuestas abiertas de la necesidad de incrementarla. No obstante, los esfuerzos efectuados para alcanzar tal objetivo rindieron frutos en el transcurso de la década, pues en el ciclo escolar 2018-2019 el nivel de absorción llegó a 41.7 por ciento, el porcentaje de absorción más alto de las últimas tres décadas, lo cual corresponde también con el crecimiento de la matrícula en el estado, que fue de 62 por ciento.

ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS

Los datos evidencian que el crecimiento de la matrícula tanto en el estado como en la UAEM ha sido sostenido y, aunque el nivel de absorción de la matrícula de la UAEM respecto del total en el estado ha fluctuado, sigue siendo alto y ascendente en el transcurso del periodo estudiado (gráfica 2).

Gráfica 2

Evolución del porcentaje de absorción de la matrícula de la UAEM, 1990-2019



Fuente: elaborada con base en SEP, *op. cit.*, 2019 y en ANUIES, *op. cit.*, 2011 y 2019.

En seguida se presenta la evolución de la matrícula de la UAEM de 1990 a 2019, para observar de manera objetiva su crecimiento.

Cuadro 8

Matrícula de licenciatura de la UAEM por sexo, en tres décadas (1990-2019)

Ciclo escolar	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
1990-1991	6 040	100	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.
2000-2001	9 394	+ 55	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.
2010-2011	12 346	+31	5 780	46.8	6 566	53.2
2018-2019	27 623	+123	12 262	44.4	15 361	55.6

Nota: + porcentaje hacia arriba en función de la década anterior.

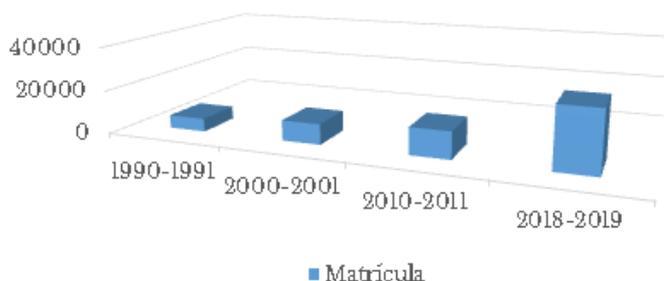
Fuente: elaborada con base en SEP, *op. cit.*, 2019 y en ANUIES, *op. cit.*, 2011 y 2019.

El cuadro 8 muestra que el crecimiento de la matrícula de la UAEM ha ido en ascenso y se ha mostrado constante, aunque con fluctuaciones importantes; es decir, en el ciclo escolar 1990-1991

la matrícula atendida fue de 6 040 estudiantes y en los diez años posteriores esta experimentó un crecimiento de 55 por ciento. De 2000 a 2010, el crecimiento fue de 31 por ciento respecto de la década anterior; es decir, si bien hubo crecimiento, este descendió 24 por ciento en relación con el experimentado de 1990 a 2000. Así, la década de 2000 a 2010 es la de menor crecimiento en el periodo estudiado. Finalmente, se presentan los datos correspondientes al crecimiento de la matrícula en la década 2010-2019, en la cual el crecimiento es exponencial, pues alcanza 123 por ciento respecto de la década anterior (gráfica 3).

Gráfica 3

Crecimiento de la matrícula de licenciatura en la UAEM, 1990-2019



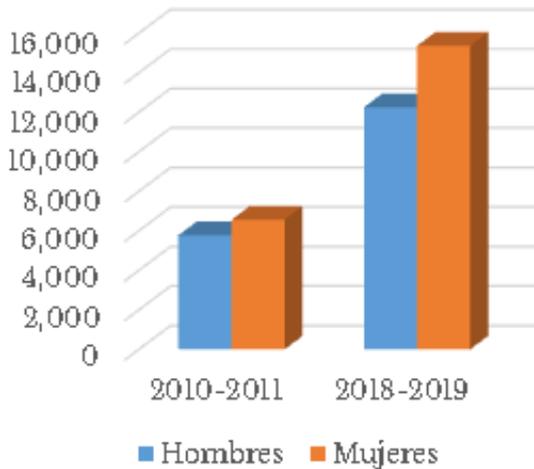
Fuente: elaborada con base en SEP, *op. cit.*, 2019 y en ANUIES, *op. cit.*, 2011 y 2019.

En el crecimiento de la matrícula de la UAEM resulta relevante destacar que en los ciclos escolares 1990-1991 y 2000-2001 no existen datos de la matrícula por sexo; es hasta el ciclo 2010-2011 cuando se reportan estos datos, y, en el caso estudiado, la matrícula femenina es superior a la masculina, contrario a lo que ocurre en el caso de la población total de licenciatura a escala nacional y mundial, en donde, si bien la matrícula femenina ha crecido de manera importante, esta aún no logra estar por encima de la masculina. Lo anterior hace de

esta universidad una de las instituciones educativas con más alto índice de feminidad en el país.

Gráfica 4

Matrícula de la UAEM por sexo, ciclos escolares 2010-2011 y 2018-2019



Fuente: elaborada con base en ANUIES, *op. cit.*, 2011 y 2019.

Esta circunstancia permite concluir que la UAEM ha estado dando cumplimiento a las recomendaciones más importantes de los organismos multinacionales y ha sido congruente con la propuesta de política educativa nacional, la cual puede resumirse en tres puntos: universalizar la educación, actuar con responsabilidad social universitaria y ser una institución de educación superior incluyente.

Los programas de evaluación y acreditación a los que la UAEM se ha sometido muestran que la educación impartida es de calidad, pues la mayor parte de sus programas están acreditados. Así, la UAEM está cumpliendo con su responsabilidad social al

formar adecuadamente a sus estudiantes para enfrentar los retos que impone el mercado laboral; no obstante, la contracción del empleo y las crisis económicas que caracterizan a nuestro país dificultan de manera importante el cumplimiento de este objetivo.

La mejor y mayor formación puede garantizar la posibilidad de afrontar con mayores probabilidades de éxito los problemas de la realidad social; sin embargo, hay problemas estructurales que trascienden la esfera de las instituciones de educación, como es el caso de la contracción del empleo.

Si bien la UAEM ha estado experimentando un crecimiento importante de su matrícula en las últimas tres décadas, es necesario llevar a cabo un análisis más profundo para saber cuáles son las carreras que están advirtiendo este crecimiento y qué tanto los egresados se están insertando al mercado laboral o están empleándose, para tener claridad sobre la pertinencia de la formación que está ofreciendo la universidad.

A pesar de que en el estado de Morelos la atención a la población escolar en edades de cursar estudios de licenciatura es alta, también es necesario recalcar que aún se está muy lejos de lograr brindar educación superior a nivel de licenciatura a todos aquellos que la requieren, lo que obliga a redoblar los esfuerzos para lograrlo.

Por otro lado, una pregunta que está en el aire es la siguiente: ¿todos los jóvenes con edades entre 18 y 22 años desean efectuar estudios universitarios? Parece que no. La contracción del empleo para egresados de licenciatura, o bien, los deprimentes salarios que a estos se les ofrecen han generado un desencanto universitario en un importante número de jóvenes, quienes ya no tienen una imagen positiva respecto de la relación educación-trabajo, lo que ha ocasionado que muchos de ellos abandonen la idea de estudiar una licenciatura.

Cabe señalar que las realidades regionales y locales a lo largo y ancho del país son distintas, y es en función de ellas que las universidades estatales están atendiendo los requerimientos internacionales, pues, si bien es cierto que muchos son incuestionables en virtud del beneficio que pueden reportar, también lo es que no todas las instituciones de educación superior están en condiciones de acatarlas.

El proceso de globalización marca de manera insistente las reglas que los países deben seguir para alcanzar los macro objetivos de esta; sin embargo, considerarlos como un imperativo que debe aplicarse a pie juntillas resulta, en ocasiones, irresponsable, en virtud de las circunstancias regionales y locales de cada país, cada estado o entidad federativa, y, al interior de cada uno de ellos, las de cada institución de educación superior.

No obstante y ante la imposibilidad de obviarlos, resulta obligado considerar la aplicabilidad de estos imperativos y llevar a cabo las adecuaciones necesarias que permitan establecer un equilibrio entre las necesidades locales y las globales; esta articulación resulta indispensable para el desarrollo de nuestras instituciones de educación superior, pues, si bien los macro objetivos del sistema mundo inciden de manera importante en las realidades locales, también es cierto que la acción de los sujetos sociales locales puede establecer la diferencia.

La dinámica es una condición de la vida social; este dinamismo está marcado por la actuación de diversos actores y agentes sociales que se movilizan en función de cubrir, por un lado, los requerimientos sociales, y, por otro, las propuestas de innovación y cambio que algunos llevan a cabo para mejorar las condiciones de existencia; este proceso es denominado por Giddens como *estructuración*.

Lo anterior implica que estamos, de alguna manera, sujetos a la estructura social, cuya existencia prevalece antes y después que la nuestra propia, pero donde cada uno de nosotros puede incidir para modificarla. Al respecto, Giddens plantea que es necesario establecer un “puente de unión entre el enfoque estructural y el de la acción, que consiste en admitir que todos participamos *activamente en la construcción y reconstrucción* de la estructura social en el curso de nuestras vidas cotidianas”.¹⁴

Así, encontramos en la sociedad conjuntos de individuos que actúan realizando actos con cierta regularidad; estos actos —reconocidos por el resto de la sociedad como válidos porque su significado es compartido por el grupo en su conjunto—, en general, llevan a la rutinización, pero también a la reflexividad, es decir, a la toma de conciencia de lo que hacemos. Esto genera que algunos otros actúen dentro de la sociedad, pero de forma distinta, con propuestas nuevas que pueden ser aceptadas o no en función de la capacidad de los individuos, quienes logran incidir y cambiar el estado de las cosas; a estos individuos Giddens los denomina agentes.

Giddens¹⁵ concibe al sujeto como agente que transforma su sociedad, en virtud de que es capaz de actuar y producir cambios con cierta autonomía, de acuerdo con sus propias ideas; es decir, debido a que posee una característica fundamental denominada *cognoscibilidad* —la capacidad de adquirir y producir conocimiento que se traduce en prácticas sociales dentro de la estructura social—, esta se traduce en transformación social.

¹⁴ Anthony Giddens, *Sociología*, Madrid, Alianza Editorial, 2009, p. 835.

¹⁵ Anthony Giddens, *La Constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*, Madrid, Amorrortu Editores, 2007.

La teoría de la estructuración de Giddens es altamente esperanzadora en términos del papel que desempeñamos en la sociedad, pues, sin negar la existencia e incidencia de la estructura en la vida social, plantea la posibilidad de cambio permanente en esta a partir de nuestra actuación.

Esta es sin duda la posición que debemos adoptar los universitarios ante los cambios que promovamos al interior de las instituciones de educación superior, pues somos capaces de generar los cambios necesarios para desarrollarnos globalmente sin perder o descuidar nuestras fortalezas locales, las cuales, por el contrario, podemos potenciar. Antes de ser sujetos globales, somos sujetos locales, pero no podemos negar, al menos por el momento, nuestra pertenencia al sistema mundial.

CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior siguen siendo espacios considerados indispensables para el desarrollo no solo nacional, sino mundial. Existe un renovado interés por su estudio, con base en la función social que estas instituciones han desempeñado a lo largo del tiempo. Para ello, el análisis de contextos particulares es un imperativo, en función de que, dependiendo de sus características, cada espacio es único.

Las exigencias internacionales se sugieren de aplicación general para todas las instituciones de educación superior en el mundo; sin embargo, estas no son homogéneas: cada una de ellas tiene características particulares dignas de ser tomadas en cuenta. Por ello, es indispensable la intervención seria, consciente y decidida de los actores sociales universitarios involucrados en cada uno de los contextos particulares; estos individuos deberán mostrar una amplia capacidad de actuar, es decir, a través

de propuestas concretas que emerjan desde dentro, deberán cambiar el rumbo de las instituciones de educación superior en atención a los problemas globales, sin dejar de lado sus asuntos locales. Deberán, en pocas palabras, hacer propuestas pertinentes *glolocales*. Ello permitirá que cada una de las instituciones de educación superior puedan plantearse objetivos y metas congruentes con su propia realidad, lo que seguramente redundará en mayores beneficios.

En México, la mayor parte de la matrícula de licenciatura la concentran las instituciones de educación superior públicas, y son estas las de mayor absorción de la población en edad de cursar estudios en este nivel; estas instituciones manejan sus planes de desarrollo académico en concordancia con la política educativa nacional, la cual contiene directrices orientadas por la política educativa internacional.

En las últimas tres décadas, la UAEM ha atendido las recomendaciones derivadas del plan de la política educativa nacional, y, paralelamente, también ha considerado las recomendaciones emitidas por los organismos internacionales: universalizar la educación, ser una universidad socialmente responsable e incluyente y formar con calidad a sus estudiantes.

Uno de los imperativos tanto de la política educativa nacional como de la internacional en las últimas tres décadas ha sido la de universalizar la educación. Varias instituciones de educación superior han hecho suya la propuesta, una de ellas es la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, cuyo crecimiento matricular ha sido particularmente significativo.

La UAEM ha hecho esfuerzos muy importantes por mantenerse a la vanguardia respecto de las exigencias de formación nacionales e internacionales; estos esfuerzos le han permitido mantener sus indicadores educativos en la media nacional, y,

como objetivo central de su desarrollo, tiene la ampliación de su cobertura y el crecimiento de su matrícula. Al respecto, cabe señalar que, de 1990 a 2019, se observa un crecimiento sostenido de la matrícula de licenciatura; sin embargo, en la última década es en donde se observa que lo ha logrado con mayor contundencia, pues de 2010 a 2019 ha logrado tener presencia en 17 ciudades de las 23 en las que se ofrece educación superior en el estado. Lo anterior quiere decir que su cobertura se incrementó en 110 por ciento respecto de la década anterior, pues en el ciclo escolar 2010-2011 tenía presencia solo en 8 de las 15 ciudades en donde se ofrecía educación superior.

Pese al crecimiento de la matrícula existente, este no es suficiente aún para satisfacer las necesidades de atención a la demanda en el estado. La evaluación a la que han estado sujetos los programas educativos de la UAEM (como lo han estado también todos los programas educativos de las demás instituciones de educación superior pública del país) ha permitido que la mayor parte de sus programas estén acreditados; esto significa que la universidad está formando a sus estudiantes con calidad, lo que debiera garantizar el éxito de sus egresados al emplearse o insertarse al mercado laboral; no obstante, las condiciones de crisis económicas recurrentes y la contracción del empleo característicos del país hacen poco posible el cumplimiento de tal objetivo.

Los datos presentados muestran que el crecimiento de la matrícula de educación superior a escala nacional está en ascenso permanente y que año con año la brecha de acceso a la educación entre hombres y mujeres es más pequeña. En el caso particular de la UAEM, se destaca que la matrícula femenina ha superado a la masculina, lo que la convierte en una de las pocas universidades públicas del país con un alto índice de feminidad.

Sin duda, la política educativa nacional implementada en estas últimas tres décadas ha generado un efecto positivo respecto de la incorporación de un mayor número de individuos a los servicios de educación superior; sin embargo, y a pesar de los avances, alcanzar el objetivo de universalizar la educación se ve aún como un objetivo en curso, pues todavía hay un gran número de población en el país que no es atendido.

Las directrices de política educativa nacional e internacional son dignas de ser tomadas en cuenta; sin embargo, es necesario que los actores locales (agentes) lleven a cabo un análisis previo de las circunstancias particulares del contexto en el que estas serán aplicadas para garantizar el éxito de su puesta en práctica.

Estrategias familiares y escolares para contener y contrarrestar las violencias en Morelos de 1988 a 2018

Luz Marina Ibarra Uribe
Areli Jocabed Barrera Alcalá

INTRODUCCIÓN

En la familia se encuentran las primeras etapas de la socialización del individuo, sus primeras relaciones y la convivencia con personas de diferentes generaciones; además, esta es la puerta de entrada a la sociedad. Por su parte, la escuela ofrece otro proceso de socialización, si bien no ajeno al de la familia, en algunos aspectos sí distanciado de ella, el cual expone a los individuos a la convivencia con personas con las que no guarda ningún vínculo familiar. En la familia existen figuras de autoridad y una organización funcional; sin embargo, en la escuela estas representaciones no tienen ninguna relación parental ni afectiva; por ello, en la escuela se maximiza la oportunidad de coexistir y convivir con los pares, es decir, personas que se encuentran en igualdad de condiciones, e igualmente se les prepara para aprender destrezas y habilidades con el objetivo de que se integren a la sociedad y al mercado laboral. La escuela y la familia son dos instituciones sociales estrechamente relacionadas; esta relación radica en su labor de socialización de los individuos que se integran a ellas. En consecuencia, ambas instituciones, una y otra se ven afectadas entre sí; lo anterior da lugar a que existan alteraciones que promuevan cambios de paradigmas en los individuos que en ellas se socializan.

Por tanto, estas han sufrido cambios y rupturas, a consecuencia de factores tanto internos y externos, como macro y microestructurales, así como aquellos vinculados con el sistema económico, la gestión del Estado, las violencias sociales y su repercusión, y las transformaciones socioculturales.

El estudio se aborda desde una perspectiva generacional y de género, se identifican rupturas, continuidades y transiciones, volviendo evidente que el estudio generacional es un factor clave para distinguir en qué medida se han presentado estas transiciones y reconfiguraciones. Desde esta perspectiva se entiende a la generación como el conjunto de personas que comparten, en mayor o menor grado y simultáneamente, experiencias históricas que se ven reflejadas en sus comportamientos, actitudes y formas de pensar¹. A su vez se concibe que el género, además de ser una construcción cultural que se emplea para aludir lo que se considera adecuado en términos de ser y comportarse de las mujeres y hombres, también se encuentra sometido a un contexto cultural y temporal, que de acuerdo con la época configura y define las características y la relación entre hombres y mujeres.²

Este capítulo se centra en describir las estrategias empleadas por algunas escuelas y familias cuautlenses, (tríadas generacionales de abuelos/abuelas, padres/madres, nietos/nietas) para organizarse y contener las violencias; igualmente se resaltan las rupturas, cambios, y permanencias que se han dado al interior

¹ Elisa Dulcey-Ruiz “La perspectiva del transcurso de la vida: una mirada bioGráfica y contextual” en Elisa Dulcey-Ruiz, Carlos José Perales Quenza y Roberto Posada Gilède (coords), *Envejecimiento. Del nacer al morir*, Colombia, Editorial Siglo del Hombre Editores, 2018 (pp. 37-38).

² *Id.*

de las familias para contrarrestar distintos problemas sociales, durante el periodo que abarca de 1988 a 2018 (conocido como el período neoliberal en México).

EDUCACIÓN EN LA FAMILIA Y EN LA ESCUELA

Al hablar de educación, esta casi siempre es definida desde el ámbito institucional, es decir, todas aquellas actividades que se llevan a cabo al interior de una escuela. Además, al ser un concepto muy amplio que engloba distintos tipos y formas de educación, es imposible referirnos a una educación en sí misma; por tanto, aludimos a *las educaciones*. Retomando a John Dewey,³ existen dos tipos de educación: una informal o extraescolar, la cual adquiere el individuo desde su nacimiento y que se construye partiendo de la interacción con formas de la vida social como lo es la familia; esta contribuye en la formación del individuo al ser una de las primeras fuentes de socialización; se caracteriza por ser profunda y, dependiendo del capital cultural y social de la familia, puede ser o no limitada.

La segunda educación se caracteriza por ser sistemática y la proporciona la escuela. Su particularidad radica en el hecho de que es legitimada por la sociedad como un medio para la transmisión de la cultura, la cual abarca distintos aspectos que deben adquirir los individuos para su integración a la sociedad: valores, tradición, costumbres, lenguaje y símbolos. En la actualidad, también se habla de competencias, entre las cuales se encuentran aquellas relacionadas con las emociones e, inclusive,

³ John Dewey, *El niño y el programa escolar. Mi credo pedagógico*, Buenos Aires, Losada, 1967.

con la formación ciudadana; la escuela no solo transmite saberes y cultura, sino que también propicia la formación ciudadana y, por ende, la participación de los individuos en la transformación de su propio sistema y entorno.

Esta distinción de los tipos de educación, desarrollada por Dewey, ayuda a comprender aquella educación legitimada por la sociedad, y la que ocurre en un plano más familiar y doméstico. No solo es una limitación dicotómica entre dos tipos de educación y fuentes de aprendizaje y socialización, sino una perspectiva bajo la cual se puede explicar que existen diversos contextos en los que se forman los individuos: histórico, social, local, regional y comunitario.

De acuerdo con Yurén Camarena,⁴ se habla de distintos mundos por los cuales se mueve el individuo, los cuales se concretan en su quehacer diario, pero, además, responden a contextos temporales específicos. Ello permite comparar permanencias, transiciones y ausencias, en la educación formal e informal recibida entre una generación y otra, así como señalar aquellas diferencias respecto al género. Asimismo, posibilita vislumbrar la estrecha relación entre la escuela y la familia, así como la forma en la que ambas se ven afectadas por los saberes que cada una proporciona.

De acuerdo con Ovejero Bernal y De la Villa Moral,⁵ la escuela deja de percibirse como una institución donde únicamente se transmiten conocimientos, para abarcar otras funciones del

⁴ Teresa Yurén Camarena, *Mujer, educación informal y valores*, México, Universidad Pedagógica Nacional, 1987.

⁵ Anastasio Ovejero Bernal y María de la Villa Moral, "Violencia y escuela: el acoso escolar", en Anastasio Ovejero Bernal, José Francisco Morales Domínguez y Santiago Yubero Jiménez (coords.), *Psicología social de la educación*, Barcelona, Editorial uoc, 2018, (pp. 121-151).

proceso enseñanza-aprendizaje, que incluyen el fomento de valores y la tolerancia hacia los diferentes, con el objetivo de reducir conductas excluyentes, hostiles y violentas, así como facilitar la convivencia y propiciar relaciones más equitativas, sanas y productivas. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, no ha podido evitarse que, al interior de esta institución, se ejerzan varios tipos de violencia, ya sea intencional —como el acoso escolar— o estructural. La violencia por parte de los actores escolares que integran una institución educativa suele ser un reflejo de la que afronta la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Sin embargo, la violencia no es un fenómeno exclusivo de la escuela: se encuentra en la forma de nuestro ser y actuar, pero también es consecuencia de las prácticas sociales al interior de la familia, así como aquellas que se han incrustado en la sociedad.⁶ Si bien la violencia es un concepto muy complejo y abarca distintos tipos, se debe tener presente que, al interior de la escuela y la familia, se caracteriza por la exclusión, el rechazo y el abuso de poder, y está relacionada con el espacio geográfico al que se adscriben dichas instituciones. A decir de Vargas Ulate:

El espacio de los geógrafos no es solamente una extensión natural, donde la naturaleza se constituía en la base fundamental del estudio geográfica; también adquiere un enfoque funcionalista basado en tres tipos de redes: las redes sociales, las redes de convivencia y las redes de establecimiento humano y finalmente comprende el enfoque cultural donde la sociedad ocupa, transforma, construye y ordena el espacio.⁷

⁶ *Id.*

⁷ Gilbert Vargas Ulate, “Espacio y territorio en el análisis geográfico”, *Revista Reflexiones*, vol. xci, núm. 1, 2012, p. 323, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1505>], consultado: 5 de julio de 2020.

EL ESTADO DE MORELOS, ALGUNAS CIFRAS

Morelos es un estado creado por decreto el 17 de abril de 1869, por el presidente Benito Juárez, en respuesta a las consideraciones políticas de la época, las cuales fueron amortiguar la fuerza del Estado de México.⁸ Forma parte de las 32 entidades federativas de México, entre cuyas claves de entidad ocupa el puesto 17. Se encuentra localizado en el centro sur del país y colinda con el Estado de México, la Ciudad de México, Puebla y Guerrero. La entidad se encuentra conformada por 36 municipios, entre los cuales Cuernavaca se distingue como su capital, pero Cuautla es considerada como la capital histórica.

Cuautla ocupa una superficie aproximada de 96.99 km²; cabe señalar que, de acuerdo con el Programa Estatal de Población de Morelos 2016-2018, es el segundo municipio más poblado del estado (194 786 habitantes), además de ser comprendida como una zona metropolitana, la cual incluye a los municipios de: Yautepec, Ayala, Yecapixtla, Atlatahucan y Tlayacapan, para concentrar 25.0 por ciento de la población del estado. El municipio de Cuautla se integra por un total de 56 localidades. Alrededor de 20 km² de su superficie son de área urbana mientras que 71.36 km² son considerados como superficie agrícola. Además, se coloca como uno de los tres municipios del estado de Morelos más desarrollados.⁹

Los datos cobran relevancia debido a que, al ser vista como una zona metropolitana, Cuautla se convierte en un espacio de conti-

⁸ Carlos Monsiváis, "Notas sobre el estado de Morelos", en Alicia Hernández Chávez, *Breve historia de Morelos*, México, Fondo de Cultura Económica, 2010, p. 13.

⁹ Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos, *Programa Estatal de Población de Morelos 2016-2018*, Morelos, Poder Ejecutivo del Estado de Morelos, 2016.

nuo flujo comercial y laboral, en el cual convergen habitantes de distintos municipios. Asimismo, al ser uno de los municipios más desarrollados de la entidad, se ha impulsado su crecimiento demográfico; el más importante se dio durante las décadas de 1950 y 1960: “se produce en Morelos el llamado *baby boom* característico de las tendencias demográficas mundiales de la posguerra, este fenómeno se va a extender hasta la década de 1980”,¹⁰ seguido de un crecimiento vertiginoso entre 1990 y 1995. “A partir del 2000, se observa una pequeña desaceleración de la tasa de fecundidad, atribuible a la inserción de la mujer en el mundo laboral y a transformaciones socioculturales vinculadas a las expectativas de género”.¹¹ Para 2000, Cuautla contaba con una población estimada en 153 329 habitantes, y para 2015, esta se incrementó hasta alcanzar 194 786 habitantes; fue en el periodo de 2010 a 2015 en el cual se detectó que la población creció más de 10 por ciento, con un aumento de 11.8 por ciento en cuatro años. Cabe señalar que la división estatal por grupos etarios indica que en Morelos 52 por ciento de la población equivale a niños y jóvenes, mientras que en 40 por ciento se concentra la población de adultos. Por su parte, el índice de envejecimiento en Cuautla se ha duplicado de 2000 (12.4%) a 2010 (25.5%).¹²

Respecto a la población económicamente activa, cabe señalar que, en Morelos, durante la década de 1980, la población era de 947 089 personas, de las cuales, las mujeres correspondían a un equivalente de 50.6 por ciento (478 804) de la población económicamente activa y los hombres concentraban 49.4 por ciento

¹⁰ María Victoria Crespo (coord.), “Población”, en *Desarrollo económico del Estado de Morelos*, México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2018, p. 131.

¹¹ *Id.*

¹² *Ibid.*, p. 146.

(468 285). Este porcentaje fue aumentando: para 2010 las mujeres activas se concentraban en 51.7 por ciento (918 639), y los hombres activos en 48.3 por ciento (858 588); durante 2015, la población activa de mujeres se mantuvo en 51.9 por ciento (988 905), mientras que la de hombres se concentró en 48.1 por ciento (914 906).

En lo que respecta a Cuautla, la población económicamente activa durante 1980, correspondía a 31 048 personas, de las cuales 29.8 por ciento (9 242) era representado por mujeres y 70.2 por ciento (21 806) por hombres; para el año 2000, hubo un aumento significativo de la participación de las mujeres: 36.2 por ciento (20 848), y en 2010, la población activa se distribuyó entre mujeres con 39 por ciento (29 472) y hombres 61 por ciento (46 116).¹³ Finalmente, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE),¹⁴ del primer trimestre de 2018, la distribución del empleo en Morelos indica que, de la población total ocupada, 65.3 por ciento se encuentra laborando en la informalidad, y solo 36.1 por ciento de las mujeres y 33.7 por ciento de los hombres se encuentran trabajando en el sector formal.

Respecto a la educación, se encontraron datos sobre el proceso de alfabetización en Morelos desde 1895. Partiendo de ello, puede señalarse que “ha existido un rezago histórico de la población femenina, sin embargo, esta brecha disminuye a partir de la década de 1980”,¹⁵ cuando la población alfabetizada —es decir, la que sabía leer y escribir— se distribuyó de la siguiente manera:

¹³ María Victoria Crespo, *op. cit.*, 2018, p. 163.

¹⁴ Cámara de Diputados LXIII Legislatura, *Caracterización del Mercado Laboral en México. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) primer trimestre 2017 y 2018*, México, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2018.

¹⁵ María Victoria Crespo, *op. cit.*, 2018, p. 179.

49.4 por ciento (322 593) correspondía a las mujeres, mientras que 50.6 por ciento (330 002) a los hombres. Estos porcentajes cambiaron para 2010: la población de mujeres se concentró en 51.6 por ciento (742 675), y la de hombres en 48.4 por ciento (695 419). Por su parte, el grado promedio de escolaridad de la población en Morelos ha aumentado de 2000 (7.7) a 2015 (9.3); el de las mujeres se ha mantenido cercano a dicha estimación, con 7.6 años escolarizados en 2000; por su parte, los hombres alcanzaban 8.0 años escolarizados. Si bien durante 2015, las mujeres alcanzaron 9.2 años, y los hombres 9.4 años, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en lo que respecta a Morelos, la eficiencia terminal por entidad federativa en el nivel medio superior ha disminuido de 2000 (63.4%) a 2018 (58.3%).¹⁶

Es pertinente señalar que, en lo referente a los sectores de ocupación, Morelos es una entidad caracterizada por pertenecer al sector terciario, que se especializa en los servicios y en la producción de materias primas. De acuerdo con Crespo,¹⁷ los principales sectores productivos identificados en Morelos son: agricultura; ganadería; aprovechamiento forestal; pesca y caza; construcción; servicios; comercio y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, e industrias manufactureras.

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Eficiencia terminal por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados 2000/2001 a 2018/2019”, 2020, disponible en [https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxweb/pxweb/es/Educacion/-/Educacion_12.px/?rxid=85f6c251-5765-4ec7-9e7d-9a2993a42594], consultado: 5 de septiembre de 2020.

¹⁷ María Victoria Crespo, *op. cit.*, 2018, p. 158.

Estos sectores productivos son un indicador de la oferta laboral limitada en la entidad, en especial para personas con mayores niveles de estudios, puesto que, de acuerdo con datos de la ENOE, la población desocupada en Morelos es de 16 328 personas, de las cuales 52.1 por ciento cuenta con estudios de tipo medio superior y superior. Ello implica que la gran mayoría de sus opciones para laborar se encuentren en el sector informal, lo cual también eleva la probabilidad de involucramiento en actividades ilícitas o de alto riesgo.

A su vez, la violencia en el estado de Morelos se considera extrema; es uno de los principales problemas de la entidad, en general, y de Cuautla, en particular. Respecto a los índices delictivos, de acuerdo con cifras del INEGI, la incidencia delictiva por cada cien mil habitantes ha aumentado de manera constante de 2010 (28 491) a 2018 (45 312). Ahora, si bien durante 2011 experimentó un breve descenso (25 775), las cifras comenzaron a ascender nuevamente a partir de 2012 (35 750).¹⁸

De acuerdo con Macleod y Mindek, existen indicadores como el Índice de Paz en México (IEP) o el realizado por el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), que colocaban en 2015 a Morelos en el quinto lugar en cuanto a delitos relacionados directamente con el crimen organizado, o bien, en el segundo lugar, según el CIDAC. Estos delitos se conforman por secuestros, extorsiones y tráfico de drogas, pero, a su vez, el combate al crimen organizado —y las violencias que de este derivan— se encuentra limitado por la corrupción e impunidad que impera en el estado. Entre las diversas consecuencias que

¹⁸ INEGI, *Tasa de incidencia delictiva por entidad federativa de ocurrencia por cada cien mil habitantes*, México, INEGI, 2018, disponible en [<https://www.inegi.org.mx/temas/victimizacion/>], consultado: 5 de julio de 2020.

implica el alza de este tipo de violencia se encuentran los feminicidios. Macleod señala que, tan solo antecedido por el Estado de México, Morelos asciende al segundo estado del país que adopta la alerta de género.¹⁹

En consecuencia, en la última década, la violencia se ha disparado, no solo en cuanto a feminicidios, sino también respecto a desapariciones forzadas de personas. En este sentido, el periodo de 2006 a 2012 se distinguió por la desaparición forzada de personas, violencia que se caracteriza por ser ejercida por grupos delictivos, con el objetivo de desaparecer de manera involuntaria a una persona o un grupo de personas, previa privación de su libertad. Además, este fenómeno se incrementa y permanece como consecuencia de la omisión por parte del Estado para garantizar la búsqueda y aparición de la víctima desaparecida.²⁰ Las consecuencias de esta omisión se extienden, incluso, después de la muerte de las víctimas. Un ejemplo reciente de ello, y remitiéndonos a Cuautla, fue el caso de las fosas clandestinas de Telcingo; su existencia fue expuesta en diciembre de 2014, por la madre de un joven ahí enterrado, lo que llevó a distintos grupos de familiares de personas desaparecidas a exigir la recuperación

¹⁹ Morna Macleod y Dubravka Mindek, “Introducción desde una mirada multidimensional, violencias contemporáneas en Morelos”, en Morna Macleod, Dubravka Mindek y Jorge Ramírez Pérez (coords.), *Violencias graves en Morelos. Una mirada sociocultural*, Morelos, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2016, p. 11.

²⁰ Mónica Morales, “Las violencias de la desaparición forzada de personas. Vieja práctica y nuevos relatos en el estado de Morelos” en Morna Macleod, Dubravka Mindek y Jorge Ramírez Pérez (coords.), *Violencias graves en Morelos. Una mirada sociocultural*, Morelos, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2016, (pp. 118-120).

de todos esos cuerpos, al considerar que fueron ocultados en una “fosa clandestina”, es decir, un punto de enterramiento ilegal.²¹

Este es un ejemplo de la manera en la que la violencia ha afectado a las familias en Cuautla, pues las desapariciones forzadas son parte de las violencias que tocan directamente a las familias; un tipo de violencia ante la que son vulnerables y cuyo combate va más allá de su control. El tratamiento de este caso, y sus datos irregulares e incompatibles entre la Fiscalía y la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Cuautla, respecto al número de cuerpos depositados, son una muestra de la deshumanización del otro, en un entorno en el que impera la violencia, precedida y amparada por una cultura de la ilegalidad, donde pareciera que la ley existe precisamente para violarla o no observarla.²²

Se puede decir entonces, que en Cuautla existe una cultura de la ilegalidad, la cual, dependiendo del momento histórico, ha favorecido la proliferación de las violencias sociales en la localidad o el abuso de autoridad. Los cuautlenses viven diariamente una realidad construida sobre la violencia social, rodeados de inseguridad, y, por tanto, ajustando sus prácticas en torno a esta; por ello, no es de extrañarse que, ante un clima de violencia e inseguridad, la sociedad responda con la generación de estrategias

²¹ Paris Martínez, “La inhumación de cuerpos en Tetelcingo ¿se hizo en una fosa común o una fosa clandestina?”, en *Animal Político*, 31 de mayo de 2016, disponible en [<https://www.animalpolitico.com/2016/05/la-inhumacion-de-cuerpos-en-tetelcingo-se-hizo-en-una-fosa-comun-o-una-fosa-clandestina/>], consultado: 18 de marzo de 2020.

²² Luz Marina Ibarra Uribe, “El aumento de espacios de ilegalidad y la cultura de la legalidad en el municipio de Cuautla”, en Medardo Tapia Uribe, Luz Marina Ibarra Uribe y Gabriela Tapia Téllez (coords.), *La violencia en Cuautla: diagnóstico y acciones en Morelos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma del Estado de Morelos/Juan Pablos Editor, 2016, p. 229.

que contribuyan a disminuir el riesgo latente de verse vinculados con el crimen organizado, así como violencias de género y desapariciones forzadas.

En Cuautla, cuando se habla sobre violencia social, esta se entiende como el conjunto de la exclusión social, económica, política y simbólica que contribuye de manera terminante a la generación y el incremento de la violencia, ya sea interpersonal, colectiva, de género, simbólica y autoinflingida.²³ Sin embargo, en el municipio también puede verse como el síntoma de una enfermedad crónica más compleja y profunda, la cual podría denominarse *cultura de la ilegalidad*, que se posiciona como el detonante de la violencia social. Esta cultura se conforma mediante la impunidad, la corrupción, la transgresión de la ley y su permisividad.²⁴

INSEGURIDAD Y NATURALIZACIÓN DE LA VIOLENCIA EN CUAUTLA

La violencia social en Cuautla se ha convertido en parte de la vida cotidiana de distintas generaciones; sin embargo, ha tenido repercusiones diferentes en cada generación. Más allá de las diferencias en su percepción, la violencia social como parte de la cotidianidad es precursora de su naturalización. Naturalizar la violencia tiene consecuencias nocivas en el estilo de vida de las personas, pues se racionalizan prácticas y se ajustan medidas en torno a mantener

²³ Medardo Tapia Uribe y Luz Marina Ibarra Uribe, “El municipio de Cuautla: violencia social, exclusión social y pobreza. Una primera mirada”, en Medardo Tapia Uribe, Luz Marina Ibarra Uribe y Gabriela Tapia Téllez (coords.), *La violencia en Cuautla: diagnóstico y acciones en Morelos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma del Estado de Morelos/Juan Pablos Editor, 2016, p. 21.

²⁴ Luz Marina Ibarra Uribe, *op. cit.*, 2016, p. 229.

la seguridad, o, más bien, disminuir la vulnerabilidad frente a la violencia como una constante. Entre las consecuencias más recalcitrantes de la naturalización de la violencia se encuentra el hecho de que no se reconozca a las personas como individuos, sino solo como números estadísticos; que sean cosificadas y, por lo tanto, susceptibles de ser maltratadas, violentadas y hasta eliminadas. Pero, además, el nulo reconocimiento del otro como un semejante puede permitir acciones en contra de su dignidad, pues, como alguien inferior, se le desconoce su humanidad.²⁵ De manera que, las personas se convierten, con sus acciones u omisiones, en parte de la violencia y, en el peor de los casos, en perpetradores.

Por tanto, al analizar la violencia en el estado, saltan a la vista violencias graves que consisten en esta deshumanización y destrucción del otro, como lo son los feminicidios y las desapariciones forzadas, así como la situación permanente de riesgo en la que se encuentran particularmente los jóvenes del estado, y por tanto del municipio. Además, con un análisis desde una perspectiva generacional, es posible entender que la percepción de la violencia y la convivencia con esta tiene diferencias importantes. Las personas mayores tienen un concepto de la violencia al que pueden integrar comparaciones entre una época y otra; sin embargo, los jóvenes no cuentan con experiencias de vida suficientes o la noción de haber vivido épocas de mayor orden social para poder establecer una diferenciación. En consecuencia, dependen de sus redes familiares y del soporte que brinda la escuela, para evitar resignificar y naturalizar la violencia, tal

²⁵ Dayan López Bravo, “De la naturalización de la violencia a la banalidad del mal”, *Ratio Juris*, vol. XII, núm. 24, enero-junio, 2017, pp. 111-125.

como puede apreciarse en los siguientes testimonios de tríadas de varones.²⁶

Hacer maldades, eso era, eso era nada más no había otra cosa. Ahora que entre muchachos por alguna cosita se disgustaban, cositas ligeras si usted quiere, pero llegaban a los trancazos, pero, pero era poco no era mucho (Abuelo, 76 años).

Es lo que le digo a mi esposa, no puedes entrar a un bar porque ya te están matando, antes pues ibas a un bar y había un pleito, y pues era un pleito de cantina ahora no, ahora es de toma y ya te matan y todo ha cambiado (Padre, 54 años).

En la escuela, sí pero muy poco, o sea, si hacemos una comparación con ahora, sí es un mundo de diferencia. Por ejemplo, yo veía en la secundaria, en la secundaria el fumarte un cigarro era algo espantoso para ti era: “¡oh ya fuma!”. Y ya todos se espantaban de que fumaba, y ahora así, pero de marihuana y cosas así, y antes era un cigarro, un cigarro normal y, pero así drogas, drogas que yo haya visto en la secundaria no muy común, igual en el CBtis también no era común (Nieto, 32 años).

En estos testimonios es posible apreciar el cambio generacional en la percepción de la violencia; se puede ejemplificar cómo las violencias vividas y percibidas por una y otra generación van aumentando en gravedad. Para el abuelo, la violencia se reducía al plano físico: golpes y peleas esporádicas, por cuestiones ordinarias de origen relacional entre pares. Par 17 05 22 a el padre, esta violencia física sigue siendo parte de su cotidianidad, pero

²⁶ Durante 2017 y 2018, se entrevistó a familias de tríadas generacionales de mujeres y hombres de Cuautla, Morelos (abuelas, madres y nietas y abuelos, padres y nietos), como parte del trabajo de investigación “La escuela vista a través de tres generaciones en dos contextos latinoamericanos. Un estudio comparativo”. Gracias a redes personales se logró ubicar y entrevistar a cuatro tríadas.

escaló en gravedad al incluirse el riesgo permanente de morir, de manera fortuita, por encontrarse envuelto en un pleito cuya resolución derivara en el uso de armas.

Por su parte, para el hijo, no hay una noción clara sobre la violencia, pero sí la inclusión del uso de sustancias; si bien señala que no era algo común, ello no cambia el hecho de que ya se hablaba de las drogas en su círculo social inmediato. Sin embargo, al comparar la percepción de la violencia entre este nieto y el de otra tríada, es posible percibir la forma acelerada en la que la compraventa de drogas escaló, y los jóvenes pasaron de ser solo consumidores, a participantes activos como vendedores al interior de las escuelas.

Sí, compraban y consumían [se refiere a las drogas] y había muchos que consumían y vendían. [...] Era afuera y también adentro, tengo ahorita varios amigos en la prepa que iban en la tarde, me han contado que ahí mismo dentro de la escuela en los baños, donde no hubiera cámaras, porque ahorita hay cámaras, dónde no hubiera cámara, ahí se la empezaban a rifar [...] Sí dos [compañeros], bueno uno no iba en mi salón, pero le hablaba yo y otro iba en mi salón, creo que a él lo intentaron matar y se salió, al que me juntaba mucho con él, hasta que un día me quiso jalar y me empecé a separar de él, pero lo último que supe es que lo intentaron matar (Nieto, 16 años).

Se aprecia que existe una marcada diferencia entre lo que se naturaliza y se acepta como parte de la cotidianidad. Se observa cómo las generaciones transitan de etapas de mayor orden a otras de descomposición social; entre el sobresalto por la violencia, a su integración en la vida cotidiana. Para la generación de los padres, el riesgo latente de morir envuelto en una disputa representa un hecho impactante. Sin embargo, para la generación de los nietos, el riesgo de ser asesinado es solo un efecto colateral por encontrarse inmerso en una realidad en la que el ejercicio de actividades

delictivas no es un hecho impresionante por sí mismo. De hecho, la convivencia es tan estrecha que se establecen lazos de amistad o afinidad con personas vinculadas a dichas actividades.

En el caso de este nieto, no existe ninguna expresión de desagrado o miedo en lo que respecta a su relación de amistad con otro joven narcomenudista, pero, al mismo tiempo, tampoco existe preocupación o pena por el hecho de que esta persona ponga su vida en riesgo. Tal como lo señala López, estas acciones son tan cotidianas “que se naturalizan y se llegan a justificar, al punto de que no se piensa en ellas ni se racionalizan; se llega a formar parte de la violencia, se llega a ser perpetradores, se llega a lo que se denomina la banalidad del mal”.²⁷

Si asesinan a su compañero, el nieto asume que es por encontrarse vinculado con prácticas de riesgo; se justifica, entonces, la posibilidad de morir en condiciones violentas o de, incluso, ser desaparecido; pero, además, se responsabiliza a la víctima, porque andaba en *malos pasos*. Los jóvenes, asimismo, se relacionan con un mayor consumo de símbolos que contribuyen a reforzar expectativas idealizadas en torno al bienestar económico, y que, en ocasiones, *glamurizan* las actividades delictivas, al ofrecerse como una ruta que, además de accesible, ofrece múltiples beneficios inmediatos. Ello evita que se reflexione y se cuestionen factores como la incapacidad del Estado para limitar los alcances de la delincuencia organizada y garantizar la seguridad de las personas.

²⁷ Dayan López Bravo, *op. cit.*, 2017, p. 113.

ELECCIÓN DE LA ESCUELA: ESTRATEGIA PARA ALEJAR A LOS HIJOS E HIJAS DE PRÁCTICAS DE RIESGO

Un Estado débil genera desconfianza y, a su vez, hace que las familias se vean obligadas a incluir en sus estilos de vida prácticas que les permitan afrontar la violencia y contrarrestar la vulnerabilidad. La generación de los abuelos y de los padres se caracterizó por una mayor autonomía sobre cuestiones como asistir solos a la escuela, a la casa de los amigos o, incluso, *irse de pinta*. Una consecuencia del incremento de la violencia en el entorno es el hecho de que la generación de los nietos no puede trasladarse sola a la escuela, es casi imposible salir con sus amigos y se les restringen las salidas de noche, aun cuando se trate de un lugar cercano, pues sigue representando un riesgo.

Pues íbamos hasta Cuautlixco, la colonia, la casa de mi papá estaba a media cuadra de la escuela Plan de Ayala, donde está el mercado nuevo, allá a media cuadra estaba la panadería [...] No, no, llegábamos a la escuela y a las seis, ya no me acuerdo, teníamos que llegar a la casa a cenar (Abuelo, 85 años).

Nos cambiaron de Tetelcingo a Cuautlixco, aunque pagábamos pasaje, allá era el nivel más bajo como es pueblo indígena pues el nivel estaba muy bajo de estudios y mi mamá quería que estudiáramos, y nos metió a Cuautlixco [...] Sí íbamos diario, pero nada más a calentar el asiento como decían, no faltaba porque mi mamá se levantaba temprano y a la escuela, pero ya era cosa de uno (Padre, 54 años).

Era mucho de que por los de la mañana fueran sus papás y pudieran ir por ellos a la escuela a la salida y en las mañanas también los iban a dejar porque entrábamos a obscuras se podría decir, y por mi iban [...] cuando era niño era un lugar más tranquilo, hasta mi mamá nos dejaba salir a lugares, por ejemplo: le decíamos a mi mamá podemos ir a la tienda e íbamos y así

regresábamos, podíamos ir a las nueve, diez de la noche porque estaba muy tranquilo, ahorita le decimos ¿podemos ir a la tienda? —pero vayan los dos— ve con tu hermano, no vayas solo, porque ahora si ya es como más inseguridad (Nieto, 16 años).

Por tanto, no es de extrañar que, dentro de las reconfiguraciones de las familias, se encuentre la elección de la escuela, como una medida efectiva para alejar a sus hijos e hijas de prácticas de riesgo y la convivencia con agentes de la violencia. Ello cobra mayor relevancia cuando se habla de la generación de los nietos, pues la población joven es la que se encuentra en mayor peligro de padecer la violencia, o bien, formar parte de esta. Así, una estrategia empleada por las familias para inscribir a un hijo a una escuela es guiarse por su prestigio, el cual muchas veces está relacionado con los valores que en ella se fomentan, la vigilancia, el control, la disciplina, pero, además, que la institución establezca canales de comunicación con ellos.

[...] hay como que una disciplina muy marcada (Madre, 55 años).

Ahorita se usan muchos los grupos entre las mamás tienen los chats de mamás. En preparatoria la madre te revisa el Facebook, si hay algo que subiste te mandan a llamar. Yo creo que esa es tu vida aparte, pero si pusiste algo te mandan a llamar, alguien está supervisando los perfiles de los compañeros, ella tiene su perfil, entonces sí está supervisando (Nieta, 36 años).

Por otra parte, hay padres que además de involucrarse activamente por demanda de la escuela, deciden laborar en la institución donde estudian sus hijos e hijas o los inscriben en las escuelas donde ellos o ellas laboran.

“Un varón de la generación de los padres señala, [trabajo de] administrativo en una escuela [...] hago de todo, voy a la super-

visión, llevo la cooperativa, tengo el transporte escolar” (Padre, 54 años).

No obstante, la escuela es un espacio donde convergen estudiantes de orígenes familiares y estatus económicos variados. Esta diversidad tiene distintos rostros si hablamos de escuelas públicas o privadas, y si nos ubicamos en diferentes momentos históricos, la elección de las escuelas se encontraba condicionada por la oferta educativa, además de las posibilidades económicas de pagar las colegiaturas. Las tríadas de mujeres y hombres lo explican de la siguiente manera:

Él nunca quería que estudiaran en escuela particular, eso era algo que a él le podía mucho, le podía mucho, entonces era lo que yo te digo que no estábamos en el mismo canal y no estábamos sintonizados en ese aspecto, porque él siempre pensaba que por ir en esa escuela se iba a volver amanerado o algo así, decía siempre lo mismo [...] y yo no veía otra escuela para mis hijos que no fuera esa, yo fui muy feliz ahí, entonces yo no veía otra escuela más, hasta ahorita en Cuautla yo no veo otra escuela, no sé si alrededor, pero en Cuautla yo no veo otra escuela (Madre, 55 años).

Tenía posibilidades económicas, les estaba yendo bien a los dos y porque te digo en su opinión era el mejor colegio de aquí, de Cuautla. Había más, pero, así como que las de mejor nivel, este, las instalaciones, todo, [...], pero como mi mamá fue ahí desde chica esa fue la que le gustó. [...] siempre fue como tratar de darnos, pues el mejor ambiente posible. También digo, las escuelas públicas y las privadas como que manejan dos ambientes diferentes, entonces, sí, la opción era esa: ir a escuela privada [...] son más estrictos que en una pública [...] al menos en ese colegio siguen igual de estrictos, a no ser que ahora le ponen un poco más de empeño a lo de las computadoras, y a lo del idioma inglés, es como que más reforzado, ahorita ya es inglés básico y computación, entonces sí lo han reforzado un poquito más [...] ahorita son más exigentes, las áreas de compu-

tación ya están mejores, más grandes, computadoras ya más sofisticadas, sí, creció mucho (Nieta, 36 años).

Me preocupó que entraran a la escuela porque en ese tiempo ya no había cupo para la secundaria, cuántas eran, en ese tiempo nomás había una, la Antonio Caso, para toda la población de Cuautla, después hicieron la Cuitláhuac, hicieron otra la de Amilcingo y ya, pero no había escuelas, señora, el gobierno miente, para que tuviéramos escuelas de calidad como ellos dicen (Abuelo, 85 años).

En la primaria vivíamos en la colonia Zapata y ahí hice primero y segundo año y luego nos cambiamos a Tetelcingo y fue tercero y cuarto, luego nos mudamos a Cuautlixco y ahí terminé quinto y sexto [...] Nadamás había tres secundarias en ese tiempo, era la uno, la dos y la tres y ya después empezaron a salir más secundarias, pero ya habíamos salido de la secundaria (Padre, 54 años).

[Elección de la escuela] entre nosotros [esposo y ella] solamente fue la cercanía nada más, porque no hay otro factor, yo tenía la intención de meterlo a una escuela pública que me gusta mucho cerca de donde vive mi abuela, pero ahora los kínderes van por zona y no me pertenecía esa zona y el kínder que me pertenece en la zona no me acomodaba el horario, la verdad es que a nosotros solo fue por la cercanía del lugar (Nieta, 33 años).

De acuerdo con datos del Anuario Estadístico del Estado de Morelos de 1993 y de 2017, durante este periodo de tiempo, el número de escuelas de sostenimiento público y privado, ubicadas en colonias y sus ampliaciones en el municipio, pasaron de 167²⁸ a 279, es decir, el aumento de la oferta educativa ha tenido un crecimiento paulatino, con la creación de 112 planteles en 25 años.²⁹ Además, este incremento en la oferta educativa no se

²⁸ INEGI, *Anuario estadístico del Estado de Morelos*, México, INEGI, 1993.

²⁹ INEGI, *Anuario estadístico del Estado de Morelos*, México, INEGI, 2017.

traduce en que todas estas escuelas cumplan con los estándares y satisfagan las necesidades de las familias, pues, desafortunadamente, existen escuelas que han sido alcanzadas por la violencia, en cuyo interior no solo se encuentran jóvenes afectados por ella, sino también perpetradores.

Quando estudié no, muy seguramente no me di cuenta, ahora ya es una situación muy descarada, tú como maestro te haces el tonto cuando estás viendo su transacción, te haces el tonto porque cómo le haces, hasta dónde llegas, hasta dónde puedes llegar sin que también tú sufras algún daño, sin que te lastimen porque sí ha sucedido al menos aquí en la escuela que te metes y ya te están amenazando, ya te amenazan por reprobar, ahora con mucho más razón te van a amenazar por meterte dónde no debes. (Nieta, 33 años)

Así, entre la escuela y la familia se construye una barrera de protección y contención de los jóvenes. Estas instituciones, caracterizadas por la socialización de los individuos, son agentes de asistencia y formación para afrontar y compensar la vulnerabilidad de los estudiantes en contextos de violencia, la cual, hasta cierto punto, se naturaliza, pues las probabilidades de verse alcanzados por esta son muy altas. Lo anterior implica que, de una forma u otra, los jóvenes resignifiquen la violencia para aprender a coexistir con esta. Tal como lo señala Flores, la violencia hacia estos es multidireccional, sucede culturalmente y legitima las formas en las que se expresa.³⁰ Estamos ante una realidad impregnada de violencia, en la que hablar de asesinatos,

³⁰ Lourdes Flores, "Juventudes en Emergencia. Cuando la Violencia se Impregna" en Morna Macleod, Dubravka Mindek y Jorge Ramírez Pérez (coords.), *Violencias graves en Morelos. Una mirada sociocultural*, Morelos, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2016, (pp. 200-204).

desapariciones y tortura se ha convertido en lo cotidiano, situación que rebasa a ambas instituciones.

ESTRATEGIAS FAMILIARES PARA CONTRARRESTAR EL ACOSO ESCOLAR

En apartados anteriores se ha enfatizado la labor de la escuela como una institución que, junto a la familia, contiene y contrarresta la vulnerabilidad de los estudiantes frente a contextos de violencia social grave, y busca apartarlos del crimen organizado. Además, permite la integración social de sus estudiantes a partir de los procesos de socialización en ella empleados. Sin embargo, ello no exime a la escuela de otros tipos de violencia gestados en su interior, como el acoso escolar. Esta forma de violencia se caracteriza por ser interpersonal, física o verbal, y puede derivar en otras conductas relacionadas, como el ostracismo, la exclusión y el rechazo social.³¹ Es un tipo de agresión instrumental, surgida de un interés particular sobre la víctima con la intención de hacer daño, de herir emocional o físicamente, y de humillar.

De acuerdo con Ovejero Bernal y De la Villa Moral,³² para entender la violencia escolar es necesario tener en cuenta el contexto, en especial el familiar; no es que los acosadores tengan problemas psicológicos, sino que ejercen la violencia porque desde niños se les ha enseñado. No es algo extraordinario que los acosadores no suelen presentar remordimiento alguno, al

³¹ Anastasio Ovejero Bernal y María de la Villa Moral, *op. cit.*, 2018, (pp. 121-151)

³² *Id.*

contrario, es un efecto por demás ordinario, a pesar del daño que hacen a sus víctimas, pues es suficiente con que en verdad crean que esas víctimas se lo merecen. Lo más seguro es que los acosadores aprendieran tales conductas acosando a sus hermanos o siendo acosados en casa, para luego aplicarlas y perfeccionarlas en la escuela, y es muy posible que las apliquen en otros ámbitos de su vida una vez que sean adultos, sobre todo porque la violencia es aceptada por la sociedad, y, en un contexto violento como Cuautla, este tipo de conductas reportan beneficios y no obtienen sanciones.

La madre de una de las tríadas de mujeres presentó síntomas de epilepsia desde la infancia, lo que le provocó que la adquisición de destrezas, como la memorización de datos, se le dificultará; sumado a ello, tenía problemas de lenguaje (era tartamuda). Esta diferencia, en un entorno escolar que no se encontraba preparado para tratar su situación, generó conflictos y carencias de diversa índole, entre ellos, el acoso escolar, el cual formó un sentimiento de insatisfacción e inadecuación en ella durante gran parte de su etapa como estudiante.

Lo que sucedía en aquel entonces era que te aprendieras todo de memoria [...] Entonces yo no sabía que pasaba yo veía a mis compañeras y decía ¿cómo le hacen? Yo no puedo, a mí me gustaba leer porque de chiquita me gustaba leer, pero no me aprendo nada [...]. Entonces ya grande, hasta que empecé a trabajar, supe que lo que tenía era epilepsia y que la parte que estaba afectada era lo que tenía que ver con la memoria a corto plazo, entonces yo ya me metí a estudiar, ya me entendí y ya me acepté.

En un contexto donde no existe ningún regulador del abuso, solo es necesario presentarse como diferente para ser objeto del acoso. En consecuencia, los acosadores, justifican y minimizan

el daño causado, y menosprecian a las víctimas con sus propias deficiencias, para legitimar la agresión y el sufrimiento provocado. Por ello, el remordimiento es mínimo —o nulo—, lo que propicia su repetición y su normalización, además de que este tipo de acoso se realiza en grupo.³³ Los efectos de la agresión pueden ser el bajo rendimiento escolar y la negativa de quien es afectado a asistir a la escuela; además, se produce un efecto de naturalización que la familia puede revertir; por ejemplo, en el caso referido, el padre expresa rechazo y le enseña a su hija que es inmoral lo que le hacen en la escuela. Así, contar con un soporte emocional y de apoyo continuo abre la posibilidad de sobreponerse y enfrentarse al acoso.

[...] era muy mal visto que no supieras leer y yo era tartamuda, en aquel entonces no se llamaba bullying, pero sí se burlaban, afortunadamente en mi caso mi papá [...] en sexto año, yo me iba a las vacas con mi papá, yo le platicaba, no les hagas caso, están locas, ignóralas, haz de cuenta que no te dicen nada, a ver ¿ellas se ponen a trabajar?, ¿ellas cuidan?, ¿qué hacen? No hacen nada, son unas flojas y tú no porque tú trabajas [...] tú haces muchas cosas que ellas no hacen y saben hacer. [...] Cosas de ese tipo, [...] porque a ciencia cierta, sí me causó mucho conflicto, no fue tan sencillo como lo platico, sí porque sí lloraba, sí me enojaba, pero... [...] eran muy crueles (Madre, 60 años).

El acoso se visibiliza y su rechazo permite inculcar un paradigma integrador sobre aquellos que son percibidos como diferentes. Ovejero Bernal y De la Villa Moral³⁴ señalan que, si bien el acoso escolar no es algo nuevo, sí es un indicador que expone la manera en que la violencia social se ha instalado en nuestras prác-

³³ Anastasio Ovejero Bernal y María de la Villa Moral, *op. cit.*, 2018, pp. 121-151.

³⁴ *Id.*

ticas cotidianas. A su vez, establecen una clara diferencia entre la violencia y la agresión, pues determinan que el acoso escolar también incluye y de manera repetida, expresiones de agresión que derivan en golpes. Ello puede apreciarse en los testimonios de una abuela y una madre de una tríada, que padecieron los efectos del acoso escolar desde las agresiones físicas.

[...]cuando él [hijo varón] empezó [a estudiar], apenas empezaba a despegar el negocio y no podía yo pagar colegiatura [...], después con [nombre de las hijas] ya las pude meter ahí a [nombre de la escuela particular], y sí, como era un varón no se me hizo muy duro mandarlo a la escuela de gobierno, a las niñas era mejor mandarlas a [nombre de la escuela particular]. Luego en la escuela de gobierno sí tuve un problema con [nombre del hijo varón] porque lo agarraron de bajada unos niños [...], lo tenían en un rincón dándole duro, yo lo fui a espiar porque todos los días llegaba: “Que me rompieron el lápiz, que quién sabe qué, que me pegaron”; yo dije: bueno ¿qué las maestras qué entonces? Y que me doy una vuelta, sí lo tenían en una esquina, como era en el recreo, quitándole la torta [...] y yo pues sí, también hice mal porque le pegue una cachetada al chamaco, entonces sí les pudo mucho, porque entonces fue el chamaco fue y me acusó con el papá y entonces sí la directora se metió: “Es que ya van tres, tres memorándum que le mando que vengan y no han venido, hoy vinieron porque al niño le pegaron, pero tiene tres veces que yo los mando a llamar y ustedes no han venido, entonces la señora ya se cansó, yo no digo que hizo bien pero tienen que ver que si hubiera sido al revés hubiera sido lo mismo” (Abuela 84 años).

Como puede apreciarse en este caso en particular, la escuela como institución no siempre se ha encontrado preparada para implementar medidas de intervención en torno al acoso escolar que se gesta en su interior. Precisamente, la ausencia de medidas y la deficiencia en los canales de comunicación orillan a los padres y madres de familia a inmiscuirse de manera directa en la solución de la agresión física de que son objeto sus hijos e hijas,

y en casos más extremos, el cambio de una institución educativa a otra se presenta como la solución más efectiva y determinante para aislar a los hijos e hijas de dichas situaciones.

Con [nombre de la hija], una vez me la expulsaron de [nombre de escuela particular], porque me dijo la madre: “Llévesela porque me distrae mucho a los niños, no sé qué les platica pero todos están con la boca abierta y yo ya le he llamado mucho la atención a su niña y no me obedece, por favor llévesela”. Y me la llevé, y me la traje y entonces como castigo la metí en [nombre de la escuela pública], quién me había de decir que ahí sí se echó a perder totalmente, llegaba desgarrada del uniforme, me llegaba despeinada, la mandaba yo bien peinadita, venía como loca, arañada, un botellazo le dieron aquí [señala la frente], trae la marca todavía porque se agarraba a trancazos feo, feo. Y entonces ahí me fue peor, entonces nada más hizo ahí el tercer año y ya la metí a [nombre de otra escuela particular], y ahí no hubo problema (Abuela, 84 años).

[...]cuando estudié en la [nombre de escuela pública] pues mandaban llamar a la mamá, mandaban llamar al papá, pero, cómo te diré, no aplicaban bien los correctivos porque era lo mismo, nadamás daban la queja, pero no hacían nada por arreglarlo porque era igual. Yo siempre llegaba con la falda desgarrada, y no porque me pegaran nadamás, yo también tenía que dar, pero, por ejemplo, eso no está permitido en las escuelas privadas, [...] eso no, hacen un escándalo tremendo, te reportan y demás porque así tenía que ser, pero no, [nombre de la escuela pública] como que ahí les daba lo mismo (Madre, 57 años).

Como puede apreciarse en los testimonios anteriores, en ambos casos, las estrategias de la familia se adaptaron respondiendo a cuestiones de género, pues ante la misma experiencia de agresión física en la escuela pública, la abuela opta por medidas diferentes al tratarse de su hijo, o de su hija. Ella, ante su carencia económica, asume que la mejor opción para su hijo varón es la escuela pública, así mismo, al presentarse una situación de violencia

que deriva en agresión ella le exige una respuesta y un cambio a la institución. En contraparte, en el caso de la hija mujer, no solo no se exige nada a la institución, sino que además se responsabiliza a la hija de ser la responsable de las agresiones, las cuales, además, eran de mayor intensidad que las recibidas por el hijo varón, al grado de dejarle cicatrices físicas. Ante esta situación, se consideró que lo mejor era separar a la estudiante de la institución y, como medida cautelar, enviarla a una escuela que satisfaga las necesidades de seguridad y contención, en la que la estudiante ya no cause problemas, ya que la mamá nunca la creyó víctima.

El acoso escolar es una forma de violencia que se gesta al interior de las escuelas, y degenera en prácticas de hostilidad y maltrato, o en su versión más recalcitrante, como agresiones físicas que pueden dejar secuelas permanentes, dichas formas de violencia que conforman el acoso escolar responden al contexto escolar, cultural, social y familiar en el que se sitúa tanto la institución como sus integrantes. Pese a ello, Ovejero y De la Villa³⁵ reconocen que existe un alto consenso en que la escuela debe ser un instrumento de cohesión social e integración, por ello no puede, ni debe, reducirse a un proceso de enseñanza y aprendizaje, debe abarcar aspectos asociados al proceso de socialización y al fomento de la tolerancia, en particular, hacia quienes se perciben, piensan y se expresan de manera diferente.

Por ello, es comprensible que pese a la manera en que ha escalado la violencia social, particularmente en Cuautla, las familias conciban a la escuela como un espacio para que sus hijos e hijas se construyan como individuos y ciudadanos, en lo último que pensarían es que en esta institución se están convirtiendo en re-

³⁵ *Id.*

productores de las violencias. Al contrario, los padres creen que la escuela puede constituirse en un agente de cambio capaz de modificar percepciones y paradigmas, incluida la posibilidad de romper ciclos de abuso y prácticas que la producen. Ello trasciende de una generación a otra, y repercute tanto en las características que los padres y madres buscan en estas instituciones, como la práctica de su paternidad-maternidad e involucramiento en el proceso educativo de sus hijos e hijas, lo cual propicia una toma de decisiones más horizontal y consensuada, y se traduce en familiares más democráticas.

RUPTURAS, CAMBIOS Y PERMANENCIAS EN DINÁMICAS DE FAMILIAS CUAUTLENSES PARA CONTRARRESTAR LAS VIOLENCIAS

Como se ha dicho, la educación puede constituir un vehículo para cambiar prácticas y patrones negativos, lo que puede trascender de una generación a otra. Si bien su capacidad de transformación social está sujeta a factores externos que pueden condicionarla y limitarla, la educación —en este caso, la familiar— puede ser un espacio favorable para que se den ciertas rupturas, por ejemplo, respecto a los mandatos sociales basados en el género, los cuales coadyuvan a resignificar las expectativas de vida de hombres y mujeres e integrar nuevas formas de convivencia para relacionarse entre ellos y con su entorno.

En el caso de las familias de mujeres de tríadas generacionales del municipio de Cuautla, Morelos, la educación escolarizada ha propiciado que obtengan independencia económica, y, con ello, más poder de decisión respecto a cuestiones relacionales o la forma en la que se construye una familia. Por su parte, en el caso de los hombres, si bien siguen presentes algunos de estos mandatos sociales —como el ser proveedores— es posible observar

cómo han cambiado la manera en la que se relacionan con sus hijos e hijas.

El género es una construcción social que condiciona a una persona, a partir de su sexo biológico, a una serie de demandas a las que debe adscribirse no solo para integrarse en sociedad, sino también para establecer relaciones afectivas. Estas exigencias se convierten en estándares que establecen lo permitido, lo esperado y lo rechazado por la sociedad respecto a cómo debe actuar un individuo. Los mandatos sociales del género son transversales, precisamente porque afectan múltiples aspectos de la vida de las personas y trascienden varias etapas de su curso de vida. Así, lo esperado de un hombre y una mujer se ajusta para cada etapa de su vida y situación relacional.³⁶

Para las mujeres, estos mandatos se encuentran entre lo que se espera y se exige de ellas en cada etapa de su curso de vida, como jóvenes solteras, casadas, y, en caso de convertirse en madres, hasta que llegan a ser abuelas. Esto las recluye exclusivamente en el espacio doméstico, y las convierte en reproductoras de la economía del cuidado; su deber es asegurarse de llevar a cabo trabajos domésticos y de cuidados, que son indispensables y garantizan la reproducción social y el bienestar de las personas, los cuales recaen principalmente en las mujeres.³⁷ Dichos mandatos producen efectos negativos, al confinarlas a

³⁶ Marcela Lagarde, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, España, Instituto de la Mujer, 1996. / Marta Lamas “Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género” en Marta Lamas (coord) *El género. La construcción cultural de la diferenciación sexual*, México, Editorial Porrúa, 1996, (pp. 327-366)/ Juan Guillermo Figueroa Pera, “Entre la violencia, el poder y la masculinidad”, *La ventana*, vol. 3, núm.25, 2007, pp.199-210.

³⁷ Brígida García Guzmán, “El trabajo doméstico y de cuidado: su importancia y principales hallazgos en el caso mexicano”, *Estudios Demográficos y Urbanos*, vol. XXXIV, núm. 2, 2019, pp. 237-267.

la supervisión de otros y condicionar su dependencia económica,³⁸ pues, al tratarse de un trabajo no remunerado, la persona no es capaz de construir un ahorro o cualquier tipo de seguridad para la vejez. En las siguientes citas, se observa cómo en una tríada de mujeres cuautlenses este mandato social de mujer esposa y ama de casa sufre una ruptura, y la educación escolarizada se prioriza por encima del matrimonio, para enfatizar sus beneficios económicos a largo plazo.

Que fueran buenas mujeres con sus esposos, lo mismo que me decía mi mamá, era la cadenita y que siempre atendieran a sus esposos, que, si llegaban, ponerles el mantelito, de tener un poquito de atención con ellos (Abuela, 89 años).

Yo por ejemplo a mis hijas lo que les dije siempre es: aquí primero entra el título y luego entra el novio. Y no se pone a consideración de nadie, no es de que no quieran, así va a ser. Y bueno así me resultó porque en otros hogares no resulta (Madre, 60 años).

Mi mamá es una mujer muy fría, muy dura en ese aspecto, la parte bonita nunca, ni mi papá tampoco, también fue muy forzado, no. Estudia porque tienes que trabajar porque después tienes que mantenerte [...] mi hijo es flojazo para las planas y ahí se sienta, es que tienes que hacer la letra bonita, [...] tienes que hacerlo porque tienes que estudiar [...] es muy bonito que tú estudies, vas a ser alguien muy importante, vas a ganar mucho dinero, esa parte motivacional, vas a ganar mucho dinero ¿Qué te quieres comprar? (Nieta, 33 años).

En el caso de las mujeres, es notable la ruptura entre la aspiración de ser ama de casa y la transición a priorizar la educación escolarizada como un elemento importante para garanti-

³⁸ *Id.*

zar la independencia económica, lo cual les da cierta libertad de decisión, respecto a formar una familia, establecer o no una relación de pareja; asimismo, altos niveles de educación escolarizada se encuentran relacionados con un mejor envejecimiento y un mayor autocuidado.

Estas demandas sociales también afectan a los hombres, pues lo que se espera o exige de ellos es principalmente que sean proveedores, y, partiendo de esto, se evalúa su desempeño como padres y esposos. Así, las rupturas en los mandatos de género, si bien son más evidentes en las mujeres, también se encuentran presentes en las generaciones de los hombres, particularmente en la forma de ejercer la paternidad, aunque puede variar de acuerdo con la generación.

[...] nunca tuve noción de cuando nacieron, ni cuándo esto, ni nada. Yo no estaba, la que hizo todo ese trabajo sucio fue mi mujer [...] Pues ahí te digo, los trescientos sesenta y cinco días del año volvía al trabajo, volvía al descanso, el día que descansaba yo, esta gritadera que había con éstos, gritaban y eso y no, yo ya me voy [...] Pues te digo el trabajo sucio lo hizo mi esposa, ella salubridad, ella escuelas, ella todo, todo, todo, todo. Yo no le di, nunca me puse a sentar ahí para revisarles su tarea, no, nada. Ella fue todo lo que hizo, lo que saben es por ella, por mí no, yo nomás [...] el dinero (Abuelo, 85 años).

Como se puede apreciar, la paternidad en la generación del abuelo consistía principalmente en ser proveedor. La crianza y educación de los hijos e hijas fue una tarea ejercida por la madre, quien, a su vez, administraba los ingresos y se encargaba de la organización del hogar. Sin embargo, esta forma de ejercer la paternidad es una conducta previamente inculcada, como puede observarse en la siguiente cita:

Y este mi tía, la esposa de mi tío, me dijo aquí comes, aquí duermes, aquí se te lava, aquí tienes que dar algo de gasto; entonces me vas a dar dos centavos y un centavo para ti, entonces así fue. Eso a mí me sirvió porque me enseñó a dar el gasto ¿no?, me empezó a dar dinero; cuando me casé, tenía yo que dar el gasto porque ahí comía yo, ahí dormía yo, ahívivía yo, me lavaba mi ropa, eso era (Abuelo, 85 años).

En la generación del padre, ser proveedor sigue siendo un aspecto principal de la paternidad; sin embargo, existen modificaciones en el ejercicio de esta. En el caso del padre, este incluso labora en la escuela donde su hijo menor hace estudios de preparatoria, lo que implica una mayor presencia en la cotidianidad de sus hijos e hijas, y un conocimiento más profundo y detallado sobre sus actividades.

Sí, pues cuando viajamos nos vamos los cuatro, desde que mis hijos entraron a la banda los cuatro hemos andado para todos lados y sí, tenemos buena comunicación, platicamos, ven las carencias que tenemos y ellos ven, sí les cae el veinte de trabajar más en la escuela, que estamos haciendo sacrificios para que los dos salgan de escuela particular [...] yo creo que porque yo no estuve cerca de mis papás también yo creo que eso me ha motivado a estar más cerca de ellos. [...] A acompañarlos y que mis hijos no se separen tampoco (Padre, 54 años).

Se aprecia que existe una mayor presencia del padre, así como una mayor participación en su crianza, situación que es referida por el padre y por el hijo; se expone que tanto el padre como la madre, monitorean las actividades escolares de su hijo y participan de manera activa en su educación:

Los dos se preocupan por eso y porque cumpla con mis trabajos, el bien va a ser para mí y yo me tengo que preocupar por eso [...] Los dos de hecho, los dos me preguntan [...] Pues

los dos, a veces se les dificulta por lo mismo de que solo tienen la prepa y no me pueden aplicar en eso, pero tenemos un vecino que es maestro y ellos me han dicho ve, apóyate con él y él te va ayudar, porque él también me lo dice —yo te ayudo cosas que no entiendas— con él me apoyo con cosas que no entiendan ellos (Nieto, 16 años).

También se exhibe el hecho de que la intervención en la formación académica de los hijos e hijas depende en gran medida del nivel escolar de los padres. De esta forma, puede decirse que la educación escolarizada cambia la manera en que se ejerce la paternidad, porque, además, aporta otros recursos que padres y madres pueden utilizar para nutrir las relaciones con sus hijos e hijas. Este aspecto de la educación escolarizada se encuentra en un plano relacional, que modifica la forma en la que se establecen los vínculos entre padres e hijos o con la pareja, para crear una comunicación más abierta y respetuosa en la toma de decisiones. Así, se transita hacia relaciones más horizontales, en las que se encuentran más equilibradas las figuras de autoridad y tanto el padre como la madre participan activamente en la crianza.

Sí, ella es la que aplica los castigos y yo nada más me callo. Y no contradecir [...] ya dijo tu mamá y a quien le piden permisos es a ella y luego ellos me dicen: “dice mi mamá que sí”. Órale ¿a qué hora vas a llegar?, así le hago, lo primero es ella, la de la mano fuerte. [...] El horario, se pone un horario del permiso para salir, [...] pues a las siete te queremos acá y ya si se pasa de la hora o si no sabemos dónde está y qué está haciendo, se le va a tener que aplicar otro castigo (Padre, 54 años).

Ambos padres conceden permisos y supervisan que los acuerdos establecidos se cumplan. Así, los hijos e hijas no responden a una sola figura de autoridad, ni se encuentran ante relaciones desproporcionadas. De cierta manera, ésto los prepara para

enfrentarse a una realidad social en la que la autoridad puede recaer indistintamente en un hombre o en una mujer.

Por otra parte, es pertinente señalar que, si bien no se puede negar el hecho de que contar con mayor escolaridad otorga herramientas a los padres y madres para ser partícipes de la educación de sus hijos e hijas, esto no determina el grado en el que se involucran emocional y afectivamente con ellos, ni los vínculos de confianza que se establecen. Resulta innegable que la educación escolarizada se convierte en un agente transformador de las prácticas familiares, pero esto implica que exista una estructura familiar previa, la cual puede caracterizarse por la ausencia de los padres y las madres, o, por el contrario, por su constante control y vigilancia. En otros casos, estas relaciones al interior de la familia llegan a distinguirse por la confianza y la comunicación, lo que refuerza vínculos afectivos, independientemente del grado de instrucción escolarizada alcanzada por los progenitores.

Sin embargo, no se debe perder de vista que, contar con mayores niveles de escolaridad favorece la reconfiguración al interior de las familias, desde el desapego a mandatos de género, hasta aspectos que incluyen la toma de decisiones, así como la construcción e implementación de estrategias en la vida cotidiana, cuyo propósito va más allá de derivar en el monitoreo constante sobre las actividades y la ubicación de los hijos e hijas, sino en la posibilidad de edificar un blindaje efectivo para los miembros de la familia, especialmente a los hijos e hijas quienes además de estar expuestos a situaciones de violencia también lo están a relacionarse con sus agentes de reproducción.

CONCLUSIONES

Se ha enfatizado en que la escuela es uno de los pocos espacios que resisten al embate del crimen organizado. Aunque algunas lo logran mejor que otras, las escuelas han tenido que integrarse, a través de sus funciones, como instancias de retención, para evitar que los jóvenes se involucren de manera activa en actos relacionados con violencias graves. Aun así, es necesario reconocer que al interior de estas instituciones persisten prácticas violentas de diversa índole, como el acoso escolar, el cual por mucho tiempo no fue reconocido como parte de las violencias sociales.

Para las familias cuautlenses entrevistadas, la escuela brinda una suerte de espacio seguro que contiene y contrarresta, en cierta medida, la violencia vivida en el exterior. Sin importar la generación, las familias asumen que en la escuela sus hijos e hijas socializan y establecen relaciones, al tiempo que obtienen conocimientos y destrezas para sumarse a una sociedad que, en las últimas décadas, se ha caracterizado por sus cambios acelerados y una mayor exigencia en la preparación de los individuos para la competencia en el mercado laboral.

El estado de Morelos, en general, y Cuautla, en particular, han sufrido importantes cambios políticos, económicos, sociales y culturales en el periodo que comprende este capítulo (1988-2018). A pesar de que dentro de estos cambios destacan aspectos positivos, como la diversificación de la oferta educativa, la inserción de la mujer a la educación y al mercado laboral, la transición de una economía terciaria centrada en la agricultura a una de servicios e industrias manufactureras, paralelamente, la descomposición social se ha incrementado de manera vertiginosa, sobre todo entre los años 2010 y 2018, en los que

las cifras de incidencia delictiva por cada cien mil habitantes, se dispararon para pasar de 28 491 en el año 2010 a 45 312 en 2018.³⁹

Esta situación en la que impera la violencia y la descomposición social no siempre ha sido visibilizada; la generación de los abuelos y abuelas, y de los padres y madres, por mucho tiempo naturalizó las violencias sociales de su entorno. No obstante, la generación de los nietos y nietas los obligó a pensarlas y a generar estrategias para tratar de contenerlas, por ejemplo, inscribir a sus hijos e hijas en planteles escolares que garanticen disciplina y comunicación, así como que transmitan valores congruentes con los de la familia.

Igualmente, las familias tuvieron que reconfigurarse, sobre todo en lo referente a la toma de decisiones y el nivel en el que se involucran los padres y madres en la educación de sus hijos e hijas, así como en otros aspectos de la vida cotidiana de estos. Si bien estas reconfiguraciones no cambian el hecho de encontrarse en un entorno violento, sí compensan en gran medida la vulnerabilidad de las familias frente a violencias graves, como el que los hijos se impliquen en actividades ilícitas del crimen organizado.

En la generación de los padres y madres cobra sentido la escolaridad alcanzada, pues esta ha incidido para que operen cambios en los mandatos de género, ya sea en las expectativas de los proyectos de vida de hombres y mujeres, al hacer

³⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Eficiencia terminal por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados 2000/2001 a 2018/2019”, 2020, disponible en [https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxweb/pxweb/es/Educacion/-/Educacion_12.px/?rxid=85f6c251-5765-4ec7-9e7d-9a2993a42594], consultado: 5 de septiembre de 2020.

que estas últimas abandonen la aspiración de ser solo amas de casa, o bien, para que los hombres no se perciban únicamente como proveedores y que practiquen una paternidad con mayor presencia e intervención en el desarrollo de sus hijos e hijas.

Se partió de la idea de que la familia y la escuela, como dos instituciones especializadas en la socialización y en la integración de los individuos a la sociedad, se afectan entre sí para dar lugar a cambios, transiciones y reestructuraciones en sus prácticas y organización. Sin embargo, ambas se encuentran inmersas en la sociedad, debido a lo cual responden y se adaptan a los cambios que en esta se presentan; en este sentido, la violencia social es un fenómeno que ha demandado especial cuidado y atención por parte de estas instituciones sociales. Aun cuando la educación proporcionada por ambas y las estrategias empleadas en conjunto contribuyen a compensar la vulnerabilidad de los sujetos ante el clima de violencia, sus alcances tienen límites; por tanto, depende del Estado proporcionar y garantizar el orden social, mediante la implementación de maniobras efectivas para atender y coadyuvar a contrarrestar los efectos de las violencias graves en la entidad, en particular, y en el país, en general; de manera paralela, es necesario sustituir la cultura de la ilegalidad, por una de la legalidad, que se caracterice por la vigilancia y el cumplimiento de las leyes.

La gobernanza económica en la cadena de producción y distribución del aguacate: el caso de algunas organizaciones productoras ubicadas en el nororiente de Morelos

Benjamín Bazaldúa Muñoz

Alejandro García Garnica

INTRODUCCIÓN

En enero de 2020, la producción nacional de aguacate fue de 206 466 toneladas, mientras que la superficie sembrada se ubicó en 241 140 hectáreas. Del total nacional, Michoacán fue el estado que concentró 94.6 por ciento.¹ La capacidad de producción de este fruto —también conocido como el “oro verde”— que ha registrado nuestro país lo ha colocado en un lugar privilegiado, al ser reconocido como uno de los más importantes exportadores a escala mundial. El aguacate mexicano se exporta a más de 30 mercados internacionales, entre los que se encuentran: Estados Unidos, Canadá, Japón, China, Reino Unido y Alemania, por citar algunos países.²

¹ Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), *Boletín mensual de la producción de aguacate*, febrero del 2020, disponible en [<https://www.gob.mx/siap/documentos/boletin-mensual-de-avances-de-la-produccion-de-aguacate-103935>], consultado: 17 de agosto de 2020.

² “Aguacate mexicano se comercializa en más de 30 mercados internacionales: SADER”, en *Agronoticias*, 19 de mayo de 2020, disponible en [<https://agronoticias.com.mx/2020/05/19/aguacate-mexicano-se-comercializa-en-mas-de-30-mercados-internacionales-sader/>], consultado: 30 de mayo de 2020.

Uno de los aspectos que es necesario destacar es que mucha de esta producción nacional enviada al mercado externo, principalmente a Estados Unidos, deriva de las cosechas efectuadas por productores micro y pequeños, cuya extensión de tierra no supera las 10 hectáreas: “64 por ciento de la exportación de aguacate a Estados Unidos proviene de las cosechas de micro y pequeños productores, quienes cultivan en 27 712 huertos menores a 10 hectáreas, informó la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). Así mismo, 41 por ciento de la producción es cultivada por productores propietarios de menos de cinco hectáreas en 17 753 huertos, mientras que 23 por ciento lo cosechan agricultores de pequeña escala en nueve 959 huertos, con superficies de entre 5.1 y 10 hectáreas”.³

De acuerdo con algunas estimaciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), para 2030 se calcula que la demanda mundial del aguacate aumentará de 2.84 a 4.24 MMT y que México tiene la capacidad de aumentar su producción de 1.8 a 3.1 MMT. De la innovación en los sistemas de producción, la certificación de la calidad, así como los apoyos para controlar plagas y enfermedades y fertilizar los campos,⁴ entre otras estrategias, depende que México logre mantener su liderazgo. Cabe resaltar que, a pesar de la importancia económica que el aguacate tiene, a corto y largo plazo, para generar divisas y crear empleos a escala na-

³ Carolina Gómez Mena, “México exportará 125 mil toneladas de aguacate para el Súper tazón”, en *La Jornada*, miércoles 29 de enero de 2020, disponible en [<https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/01/29/mexico-exportara-125-mil-toneladas-de-aguacate-para-el-supertazon-8246.html>], consultado: 18 de agosto de 2020.

⁴ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), *Planeación agrícola nacional, 2017-2030: aguacate mexicano*, México, sagarpa, 2017.

cional e internacional, son pocos los estudios socioeconómicos que se han efectuado para analizar los problemas y formas de coordinación en la cadena de valor de este producto.⁵

En este marco, el presente documento tiene como objetivo describir y analizar el tipo de interacción que se da entre los eslabones de productores y comercializadores, dentro de la cadena de valor del aguacate en la región nororiente del estado de Morelos. Para alcanzar este propósito, se tomó como referencia el concepto de gobernanza económica y se aplica una encuesta a algunos actores que forman parte de la cadena de valor de la producción de aguacate en la zona antes mencionada.

Algunas de las preguntas que este trabajo deberá responder son las siguientes: ¿por qué es importante la producción del aguacate en México y cómo ha evolucionado en los últimos años? ¿Qué estados encabezan la producción de aguacate en México y qué municipios en el caso de Morelos? ¿Cuáles son algunas de las características de la gobernanza en el caso de la cadena de valor del aguacate en el ámbito nacional y en la región nororiente de Morelos, y quiénes integran dicha cadena de valor?

Con la finalidad de responder estas preguntas, este documento se articula en torno a las siguientes secciones: en la primera, se sintetizan algunas referencias asociadas tanto al concepto de *gobernanza* como al de *gobernanza económica*; de igual forma, se mencionan algunos elementos que facilitan este proceso.

⁵ Benjamín Bazaldúa Muñoz y Alejandro García Garnica, "Factores que limitan la posibilidad de elevar la eficiencia de las organizaciones productoras de aguacate: el caso del municipio de Tétela del Volcán, Morelos", *Entreciencias*, vol. II, núm. 4, 2014a, pp. 183-196, y Benjamín Bazaldúa Muñoz y Alejandro García Garnica, "Variables que afectan la productividad en las organizaciones dedicadas al aguacate en el estado de Morelos, México", *Academia Journals*, vol. V, núm. 4, 2014b, pp. 1791-1796.

La segunda parte resalta, de manera breve, algunas cifras que dan cuenta del comportamiento de la producción del aguacate y las condiciones en las que se cosecha tanto en el caso de México, como en el del estado de Morelos. La tercera parte describe y analiza una tipología enfocada en identificar a los actores que participan en la cadena de producción y distribución del aguacate. La cuarta parte enfatiza el tipo de metodología utilizada para obtener información de campo. Y la última parte se concentra en mostrar cuáles fueron los resultados de las encuestas que se aplicaron, con el objetivo de detectar los problemas de gobernanza en la cadena de valor del aguacate que existen en la zona nororiente del estado de Morelos.

LA GOBERNANZA ECONÓMICA: ALGUNOS CONCEPTOS

La gobernanza hace referencia a los procesos de interacción entre actores estratégicos, es decir, la acción de las estructuras sociopolíticas y económicas que son parte de los procesos de interacción, lo cual genera patrones de acción. Sin embargo, existen factores externos con efectos no previstos y oportunismo, lo cual implica la necesidad de una intervención normativa que alinee el comportamiento de los agentes.⁶

En términos generales, se ha descrito a la gobernanza como los procesos de interacción de actores estratégicos; en este sentido, se parte de los postulados generales a los particulares, y se perciben elementos organizacionales como la confianza y el oportunismo, los cuales son factores claves que facilitan o inhiben

⁶ Joan Oriol Prats, “El concepto y el análisis de la gobernabilidad”, *Revista Instituciones y Desarrollo*, núm. 14-15, 2003, pp. 239-269, disponible en [<http://www.iigov.org>], consultado: 21 de agosto de 2017.

la articulación de redes; al respecto, la confianza en las instituciones es una base para la legitimidad de las acciones.

Por su parte, se entiende por gobernanza económica al sistema de arreglos formales o no formales entre actores sociales estratégicos que interactúan en relaciones institucionales-comerciales, como parte del proceso de integración y coordinación de una cadena de valor. Asimismo, describe quién tiene la habilidad para fijar los términos y condiciones de las transacciones.⁷

Coase planteó las bases para la teoría económica de la gobernanza. Este autor señala que, al interior de la empresa, los mecanismos de precios de mercado se eliminan; sin embargo, fuera de esta existe una amplia y compleja estructura del mercado con transacciones comerciales que generan costos.⁸ En este sentido, Coase identifica las causas de las relaciones que van más allá del interior de una empresa. Estas relaciones suceden con el resto del mundo económico fuera de su esfera inmediata. Posteriormente, con las contribuciones de Williamson, el análisis de la teoría de la gobernanza económica —desde el punto de vista del institucionalismo— se complejizó, en la medida que se consideró que:

[...] la unidad principal de análisis es la transacción; la correspondencia entre las estructuras de gobernación (marco organizacional en el que se decide establecer la relación contractual) y

⁷ Oliver Williamson, *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989; Gary Gereffi, “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, vol. XXXII, núm. 125, abril-junio, 2001, pp. 9-37, y Bruno Gandlgruber, Humberto García Jiménez e Iván Nazif, *Economía institucional: propuesta metodológica para el análisis de la formación de precios agrícolas*, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura/Organización de las Naciones Unidas, 2014.

⁸ Ronald Coase, “The nature of the firm”, *Económica*, vol. IV, núm. 16, noviembre, 1937, pp. 386-405.

las transacciones (de diferentes atributos) para ahorrar en costos de transacción; la evaluación institucional entre el mercado clásico, la empresa y las formas “híbridas”, y la relación entre racionalidad limitada y oportunismo, en condiciones de transacción que involucra especificidad de activos.⁹

Para Williamson, entre la empresa y el mercado existen estructuras de gobernabilidad híbridas que facilitan las transacciones, elevan la eficiencia, atenúan el oportunismo y reducen los costos de transacción, sobre todo en condiciones en donde están involucrados activos específicos.¹⁰

Por ello, se requiere de la existencia de una base sólida de instituciones que permitan las interacciones entre agentes económicos. Esto genera un ambiente en el que las instituciones (“las reglas del juego”) determinan los arreglos formales (leyes, reglas, contratos, etc.) o informales (códigos de conducta, códigos de comportamiento, convencionalismos, etc.) y las relaciones de poder y negociación o coacción, aunque por encima se mantenga la toma de decisiones individuales de formar parte o no de esta dinámica, con la existencia de un continuo interactivo de individualismo.¹¹

El enfoque de gobernanza plantea la participación de un árbitro institucional, que procura no solo resolver el conflicto presente, sino prevenir conflictos potenciales y diseñar estructuras de gobernanación que lo impidan o lo atenúen. En este sentido, los contratos

⁹ Alejandro García Garnica y Eunice Taboada Ibarra, “Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom”, *Economía: teoría y práctica*, núm. 36, enero-junio, 2012, p. 20.

¹⁰ Alejandro García Garnica, Arturo Lara y Eunice Taboada Ibarra, “La coordinación ‘híbrida’ desde las perspectivas de Williamson y de Nooteboom”, *Análisis Económico*, vol. XIX, núm. 40, primer cuatrimestre, 2004, pp. 101-117.

¹¹ Daniel Humberto Iglesias, *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario* (documento de trabajo), s.l., Estación Experimental Agropecuaria Anguil/Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2002, disponible en [<https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>], consultado: 08 de marzo de 2016.

tienen un papel muy importante. Si la gobernanza económica es el sistema de arreglos formales e informales, es importante la creación de estructuras que permitan paliar los supuestos conductistas: “crear estructuras de contratación y gobernación que tengan el propósito y el efecto de economizar la racionalidad limitada, al mismo tiempo que defienden la transacción de los costos del oportunismo”.¹² Dichas estructuras tienen diferentes áreas de aplicación en el análisis de los costos de transacción, entre otras están el financiamiento, comercialización, sistemas comparativos, desarrollo económico, estrategia empresarial e historia empresarial.¹³

Sin embargo, ni el oportunismo es la única forma de comportamiento de los agentes económicos ni los contratos son la única forma de coordinar las relaciones comerciales. Otras opciones de cooperación son la confianza basada en valores o instituciones y los acuerdos informales, como ya se mencionó. A decir de Nooteboom:

[...] alguien confía en la otra persona porque puede tener algún interés de por medio, pero también porque puede existir benevolencia. La benevolencia exige cierto nivel de lealtad y de solidaridad, asimismo involucra amistad y sentimientos de simpatía. Por lo tanto, es viable que durante las distintas transacciones económicas, y en condiciones de incertidumbre, los agentes económicos no siempre se comporten de manera oportunista, muchas veces también actuarán con benevolencia y se apoyarán en la reputación [...] La confianza supone que ninguna de las partes involucradas en un acuerdo determinado intentará perjudicar, mentir o dañar la relación de cooperación; pero no se descartan

¹² Oliver Williamson, *op. cit.*, 1989, p. 10.

¹³ Oliver Williamson, *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.

los riesgos, tales como la posibilidad de traición, el oportunismo o la existencia de incentivos potenciales para actuar con dolo.¹⁴

A su vez, estas áreas de aplicación son parte de las transacciones de intercambio (costos de transacción) existentes entre las unidades que conforman una cadena productiva o una cadena de valor y redes; el inicio de las operaciones requiere confianza en mayor o menor grado, por lo que este elemento está presente en todas las transacciones comerciales. Algunos aspectos que se sugiere considerar en el estudio y análisis de la gobernanza en las cadenas de valor son: “a) los problemas de difusión de información, conocimiento y aprendizaje (transparencia económica e instituciones); b) las estructuras de mercado, las reglas de acceso y los diversos problemas de concentración (competencia económica e instituciones), y c) las asimetrías de participación, información, los costos de transacción y el poder diferenciado de negociación (governabilidad e instituciones)”.¹⁵

La teoría de las cadenas de valor básicamente surge de tres postulados, y en estos se basan sus cimientos: *a)* plantea una opción para la disminución de los costos de transacción, *b)* derivado de la creciente interrelación entre agentes plantea una forma de organización paralela a las redes de producción, y *c)* proyecta la estandarización de las capacidades tecnológicas y de saberes de la firma en la integración horizontal y vertical, así como con sus proveedores y clientes.¹⁶

¹⁴ Alejandro García Garnica, “Un debate institucional en torno al comportamiento de los agentes económicos en la sociedad: entre el oportunismo y la confianza”, *Análisis Económico*, vol. XXVII, núm. 64, primer cuatrimestre, 2012, p. 96.

¹⁵ Bruno Gandlgruber, Humberto García Jiménez e Iván Nazif, *op. cit.*, 2014, p. 8.

¹⁶ Gary Gereffi, John Humphrey y Timothy Sturgeon, “La gobernanza de las cadenas globales de valor”, *Review of International Political Economy*, vol. XII, núm. 1, febrero, 2005, pp. 78-104.

Las cadenas de valor pueden ser analizadas desde tres puntos de vista: la estructura, sus elementos dinámicos y sus resultados. Para el propósito de este estudio, se revisa la gobernanza, la cual está dentro de los elementos dinámicos y, en este sentido, la gobernanza se ve influenciada por diversos factores, entre los que destacan los históricos, de confianza, organizativos, entre otros.¹⁷ El tipo de gobernanza económica que se estudia en esta investigación es de mercado, con enfoque en los análisis de los factores socioeconómicos, históricos, de confianza, organizativos, entre otros.

Finalmente, el conjunto de reglas sociales que determinan las diferentes formas de interacción productiva de agentes estratégicos permiten la formación y transmisión de los precios. Esta lógica requiere mecanismos o acuerdos institucionales que marquen las reglas del juego, que regulen las transacciones de manera tal que la gobernanza sea sostenible en la cadena de valor, donde existe un ambiente institucional y organizacional.¹⁸

ALGUNAS CIFRAS DE LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN MÉXICO Y MORELOS: 1980-2020

En México, el valor de la producción del aguacate creció 411 por ciento entre 2000 y 2015. En este lapso, también aumentaron las superficies sembradas (306%) y cosechas (306%), y el rendimiento promedio por hectárea (22%) (cuadro 1).

¹⁷ *Id.*

¹⁸ Bruno Gandlgruber, Humberto García Jiménez e Iván Nazif, *op. cit.*, 2014, pp. 9-10.

Cuadro 1

Principales indicadores a nivel nacional sobre cultivo de aguacate 1980-2015

Nacional	1980	1989	2000	2015	1980-2015 (%)
Sup. sembrada (ha)	66 708	84 647	94 904.50	187 327.08	280
Sup. cosechada (ha)	54 498	56 831	94 104.25	166 944.96	306
Volumen Producción (t)	441 768	473 156	907 438.52	1 644 225.86	372
Valor producción (\$)	5 474 771	567 834 670	4 215 783.21	22 548 785.13	411
Rendimiento (t/ha)	8.106	8.326	9.64	9.85	22

Fuente: elaboración propia a partir de la base del SIAP.

Por otro lado, en 2018 se importaron 2,5 millones de toneladas de aguacate, por un valor de 6 100 millones de dólares. De este total, 55.5 por ciento fueron para Estados Unidos, los Países Bajos y Francia. En cambio, uno de los principales exportadores mundiales de aguacate ese mismo año fue México. En 2018, nuestro país exportó aguacate por un valor de 2 392 millones de dólares, en tanto los Países Bajos, Perú y España lo hicieron por 734, 722 y 346 millones de dólares, respectivamente. Esto colocó a México en el primer lugar en lo que a exportaciones mundiales de este fruto se refiere.¹⁹

En relación con el volumen de producción promedio anual del

¹⁹ “Los diez mayores exportadores de aguacate del mundo”, en *Opportimes*, 20 de noviembre de 2019, disponible en [<https://www.opportimes.com/los-10-mayores-exportadores-de-aguacate-del-mundo/>], consultado: 10 de agosto de 2020.

aguacate en México, este aumentó de 1 316 104 a 2 029 886 toneladas, lo que implicó una variación positiva de 54.2 por ciento en el periodo ya citado. Los estados de la República Mexicana que más crecieron en términos porcentuales en el lapso mencionado fueron: Michoacán, 40.1 por ciento; Jalisco, 315 por ciento, Estado de México, 278 por ciento; Nayarit, 68.8 por ciento (cuadro 2).

Cuadro 2

Top 10 en volumen de producción: principales entidades productoras, 2012-2017

Rank	Entidad federativa	Volumen (toneladas)		Variación	Porcentaje respecto al total nacional(%)	
		2012	2017	(%)	2012	2017
	Nacional	1 316 104	2 029 886	54.2	100	100
1	Michoacán	1 117 336	1 565 896	40.1	84.1	77.1
2	Jalisco	40 846	169 688	315	3.1	8.4
3	Estado de México	28 766	108 768	278	2.2	5.4
4	Nayarit	29 178	49 246	68.8	2.2	2.4
5	Morelos	35 542	34 846	-2	2.7	1.7
6	Guerrero	14 784	23 586	59.5	1.7	1.2
7	Puebla	12 015	16 842	40.2	0.9	0.8
8	Chiapas	6 148	12 009	95.3	0.5	0.6
9	Yucatán	11 431	10 772	-5.8	0.9	0.5
10	Oaxaca	4 164	9 097	118	0.3	0.4
	Resto de las entidades	15 089	29 137	83.3	1.3	1.4

Fuente: cuadro modificado a partir de SAGARPA.²⁰

²⁰ SAGARPA, *Atlas agroalimentario 2012-2018*, México, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2018, p. 24, disponible en [https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018], consultado: 15 de agosto de 2020.

En el cuadro 2, también se observa que, en los cinco años antes referidos, el volumen de producción respecto al total nacional aumentó en Jalisco, Estado de México y Nayarit; se mantuvo en Puebla, Chiapas y Oaxaca; y se redujo en Michoacán, Morelos, Guerrero, Puebla y Yucatán. Particularmente, en Morelos, la entidad federativa que interesa en este trabajo, el volumen de producción decreció en 2 por ciento entre 2012 y 2017, pero también en esos años su participación respecto a lo que se produjo nacionalmente se redujo de 2.7 a 1.7 por ciento en ese mismo lapso.

Asimismo, lo que se refleja en el cuadro 2 es que en el quinquenio mencionado, Michoacán es el estado que más producción aguacatera registró (77% de la producción nacional en 2017), aunque esta ha descendido respecto a 2012. En términos de volumen de producción, Morelos no es un competidor fuerte para Michoacán. La caída en la producción aguacatera de Morelos se asocia a varios factores, entre los que se mencionan los efectos del clima y la falta de apoyo del sector público: “El Concejo Estatal de Productores de Aguacate reveló que el estado de Morelos ha bajado del segundo al quinto lugar a nivel nacional en el cultivo de la fruta en los últimos años en que han carecido de respaldo y apoyo gubernamental que repercute en las exportaciones y al momento de recuperarse de siniestros climáticos como el registrado a finales del 2018 en que se perdieron casi 3 000 toneladas de aguacate por caída de granizo”.²¹

Asimismo, el gobierno estatal no ha implementado una política de innovación e incremento de la productividad, y los productores no han logrado desarrollar una cultura de innovación.

²¹ Jesús Rodríguez, “Baja producción del aguacate en Morelos”, en *La Jornada*, 31 de agosto de 2019, disponible en [<https://www.lajornadamorelos.com.mx/municipios/2019/02/28/8403>], consultado: 05 de agosto de 2020.

A partir del trabajo de campo también se reconoce que, en la actualidad, se llevan a cabo esfuerzos para la certificación de huertos en materia de inocuidad. Esto permitirá que, en Morelos, se amplíe la comercialización, tanto en el mercado nacional como en el internacional.²²

En Morelos, el sistema de cadena de valor agroalimentaria del aguacate está formado por los subsistemas de productores, comercializadores, empaques y negocios de agroquímicos. Sin embargo, estos funcionan más como una cadena tradicional que como una competitiva en donde se agregue valor. De ahí que sea necesario mejorar los procesos de calidad, introducir nuevas tecnologías, mejorar la eficiencia, adquirir infraestructura moderna, solucionar problemas organizacionales entre productores, invertir en medidas fitosanitarias, así como crear estrategias que permitan integrar y coordinar una cadena de valor agroalimentaria competitiva tanto a nivel nacional como mundial.²³

En información más reciente, se menciona que los productores de Morelos tienen ya cuatro años tratando de certificarse, a nivel internacional, en la producción y empaque de aguacate, con el objetivo de posicionarse en el mercado interno y el externo. De lograrse dicho proceso, se mejorarán los precios y aumentarán las ventas, sobre todo en el ámbito nacional e internacional.

²² Benjamín Bazaldúa Muñoz, *Factores que influyen en la productividad organizacional, los casos de los productores de aguacate de Tetela del Volcán*, estado de Morelos, tesis de maestría en Ciencias Sociales, Cuernavaca, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2013, p. 104.

²³ Benjamín Bazaldúa Muñoz y Alejandro García Garnica, "Factores que limitan la posibilidad de elevar la eficiencia de las organizaciones productoras de aguacate: el caso del municipio de Tetela del Volcán, Morelos", *Entreciencias*, vol. 2, no. 4, 2014, pp. 183-196.

En este sentido, se afirma que, de manera reciente, Morelos:

[...] ocupa el quinto lugar a nivel nacional en producción aguacatera, con un promedio de 33 000 toneladas; por ello, los Altos de Morelos, con 5 500 hectáreas productoras y 3 000 productores, buscan la certificación Global Gap (Good Agricultural Practices), con la que podrían vender el fruto en cualquier parte del mundo [...] De lograr dicha certificación, los principales clientes serán Países Europeos, Estados Unidos y Japón, quienes pagan hasta en 90 pesos el kilo del aguacate morelense, mientras que en Asia se oferta entre 25 y 30 pesos.²⁴

Asimismo, en Morelos:

Son cerca de 2 800 los productores Morelenses que siguen produciendo aguacate de las variedades Hass, Fuerte y Criollo en los municipios de Yecapixtla, Ocuituco, Tlayacapan entre otros. En donde las campañas de sanidad se hacen presentes para obtener unos frutos en excelentes condiciones y que cuentan con certificados sanitarios principalmente en el municipio de Ocuituco, quienes mantienen 1 036 hectáreas libres de plaga y enfermedades lo que ha valido para que puedan exportar sus productos en gran parte del Continente Americano. Además se cuenta con exportación exitosa a otros países como Canadá, E.U.A., Hong Kong y Europa.²⁵

Sin embargo, es importante saber cómo se han comportado algunos indicadores de la producción de aguacate a nivel munici-

²⁴ Rosaura Hernández, “Por certificar aguacate morelense”, en *El Sol de Cuernavaca*, 27 de abril de 2020, disponible en [<https://www.elsoldecuernavaca.com.mx/finanzas/por-certificar-aguacate-morelense-1647361.html>], consultado: 01 de agosto de 2020.

²⁵ Delegación SADER Morelos, “Incrementa producción y exportación de aguacate morelense, el de mejor calidad en el país”, en *Gobierno de México*, 26 de septiembre de 2019, disponible en [<https://www.gob.mx/agricultura/morelos/articulos/incrementa-produccion-y-exportacion-de-aguacate-morelense-el-de-mejor-calidad-en-el-pais?idiom=es>], consultado: 04 de mayo de 2020.

pal en el estado de Morelos. En el cuadro 3, se observan los municipios con mayor presencia en superficie cosechada, producción promedio, rendimiento promedio por hectárea, precio medio rural y valor de la producción en 2015. Ocuituco ocupa el primer lugar en Morelos en lo referente a los indicadores antes citados, seguido por Tetela del Volcán. Solamente estos dos municipios concentran 72 por ciento tanto de la producción como de la superficie cosechada de aguacate en Morelos.

Cuadro 3

Situación de los municipios productores de aguacate del estado de Morelos en 2015

Rank	Municipio	Sup. sembrada	Sup. cosechada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor de la producción
		(ha)	(ha)	(t)	(t/ha)	(\$/t)	(miles de pesos)
1	Cuernavaca	150	140	1 218	8.7	13 131	15 993
2	Huitzilac	2.4	2.4	21	8.9	13 100	279
3	Ocuituco	1 550	1 390	11 684	8.41	13 872	162 085
4	Puente de Ixtla	2.8	2.8	29	10.4	13 504	393
5	Tepoztlán	50	50	445	8.9	13 120	5 838
6	Tetela del Volcán	1 350	1 175	9 632	8.2	13 219	127 341
7	Tlalnepantla	248	243	2 089	8.6	13 125	27 428
8	Tlaltizapan de Zapata	1.8	1.8	19	10.8	14 600	285
9	Tlayacapan	75	72	619	8.6	13 100	8 111

Rank	Municipio	Sup. sembrada	Sup. cosechada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor de la producción
		(ha)	(ha)	(t)	(t/ha)	(\$/t)	(miles de pesos)
10	Totolapan	105	105	861	8.2	13 140	11 313
11	Yautepec	15	15	131	8.7	13 214	1 731
12	Yecapixtla	413	385	2 797	7.2	11 466	32 077
		3 963	3 582	29 548	8.2	13 296	392 878

Fuente: disponible en [http://infosiap.siap.gob.mx/aagricola_siap_gb/icultivo/index.jsp], consultado: 21 de enero de 2017.

Datos más recientes reflejan que, en 2019, tanto Ocuituco como Tetela del Volcán mantienen su liderazgo en Morelos, pues mantienen 68 por ciento del volumen de la producción y de la superficie cosechada, aunque esto representa una reducción respecto a los porcentajes registrados en 2015 en Morelos. Particularmente, esta reducción se ve impactada por el crecimiento de los volúmenes de producción, la superficie cosechada y el rendimiento registrado, entre 2015 y 2019, en Tlalnepantla, Totolapan y Yecapixtla.

Cuadro 4

Situación de los municipios productores de aguacate del estado de Morelos en 2019

Rank	Municipio	Sup. sembrada	Sup. cosechada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor de la producción
		(ha)	(ha)	(t)	(t/ha)	(\$/t)	(miles de pesos)
1	Ayala	7	7	51.8	7.4	20 373	1 055
2	Cuernavaca	216	166	1 490	9.0	13 026	19 403
3	Huitzilac	20	20	173.5	8.9	16 785	2 913
4	Ocuituco	2 053	2 053	18 724	9.1	14 649	274 287
5	Tepalcingo	4	4	30	7.5	20 560	617
6	Tepoztlán	84	84	857	10.2	15 709	13 459
7	Tetela del Volcán	1 838	1 795	17 586	9.8	15 255	268 270
8	Tlalnepantla	445	445	4 272	9.6	14 794	63 202
9	Tlayacapan	75	75	675	9.0	17 120	11 556
10	Totolapan	456	456	4 565	10.0	15 585	71 139
11	Yautepec	15	13	132	10.0	22 878	3 026
12	Yecapixtla	514	513	4 023	7.8	13 026	52 404
13	Zacualpan	107	100	768	7.6	18 577	14 274
		5 833	5 730	53 347	9.31	14 913	795 606

Fuente: disponible en [<https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>], consultado: 25 de agosto de 2020.

En este contexto es en el que se describe y analiza la estructura de gobernabilidad de la producción de aguacate en la región nororiente del estado de Morelos.

TIPOLOGÍA DE ACTORES Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL AGUACATE EN MORELOS

La comercialización representa uno de los problemas y retos que enfrentan los productores de aguacate del estado de Morelos.²⁶ En los siguientes párrafos, se exponen las distintas formas de acuerdos formales y no formales que permiten el intercambio comercial en la región nororiente del estado.

Existen tres tipos de productores que están catalogados en función de sus extensiones, número de trabajadores y sus rendimientos; la tipología de los productores que hay en la zona se describe en el cuadro 5.

Cuadro 5

Tipología de productores de aguacate en la región nororiente del estado de Morelos

Tipo de productor	Características
Pequeño productor de aguacate (huertos de traspatio)	Productor que tiene desde una hasta cinco plantas de aguacate; no contrata jornales para trabajar en su huerto; los árboles que tiene más bien son en sus casas, de traspatio y por el volumen de producción no se consideran comerciales. Alcanzan volúmenes alrededor de una o dos toneladas.
Mediano productor de aguacate (huertos comerciales)	Productor que tiene de seis plantas de aguacate hasta diez hectáreas de plantación. ¹⁶² Sus volúmenes de producción no son elevados: van desde las dos toneladas o más por hectárea; sus rendimientos están en función del manejo agronómico que les den.

²⁶ Benjamín Bazaldúa Muñoz, *op. cit.*, 2013, p. 113.

Tipo de productor	Características
Gran productor de aguacate (huertos comerciales especializados)	Productores que tienen huertos a partir de diez punto uno hectáreas o más con rendimientos superiores a 8 t/ha. Se tiene conocimiento de tres en el estado de Morelos.

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica y entrevistas.

Por otro lado, se han identificado los tipos de comercializadores y “coyotes” que forman parte del eslabón de compradores y comercializadores, los cuales se dividen en tres tipos, en función del mercado meta que tienen y el volumen de mercancía que acopian, según se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6

Tipología de comercializadores de aguacate en la región nororiente del estado de Morelos

Tipo de comercializador	Características
Comercializador de menudeo y medio mayoreo	Comercializador en plazas y tianguis; se enfoca en comprar en las principales plazas de la región: lunes, martes y miércoles, en Tetela del Volcán; jueves, en Yecapixtla; sábados, en Ocuituco. Compra volúmenes desde 200 hasta 1 000 kg en cada lugar. Incluso, puede llegar a comprarlo en la plaza en la mañana, y más tarde venderlo en la misma plaza. Su mercado meta son los tianguis, plazas y restaurantes o torterías; generalmente, lo vende maduro; lo compra clasificado a mano por parte del productor, quien lo lleva a vender al mercado en costales.

²⁷ Esta es la clasificación que se hace por parte del CESVMOR. Sin embargo, se agrega otra por considerarse fuera de la tipicidad de la región, ya que la media de superficie por productor es de 1.5 ha.

Tipo de comercializador	Características
Comercializador de mayoreo	Comercializador mediano; compra a partir de 1 000 y hasta 15 000 <i>kg</i> . Sus mercados son centrales de abasto en la Ciudad de México, Atlixco o Huixcolotla en Puebla, entre otros. Puede comprar en tianguis, en huerta, “por un tanto”, “por kilo”, de “cierto tamaño hacia arriba” o “a pela palo y por kilo”. Generalmente lo clasifican a mano ellos mismos y contratan personal para que les ayude; en ocasiones usan empaque en cajas de plástico de 10 <i>kg</i> .
Comercializadores establecidos y empaques	Comercializador grande y compradores por parte de empaques. Mercado meta: tiendas de autoservicio y exportación. Compran en huerta en diferentes modalidades (“pela palo”, “de tercera para arriba”, “segunda y tercera”, entre otras). Por kilo en huerta, pueden comprar desde 3 000 hasta 28 000 <i>kg</i> diarios. Estos pueden ser locales, de Michoacán, Puebla y Jalisco.

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica y entrevistas.

Como parte de la política pública y programas cuya meta es el agro morelense, se han otorgado algunos tipos de apoyos (por ejemplo, construcción de ollas de captación de agua, maquinaria y equipo agrícola, certificación de huertos, infraestructura para certificación, sistemas de riego, así como apoyo para centros de acopio, entre otros). Estos se enfocan en promover la producción y comercialización de esta fruta; sin embargo, los apoyos no han sido aprovechados de manera eficiente por parte de los productores, entre otras cosas, porque no existe un perfil de empresario y no se cuenta con las competencias económico-administrativas que permitan el desarrollo de estas empresas.

En la actualidad, de siete instalaciones que pudieran aprovecharse en todo el estado de Morelos como empaques para aguacate, solo funcionan tres, y estas no trabajan al cien por ciento. Estas empresas seleccionan y empaquetan fruta para mercado nacional y de exportación. La comercialización internacional en 2015 logró exportar 986 toneladas a diferentes destinos: Espa-

ña, Canadá, Singapur, Malasia, Dubai, Abu Dabi, Bahrein, Hong Kong, entre otros países.

Cabe añadir que, derivado de las políticas públicas, se inició la construcción de agroparques en todo México; Morelos no fue la excepción, y, como resultado de esta dispersión de recursos, se inició la construcción del Agroparque Yecapixtla SAPI DE CV, el cual hoy tiene instalaciones de primer nivel y una superficie de 56 hectáreas. Además de producirse ejote, ejote francés, *cherry tomate*, pepino y pimiento morrón, la idea es convertirlo en un centro de acopio y comercialización de aguacate.

Es importante mencionar que el aguacate de Morelos cumple con los estándares de calidad a escala nacional e internacional, por lo que este fruto se vuelve atractivo incluso para comercializadoras y empaques externos al estado de Morelos. En este sentido, en época de cosecha, es común ver camiones de empaques de Michoacán, parados a orillas de la carretera, comprando aguacate y transportándolo a sus empaques. Estos se encuentran fuera de Morelos y se comercializan en el mercado formal como si fuesen de Michoacán.

Estos compradores de Michoacán, generalmente pertenecientes a empacadoras grandes, están insertos en una agrupación que ejerce un poder fáctico e influencia en los mercados del aguacate, tanto a escala nacional como internacional, tales como: la Asociación de Productores y Exportadores de Aguacate de Michoacán²⁸ (APEAM). Algunos empaques que han llega-

²⁸ Es preciso hacer la aclaración de que al interior de esta asociación existe un grupo que pretende cambiar la definición de APEAM como Asociación de Productores y Exportadores de Aguacate de México, con la intención de abrirse a otros estados y diversificar sus proveedores, para tener la libertad de comercializar en todo el país y ampliar sus superficies de plantación a otros estados (datos proporcionados por un informante anónimo).

do a comprar aguacate a Morelos son: Best Produce S. de R.L. de C.V., y J.B.R., entre otros.

Este tipo de comercio incide de dos maneras: una positiva, en la mejora de los precios ofrecidos a los productores, así como una mayor competencia entre comercializadores y acopiadores, pues existe una mayor demanda de producto y se diversifican los canales de comercialización; y la otra, negativa, al añadir el valor agregado al producto de Morelos en otro lado, con lo cual la generación de empleos directos e indirectos para la región no tiene el impacto asociado a la derrama económica de la producción, comercialización y empaque del aguacate. El reporte de la producción aparece como si fuera de Michoacán o de Jalisco, con lo cual se limita el escalamiento de la cadena de valor agroalimentaria en el estado de Morelos. Precisamente en este sentido se señala la influencia del poder fáctico de ciertos grupos de interés.²⁹

En Morelos, los productores independientes representan 95.4 por ciento en la región nororiente del estado, mientras que los productores pertenecientes a alguna organización constituyen solo 4.6 por ciento. A su vez, los intermediarios o “coyotes” desempeñan un papel de “labor social”, en cuanto a la inyección de

²⁹ Incluso, hay en nuestro país políticas de comercialización para el comercio exterior por parte del Estado mexicano, que limitan la comercialización de aguacate no solo de Morelos, sino de estados como Jalisco y Nayarit, para destinos como China y Estados Unidos. Incluso, en el caso de China, hay un protocolo de exportación de aguacate Hass, en el cual se establece que únicamente se podrá comercializar aguacate de los municipios de Michoacán y de empaques que se mencionan en dicho documento. Este protocolo, que data de 2005, es revisado cada año para incrementar el número de municipios que pueden exportar a China. No obstante, hasta 2017 no se había dado ninguna revisión al documento mencionado y, por lo tanto, el SENASICA se ha reservado el derecho de expedir certificados fitosanitarios internacionales a otros estados cuando se exporta aguacate a China.

liquidez al mercado, pues la comercialización formal tarda en pagar a los productores desde una semana hasta mes y medio.

Una forma en la que se comercializa informalmente el aguacate en los mercados locales, y el papel que desempeñan los coyotes como intermediarios en algunos mercados locales de Morelos fue narrada hace ya algunos años en una tesis:

En el mercado regional y local las exigencias en cuanto a calidad no son de mucho peso para la comercialización y el precio puesto que se vende principalmente a granel. En cuestiones de mercado el aguacate que es producido en terrenos Ocuituquenses, es vendido en su mayoría en la localidad a intermediarios también llamados coyotes que se desplazan hasta el mercado sobre ruedas principal que es el día sábado en las inmediaciones del centro de la localidad. La venta se realiza también en los mercados sobre ruedas del municipio de Tetela del Volcán, Morelos, los días martes y miércoles, es en estos donde los productores incurren para vender sus aguacates, de la misma manera acceden al mercado sobre ruedas del día jueves al municipio de Yecapixtla, Morelos. Los tres casos las ventas se hacen de manera informal y sin una certidumbre total en precios y volúmenes que podrán colocar satisfactoriamente en dichos mercados.³⁰

Sin embargo, un esquema más amplio y complejo de cómo se da este proceso en general se ilustra en la gráfica 1. En este es evidente la forma de comercialización del aguacate, así como su distribución de los productores en función de su tipología en la región de estudio. La comercialización se concentra en centrales de abasto y plazas regionales; para tiendas comerciales se destina un porcentaje menor y, para exportación, uno más pequeño.

³⁰ German Ocampo, *El cultivo del aguacate Hass (Persea Americana Mill) y su importancia económica en el Municipio de Ocuituco, Morelos, México*, tesis de licenciatura en Economía Agrícola y Agronegocios, Saltillo, Universidad Autónoma Agraria, 2011, p. 67.

Gráfica 1

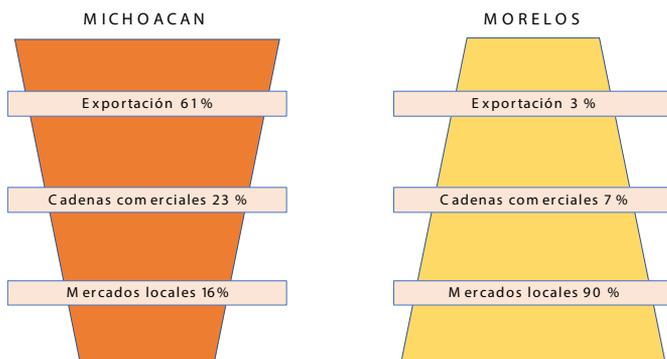
Planteamiento de la comercialización en la región nororiente del estado de Morelos

Exportación	Cadenas comerciales	Centrales de abasto y plazas regionales	
Empaques de Michoacán y Jalisco vienen a acopiar		Empacadoras de aguacate, en Morelos, operan a menos del 40% de su capacidad	Plazas, tianguis, mercados minoristas y comercializadores
Intermediarios		y comercializadores	
Productores individuales a pequeña escala		Productores comerciales	Productores comerciales especializados

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2

Distribución del volumen de producción según destino y comparación entre Michoacán y Morelos



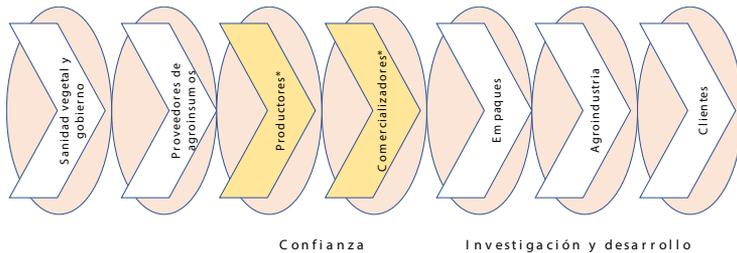
Fuente: elaboración propia a partir de información recabada y complementada con presentación de consultora Mundi Commmercium SC.

A manera de comparación, en la gráfica 2 se muestra cómo estaría integrada la pirámide de comercialización bajo el supuesto del mismo volumen de producción: del lado derecho se expresa

la manera en la que estaría distribuida la producción del estado de Morelos; del izquierdo, la de Michoacán. Como se puede observar, existe una gran área de oportunidad para el desarrollo comercial y para la integración de la cadena agroalimentaria de aguacate en Morelos, pues la exportación y el acceso a cadenas comerciales es limitado en este último. Por último, la gráfica 3 ilustra una representación clásica de los agentes que integran la cadena de valor agroalimentaria para el caso del aguacate en Morelos. Cada eslabón de la cadena puede ser analizado desde distintos enfoques y tipos de análisis, por ejemplo, género, salario, nivel de estudios, entre otros. Sin embargo, todas las cadenas tienen un elemento en común y es la confianza, la cual, a su vez, está relacionada con la coordinación, elemento clave en la gobernanza de las cadenas de suministro.

Gráfica 3

Representación tradicional de cadena de valor agroalimentaria



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la gráfica 4 muestra la conectividad de las interacciones entre los diferentes eslabones de la cadena de valor agroalimentaria. El sistema no lineal se debe al uso cada vez mayor de dispositivos electrónicos que permiten la comunicación virtual, es decir, la forma de llevar a cabo acuerdos y contratos llega a ser virtual, derivado del avance tecnológico en dispositivos.

Al respecto, algunos autores han enfatizado la necesidad de apoyar y poner en práctica el desarrollo de estrategias digitales dentro del sector agropecuario, las cuales faciliten la comunicación e integración entre los diferentes actores sociales que participan en la cadena de valor.³¹ Sin embargo, el uso de nuevas tecnologías digitales implica incurrir en costos asociados a infraestructura, adquisición de equipos, la capacitación y la asesoría de las personas; es decir, se requiere de grandes inversiones tanto de la iniciativa privada como del gobierno que inviertan en el sector agropecuario a fin de que, mediante nuevas tecnologías, se incremente la competitividad. De la convergencia, entre el subsistema financiero y el de las innovaciones digitales dependerán las capacidades productivas que a futuro se logren en este sector.³² Por ejemplo, como comprador o vendedor, se puede dar seguimiento a la mercancía desde el celular y vigilar la ruta y temperatura de los productos, lo que garantiza la calidad y frescura en el manejo y la logística de traslado. También se pueden transmitir en vivo los procesos, lo cual da seguridad al cliente sobre los procedimientos de sanidad e inocuidad.

Uno de los eslabones que es preciso desarrollar, en lo que al aguacate se refiere, es la agroindustria. El incremento en las superficies cultivadas de aguacate genera como consecuencia lógica un aumento en los volúmenes de fruta de tamaños menores. Estos son normalmente comercializados en los mercados locales a precios muy bajos; sin embargo, en ocasiones, el mer-

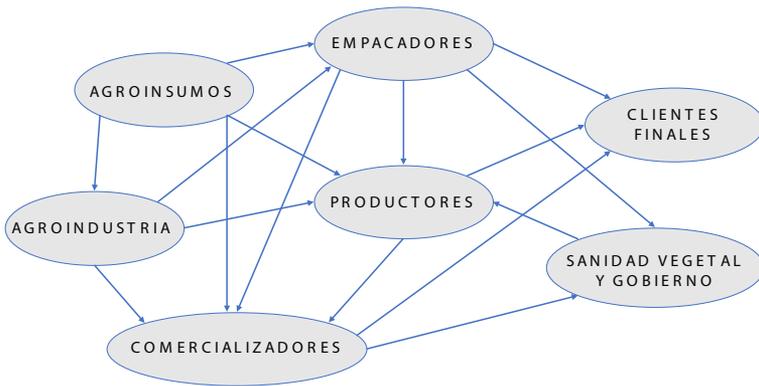
³¹ Rudibel Perdigón Llanes, “Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas”, *Cooperativismo y Desarrollo* (COODES), Vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2020, pp. 33-44.

³² María del Carmen Fernández Díez y Manuel Fernandini Puga, *Financiamiento de nuevas tecnologías digitales en el sector agropecuario en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 2018, pp. 57.

cado no consume este tipo de fruta. Derivado de este fenómeno, la industrialización surge como una alternativa para procesar los remanentes del aguacate que queden de la producción para el consumo en fresco y exportación.³³

Gráfica 4

Representación de cadena de valor con enfoque en sociedad del conocimiento e información, en el estado de Morelos



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se está iniciando un cambio en la presentación de fruta chica, la cual se introduce en recipientes plásticos (*clamshells*) y se venden como *baby avocado*, con el propósito de desplazar el volumen suficiente de fruta pequeña y venderla en fresco.

³³ Benjamín Bazaldúa Muñoz, *op. cit.*, 2013, pp. 54-55.

SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

El método que se utilizó para recabar la información fue fundamentalmente cuantitativo, en específico, se aplicó una encuesta. Para ello, primero se identificaron las categorías clave a partir del marco conceptual, posteriormente éstas se operacionarizaron al convertir dichos conceptos en variables y, finalmente, se agrupó un conjunto de preguntas a una sección hasta integrar el cuestionario; el cual previamente fue validado al aplicarse a un número limitado de productores y comercializadores. Cabe mencionar que uno de los factores que facilitó la aplicación de este cuestionario fue el hecho de aprovechar las redes sociales que uno de los investigadores que participó en este estudio tenía previamente, dado que también se ha dedicado a la producción de aguacates durante mucho tiempo.

Para llevar a cabo la aplicación de dichas encuestas se tomó una muestra representativa derivada de la consideración de la base de datos del censo de productores del estado de Morelos, el cual tiene la Junta Local de Sanidad Vegetal de Frutales (JLSVF).³⁴ Por ser una población finita, se utilizó la siguiente fórmula³⁵:

$$n = \frac{[(N)(Z)^2](p)(q)}{[(N-1)(e^2)] + [(Z^2)(p)(q)]}$$

³⁴ Esta junta pertenece al Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos (CESVMOR).

³⁵ Las formulas fueron tomadas de Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 2006.

Es decir:

$$n = \frac{k^2 N(p)(q)}{e^2 (N-1)+k^2 (p)(q)}$$

Valor de K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza Z	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Donde: n = tamaño de la muestra, es decir, cuántas encuestas se van a aplicar *298.20 con $e = 5$ por ciento; $Z = 95$ por ciento, es decir, el nivel de confianza, el cual indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: 95 por ciento de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad de 5 por ciento; $K = 1.96$ es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos; $p = 0.5$ es la variabilidad positiva; $q = 0.5$ es la variabilidad negativa; $*e = 5\% = 0.05$ es el porcentaje de error; y $N = 3\ 400$ productores de aguacate (el número posible del total encuestados).

Al momento de aplicarse la encuesta, entre enero y junio del 2016, el universo considerado para el caso de todo el estado de Morelos era de más de 8 000 productores de aguacate. Pero este se redujo, debido a que las encuestas se aplicaron solo en la región de estudio, la cual estaba ubicada es el área nororiente. Ésta última estaba representada por un total de 3 400 pro-

ductores de este fruto,³⁶ distribuidos en los cuatro municipios que concentran la región citada: Ocuituco, Tetela del Volcán, Yecapixtla y Zacualpan, en donde se encuestó solo a los productores y comercializadores. Se buscó una distribución de la muestra por estratos, es decir, el número total a encuestar fue dividido proporcionalmente entre el número de productores por municipio, para tener una muestra representativa, tomando como base el censo de productores de la Junta Local de Sanidad Vegetal. Como resultado de todo el procedimiento, la encuesta se limitó a 302 encuestados. Asimismo, se gestionó un censo de comercializadores.

Bajo la premisa de que la gobernanza económica es un elemento dinámico que implica coordinación de los factores socioeconómicos, de confianza, organizativos, así como especificidad de activos, y que estos conceptos son abstractos, se buscó que, mediante la operacionalización de variables, se procesaran conceptos observables que permitieran hacer medibles conceptos inobservables.

La representación formal de la gobernanza se planteó en los términos siguientes: Z = interacciones entre grupo de productores y comercializadores; Y = gobernanza; X = factores que influyen en la gobernanza; $(X1 + X2... Xn)$; $X1$ = confianza; $X2$ = coordinación entre eslabones; $X3$ = tipo de arreglos entre productores y comercializadores; $X4$ = intensidad y densidad de las relaciones e interacciones entre agentes económicos; $X5$ = lealtad y compromiso por parte de productores; $X6$ = dependencia; $X7c$ = flujos de información y conocimiento;

³⁶ Comité Estatal de Sanidad Vegetal, *Censo de productores de aguacate*, Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos A.C., Morelos, 2015.

X8 = satisfacción relacional; X9 = inversiones relacionales; X10 = compatibilidad de metas; X11 = oportunismo; X12 = tipo de arreglos entre productores y comercializadores. Por lo tanto, $Y = f(X1+X2+X3+X4+...X12)$. Este fue el modelo que se consideró y que corresponde a una investigación mucho más amplia, de la cual solo se presentan algunos resultados.

En relación con los resultados obtenidos de la prueba a nivel general, estos indican un $\alpha = 0.92$ muy alto, con lo que se obtiene una fiabilidad muy consistente, con un límite de [0.91, 0.94] a 95 por ciento de confianza. Respecto a los ítems, sus resultados son similares, con porcentajes que van de 0.057 a 0.063.

```
raw_alpha std.alpha G6 (smc) average_r S/N ase mean sd
```

```
0.92 0.82 0.93 0.061 4.5 0.0073 3 0.61
```

```
lower alpha upper 95% confidence boundaries
```

```
0.91 0.92 0.94
```

Los resultados del alpha de Cronbach nos indican que la escala de medida e ítems individualmente tienen una fiabilidad muy alta de 0.92. Por otro lado, también indican que los índices de medida que se construyeron uniendo ítems tienen igualmente esa fiabilidad tan alta. Por otro lado, la validez indica la capacidad del instrumento de medir aquello que dice medir. Se evaluó por tramos o factores, y, efectivamente, los ítems midieron el factor que dicen contar.

HALLAZGOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Algunos datos generales que nos interesa destacar de los entrevistados son los siguientes: respecto a la variable asociada con el género, se observó que de los 302 productores encuestados, 250 son del sexo masculino y el resto del femenino, lo que representa 82.8 por ciento del total de productores encuestados. Se procedió a hacer un cuadro de doble entrada, en donde se aprecia que 133 encuestados representan 44 por ciento de los productores, quienes tenían edades entre 42 y 61 años. De estos, 17.35 por ciento eran del sexo femenino (cuadro 7).

Cuadro 7

Edad de los productores * Género

Edad de los productores		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Adultos jóvenes (22-41 años)	Conteo	82	14	96
		32.8%	26.9%	31.8%
Adultos (42-61 años)	Conteo	110	23	133
		44%	44.2%	44%
Adultos mayores (= >62 años)	Conteo	58	15	73
		23.2%	28.8%	24.2%
Total	Conteo	250	52	302
		100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas efectuadas a productores.

En el cuadro 8 se representa la superficie de terrenos y la distribución de estos según los municipios que integran la región nororiente. La categorización de productores se plantea como una referencia, en la cual se observa que más de 50 por ciento (157/302) está dentro de la categoría de productor mediano se-

mi-especializado, es decir, aquel que, aunque ya produce a niveles comerciales, no está totalmente tecnificado y sus medios de comercialización son muy variables, así como su acceso a la información. Por otro lado, es importante resaltar que la superficie promedio por productor es de 1.69 *ha*. Ocuituco tiene la mayor concentración de productores de aguacate, seguido de Tetela del Volcán, Yecapixtla y Zacualpan de Amilpas, respectivamente.

Cuadro 8
Superficie de terreno * Residencia

Residencia		Superficie de terreno			Total
		Pequeño productor	Mediano productor: semiespecializado	Gran productor: especializado	
Tetela del Volcán	Conteo	45	52	1	98
	% con sdt ³⁷	32%	33%	25%	33%
Zacualpan	Conteo	7	5	0	12
	% con sdt	5%	3%	0%	4%
Ocuituco	Conteo	69	80	1	150
	% con sdt	49%	51%	25%	50%
Yecapixtla	Conteo	20	20	2	42
	% con sdt	14%	13%	50%	14%
Total	Conteo	141	157	4	302
	% con sdt	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos mediante aplicación de encuestas a productores.

³⁷ Superficie de terreno.

Por otra parte, uno de los aspectos que se consideró fue la gobernanza entre los agentes económicos, es decir, el poder para determinar las condiciones de comercialización y precios. En este sentido, se plantearon cuatro preguntas. Estas fueron respondidas de la siguiente manera.

Cuadro 9

¿Quién consideras que tiene el poder para determinar las condiciones de comercialización?

Poder para determinar las condiciones de mercadeo	Frecuencia	Porcentaje
Gobierno	24	7.9
Productores	92	30.5
Comercializadores	143	47.4
Consumidores	43	14.2
Total	302	100

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Es importante señalar que, según la percepción de los productores, los comercializadores son quienes tienen el poder para determinar las condiciones de mercadeo. Esto puede tener dos lecturas distintas: la primera es en el sentido de que los productores no han descubierto o no perciben el empoderamiento del que pueden ser capaces, y la segunda se asocia con que la brecha cognitiva o la limitación de la información no les permite a los productores identificar quiénes son sus clientes finales, pero tampoco reconocen la importancia que estos tienen en el desarrollo de la cadena. Más aun, para algunos productores, el gobierno es uno de los principales factores que influyen en las condiciones de comercialización.

Ahora, si bien el gobierno tiene una participación dentro de la cadena de valor, esta se ve limitada por el otorgamiento de condiciones de soporte a través de sus distintas dependencias e instituciones,³⁸ las cuales, por lo menos en Morelos, no están bien coordinadas entre ellas ni al interior. Tal es el caso del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad (SENASICA), institución que depende de SAGARPA, pero cuya reestructuración ha ocasionado una lucha de poderes al interior, poniendo los conflictos de interés por encima del bien común.³⁹

Al respecto, se menciona que la transparencia y la competitividad en los canales de comercialización, desde el agricultor hasta el consumidor final, mejoran la estructura, la conducta y el funcionamiento de las cadenas de valor agroalimentarias.⁴⁰ Sin embargo, casi siempre es difícil conocer los ingresos que se perciben en cada eslabón de la cadena de distribución. Esto origina, en primera instancia, el oportunismo (asimetría de la información) entre los integrantes de las cadenas agrícolas, al tratar de ocultarse la utilización de productos prohibidos en la fertilización o contra las plagas. Por otro lado, el comercializador trata de manejar los precios a su conveniencia, lo que genera un círculo vicioso que limita el funcionamiento de la cadena, al deteriorarse los términos de la confianza en cualquier negociación.

En otro orden de ideas, en el cuadro 10 se correlacionan dos variables: el poder para determinar las condiciones de mercadeo

³⁸ Michael Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental, 1987.

³⁹ Esta información derivó de las charlas que se dieron con algunos servidores públicos, quienes estaban insertos en las dependencias antes mencionadas.

⁴⁰ Julián Escribano, Isabel de Felipe y Teresa Briz, "La cadena de valor agroalimentaria, un enfoque metodológico", *Boletín económico de ICE*, núm. 2983, febrero, 2010.

y quién decide los precios de compra, desde la perspectiva de los productores. Esto también se asocia con la gobernanza económica, pues refleja quién tiene el poder para determinar las condiciones de mercadeo y los precios. De acuerdo con los datos del cuadro antes citado, 60 por ciento de los productores manifiestan tener el poder para determinar las condiciones de mercadeo.

Cuadro 10

¿Quién decide precios de compra-venta del aguacate? * Poder para determinar las condiciones de mercadeo

¿Quién decide precios de compra-venta del aguacate?		Poder para determinar las condiciones de mercadeo (PPDCM ⁴¹)				Total
		Gobierno	Productores	Comercializadores	Consumidores	
Produtor	Conteo	7	55	51	14	127
	% con PPDCM	29%	60%	36%	33%	42%
Comprador	Conteo	17	37	92	29	175
	% con PPDCM	71%	40%	64%	67%	58%
Total	Conteo	24	92	143	43	302
	% con PPDCM	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas.

Por su parte, el cuadro 11 muestra una correlación significativa tanto en la prueba de chi cuadrado como en el coeficiente de con-

⁴¹ Poder para determinar las condiciones de mercadeo.

tingencia. Una vez que la significación de chi cuadrado es 0.001 se asume el rechazo de la hipótesis nula que en este caso sería:

H₀ = No existe una dependencia entre las variables ¿Quién decide los precios de venta del aguacate? y ¿Quién tiene el poder para determinar las condiciones de mercadeo? Se rechaza.

H₁ = Existe una correlación y un grado de dependencia entre las variables de quién decide los precios de venta del aguacate y quién tiene el poder para determinar las condiciones de mercadeo. Se acepta.

Cuadro II
Prueba de chi cuadrada

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.489 ^a	3	0.001
Likelihood Ratio	17.445	3	0.001
Linear-by-Linear Association	4.132	1	0.042
N of Valid Cases	302		
<i>a.</i> 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.09.			

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas.

Respecto a la pregunta expresa de si pueden los productores incidir en los precios de venta del aguacate, resulta interesante observar que, de un total de 302 productores, 141 (47%) opinó que sí puede influir en los precios, y que estos tienen los medios para tener la gobernanza de la cadena de valor del aguacate; el porcentaje restante opinó que los comercializadores son quienes determinan las condiciones de mercadeo; es decir, aunque se perciba una desorganización por parte de los productores y aunque estén conscientes de que pueden mejorar su participación en la gestión de los precios y el mercadeo, la mayoría prefiere mantenerse al margen de estos procesos (cuadro 12).

Cuadro 12

¿Los productores pueden incidir en los precios de venta del aguacate? * Poder para determinar las condiciones de mercadeo

¿Los productores pueden incidir en los precios de venta del aguacate?		Poder para determinar las condiciones de mercadeo				Total
		Gobierno	Productores	Comercializadores	Consumidores	
SÍ	Conteo	14	40	68	19	141
	% con PPDCM	58%	44%	48%	44%	47%
NO	Conteo	10	52	75	24	161
	% con PPDCM	42%	57%	52%	56%	53%
Total	Conteo	24	92	143	43	302
	% con ppdcm	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a productores.

Ho = No existe una dependencia entre las variables ¿Los productores pueden incidir en los precios de venta del aguacate? * Poder para determinar las condiciones de mercadeo. Se rechaza.

H1 = Existe una correlación y un grado de dependencia entre las variables ¿Los productores pueden incidir en los precios de venta del aguacate? * Poder para determinar las condiciones de mercadeo. Se acepta.

Sin embargo, al preguntar a los entrevistados sobre cuál sería la manera más adecuada de influir en los precios, solo 73 productores contestaron bajo tres categorías, las cuales son: verbalmente, organizados y a través de la calidad. Por su parte, 69 respondieron que los productores pueden incidir en el precio, pero no saben cómo hacerlo. Esto es importante en términos

de organización, pues 43 de 302 contestaron que cuando ellos se organicen podrán incidir en el precio de venta del aguacate, lo cual puede verse reflejado en el cuadro 13.

Aunque también hay 28 de 302 productores que sugieren que mediante la calidad se puede incidir en el precio. Esto representa 9 por ciento del total de encuestados que está consciente de la necesidad de mejora de la calidad de su producción para poder ser competitivos y buscar mejores precios.

Cuadro 13

¿Los productores pueden incidir en los precios de venta de aguacate? * ¿Cómo?

¿Los productores pueden incidir en los precios de venta de aguacate?		¿Cómo?				Total
		Organizados	Verbalmente	Calidad	No saben	
Sí	Conteo	43	1	28	69	141
	% con ¿Cómo?	98%	100%	100%	30%	47%
No	Conteo	1	0	0	160	161
	% con ¿Cómo?	2%	0%	0%	70%	53%
Total	Conteo	44	1	28	229	302
	% con ¿Cómo?	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a productores.

En el cuadro 14, se muestra que, desde la perspectiva de los productores, 205 de 302 consideran que son ellos quienes deciden cuánto y cuándo vender su producto. El resto (103 productores) reconoce que son los comercializadores quienes tienen el poder para determinar las condiciones de mercadeo; sin embargo, los productores deciden cuánto y cuándo vender. Así, la calidad, el precio, la presentación y el tipo de corte será determinado

por los comercializadores, pero los productores deciden cuándo y cuánto vender bajo las condiciones de los comercializadores.

Cuadro 14

¿Quién decide cuándo, cuánto comprar o vender? * Poder para determinar las condiciones de mercadeo

¿Quién decide cuándo y cuánto comprar o vender?		Poder para determinar las condiciones de mercadeo				Total
		Gobierno	Productores	Comercializadores	Consumidores	
Productor	Conteo	17	64	103	21	205
	% con PPDCM	71%	70%	72%	49%	68%
Comercializador	Conteo	7	28	40	22	97
	% con PPDCM	29%	30%	28%	51%	32%
Total	Conteo	24	92	143	43	302
	% con PPDCM	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a productores.

En un estudio efectuado en Australia, se encontró que los supermercados están buscando nuevas alternativas de abastecimiento al tratar directamente con productores, con el propósito de obtener mejores precios y márgenes de beneficios para ambos.⁴² Para el caso concreto del estado de Morelos, a partir de la

⁴² Peter Batt, "Building trust between growers and market agents", *Supply Chain Management*, vol. VIII, núm. 1, 2003, pp. 65-78.

evidencia empírica, se señala que es difícil que un supermercado trate con un productor, puesto que la superficie promedio cosechada es muy baja y esto limita una proveeduría a largo plazo.

El supermercado tendría que hacer muchos contratos con diferentes productores, lo cual conduce a un incremento en sus costos de transacción. Lo ideal sería tener como proveedores a las asociaciones de productores, para tener un solo proveedor y que este se coordine con los pequeños productores. Sin embargo, la coordinación dentro de dicha asociación y entre los propios productores es deficiente. Esta situación sin duda repercute en los costos de transacción que deben absorber las empresas empacadoras.

Por otro lado, también están las condiciones de pago que manejan los supermercados, los cuales tardan generalmente entre 45 y 90 días una vez entregadas las mercancías. Sin embargo, los productores no cuentan con la capacidad o el conocimiento para manejar las fuentes de financiamiento que les permitan hacer frente a las formas de comercialización antes mencionadas.

En el cuadro 15, se aprecia que la comunicación acerca de los planes entre productores y comercializadores está focalizada en una dimensión de confianza baja, y que pocas veces (o nunca) hablan de los planes de negocio con su comercializador. Esto muestra que las acciones enfocadas en la comercialización de aguacate en estos eslabones de la cadena son casuales e informales, pues no hay una comunicación ni una compatibilidad de metas. Si se observa únicamente el indicador de “hablar acerca de los negocios”, se percibe una mayor concentración en la respuesta de *nunca* o *pocas veces*, pues 46 por ciento de los productores tienen esta percepción.

Respecto a la pregunta “Suelo hablar algunas veces de mis planes de negocio con mi comercializador”, esta representa 38 por ciento de las respuestas de productores, y únicamente 16 por ciento menciona que suele hablar siempre de sus planes de

negocio con el comercializador. Esto es un indicador de que las relaciones son más superficiales y no se comparten metas ni objetivos entre estos eslabones. En el cuadro 15, también se observa que 135 de 302 productores tienen un nivel de confianza con su comprador media; más aun, de estos 135, solo 13 se sienten con la seguridad de hablar de sus planes de negocio.

Cuadro 15

Suelo hablar de mis planes de negocio con mi comercializador
* Factores de dimensión de confianza entre productores y comercializadores

Suelo hablar de mis planes de negocio con mi comercializador		Factores de dimensión de confianza entre productores y comercializadores			Total
		Dimensión de confianza			
		Baja	Media	Alta	
Nunca o pocas veces	Conteo	85	42	12	139
	% con FDCEPC ⁴³	88%	31%	17%	46%
Algunas veces	Conteo	9	80	25	114
	% con FDCEPC	9%	59%	36%	38%
Siempre	Conteo	3	13	33	49
	% con FDCEPC	3%	10%	47%	16%
Total	Conteo	97	135	70	302
	% con FDCEPC	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a productores.

En el cuadro 16 se relacionan dos variables: grado de dependencia entre productores y comercializadores y factores de di-

⁴³ Factores de dimensión de confianza entre productores y comercializadores.

mensión de confianza.⁴⁴ Esto podría suponer que si existiese menor nivel de dependencia de manera proporcional, se incrementaría la confianza. Otra interpretación es que, aunque estadísticamente existe una correlación y tienen independencia las variables, no aplica la paradoja de a menor dependencia, mayor dimensión de confianza, pues el cuadro 16 demuestra lo contrario.

Nivel de confianza alto son 70/302 vs baja dependencia son 100/302

Nivel de confianza bajo son 97/302 vs alta dependencia son 63/302

Nivel de confianza medio son 135/302 vs media dependencia son 139/302

Cuadro 16

Me he vuelto dependiente de mi comprador * Factores de dimensión de confianza entre productores y comercializadores

Grado de dependencia del productor vs comercializador		Factores de dimensión de confianza entre productores y comercializadores			Total
		Dimensión de confianza			
		Baja	Media	Alta	
Baja	Conteo	45	42	13	100
	% con FDCEPC	46%	31%	19%	33%
Media	Conteo	28	89	22	139
	% con FDCEPC	29%	66%	31%	46%

⁴⁴ Con factores de dimensión de la confianza nos referimos al índice que se integra por indicadores tales como: confío en mi comercializador; el comercializador considera mis mejores intereses; creo en la información que me proporciona mi comercializador; mi comercializador tiene la experiencia para vender mi producto; mi comercializador cumple sus promesas, y mi comercializador es honesto.

Alta	Conteo	24	4	35	63
	% con FDCEPC	25 %	3 %	50 %	21 %
Total	Conteo	97	135	70	302
	% con FDCEPC	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a productores.

Debido a la existencia de situaciones que no favorecen el desarrollo de la confianza mutua, y, al contrario, que propician actitudes oportunistas por parte de algunos de los eslabones, el nivel de dependencia puede dar lugar a que se desarrollen este tipo de actitudes. Al respecto, para paliar los supuestos conductistas, Williamson propone lo siguiente: “crear estructuras de contratación y gobernación que tengan el propósito y el efecto de economizar la racionalidad limitada, al mismo tiempo que defienden la transacción de los costos del oportunismo”.⁴⁵

Estas estructuras pueden actuar en temas de financiamiento, comercialización, sistemas comparativos, desarrollo económico, estrategia empresarial e historia empresarial.⁴⁶ Lo anterior supone la existencia de productores que se organicen en torno a cooperativas o sociedades que permitan generar economías de escala consolidadas en compra de maquinaria e insumos, empacadoras y comercializadoras, para generar los propios canales comerciales y ventas en común, con estándares de calidad uniformes y certificaciones para un número considerable de hectáreas.

⁴⁵ Oliver Williamson, *op. cit.*, 1989, p. 10.

⁴⁶ Oliver Williamson, *op. cit.*, 1989, p. 10-11.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información presentada en este estudio, el aguacate es un fruto que se proyecta como una fuente importante de ingresos tanto a nivel nacional como en el extranjero. Aunque la producción de este fruto se ha incrementado en México, Michoacán es el estado que concentra el mayor volumen productivo, así como la superficie cosechada más importante. Aunque otras entidades están intentando crecer en tal mercado, aún hay muchos problemas que superar, como: mejorar la calidad del producto, invertir en infraestructura, aumentar la tecnificación en los campos, capacitar al personal y mejorar las relaciones de cooperación entre productores, comercializadores, y entre estos y el resto de los actores que forman parte de esta cadena de valor. Es importante considerar las barreras existentes para lograr la eficiencia y la calidad, porque —según los datos presentados— la mayor parte de las organizaciones que producen aguacates son de tipo micro o pequeños y de temporal. Mejorar la competitividad de estas organizaciones tanto a escala nacional como internacional requiere de gran esfuerzo de coordinación e integración de la cadena productiva.

Por otro lado, en este trabajo se identifican los arreglos institucionales que se dan entre los agentes económicos que participan en la cadena productiva del aguacate, y se enfatiza el caso particular de los productores y comercializadores de la región nororiente del estado de Morelos. En Morelos, el precio que recibe el productor es, en ocasiones, 50 o 70 por ciento menor del que paga el consumidor final, y también se percibe

una clara independencia de los eslabones *trabajo subjetivo*⁴⁷ no articulado y procesos de integración de mercados enfocados al comercializador, más que al productor o al consumidor final.

La cadena productiva del aguacate en el estado de Morelos no está integrada como una cadena de valor. Aún se observa una brecha o independencia en los eslabones entre productores y comercializadores. Para trabajar como cadena de valor es necesaria la articulación, coordinación, colaboración e información sobre producción, precios, tecnologías, financiamientos, empaques, logística, tanto a nivel nacional como con los productos que demanda aguacate. En esta cadena, más que contratos jurídicos, predominan acuerdos informales, pues los precios se fijan, no en el ámbito legal, sino mediante convenios que, en general, se basan en relaciones de confianza. La mayoría de este tipo de arreglos es momentáneo y esporádico, aunque se basa en la *confianza*. Este es un activo, el cual necesita desarrollarse más para apoyar las transacciones comerciales.

Los productores deciden cuánto y cuándo vender su producto, aunque reconocen que son los comercializadores quienes tienen el poder para determinar las condiciones de mercadeo. En este sentido, la calidad, el precio, la presentación y el tipo de corte serán determinados por los comercializadores. Respecto al precio, el mercado lo determina, pero los productores deciden cuándo y cuánto vender bajo las condiciones de los comercializadores. En cuanto a la coordinación entre eslabones,

⁴⁷ Este tipo de trabajo se refiere al hecho de generar valor únicamente analizando el periodo en el cual la mercancía o el bien están bajo consideración del productor, sin tomar en cuenta al siguiente eslabón o al consumidor final. Es decir, el productor no tiene conocimiento ni se interesa por las expectativas de los consumidores finales, y el comercializador no se preocupa por el bien común del productor, del propio o del consumidor final.

esta es mínima. Lo anterior es comprensible cuando se revisa el nivel de organización de los productores, el cual también es débil; es decir, si como eslabón de la cadena productiva no están organizados los distintos agentes económicos, menos aún lo están entre productores o comercializadores.

Sin lugar a duda, se requiere profundizar en cómo funcionan las cadenas de valor, tanto en el caso del aguacate como en el de otras frutas o productos agrícolas, en municipios de Morelos y de todo el país. Asimismo, es indispensable investigar cómo se integran estas cadenas, qué mecanismo de coordinación utilizan, así como las áreas de oportunidad que permitan mantener y elevar la competitividad del sector en el mundo, en el corto, mediano y largo plazo.

Cambios y continuidades en el comportamiento electoral del estado de Morelos (1988-2018)

Karen Ramírez González

Héctor Gómez Peralta

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo constituye un análisis de las trayectorias electorales para las gubernaturas y el congreso local del estado de Morelos. Durante las últimas tres décadas, Morelos experimentó un proceso de cambio en su sistema de partidos, al abandonar el de “partido hegemónico” para adoptar el de “pluralismo moderado”.

El sistema de partido hegemónico es aquel donde, si bien existen dos o más partidos políticos, solo uno tiene el control de las elecciones y posibilidades reales de triunfo. A diferencia del sistema de partido predominante, donde también existe un partido que constantemente resulta ganador, en el hegemónico las victorias se obtienen sin que haya competencia, tanto porque el “partido oficial” tiene a su servicio gran parte de la maquinaria estatal, como porque la oposición es muy débil y resulta incapaz de ganarse el apoyo de sectores significativos de la sociedad, los cuales suelen estar bajo el control del gobierno.¹ En cambio, un sistema de partido de pluralismo moderado es aquel protagonizado por la competencia real y efectiva entre tres o cinco parti-

¹ Giovanni Sartori, *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid, Alianza Editorial, 2008, pp. 281-292.

dos, con ideología de centro —suele convivir la centro-izquierda con la centro-derecha—. En el sistema de pluralismo moderado no hay partidos antisistema o, si los hay, son marginales y no cuentan con posibilidades reales de ganar elecciones importantes. En síntesis, es un sistema de partidos caracterizado por una alta competencia partidista, pero bajo un marco de “política moderada”.²

Esa transición en Morelos del sistema de partido hegemónico al de pluralismo moderado se documenta y explica en este capítulo. Existe un par de conceptos clave que atraviesan el presente trabajo: *era electoral* y *elección crítica*. Una elección crítica es aquella que produce un realineamiento electoral, es decir, una modificación duradera y relativamente estable de los patrones de comportamiento de los votantes, una reconfiguración de los liderazgos y un reacomodo de las posiciones de los grupos partidistas. Ese realineamiento generado por una elección crítica produce, a su vez, una era electoral, es decir, un periodo caracterizado por el sistema de partidos específico.³ Por eso, aunque la delimitación temporal del presente capítulo abarca de 1988 a 2018, se sostiene que 1997 fue un auténtico parteaguas en Morelos, una elección crítica que sepultó al sistema de partido hegemónico y produjo una era electoral nueva, que abarca de 2000 a 2018.

El capítulo está integrado por cuatro secciones. En la primera se presenta una exposición de los antecedentes políticos de la lucha electoral de Morelos; la segunda analiza las consecuencias que el desarrollo económico ha provocado en los partidos y el sistema de partidos de Morelos; en la tercera se muestra la trayec-

² *Ibid.*, pp. 224-239.

³ Marcela Bravo Ahuja, “El realineamiento electoral en México: elementos para su estudio”, *Estudios Políticos*, octava época, núm. 8, mayo-agosto, 2006, p. 221.

toria electoral de las diferentes fuerzas políticas en las elecciones para gobernador de Morelos; por último, en la cuarta sección se muestra lo concerniente a las elecciones para el Congreso local.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONTIENDA PARTIDISTA EN MORELOS

Es bastante recurrente que la literatura especializada sobre Morelos se centre en su sólido legado zapatista, en su tradición comunal y ejidal. Por eso sorprende que, en esa entidad, donde la Revolución se ha vuelto un mito central de identidad política, el Partido Acción Nacional (PAN), con una fuerte identificación conservadora y de “derecha”,⁴ haya sido la fuerza política que lideró, a finales del siglo XX y principios del XXI, la lucha por la democratización y la alternancia para terminar con el dominio aplastante del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Del año 2000 a 2012, el PAN fue el actor dominante en la entidad, pero desde 1997 podría hablarse del fin de la hegemonía priista, puesto que en esa elección la oposición logró superar tanto en votos como en curules al PRI. ¿Por qué? Para comprender ese proceso, primero hay que entender la manera en la que el PRI lograba tener el control político de Morelos y cómo funcionaba la maquinaria del partido hegemónico, para detectar sus limitaciones y explicar su posterior extinción.

Es paradójico que gran parte del control político y militar de Morelos por parte del PRI se lograra en gran medida gracias al apoyo de importantes veteranos zapatistas, pero que,

⁴ Héctor Gómez, *Las doctrinas conservadoras del Partido Acción Nacional: del falangismo a la democracia cristiana*, México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos/Fontamara, 2014.

simultáneamente, siempre se contara con una combativa oposición de organizaciones que también decían encarnar la herencia política de Emiliano Zapata. Cuando Zapata fue asesinado, en 1919, por los revolucionarios constitucionalistas, procedentes de los estados del norte de México, quienes más adelante crearían al Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929, muchos zapatistas aceptaron la amnistía ofrecida por el gobierno federal, y no fueron pocos los oficiales que, como Manuel Palafox o Genovevo de la O, dejaron de ser zapatistas para convertirse en miembros del Ejército Federal, el cual estaba al mando de la dinastía de sonorenses. Otros líderes zapatistas, como Antonio Díaz Soto y Gama, transitaron de intelectuales zapatistas a convertirse en funcionarios del nuevo régimen.

En la mayoría de los casos de oficiales zapatistas, el gobierno federal reconoció los rangos de los insurrectos derrotados en permuta a que le otorgaran su lealtad al nuevo Estado posrevolucionario.⁵ Pero no bastaba con la derrota militar y la cooptación de las élites zapatistas para garantizar la paz en Morelos. Era necesario que las demandas zapatistas de perfil agrario, las cuales habían originado el levantamiento, fueran atendidas, aunque no necesariamente cumplidas. Por ello, múltiples administraciones federales en Morelos implementaron la repartición de tierras, la instauración de ejidos y, sobre todo en el sexenio de Lázaro Cárdenas, la creación de la Confederación Nacional Campesina (CNC) como uno de los sectores que crearían a un nuevo partido que sustituyera al PNR, el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), con lo que se forjaron nuevas y sólidas alianzas entre las

⁵ David Brading, *Caudillos y campesinos en la Revolución Mexicana*, México, Fondo de Cultura Económica, 2010, pp. 13-31.

élites locales de Morelos con el gobierno federal. A pesar de su retórica populista, el sexenio de Cárdenas en Morelos fue, en la práctica, como en otras partes de México, la institucionalización de los cacicazgos locales, los cuales, para el caso de Morelos, eran zapatistas.⁶

Pero en la siguiente década, sobre todo en el sexenio de Miguel Alemán (1946-1952), hubo cambios en la política nacional que consistieron en abandonar muchas de las políticas que el cardenismo buscó implementar: sindicalismo, indigenismo, agrarismo e, incluso, la educación socialista. Con lo anterior, el recién fundado PRI (1946) y el gobierno federal se caracterizaron por contar con un acusado perfil proempresarial, industrializador, urbanizador y liberal.⁷ Pero no menos importante fue que la vieja guardia militar y revolucionaria fue desplazada por una nueva generación de funcionarios civiles con estudios universitarios.⁸ La Revolución se desmontó del caballo y tomó un automóvil.

Lo anterior ocasionó un gran alejamiento entre el PRI nacional y el gobierno federal frente a las élites locales morelenses, lo que, en algunos momentos, llegó al enfrentamiento directo, al reactivarse la lucha armada por medio de guerrillas lideradas por antiguos combatientes del zapatismo. Este fue el caso del levantamiento de Rubén Jaramillo.⁹ Al mismo tiempo, varios

⁶ Benjamin Smith, *Pistoleros and Popular Movements*, Lincoln, University of Nebraska Press, 2009, pp. 134-193 y Alan Knight, *La Revolución Mexicana*, México, Fondo de Cultura Económica, 2010, pp. 1076-1335.

⁷ Arnaldo Córdova, *La formación del poder político en México*, México, Era, 2012.

⁸ Manuel Zúñiga, *El Partido Revolucionario Institucional: la consolidación del institucionalismo civilista (1946-1952)*, tesis de doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010.

⁹ Talanis Padilla, *Rural Resistance in the Land of Zapata. The Jaramillista Movement and the Myth of the Pax Priísta, 1940-1962*, Durham, Duke University Press, 2008.

liderazgos morelenses, molestos e insatisfechos con las nuevas políticas “del centro”, decidieron romper con el PRI y formaron partidos políticos opositores.

La manifestación partidista más importante y representativa de lo arriba mencionado fue la Federación de Partidos del Pueblo de México (presidida por el ex general zapatista Genovevo de la O), cuya delegación en Morelos fue el Partido Agrario Obrero Morelense, el cual buscaba regresar al modelo cardenista que Miguel Alemán había dejado atrás. Ese último partido estaba constituido por los dirigentes agrarios y veteranos de la Revolución que habían sido suplidos por los civiles universitarios que se habían establecido en la cúspide del PRI, en menoscabo de los militares y líderes populares.¹⁰

Esa oposición cardenista al partido oficial tuvo como candidato a la Presidencia de la República al general Miguel Henríquez Guzmán, y a Rubén Jaramillo como contendiente para ser gobernador de Morelos. Ambas candidaturas sufrieron sendas derrotas en unas elecciones plagadas de actos violentos y asesinatos en múltiples casillas, a lo largo y ancho del territorio morelense. La idea de que era imposible ganarle al PRI por vías legales y pacíficas hizo que la guerrilla jaramillista en Morelos fuera una amenaza a la estabilidad política de la entidad hasta finales de la década de 1960, cuando finalmente el gobierno federal logró matar o apresar a los miembros de esta dirigencia, quienes no aceptaron “el perdón” ni formar parte del régimen del PRI a cambio de renunciar a la vía armada y legitimar al Estado posrevolucionario, como sí sucedió en la década de 1920.¹¹

¹⁰ Elisa Servín, *Ruptura y oposición: el movimiento henriquista 1945-1954*, México, Cal y Arena, 2001, pp. 72-82.

¹¹ *Id.*

Lo anterior es importante para comprender por qué en Morelos el modelo de desarrollo del PRI —el Desarrollo Estabilizador— tuvo una implementación bastante tardía. También ayuda a explicar el histórico y enraizado sentimiento antipriista que se tiene en importantes sectores de la sociedad morelense. En otras zonas del país, se experimentó de la década de 1940 a 1960 un periodo de acelerado crecimiento industrial, pero no en Morelos. Por eso, hasta los decenios de 1970 y 1980, en Morelos pudo llevarse a cabo una política industrializadora que buscó edificar parques industriales, entre los cuales destaca el caso de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), en la zona norte del estado. Durante las décadas previas a este periodo, los gobernadores morelenses eran comúnmente puestos y depuestos por la federación.¹²

LOS EFECTOS POLÍTICOS DE LA INDUSTRIALIZACIÓN EN MORELOS

El desarrollo industrial tardío en Morelos ocasionó modificaciones profundas en su estructura socioeconómica. Aunque sigue prevaleciendo la imagen y mitología de Morelos como un estado agrario, en la actualidad no es así. Anteriormente, era una entidad rural y con muy bajos niveles educativos. Pero durante las dos primeras décadas de la “era neoliberal” —1980 y 1990—, la matrícula de las primarias aumentó 600 por ciento, la de

¹² Mauricio Benítez, “Los gobernadores de Morelos”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, pp. 27-58.

bachillerato 900 por ciento y la superior 1 500 por ciento. En la primera década del siglo XXI, Morelos ya tenía a 70 por ciento de sus habitantes viviendo en zonas urbanas. El estado tiene cuatro municipios considerados centros metropolitanos: Cuautla, Cuernavaca, Jiutepec y Temixco. En esos núcleos urbanos, 10 por ciento de su población es profesionista, además de que 42 por ciento se dedica al sector de servicios.¹³ En la zona metropolitana de Cuernavaca, que concentra a más de la mitad de la población de todo Morelos, 37.7 por ciento de la población económicamente activa se dedica a empleos industriales o administrativos. En contraste, solo 2.4 por ciento labora en algo relacionado con la agricultura.

Irónicamente, la pérdida de la hegemonía priista en Morelos se explica en parte por el “éxito” de su modelo industrializador. El desarrollo ocasionado por la industrialización y la urbanización creó sectores y actores que antes existían en mucha menor medida, como oficinistas, comerciantes y profesionistas, quienes hallaron en el PAN un espacio para expresar su descontento cuando la crisis de la década de 1990 golpeó con fuerza a las clases medias emergentes. Esto explica que las zonas donde el PAN tuvo su mayor cosecha de votos fueron aquellas más urbanizadas, más educadas y económicamente más desarrolladas de Morelos.

Pero aunque el PAN fue la principal fuerza de oposición al PRI, no fue la única. El Partido de la Revolución Democrática (PRD) nació en 1989, como resultado de pactos de varios partidos políticos que pertenecían a la tradición socialista con la Corriente Democrática del PRI. Este último grupo de expriistas,

¹³ *Ibid.*, p. 38.

como sucedió con los jaramillistas al término del cardenismo, se separó del PRI cuando a escala nacional se experimentó un cambio de modelo económico, junto con un desplazamiento de los tradicionales políticos y líderes sindicales o caciques populares, por funcionarios educados en las más prestigiosas universidades del mundo (conocidos comúnmente como “los tecnócratas”). Pero en contraste con los jaramillistas, los militantes del PRD no optaron por la lucha violenta, sino que su búsqueda por espacios de poder se llevó a cabo únicamente por vías institucionales.¹⁴

A diferencia del PAN, que fue un fenómeno mayormente urbano y de la zona norte, el PRD en Morelos tuvo en sus inicios sus mayores éxitos electorales en las zonas rurales del sur de la entidad. En esos municipios, producto de la crisis de 1970 y 1980, se deterioró fuertemente la estructura corporativa del PRI, al reducirse notablemente la cantidad de recursos públicos que utilizaba el priismo para nutrir la dinámica de premios y castigos de los comisariados ejidales, quienes garantizaban llenar los mítines y las urnas a favor de los candidatos oficiales.

En pocas palabras, las crisis económicas y el desarrollo industrial, ambos fenómenos de finales del siglo XX, produjeron rompimientos y distanciamientos entre el electorado y el PRI, que se institucionalizaron en dos principales fuerzas opositoras en Morelos: el PAN, que contaba con el respaldo de las clases medias urbanas emergentes, y el PRD, que nació de la erosión del corporativismo en las zonas rurales. Es verdad que esas divisiones fundadoras de los partidos en Morelos se han ido

¹⁴ María Florencia Niszt, *La izquierda socialista y el nacionalismo revolucionario, derroteros de una difícil convivencia*, tesis de doctorado en Investigación en Ciencias Sociales, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2009, pp. 234-251.

desdibujando cada vez más, conforme ambos partidos fueron conquistando espacios de poder, pero fueron los principios de las trayectorias electorales que se analizan a continuación.

EL FIN DEL SISTEMA DE PARTIDO HEGEMÓNICO EN MORELOS

¿Cuándo inició la transición en México y en Morelos hacia la democracia? Dentro de los especialistas en el tema no existe un consenso al respecto. Hay quienes proponen que sea considerado el año 2000, cuando el PRI perdió el cargo de Presidente de la República ante el PAN. Otros creen que debería ser 1997, cuando la oposición logró tener la mayoría absoluta del Congreso, con lo que se reactivó el sistema de contrapesos entre los poderes de la Unión. Otros toman 1982, cuando estalló la crisis económica que terminó con el modelo de desarrollo estatista en el que se basó el dominio del PRI. A pesar de todas esas diferencias, es un común denominador afirmar que la “competencia partidista” —una categoría más restringida que el concepto de *democracia*— dio comienzo a raíz de las reformas electorales de 1977, contenidas en la Ley de Organizaciones Políticas y Procedimientos Electorales (LOPPE).

Antes de esa reforma, los partidos de oposición al PRI carecían de competitividad. En las elecciones presidenciales en Morelos de 1970, el PRI logró 90.3 por ciento de los votos; en las de 1976, alcanzó 92.2 por ciento del sufragio, pero como el otro candidato, Valentín Campa, fue nominado por el Partido Comunista de México, quien no contaba con registro oficial, y el PAN tuvo una lucha interna que le impidió nombrar a un candidato, el priista José López Portillo obtuvo 100 por ciento de los votos efectivos. En 1982, el PRI ganó con 75.9 por ciento de

los votos.¹⁵ Tanto en el estado de Morelos como a nivel nacional, el PRI era una auténtica aplanadora electoral.

A pesar de esa hegemonía priista, el PAN se mantuvo como el principal partido de oposición, al ser el mayor captador del voto “anti-PRI” o “antigobierno”. En Morelos, el PAN también se convirtió en la segunda fuerza. Eso cambió en la famosa elección de 1988, cuando en las elecciones presidenciales en Morelos, Cuauhtémoc Cárdenas, del Frente Democrático Nacional, obtuvo 54.5 por ciento de los votos. El estado fue una de las cinco entidades donde Carlos Salinas, candidato del PRI, fue derrotado en 1988.¹⁶ Pero la pérdida de la hegemonía de Morelos por parte del PRI no fue abrupta ni un proceso continuo, sino accidentado y con altibajos. Tan solo tres meses después de la derrota de Carlos Salinas en Morelos, ganó la elección para gobernador de la entidad el candidato del PRI a la gubernatura, Antonio Riva Palacio López.¹⁷ Después del descalabro electoral del PRI en 1988, los partidos de oposición siguieron teniendo en Morelos resultados bastante bajos, al grado de que en 1991 el PRI retuvo los ayuntamientos de 32 de los 33 municipios. El ayuntamiento que ganó la oposición en aquella ocasión fue Temoac, con el PRD. Por si fuera poco, en 1994 el PRI de nuevo ganó en 32 municipios, con la única diferencia de que el ayuntamiento perdido fue Huitzilac.

Por ello, este trabajo sostiene que la elección crítica, la que marca el fin del sistema de partido hegemónico en Morelos y el

¹⁵ Instituto Morelense de Procesos Electorales y Participación Ciudadana (IMPEPAC), disponible en [<http://impepac.mx/estadistica-electoral/>], consultado: 10 de agosto de 2020.

¹⁶ Las otras entidades donde perdió el PRI en las elecciones presidenciales de 1988 fueron: Baja California, el Distrito Federal, Michoacán y el Estado de México.

¹⁷ *Id.*

inicio de uno de tipo competitivo, es la de 1997. Ese año, el PRI perdió 3 de las 4 diputaciones federales que le correspondían en ese entonces a Morelos y casi 50 por ciento de los municipios (obtuvo la victoria en 17, pero fue derrotado en 16). A partir de entonces, en Morelos las elecciones se volvieron bastante competidas. Por citar unos ejemplos, en Yautepec, el PRD venció al PRI por solo 3 sufragios, y en Cuernavaca, el PAN ganó con 0.3 por ciento de los votos.¹⁸

En la elección de 1997, de Morelos, se disputaron 33 presidencias municipales. En aquella ocasión, el PRI perdió 13 ante el PRD, y 2 ante el PAN. A simple vista, los dos municipios donde ganó Acción Nacional parecen pocos, pero esos triunfos se dieron en la zona metropolitana de Cuernavaca, que concentra cerca de 50 por ciento de la población total de Morelos. Otra presidencia municipal le fue arrebatada al PRI por el Partido Civilista Morelense (PCM, que desapareció en 2003).¹⁹

Por si hubiera dudas respecto al parteaguas que significó 1997 en la historia electoral de Morelos, debe tenerse presente que aunque en esa elección el PRI retuvo 51.5 por ciento de las presidencias municipales, únicamente ganó 42.5 por ciento de los puestos de regidor.²⁰ La legislatura XLVII del estado de Morelos, resultante del mencionado proceso de votación de 1997, dio como resultado: de un total de 33 diputaciones locales, 13 curules para el PRI, 11 para el PRD, 5 para el PAN y uno para el PCM. A las 17 curules que obtuvo la oposición en las urnas, se añadió una más el año siguiente, cuando un legislador del PRI se pasó al PRD. Como consecuencia, el entonces gobernador de Morelos,

¹⁸ *Id.*

¹⁹ *Id.*

²⁰ *Id.*

Jorge Carrillo Olea, se convirtió en el primer mandatario de la entidad, desde la creación del PNR, que no contó con una mayoría legislativa de su propio partido.²¹

TRAYECTORIAS PARTIDISTAS EN LAS ELECCIONES PARA GOBERNADOR EN MORELOS

La centralidad de la figura del Ejecutivo es algo bastante arraigada en la cultura política mexicana y Morelos no es la excepción. Son múltiples los estudios sobre cómo la política mexicana gira en torno a los presidentes o gobernadores, en detrimento de los demás poderes, lo que ha generado en varios periodos de la historia nacional un hiperpresidencialismo. Es verdad que el Poder Legislativo —tanto federal como los locales— ha ido expandiendo su poder en los últimos tiempos, en comparación con el que tuvo durante la hegemonía del PNR-PRM-PRI (1929-1997); sin embargo, el Poder Ejecutivo continúa, en la mente del mexicano promedio, siendo el principal responsable de todo lo que sucede en la vida política de México.²² Por ello, en Morelos las votaciones para elegir a presidentes y gobernadores son las que cuentan con los mayores índices de participación, así como las que mayor cobertura de medios reciben.

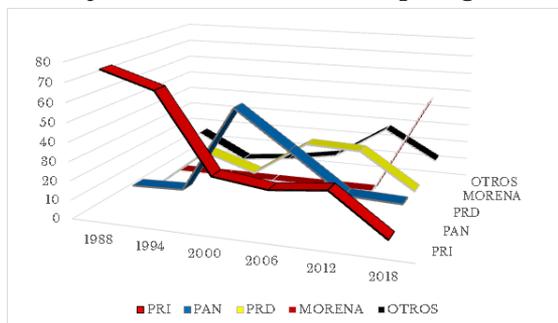
Como se muestra en la gráfica 1, el PRI inició la secuencia de las elecciones para las gubernaturas con resultados aplastantes. Pero la crisis de 1994, que explotó casi seis meses después de la votación de ese año, tuvo para ese partido un efecto devastador,

²¹ *Id.*

²² Rosalía Winocur (coord.), *Algunos enfoques metodológicos para estudiar la cultura política en México*, México, Instituto Federal Electoral/Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Miguel Ángel Porrúa, 2002.

en términos de captación del voto para las elecciones futuras. En la gráfica 2, se observa que el PRI ha caído hasta tener menos de una cuarta parte de los votos que cosechaba hace veinte años.

Gráfica 1
Porcentaje de votos en elecciones para gobernador



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Morelense de Procesos Electorales y Participación Ciudadana (IMEPAC).

* En 1988, el rubro de “Otros” está integrado por el Partido Demócrata Mexicano, Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional, Partido Mexicano Socialista, Partido Revolucionario de los Trabajadores y el Partido Popular Socialista.

* En 1994, el PRI contendió en alianza con el Partido Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional y con el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana.

* En 2006, el PRI contendió junto con el Partido Verde Ecologista Mexicano (PVEM, actualmente Partido Verde). El PRD lo hizo junto con Convergencia (actualmente Movimiento Ciudadano) y el Partido del Trabajo (PT).

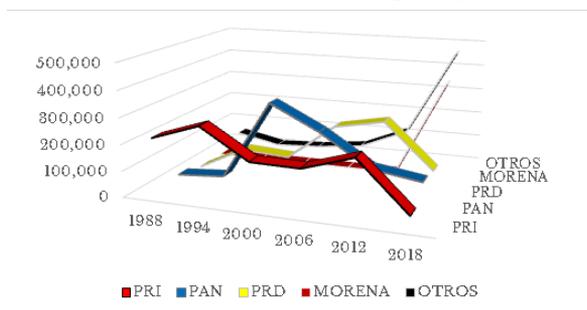
* En 2012, el PRI contendió junto con el Partido Nueva Alianza y el Partido Verde. El PRD lo hizo junto con Movimiento Ciudadano y el PT.

* En 2018, el PRD contendió junto con el Partido Socialdemócrata. El PAN se alió con Movimiento Ciudadano.

* En 2018, MORENA contendió junto con el Partido Encuentro Social (PES) y el PT.

Gráfica 2

Número de votos en elecciones para gobernador



Fuente: elaboración propia con datos del IMEPAC.

Como resulta evidente por los datos presentados en la gráfica 2, se han mermado considerablemente los votos a favor del PRI, lo que ha hecho de ese partido —antes hegemónico— un actor más del sistema de partidos de Morelos, incluso por debajo de otras fuerzas políticas. En 2018, llegó a tener 42 427 votos, mientras que el PAN tuvo 99 441 y el PRD 83 470. En la política morelense, ya no existe un partido abrumadoramente más fuerte que los demás. Aunque en 2018 se llegó a dar una elección por la gubernatura con una amplia mayoría, la historia partidista de Morelos nos ha enseñado que eso puede durar poco. Antes de afirmar que MORENA se ha convertido en el nuevo partido dominante de la entidad, hay que tomar en cuenta dos factores: *a)* Cuauhtémoc Blanco ganó las elecciones como candidato del Partido Encuentro Social (PES), en alianza con MORENA y el PT; *b)* aunque este triunfo electoral se dio con un indiscutido 52.45 por ciento de los sufragios, no logró ser mayor que el resultado alcanzado por el PAN en 2000, quien obtuvo 55.1 por ciento del total de la votación. Tal y como indica la literatura especializada en el tema de los sistemas de partidos, una sola elección no es suficiente para llevar a cabo una nueva clasificación, sino que

serán necesarias cuando menos cuatro elecciones más para saber si el dominio electoral de MORENA es permanente y estable o tiene que enfrentar elecciones competidas.

No sería la primera vez que esto pasara en Morelos. En 2000, Acción Nacional logró tener en el Congreso morelense mayoría absoluta, y sus votos en la elección a gobernador fueron de más del doble respecto al segundo lugar. Pero, desde entonces, el PAN no ha dejado de perder votos, al grado de que actualmente está en igualdad de condiciones que el PRI y el PRD. Es necesario mencionar que, como consecuencia de las profundas crisis que han experimentado el PRI y el PRD, tanto a nivel federal como estatal, en el presente, Acción Nacional es el principal partido de oposición. Sin embargo, esto sucede en un contexto en el que la oposición está muy debilitada. Otra forma de decirlo es que el PAN es el miembro más fuerte de una debilitada oposición.

Para el caso del PRD, es necesario iniciar explicando que, en las elecciones morelenses de 1988, los partidos de izquierda decidieron participar de forma independiente entre sí, con lo que hubo cuatro distintos contendientes de oposición al PRI para ser gobernador. Como resultado de esa fragmentación y desunión de las izquierdas, ninguno de sus candidatos alcanzó más de 6 por ciento del sufragio. En los siguientes comicios, en 1991, hubo dos partidos de izquierda, el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y el Partido Mexicano Socialista (PMS), los cuales se unieron para formar parte del recientemente creado PRD. A diferencia de lo ocurrido a nivel nacional, donde una escisión del PRI —la Corriente Democrática— tuvo un gran protagonismo en el PRD, en Morelos, este partido estuvo controlado principalmente por grupos provenientes de organizaciones populares o de los antiguos partidos socialistas. De hecho, el único gobernador morelense emanado del PRD, Graco Luis Ramírez Garrido Abreu, fue un dirigente

fundacional del PMS. A partir de ese momento, el PRD morelense experimentó un crecimiento acelerado, con la excepción de lo sucedido en las elecciones de 2000 cuando Acción Nacional agrupó a casi todo el voto “anti-PRI”. Pero, superados esos comicios, el PRD morelense fue aumentando su caudal de votos. Elección tras elección, ese partido fue arrebatando votos al PAN. Así, la ampliación electoral del PRD se dio en detrimento de Acción Nacional. Ese impulso tuvo su cenit en 2012, cuando ganaron la gubernatura de Morelos. Sin embargo, desde entonces, el PRD experimentó en cada elección una caída. En 2012, había logrado 254 670 votos, de los cuáles solo retuvo 83 470 para las elecciones de 2018.

Los datos del IMPEPAC muestran una entidad donde los partidos no cuentan con sólidas identidades partidistas. El sistema electoral y de partidos de Morelos que se gestó en las elecciones de 1997 y 2000 caracterizado por tener el voto es tan volátil que cualquier partido puede gozar de un papel competitivo y protagónico. Lo anterior aplica para “candidatos independientes” o “partidos chicos”, que cada vez logran obtener más y más adeptos, duplicándolos o triplicándolos de una elección a otra. El mejor ejemplo de esos candidatos que se presentan como ajenos a los políticos y los partidos tradicionales es Cuauhtémoc Blanco, quien desde 2015 ha tenido un ascenso político inusitado y, mediante una candidatura por el Partido Socialdemócrata, ganó la alcaldía de Cuernavaca, el municipio con más población y presupuesto de todo Morelos²³. El papel de esos partidos “pequeños” no se restringe a las elecciones para Ejecutivos, sino también a las legislaturas, tema que se tratará a continuación.

²³ Al poco tiempo de haber sido electo como presidente municipal de Cuernavaca, Cuauhtémoc Blanco rompió con el Partido Socialdemócrata y, posteriormente, se afilió al Partido Encuentro Social.

LA CONFORMACIÓN DEL CONGRESO DEL ESTADO DE MORELOS

La literatura especializada en sistemas de partidos marca, como un elemento distintivo de tipo hegemónico, la eliminación de facto de la separación y el equilibrio de poderes. Esa división podía seguir existiendo de jure, pero no en la política práctica, como resultado de que un solo partido tenía el control del Ejecutivo y del Legislativo (a la larga también somete al poder judicial, puesto que es nombrado y confeccionado por los otros dos poderes). Por eso es importante señalar que la ruptura que se inició con la elección crítica de 1997 en el ámbito de la gubernatura, también estuvo presente en el Congreso de Morelos.

En el sistema de partidos que existió en Morelos desde 1997 hasta 2018, la característica distintiva fue el “gobierno dividido”, es decir, cuando la mayoría de los miembros del poder Legislativo son de una fuerza política diferente a la del Ejecutivo²⁴.

El gobierno dividido puede ocasionar parálisis legislativa, ingobernabilidad, choques entre los poderes, etc. Pero la falta de gobierno dividido suele ser peor, al anular o reducir notoriamente los límites al poder del gobernador. El gobierno dividido hace posible que el Congreso sea un equilibrio ante el enorme poder que tiene el Ejecutivo.

En la gráfica 3 se muestra la evolución del Congreso de Morelos, desde la elección crítica de 1997 hasta 2018. Durante ese

²⁴ Esto ocurre solo en los regímenes presidenciales, debido a que el Ejecutivo y el Legislativo son electos en diferentes elecciones populares, aun si ocurren de forma simultánea. En cambio, en los regímenes parlamentarios, el Ejecutivo es nombrado por el Legislativo, por lo que un Primer Ministro forzosamente tiene que contar con el apoyo de la mayoría del Congreso.

periodo, el Legislativo contó con 30 diputados, y nunca algún partido político alcanzó los votos necesarios para tener 16 legisladores, lo que hubiera significado poseer una mayoría absoluta. La mayoría absoluta es algo bastante relevante porque hace posible aprobar leyes y presupuestos sin la necesidad de hacer alianzas o pactos con otros partidos.

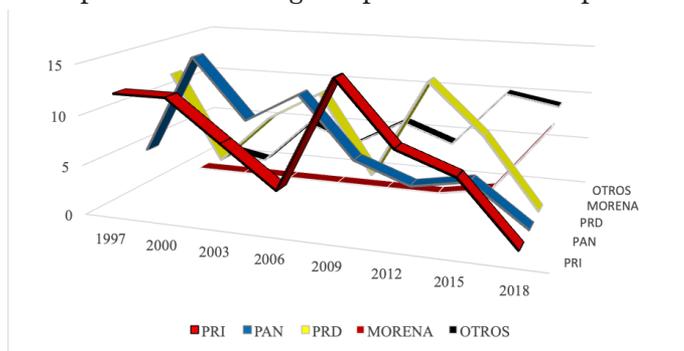
Como se aprecia en la gráfica 3, en ambos sexenios donde el gobernador fue del PAN, 2000-2006 y 2006-2012, existieron dos legislaturas, 2000-2003 y 2009-2012, donde casi pudo contarse con la mayoría absoluta por parte de un partido; solo hizo falta una diputación para lograrlo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que, incluso en la segunda vez que eso sucedió, en 2009, se trataba de los diputados del PRI, que en ese entonces eran oposición.

Otra característica del sistema de partidos imperante en Morelos de 1997 a 2018 fue contar con un Congreso fragmentado. No solo el Ejecutivo no tenía mayoría en el Legislativo, sino que ningún partido tenía control del Congreso. Con los años, ese fenómeno se fue acentuando, como consecuencia de la costumbre de los “partidos chicos” de juntar sus votos, con el objetivo de rebasar la cantidad de diputados que tienen los “partidos tradicionales” o grandes, incluyendo a MORENA, el cual, aunque de reciente creación, tuvo una captación de votos superior al de todos los demás partidos.

Los “partidos chicos” que se muestran en las gráficas 3 y 4 en la categoría de “otros” son: Partido Socialdemócrata, Partido Nueva Alianza, Partido Encuentro Social, Partido Humanista, Partido Verde y Movimiento Ciudadano.

Gráfica 3

Composición del Congreso por número de diputados



Fuente: elaboración propia con datos del IMPEPAC.

La causa de que en Morelos los “partidos chicos” tengan tantos diputados se explica en parte por el método de conteo, es decir, la regla del cociente, que ayuda a los partidos minoritarios, a diferencia del método D’Hondt, el cual beneficia a los partidos grandes²⁵. En la gráfica 4, puede observarse cómo los partidos “chicos” (PSD, PES, PT, PVEM Y MC) no ganan en ningún distrito electoral de Morelos. En los comicios de 2018, MORENA salió victorioso en la totalidad de los distritos, un suceso muy difícil de repetir. En las gráficas 5 y 6 se muestra cómo los partidos grandes no son los más votados, ni en términos absolutos ni porcentuales (otra vez, la excepción a la regla fueron las votaciones de 2018). Desde hace más de veinte años, en Morelos existe una acusada tendencia en aumento a votar por partidos pequeños. ¿Cómo es posible que esos partidos pequeños reciban más votos, pero no logren victorias en los distritos electorales y, por ende,

²⁵ Dieter Nohlen, *Sistemas electorales en su contexto*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Benemérita Universidad Autónoma de Puebla/Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2008, p. 38.

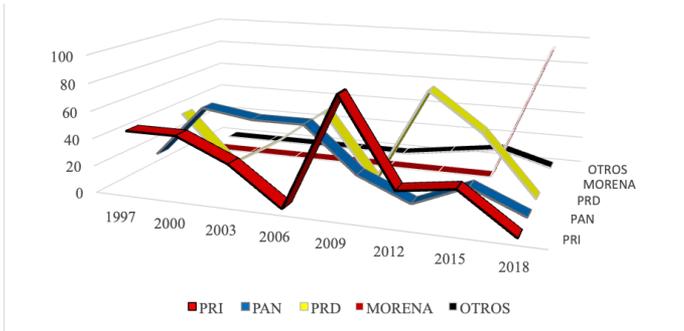
tengan muchos menos diputados que los partidos grandes?

La respuesta radica en que los partidos chicos cosechan votos de forma dispersa, a lo largo y ancho de todo el estado de Morelos. En cambio, los grandes tienen sus votos territorialmente concentrados. Eso ocasiona que el voto de los partidos chicos o emergentes no sea capaz de traducirse en una mayoría en algún distrito. Sin embargo, si se suman las reducidas cantidades de sufragios de cada partido chico, el resultado es un número superior al que alcanzaron los partidos grandes. Por ello, los partidos chicos solo pueden obtener diputados plurinominales, tal y como señala la gráfica 7. En 2018 se dio el fenómeno de que por fin los considerados partidos chicos lograron superar a los tradicionales.

La manera en la que la representación proporcional favorece a los partidos chicos y perjudica a los tradicionales se observa de forma clara en el gráfico 8. A la izquierda de él, se indican los legisladores que obtendría cada partido si solo se tomara en cuenta quién triunfa en la elección de cada distrito electoral, y a la derecha aparecen las diputaciones plurinominales.

Gráfica 4

Porcentaje de Distritos Electorales ganados por partido político



Fuente: elaboración propia con datos del IMPEPAC.

* Dieciocho distritos electorales componían al estado de Morelos hasta las elecciones de 2015. Desde la elección de 2018 son solo doce distritos.

* En 2006, el PRD contendió con el PT y Convergencia en coalición.

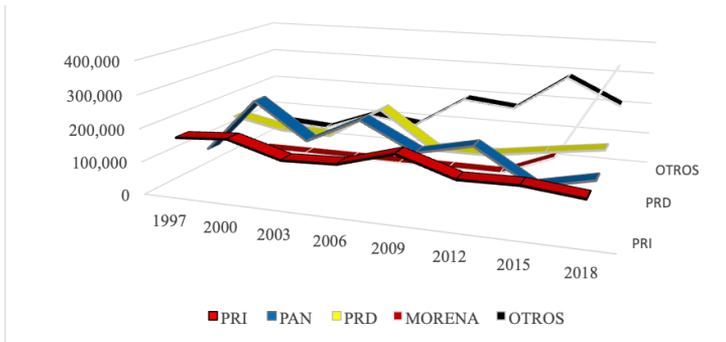
* En 2012, el PRD formó la Coalición “Nueva Visión Progresista por Morelos” con el PT y Movimiento Ciudadano. Mientras que el PRI contendió en coalición con Nueva Alianza.

* En 2015, el PRI formó coalición con el PVEM y Nueva Alianza.

*En 2018, MORENA formó una coalición con el PT y el PES.

*En 2018, el PAN formó una coalición con Movimiento Ciudadano.

Gráfica 5
Elecciones de diputados
Número de votos por partido político en los Distritos Electorales



Fuente: elaboración propia con datos del IMPEPAC.

* En 2000, el PRD formó la “Alianza por Morelos” con el Partido de la Sociedad Nacionalista, Convergencia por la Democracia y el Partido de Centro Democrático.

* En 2006, el PRD contendió con el PT y Convergencia en coalición.

* En 2012, el PRD formó la Coalición “Nueva Visión Progresista por Morelos”, con el PT y Movimiento Ciudadano. Mientras que el PRI contendió en coalición con Nueva Alianza.

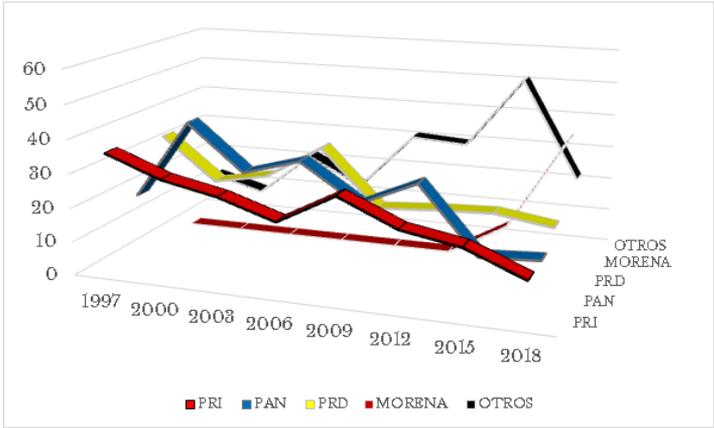
* En 2015, el PRI formó coalición con el PVEM y Nueva Alianza.

* En 2018, MORENA formó coalición con el PT y el PES.

* En 2018, el PAN formó una coalición con Movimiento Ciudadano.

Gráfica 6 Elecciones de diputados

Porcentaje de votos por partido político en los Distritos Electorales



Fuente: elaboración propia con datos del IMPEPAC.

* En 2000, el PRD formó la “Alianza por Morelos” con el Partido de la Sociedad Nacionalista, Convergencia por la Democracia y el Partido de Centro Democrático.

* En 2006, el PRD contendió con el PT y Convergencia en coalición.

* En 2012, el PRD formó la Coalición “Nueva Visión Progresista por Morelos”, con el PT y Movimiento Ciudadano. Mientras que el PRI contendió en coalición con Nueva Alianza.

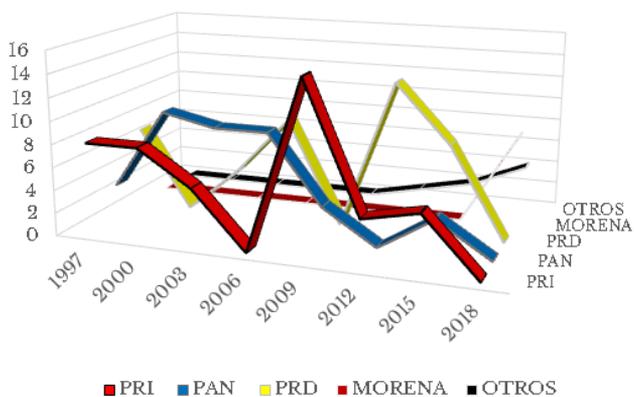
* En 2015, el PRI formó coalición con el PVEM y Nueva Alianza.

*En 2018, MORENA formó una coalición con el PT y el PES.

*En 2018, el PAN formó una coalición con Movimiento Ciudadano.

Gráfica 7

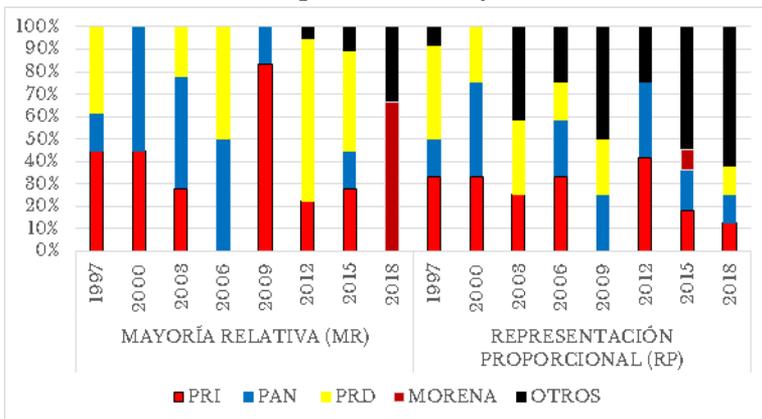
Diputados de mayoría relativa y representación proporcional



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IMPEPAC.

Gráfica 8

Diputados de MR y RP



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IMPEPAC.

CONCLUSIONES

La elección de 1988 fue el inicio del fin del sistema de partido hegemónico en Morelos. Pero ese proceso de decadencia en la dominancia priista no culminó sino hasta 1997, cuando se dio una elección crítica que hizo que los partidos de oposición de entonces (PAN y PRD) tuvieran más legisladores que el partido gobernante, además de arrebatarle el control de la mayoría de los gobiernos municipales.

La era electoral que tuvo Morelos de 1997 a 2018 se caracterizó por la competencia entre tres principales fuerzas políticas (PRI, PAN y PRD), sin un claro dominio electoral de una sobre las demás. Durante ese periodo, en Morelos nunca se contó con un gobernador que tuviera mayoría de su partido en el Congreso local. Ese fenómeno de gobierno dividido, aunado a una disciplina partidista baja, hizo que fuera necesaria la negociación (incluso si incluía el soborno)²⁶ para poder sacar adelante la agenda de cada administración, sobre todo en lo que respecta a la negociación del presupuesto.

Ese sistema de partidos parece haber sido destruido en las elecciones de 2018, cuando una coalición de partidos liderada por MORENA, de reciente creación, pero conformado en su inmensa mayoría por exmilitantes de los otros partidos, desfondó electoralmente al PRI, PAN y PRD. No queda duda que el sistema de partidos de Morelos no va a ser el mismo a partir de esa elección, pero todavía no puede saberse qué características tendrá la nueva era electoral. Es probable que MORENA se convierta en un

²⁶ Luis Carlos Ugalde (coord.), *La negociación política del presupuesto en México 1997-2018: el impacto sobre la composición y ejecución del gasto público en México*, México, Senado de la República/Integralia, 2019.

partido dominante. Pero eso dependerá de su capacidad para institucionalizar los conflictos y luchas por las candidaturas en su interior. De no lograrlo, es posible que dicho partido sufra escisiones o cismas, tal y como le pasó al PRD, del cual provienen la mayoría de sus liderazgos.

El PRI fue hegemónico durante décadas, en gran medida, gracias a que contaba con mecanismos sofisticados, que se crearon mediante ensayos de prueba y error, durante más de dos décadas (1929-1952), para procesar las disputas entre las diferentes facciones y sectores que lo integraban, así como “usos y costumbres” bastante institucionalizados sobre cómo se repartían las candidaturas, cómo debían de comportarse quienes no fueran elegidos para un puesto, cómo compensar a los liderazgos o grupos perdedores, etc. En la política intrapartidista, la manera de lidiar con los perdedores y su resentimiento puede ser tan o más importante que las reglas sobre cómo declarar a un ganador en las luchas por las candidaturas y la designación de puestos. y sus partidos aliados no cuentan actualmente con esos mecanismos para procesar las pugnas internas por el poder. El partido está integrado por grupos y facciones muy diferentes entre sí, con intereses muy diversos y proyectos contrapuestos, cuyo único punto de unión fue la promesa de triunfo por el gran arrastre electoral del liderazgo carismático de Andrés Manuel López Obrador. Por ello, es necesario esperar a futuras elecciones para tener datos y evidencia empírica sobre las características del sistema de partidos que actualmente está naciendo tanto en Morelos como en México.

La gobernabilidad local. El caso del municipio de Cuautla, Morelos

Miguel Guerrero Olvera
Daniel Domínguez Hernández

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas del siglo xx, el problema de la gobernabilidad ha sido objeto de preocupación y análisis por parte de los países desarrollados. Tras las crisis políticas, económicas y sociales que sufrió el modelo de Estado de Bienestar, los gobiernos vieron limitadas sus capacidades para hacer frente a las necesidades de una ciudadanía cada vez más demandante. Esto generó una producción de anomalías y desequilibrios entre las demandas sociales y la capacidad del Estado para darles respuesta, lo que, a su vez, obstaculizó los objetivos de la acción del gobierno. Por lo tanto, resulta indispensable un acercamiento al tema de la gobernabilidad, para comprender su área de acción en el ámbito local.

Si concebimos la acción de gobernar como una relación de fuerzas en la que el principal objetivo es lograr conducir la conducta de otros, también se hace necesario determinar las características, alcances y naturaleza de dicha acción. Lo anterior nos permitirá entender la capacidad de los gobiernos para realizar esta *acción de conducción* de manera exitosa, mediante el ejercicio de los tres componentes básicos de este proceso: la legitimidad, la eficacia y la estabilidad.

El objetivo principal del presente documento consiste en analizar la dinámica del Sistema Político Mexicano para generar gobernabilidad y sus manifestaciones en el municipio de Cuautla,

Morelos, mediante la comprensión del significado que otorgan los actores estratégicos a dicha capacidad de gobierno en sus dimensiones básicas: legitimidad, eficacia y estabilidad. Por tal motivo, se analizará de forma general la gobernabilidad y, de forma particular, como estudio de caso, lo acontecido en este terreno en el municipio de Cuautla del estado de Morelos. Estado que, durante las tres últimas décadas, y hasta antes de 2018, observó un proceso de alternancia entre las tres principales fuerzas políticas: el Partido Revolucionario Institucional, el Partido Acción Nacional y el Partido de la Revolución Democrática, manifestado también en el municipio de Cuautla, lo que su estudio, desde la categoría de la gobernabilidad, resulta sugerente.

LA GOBERNABILIDAD A ESCENA

La consolidación del concepto *gobernabilidad* ha sido un largo proceso que empezó a desarrollarse a finales de la década de 1970, como consecuencia de las crisis políticas, económicas y sociales que sufrió el modelo de Estado de Bienestar. Los problemas de la conducción estatal son fruto de su éxito; la modernización económica, los sistemas de seguridad social propios del Estado de Bienestar han permitido la movilidad de la sociedad, lo que ha generado una igualdad (relativa) de oportunidades, así como mejoras en la capacidad participativa de los actores sociales, la consolidación de la democracia y el acrecentamiento de las demandas de la ciudadanía con respecto al Estado.¹

¹ Dirk Messner, “Del Estado céntrico a la sociedad de redes”, en Norbert Leschner, René Millán y Francisco Valdés (coords.), *Reforma del Estado y coordinación social*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés, 2005, p. 79.

Diversos autores ubican el origen del concepto de *gobernabilidad* a partir del informe realizado por Michel Crozier, Samuel Huntington y Joji Watanuki,² en su obra *The Crisis of Democracy*, como respuesta a la demanda de la Comisión Trilateral de llevar a cabo un reporte sobre gobernabilidad de las democracias. Dicho documento sugiere la necesidad de superar el desajuste entre las demandas sociales en expansión y la crisis financiera y de eficiencia del sector público de la década de 1970, por lo que conceptualizaron la gobernabilidad como la distancia entre las demandas sociales y la habilidad de las instituciones públicas para satisfacerlas.

Ante esta incipiente definición para entender la gobernabilidad como un momento específico de la relación entre gobierno y sociedad, en el ámbito académico empezaron a proliferar diversos especialistas en el desarrollo de este tema, entre los que destacan Xavier Arbós y Salvador Giner, para quienes la gobernabilidad es: “La *cualidad* propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado *legítimo* por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo”.³

Por lo tanto, se entiende que esta cualidad/condición se manifiesta en un proceso continuo de gobierno que adquiere un mínimo de obediencia ciudadana para evitar su efímera manifestación, además de involucrar dos aspectos fundamentales: la legitimidad y la eficacia.

² Michel Crozier, Samuel Huntington y Joji Watanuki, *The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, Nueva York, New York University Press, 1975.

³ Xavier Arbós y Salvador Giner, *La gobernabilidad, ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*, Madrid, Siglo XXI, 1993, p. 13. (Las cursivas son nuestras).

Legitimidad

La legitimidad es un componente fundamental dentro de un ejercicio de poder que procure generar gobernabilidad. Debido a que el gobierno representa la institución central del ejercicio de autoridad dentro de una comunidad, podemos referirnos a la legitimidad como el proceso mediante el cual los ciudadanos aceptan la jerarquía de alguna autoridad y muestran un grado de consentimiento hacia las acciones impuestas por ella.

Para Linz,⁴ la legitimidad es la creencia de que, a pesar de sus restricciones y fallos, las instituciones políticas existentes son mejores que otras que pudieran haber sido establecidas; es decir, un gobierno legítimo es el que se considera como el menos malo de todas las formas de gobierno, de ahí que de la gobernabilidad se desprenda la correlación entre la legitimidad y la tradición del “buen gobierno”: “Las condiciones de gobernabilidad se han vinculado a una más lejana tradición del pensamiento político: la tradición de la justicia y de la legitimidad de un ordenamiento político-social, la tradición del respeto a los derechos humanos y de la obligación gubernamental de proveer el bienestar general; en suma, la tradición del buen gobierno”.⁵

Para Lipset,⁶ la legitimidad implica la capacidad de un sistema político para generar y mantener la convicción de que las instituciones políticas existentes son las más convenientes o

⁴ Juan Linz, *La quiebra de las democracias*, Madrid, Alianza Editorial, 1987.

⁵ Antonio Camou, *Los desafíos de la Gobernabilidad*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés, 2001, p. 34.

⁶ Seymour Lipset, “Algunos requisitos sociales de la democracia: desarrollo económico y legitimidad política”, en Albert Batlle (coord.), *Diez textos básicos de ciencia política*, Barcelona, Ariel, 1992, pp. 130.

apropiadas para la sociedad. Por lo anterior, la idea de legitimidad representa la validación social de un conjunto de instituciones políticas mediante la obediencia de las acciones impuestas por estas.

Eficacia

La eficacia como principio para la gobernabilidad es pensada como la capacidad de los gobiernos para atender y satisfacer —en el marco de sus posibilidades— las demandas que una sociedad le plantea. Dicho término no debe confundirse con la noción de *eficiencia*, que obedece más a una dimensión economicista, en el sentido de que plantea la consecución de los objetivos con el menor costo posible. La eficacia está muy ligada a la noción del *desempeño gubernamental* en cuanto al cumplimiento o no de sus objetivos, es decir, la actuación concreta de un sistema político, lo que implica saber en qué medida cumple las funciones básicas de gobierno, tal y como las definen las expectativas de la mayoría de los miembros de una sociedad y las de los grupos poderosos dentro de ella, quienes podrían constituir una amenaza para el sistema.⁷

De acuerdo con Curzio, la percepción social de la eficacia gubernamental está orientada hacia los siguientes parámetros: “a) Capacidad para adoptar oportunamente decisiones; b) Efectividad en las decisiones adoptadas; c) Aceptación social (consecución de los objetivos); d) Coherencia en las decisiones a través del tiempo”.⁸ Por lo tanto, un gobierno capaz de atender, resolver y evitar conflictos, así como de tener éxito en sus objetivos en el

⁷ *Ibid.*, p. 130.

⁸ Leonardo Curzio, “Gobernabilidad en tiempos de crisis: la experiencia mexicana”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. XI, núm. 30, enero-abril, 1996, p. 168.

marco de sus posibilidades podría ser considerado un gobierno eficaz.

Dilema legitimidad/eficacia

Nos damos cuenta de que existe cierto consenso en que la legitimidad y la eficacia son dos componentes importantes de la gobernabilidad, pero existe un dilema entre ambos, pues el grado de eficacia del gobierno puede también estar establecido por los intereses de la sociedad y perturbar la legitimidad del poder político, lo que lo convierte en uno de los factores que podrían explicar las complicaciones de la gobernabilidad en las sociedades modernas.

La legitimidad dentro de las sociedades democráticas es considerada un mecanismo fundamental para que ciertos actores tengan acceso al poder, por lo que una vez siendo parte de este, son sometidos a una gran cantidad de demandas sociales. Estas demandas se vuelven cada vez más complejas y difíciles de satisfacer, por lo que el gobierno —sin la posibilidad de satisfacerlas todas— se ve obligado a atender un interés parcial en lugar de uno general, lo que provoca una “erosión cotidiana” de legitimidad entre los ciudadanos: “Además de responder a demandas de un amplio electorado, los gobiernos democráticos no pueden ignorar a los grupos de interés de importancia clave y bien organizados, que si retiran su confianza pueden ser más decisivos que el apoyo del electorado”.⁹

Por tanto, la legitimidad y la eficacia son componentes que afectan directamente la gobernabilidad de cualquier régimen político; además de ser necesarias, ambas cualidades son con-

⁹ Xavier Arbós y Salvador Giner, *op. cit.*, 1993, p. 45.

comitantes al desempeño gubernamental; por ello, si un gobierno es legítimo podrá gobernar y concretar sus acciones de manera eficaz, y si gobierna eficazmente, los alcances de su legitimidad se expanden, tal como lo plantea Pasquino: “Un gobierno que mantenga el consenso de los ciudadanos, pero que pierda eficacia, será improductivo. Si la situación persiste, a la larga la pérdida de eficacia llevará a una disminución del consenso y, por lo tanto, a la ilegitimidad”.¹⁰

Estabilidad política

La estabilidad política desempeña un papel importante para la gobernabilidad; de acuerdo con Camou: “Un sistema será más gobernable en la medida en que posea una mayor capacidad de adaptación y una mayor flexibilidad institucional respecto de los cambios de su entorno nacional e internacional económico, social y político. Podemos entender por estabilidad política la previsible capacidad del sistema para durar en el tiempo”.¹¹

Si bien la estabilidad política no es condición suficiente, sí resulta necesaria para el buen rendimiento de las instituciones que aseguren la gobernabilidad del sistema. Así, ubicamos los tres componentes fundamentales de la gobernabilidad: legitimidad, eficacia y estabilidad, mismos que todo gobierno debe desarrollar y articular si desea mantener el poder de una manera no efímera, dirigiendo la conducta de su población al dar cumplimiento a sus objetivos en la medida de sus posibilidades e involucrándose tanto en su razón de ser interna como externa.

¹⁰ Gianfranco Pasquino, *Diccionario de política*, Madrid, Siglo XXI, 2005, p. 705.

¹¹ Antonio Camou, *op. cit.*, 2001, p. 35.

Consideraciones para la gobernabilidad

Partiendo de la afirmación de que no puede existir una sociedad civilizada sin la presencia de un gobierno, y viceversa, para la mayoría de los autores especialistas en el tema, todas las sociedades son de alguna medida gobernables y todas tienen problemas de gobernabilidad en mayor o menor grado. La posibilidad de determinar el nivel de gobernabilidad depende de dos elementos esenciales: la percepción social y la organización.

El grado de equilibrio entre demandas sociales y respuestas gubernamentales no puede estar separado de la percepción, los valores o las creencias que tengan los ciudadanos en torno a una situación social, económica o política, por lo que esa situación será calificada como aceptable o inaceptable por parte de actores con algún grado relevante de organización y, por tanto, con posibilidades de hacer un uso eficaz de su capacidad para “amenazar” la relación de gobierno.¹²

Por otro lado, como ya se ha mencionado, para Arbós y Giner,¹³ los procesos complejos de gobernabilidad se mueven dentro de cuatro niveles:

- a) El dilema legitimidad/eficacia;
- b) las presiones y demandas del entorno gubernamental, o de la carga de responsabilidades;
- c) la reestructuración corporativa de la sociedad civil, y
- d) la expansión y cambio tecnológico, con sus repercusiones demográfica, ecológicas y sociales consiguientes.

¹² *Ibid.*, p. 37.

¹³ Xavier Arbós y Salvador Giner, *op. cit.*, 1993, pp. 14.

En consecuencia, dada la complejidad y el dinamismo de la sociedad contemporánea, los aspectos fundamentales que deben ser considerados respecto a la gobernabilidad son las interacciones político-sociales, es decir, las acciones de los gobiernos para la atención de demandas sociales crecientes, mismas que van orientadas hacia el mantenimiento del orden público, la eficacia en la distribución de recursos y la promoción del bienestar social.

Por otro lado, para Camou (2001) la gobernabilidad es un “estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (Estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz”¹⁴, con ello se pone de manifiesto la importancia de considerar en todo el espectro de demandas a los diversos actores sociales, desde los pertenecientes al sector privado, cuya actividad está regida por principios mercantiles, hasta los que pertenecen a la sociedad civil y cuyo desempeño se encuentra en un punto medio entre lo público y lo privado.

En este mismo sentido, Joan Prats¹⁵ comprende a la gobernabilidad como la capacidad propia del sistema político, producto de la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, para reforzarse a sí mismo y satisfacer de manera exitosa las demandas mediante la elaboración e implementación de políticas públicas.

Por otro lado, y de particular relevancia, para Lechner la gobernabilidad es: “La capacidad de las instituciones y proce-

¹⁴ Antonio Camou, Gobernabilidad y transición democrática en México. En *Perfiles latinoamericanos*, Núm. 9, dic. 1997, p. 36.

¹⁵ Joan Prats, El concepto y el análisis de la gobernabilidad, *Revista Instituciones y Desarrollo* No. 14-15 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Barcelona.

dimientos democráticos para conducir efectivamente los procesos sociales, capacidad que hace de la democracia un mecanismo de conducción política”.¹⁶

SISTEMA POLÍTICO Y GOBERNABILIDAD EN EL ESTADO DE MORELOS

Durante el periodo posrevolucionario, en el estado de Morelos existió una clase política ligada a los ideales de lucha y confrontación del caudillo Emiliano Zapata, la cual, sin embargo, como sucedió con casi todos estos fenómenos a escala nacional, fue absorbida por la institucionalización del poder a partir de la década de 1930:

La clase política de origen zapatista se transformó en el antecedente de la moderna clase política morelense priista, pero como una clase política de “revolución institucionalizada” [...] paralela al fortalecimiento del poder federal y a la sacralización del poder ejecutivo [...] dando como resultado una clase política de gobernantes fuertes solo en la medida en que habían adquirido esa fortaleza gracias a su trabajo en el gobierno federal y a su relación con el presidente.¹⁷

¹⁶ Norbert Lechner, La cultura política y la gobernabilidad democrática. En Antonio Camou, *Los desafíos de la Gobernabilidad*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés, 2001, p. 87.

¹⁷ Medardo Tapia Uribe, “Los herederos del patrimonio político de Morelos: su clase política”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 53. Las cursivas son nuestras.

Con la consolidación focalizada de la industrialización en Morelos a principios de la década de 1960, se comienza a generar una modificación en la estructura socioeconómica de las familias morelenses. Se desarrolla una mayor movilidad social, la oferta laboral se diversifica y comienzan a desarrollarse dentro de la sociedad los valores propios de una clase media incipiente con deseos de participación e inclusión política:

Las clases políticas morelenses y mexicanas fueron transformándose conforme Morelos y México se fueron transformando, es decir, industrializándose, alfabetizándose, escolarizándose y, en general, modernizándose [...] en este proceso la influencia de la educación se ha extendido [...] la mayoría de la clase política cuenta, en su desarrollo profesional, con haber trabajado como académico en alguna universidad [...] además, el nivel de escolaridad de la población que adquiere el derecho de participar políticamente fue el que más se incrementó.¹⁸

En el caso de Morelos, aunque la sociedad desarrolló mayores niveles de escolaridad y ocasionó que su clase política estuviera conformada con una fuerte presencia de profesionistas, estos nuevos dirigentes se concentraron en los centros urbanos, por lo que este avance modernizador no fue homogéneo en todo el estado.

Con las elecciones de 1997 y los primeros gobiernos municipales de oposición, además de la apertura económica y la consecuente decadencia del presidencialismo mexicano, la clase política morelense sumó una particularidad adicional: quienes aspiraban a gobernar el estado y sus municipios desarrollaban su trabajo político en la entidad distanciándose de

¹⁸ *Ibid.*, pp. 33-35.

la tendencia de “ser bien vistos desde el centro” que antes la caracterizaba. Lo anterior, de acuerdo con Tapia Uribe,¹⁹ hizo a la clase política morelense notoriamente más poderosa.

Según el partido político al que pertenezca, la clase política en Morelos tiene diversas particularidades, lo que podría ayudar a comprender la dinámica de interacciones políticas que se implementen en los diversos escenarios para la satisfacción de demandas. Por un lado, los pertenecientes al PRI, con una relación estrecha con el poder federal y su Comité Ejecutivo Nacional; por otro, los del PRD, quienes se asumen como líderes de comunidad, y, por último, los del PAN, con vínculos empresariales, así como con relaciones con la Iglesia, con universidades privadas y con Organizaciones No Gubernamentales.

Conocer la estructura de la clase política y contextualizar el nivel de desarrollo logrado en determinada región en el estado Morelos facilita la comprensión de las interacciones políticas en la búsqueda de satisfacer demandas sociales, en el contexto de una larga y prolongada “institucionalización” de prácticas de corte corporativo y clientelar a nivel nacional; por ello, es importante considerar lo que plantea Ferreiro cuando el cambio político se focaliza en redefinir quién y en qué condiciones se distribuye el poder sin ocuparse del cómo ejercerlo eficazmente: “Los polos enfrentados reproducen prácticamente la misma cultura política. La diferencia estriba en que una parte, la que se asume crítica del estado de cosas, vive el desgarramiento causado por su fragmentación interna: para constituirse alternativa de poder, propone un cambio político, pero simultáneamente practica las políticas que denuncia en cuanto

¹⁹ *Ibid.*, pp. 46.

se asume parte del Estado”.²⁰

Existe un sinnúmero de investigaciones sobre la transición democrática y la alternancia política en Morelos. Sin embargo, se concentran únicamente en el proceso electoral y el cambio de gobierno, por lo que uno de los trabajos inaugurales en la comprensión de las interacciones políticas (el cómo), su eficacia, su legitimidad y su estabilidad en el estado de Morelos fue el desarrollado por Roberto Varela en 1984.²¹ De acuerdo con esta investigación, se pueden identificar tres tipos de unidades de poder en el estado de Morelos: *a)* la pequeña política (unidad de mayoría); *b)* la política imposible, y *c)* la política interferida (unidades agregadas).

En primer lugar, la pequeña política, consistente en interacciones políticas cimentadas en el poder asignado de una mayoría real hacia un grupo de personas, con una participación activa en las asambleas, dotadas de cierto nivel de autonomía; ejemplo de esta dinámica es el municipio rural de Tlalnepantla y las comunidades de Metepec y Jumiltepec:

La pequeña política hace alusión a unidades operantes que conservan como unidades el control de sus propios recursos porque estos no son significativos para otras unidades superiores (gobierno del estado, gobierno federal): son autónomas porque no tienen nada significativo que pueda ser objeto de la codicia de los poderosos [...] Su incesante actividad política se derivaba de que su centro de decisiones, al no contar casi con recursos sig-

²⁰ Leopoldo Ferreiro, “Cultura política en Morelos: el debate legislativo”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 215.

²¹ Roberto Varela, *Expansión de sistemas y relaciones de poder: antropología política del estado de Morelos*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 1984.

nificativos que hicieran operante su toma de decisiones, tenía que recurrir a cada decisión al poder asignado que le acordaban sus conciudadanos.²²

Por otro lado, en los escenarios de la política imposible prevalece el poder asignado de una mayoría leal reducida; un poder independiente sumamente débil; de ahí que su función se limite a asuntos administrativos y un poder delegado del dominio superior, lo que obliga a las autoridades municipales a no salirse de los lineamientos que dicte el partido político o el gobierno estatal o nacional para evitar el corte de recursos económicos. También es visible una élite económica y política que monopoliza el quehacer político y una escasa participación de la población en los asuntos públicos. Ejemplo de este tipo de interacciones se presentan en los municipios de Tetela del Volcán y Ocuituco.

Al introducirse el poder delegado por parte del gobierno del estado de Morelos o del gobierno federal disminuía en forma drástica el aporte de poder asignado. Asimismo, el poder delegado era escaso, debido a que no había recursos energéticos muy significativos para esas unidades superiores. Bastaba con mantener la expectativa de la élite política en que la fuente de los favores no se les retiraría para conservar el orden deseado.²³

El conjunto de interacciones que Varela enmarca dentro de lo que llama *política interferida* está cimentado en un elevado poder asignado mediante procesos electorales institucionalizados; existe el poder delegado (presencia del gobierno estatal y nacional) y el poder independiente, condicionado por la intervención de instituciones y personajes no pertenecientes a la localidad.

²² *Ibid.*, p. 31.

²³ *Ibid.*, p. 32.

En este contexto, los gobernantes acceden al poder mediante el establecimiento de relaciones “diádicas” entre las fuerzas del poder delegado y el otorgado. Los municipios de Jiutepec y Tepoztlán son ejemplificaciones de esta dinámica:

La política interferida [...] enseña la reactivación de la política local, pero reducida a la élite política sin la participación de la mayoría de los pobladores de la comunidad al aumentar en forma significativa los recursos (población, actividades económicas, ingresos municipales); al mismo tiempo aumenta la intervención extralocal por controlar los recursos que le son significativos. Al existir recursos que siguen bajo el control local se recuperaba la autonomía local, aunque amenazada por las unidades operantes superiores extralocales.²⁴

El estudio de Roberto Varela ilustra cómo entender el ejercicio del poder político en el estado de Morelos. Por un lado, se debe considerar la presencia y la relación entre los tres tipos de poder: el *asignado*, generalmente otorgado por mayoría y de acuerdo con procesos electorales institucionalizados; el *independiente*, entendido como la capacidad de los gobernantes de conducir la conducta social de manera autónoma, y el *delegado*, concedido por instancias gubernamentales superiores, como el gobierno estatal y nacional. Y, por otro lado, debe comprenderse el grado de consolidación de la clase política y económica, así como el grado de explotación y manejo de los recursos estratégicos.

²⁴ *Ibid.*, p. 33.

EL MUNICIPIO DE CUAUTLA

Aspectos generales

El municipio de Cuautla se encuentra en la zona oriente del estado de Morelos; asimismo, se le considera la ciudad más importante de la Zona Metropolitana de Cuautla, integrada por los municipios de Atlatlahucan, Ayala, Tlayacapan, Yauatepec y Yecapixtla, que, en su conjunto, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),²⁵ suman un total de 434 147 habitantes.

Respecto a las vías de comunicación, el municipio de Cuautla posee una ubicación estratégica, pues está conectado con la Ciudad de México, el Estado de México, Puebla y Guerrero. El territorio que hoy ocupa dicho municipio ha significado una ventaja desde la época prehispánica, pues era una parada obligada en la ruta comercial desde tierra caliente hasta la gran Tenochtitlan. Hoy, la ciudad de Cuautla está conectada con dos de las carreteras más importantes de la República mexicana: la Autopista del Sol y la Autopista Siglo XXI.

De acuerdo con datos del INEGI,²⁶ Cuautla es la tercera ciudad más poblada del estado de Morelos, con una población de 194 786 personas, solo detrás de los municipios de Cuernavaca (366 321) y Jiutepec (214 137); aunado a lo anterior, cabe señalar que la estructura poblacional cuautlense está compuesta por 48.2 por ciento de hombres y 51.8 por ciento de mujeres, además de tener una densidad de población en el municipio de 1 598.1 hab/km².

²⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Censo de Población y Vivienda*, México, INEGI, 2010.

²⁶ INEGI, *Encuesta Intercensal*, México, INEGI, 2015.

Por otro lado, la tasa de mortalidad del municipio en 2015 (5.9%) era de las más bajas del estado de Morelos, solo por detrás de Jiutepec, Cuernavaca, Zacatepec, Tepoztlán y Jantetelco.

Históricamente, la población del municipio de Cuautla ha evolucionado acorde con los diversos fenómenos socioeconómicos por los que ha atravesado nuestro país, desde una pérdida demográfica significativa durante el periodo revolucionario, pasando por un repunte extraordinario en la época del desarrollo estabilizador hasta nuestra época, con los efectos del fenómeno migratorio:

La participación de los habitantes en la lucha armada de 1910 mermó fuertemente a la población de Cuautla, aunque también influyeron las epidemias y las sequías que afectaron a la región [...] es a partir de 1950 que debido a la política económica del gobierno de la República y la nueva dinámica socioeconómica de la sociedad que tanto el estado como Cuautla llegan a tener un crecimiento poblacional mayor al 300% [...] sus causas principales fueron por el deseo de los habitantes de clase media alta del Distrito Federal de contar con una segunda residencia y por la migración rural tanto del estado de Guerrero como de las otras poblaciones morelenses.²⁷

Aunque existe una creciente expansión demográfica en el municipio de Cuautla, vale la pena mencionar que, según datos del INEGI, para 2015, del total de población mayor de 15 años, únicamente 19.8 por ciento ha concluido sus estudios a nivel superior, mientras que 50.3 por ciento solo han cursado la educa-

²⁷ María Elena Galis, *El crecimiento urbano no planificado: efectos en el contexto de las transiciones económicas, el caso de Cuautla, Morelos (1983-2015)*, tesis de doctorado en Ciencias Sociales, Cuernavaca, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2016, pp. 74-76.

ción básica.²⁸ En consecuencia, la composición demográfica del municipio de Cuautla exige que se desarrollen e implementen acciones gubernamentales a favor del desarrollo y mejora de la población en general.

Dimensión política

De acuerdo con el Artículo 8 de la Ley de División Territorial del Estado de Morelos de 2018,²⁹ están bajo la jurisdicción del municipio de Cuautla los siguientes centros de población: Calderón, Casasano, Cuautla —Cabecera del Municipio—, Cuautlixco, Eusebio Jáuregui, Gabriel Tepepa, Ex Hacienda el Hospital, Otilio Montaña, Puxtla y Tetelcingo. La estructura que establece la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos de 2018³⁰ para atender las demandas de los grupos poblacionales anteriormente mencionados es la siguiente:

- Un presidente municipal y un síndico, electos por el sistema de mayoría relativa;
- nueve regidores, electos por el sistema de mayoría proporcional;
- encargados de las diversas direcciones, nombrados por el presidente municipal;
- delegados, designados por el presidente municipal, y
- ayudantes municipales, electos por votación popular.

A partir de esta organización, la administración pública municipal busca ejercer la acción de gobierno sobre la comuni-

²⁸ INEGI, *op. cit.*, 2015, pp. 37.

²⁹ *Ley de División Territorial del Estado de Morelos*, México, 2018. Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.

³⁰ *Ley de División Territorial del Estado de Morelos*, México, 2018.

dad política de Cuautla y, en consecuencia, la consecución de sus objetivos, planes y programas, con el objetivo de mantener determinado grado de gobernabilidad en dicho escenario político, siempre en el marco de lo establecido en el Art. 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De acuerdo con Quero y González, como consecuencia de la expansión demográfica que han vivido en los últimos años las zonas metropolitanas del estado de Morelos —en este caso, la ciudad de Cuautla—, las élites locales que controlan los recursos políticos han sufrido una metamorfosis, pues “[de] ser las más cercanas al poder central y las agrupaciones políticas nacionales, pasaron a conformarse por las clases medias locales (jóvenes profesionistas, comerciantes, pequeños propietarios, pequeños industriales, etc.) y a ejercer determinado grado de independencia política”.³¹

Por otro lado, es necesario señalar la inexistencia de investigaciones académicas que traten la condición en la que se desempeñan las interacciones políticas en el ejercicio de gobierno dentro del municipio de Cuautla. Los trabajos existentes solo se enfocan en examinar el avance y los cambios en cuanto al desempeño político-electoral. Al respecto, es sensato considerar lo planteado por Moctezuma Navarro, cuando examina las tendencias del cambio político en el estado de Morelos:

Las comunidades locales han reivindicado su capacidad para tomar decisiones electorales de acuerdo con sus propias necesidades, e incluso, de acuerdo con sus propios subsistemas

³¹ Morgan Quero y Tonatiuh González, “Fin de régimen en Morelos”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 115.

políticos. A diferencia del pasado, cuando en realidad las decisiones político-electorales se tomaban centralmente, ahora lo municipal empieza a determinar a lo estatal [...] La implantación de la democracia en el país es desigual porque está mediada por las estructuras políticas locales que no necesariamente son idénticas a las nacionales.³²

Lo anterior refuerza la idea presentada anteriormente respecto a la heterogeneidad que existe entre la forma de ejercer las relaciones de poder a escala nacional y a escala local en el estado de Morelos, específicamente, en el municipio de Cuautla. A su vez, se reconoce la diferencia entre el análisis político-electoral y la comprensión de las formas de interacción política que pueden o no generar determinado grado de gobernabilidad.

En este contexto, es importante precisar que el municipio de Cuautla es uno de los que mayor alternancia política ha presentado en los últimos gobiernos municipales, pues entre el PRI, el PAN, el PRD y, más recientemente, MORENA, han compartido la dirección de los asuntos públicos en dicha localidad (cuadro 1). De acuerdo con Quero, esta situación obedece a una consolidación del pluralismo político-electoral:

Cuautla se convierte [en] un municipio donde el pluralismo parece afianzarse, más allá de la victoria priista, panista o perredista [...] durante los procesos electorales se da un efecto espejo [...] esta búsqueda de nuevas lealtades políticas o de representación política en la coyuntura de cambio, está probablemente vinculada también con su contraparte, la frustración, el descontento, o las actitudes antipartido o antisistema [...] La búsqueda de

³² David Moctezuma Navarro, "Tendencias del cambio político en Morelos", en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, pp. 70 y 71.

nuevas opciones está relacionada con la decepción ante la ineficiencia de los partidos en el nuevo sistema y, a largo plazo, podría llevar a actitudes autoritarias o antidemocráticas.³³

Cuadro 1

Presidentes municipales de Cuautla y partido político al que pertenecen

Periodo	2000 2003	2003 2006	2006 2009	2009 2012	2012 2015	2015 2018	2018-2021
Presidente municipal	Neftalí Tajonar Salazar	Arturo Cruz Mendoza	Sergio Valdespín Pérez	Luis Felipe Güemes Ríos	Jesús González Otero	Raúl Tadeo Nava	Jesús Corona Damián
Partido político	PRI	PRD	PAN	PRI	PRD	PRD	MORENA

Fuente: elaboración propia.

Si bien el pluralismo se ha hecho presente en el escenario político-electoral del municipio de Cuautla, tal como lo argumenta Quero, este puede darse por un fenómeno de desafección política. Sin embargo, pueden existir otros dos motivos: el primero, que la cultura política de la población cuautlense esté más identificada hacia el otorgamiento de la confianza a una persona, independientemente del partido político o, el segundo, que —contrario a lo que plantea Moctezuma—, en Cuautla, la sociedad se vea influenciada por la efervescencia y los ánimos del escenario político-electoral a escala nacional. Para Escalante e

³³ Morgan Quero, “Hacia una tipología del cambio político”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, pp. 280 y 281.

Ibarra, el hecho de que se dé una rotación constante en el gobierno municipal entre los distintos partidos políticos sin grandes conflictos postelectorales es signo de que la sociedad en Cuautla ha alcanzado un grado de “madurez democrática”.³⁴

Los escenarios políticos locales en México alimentan y permiten subsistir al Sistema Político Mexicano, pues es en estos donde se desarrolla el conjunto de interacciones que se han implementado en busca de la gobernabilidad. En el caso del estado de Morelos, existen diversas dinámicas que permiten el control del poder político por parte de determinados actores estratégicos; ahora, si bien es cierto que estos han sido orientados por los avances democráticos de los últimos años, únicamente se limitan al terreno de lo electoral y no a la forma en la que los gobiernos buscan satisfacer con éxito las demandas sociales. Ejemplo de lo anterior es la apertura democrática que ha permitido gobiernos de alternancia en el escenario político de Cuautla; sin embargo, como ya se ha mencionado con anterioridad, esto no significa la generación de mayores grados de gobernabilidad. A continuación, se dará cuenta del estudio de caso que tuvo como objetivo conocer el estado que guarda la capacidad de gobierno en el municipio de Cuautla, Morelos.

³⁴ Ana Escalante y Luz Ibarra, “El oriente del estado de Morelos: formas de asumir los procesos electorales”, en Medardo Tapia Uribe, Morgan Quero y David Moctezuma Navarro (coords.), *Los rituales del cambio. Transformaciones del régimen y cultura política en Morelos*, Cuernavaca, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 306.

ESTUDIO DE CASO

Aspectos metodológicos

Para el proceso de recopilación de información, se optó por utilizar la entrevista semiestructurada como técnica metodológica, con el propósito de aplicarla a los informantes y cumplir con el objetivo principal de la presente investigación que consiste en analizar la dinámica del Sistema Político Mexicano para generar gobernabilidad y sus manifestaciones en el municipio de Cuautla, Morelos, mediante la comprensión del significado que otorgan los actores estratégicos a dicha capacidad de gobierno en sus dimensiones básicas: legitimidad, eficacia y estabilidad. Para tal fin, se elaboraron tres tipos de guía de entrevista (anexo 1), una distinta para cada uno de los sectores: público, privado y sociedad civil. De los tres sectores representativos de la sociedad, se seleccionó a tres informantes considerados actores estratégicos en el contexto estudiado, es decir, se efectuaron un total de nueve entrevistas.

En consecuencia, para recopilar la información de la presente investigación, se llevó a cabo un muestreo intencionado, guiado por una construcción teórica previa sobre el fenómeno de la gobernabilidad. Es preciso aclarar que, debido la cantidad de entrevistas, podría ser difícil una generalización; sin embargo, para efectos de esta investigación no es indispensable tener una “N grande” de informantes, sino que estos sean representativos y que, por su posición e información, sean mayormente significativos a los del resto de la población, pues esto nos permitirá comprender el significado que otorgan, no una población mayor, sino los actores estratégicos de la sociedad civil, de los sectores privado y público del municipio de Cuautla, a

dicha capacidad de gobierno, en sus dimensiones básicas: legitimidad, eficacia y estabilidad.

Recopilación de información

Como ya se señaló, se hicieron nueve entrevistas a diversos actores estratégicos del municipio de Cuautla; tres miembros de la sociedad civil, tres del sector privado y tres del sector público; dichas entrevistas se llevaron a cabo, en su mayoría, en los despachos y oficinas de los informantes, y algunas otras en cafeterías y restaurantes. Para resguardar su anonimato y mantener la confidencialidad de cada uno de ellos, se optó por eludir su nombre real y sustituirlo por un código en referencia: si es un miembro de la Sociedad Civil (SC); si es un integrante del Sector Privado (SP) o si es un miembro del Sector Público (SPU). Los entrevistados fueron los siguientes:

Cuadro 2

Tipo de informante	Sector	Tipo de actividad	Fecha de entrevista
SC1	Sociedad civil	Asociación Nacional de Mujeres Profesionistas para Cuautla y la Región A. C.	22 de agosto de 2018
SC2	Sociedad civil	Casa de Cultura de Cuautla A. C.	27 de septiembre de 2018
SC3	Sociedad civil	Agrupación Ámate Morelos A. C.	20 de diciembre de 2018
SP1	Sector privado	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cuautla	7 de diciembre de 2018
SP2	Sector privado	Asociación de Hoteleros de Cuautla y la Región Oriente del Estado de Morelos	8 de noviembre de 2018

Tipo de informante	Sector	Tipo de actividad	Fecha de entrevista
SP3	Sector privado	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados Delegación Cuautla	27 de septiembre de 2018
SPu1	Sector público	Ayuntamiento de Cuautla	11 de diciembre de 2019
SPu2	Sector público	Ayuntamiento de Cuautla	5 de noviembre de 2018
SPu3	Sector público	Ayuntamiento de Cuautla	15 de mayo de 2019

Fuente: elaboración propia.

Procesamiento de la información

Las entrevistas realizadas fueron grabadas, para posteriormente ser transcritas, por lo que estos textos fueron codificados y analizados utilizando el *software* especializado para procesamiento de datos cualitativos *Atlas.ti*, para lo cual se generó una guía de codificación. Dicho instrumento se hizo de acuerdo con el contenido previo que define las tres dimensiones de la gobernabilidad: *legitimidad, eficacia y estabilidad*.

Resultados y análisis de la información

En este apartado, el lector encontrará una presentación ejecutiva de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los actores estratégicos del sector público, del sector privado y de la sociedad civil en el municipio de Cuautla.

Legitimidad

En el municipio de Cuautla, existe consenso entre los actores estratégicos sobre la legitimidad con la que ejerce su autoridad el gobierno municipal, precedido por el tipo de comunicación que mantienen entre ellos, una interacción de corte institucional vinculada con su contraparte en la administración pública municipal.

Por otro lado, la obediencia es la parte medular para poder comprender la legitimidad como dimensión básica de la gobernabilidad; al respecto, los actores estratégicos atribuyen un grado elevado de legitimidad del gobierno municipal, pues ser emanado de un proceso electoral respaldado por un marco legal vigente le otorga la plena facultad para hacerse obedecer ante la ciudadanía, conscientes de que lo hacen también para mejorar el nivel de convivencia social, así como para tener acceso a determinados derechos ciudadanos y de bienestar (cuadro 1).

Cuadro 1
Resultados y análisis sobre legitimidad

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis	
		Sociedad civil	Sector privado	Sector público		
Dimensión	Subdimensión	Comunicación	Se lleva a cabo a través de la dirección correspondiente de la administración municipal.	Es institucional y se da en línea directa con la autoridad municipal	Por medio del IMPLAN, la llevan a cabo las autoridades auxiliares y líderes de las agrupaciones empresariales.	El carácter institucional de la comunicación vertical entre los tres sectores muestra la importancia del reconocimiento de autoridad y la capacidad de entendimiento entre estos.
		Obediencia	Es necesaria por razones legales, así como para exigir derechos y tener acceso al bienestar.	Es necesaria por razones legales, así como para exigir derechos y obtener beneficios para el sector.	Es necesaria por razones legales, así como para exigir derechos y para la convivencia y participación social.	La obediencia tiene un profundo sentido legal/racional para el establecimiento de un pacto social, pero también por conveniencia.
	Consecuencias de no obedecer	Efectos legales	Efectos legales	Todo el peso de la Ley	La interiorización de una sanción en caso de no obedecer está claramente marcada para los miembros de los tres sectores.	
	Mecanismos de legitimidad	Triunfo electoral y la confianza	Triunfo electoral	Triunfo electoral y gobernanza	Es insuficiente el hecho de que el gobierno municipal tenga que ser emanado de un proceso electoral; es necesaria también la inclusión de los sectores para ejercer su práctica gubernamental.	
	Disminución de ilegitimidad	Diálogo y confianza	Diálogo, nunca la protesta	Atención de todos los sectores	Independientemente de quien integre el gobierno municipal, el mejor mecanismo para disminuir una posible ilegitimidad es mediante el diálogo, nunca la protesta ni la manifestación.	

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de los actores estratégicos del municipio de Cuautla.

Eficacia

Para los actores estratégicos en Cuautla queda claro cuáles son los alcances y las limitaciones del gobierno municipal para satisfacer sus demandas. Los miembros de los tres sectores ven como principal responsabilidad municipal el suministro de servicios públicos, tales como agua, alcantarillado, alumbrado público, recolección de desechos y seguridad. De todas las anteriores, la única que no cumple con éxito la autoridad es la de proporcionar seguridad pública, de acuerdo con los entrevistados.

Respecto a la satisfacción exitosa de sus demandas, existen diferencias de percepción entre estos. Mientras los miembros del sector privado consideran que han sido resueltas con determinado grado de éxito, los de la sociedad civil piensan que la respuesta gubernamental ha sido insuficiente e inclusive el proceso que llevan a cabo ambos para externar dichas peticiones es distinto; para los segundos, es necesario tener relaciones de amistad con los miembros de la administración pública municipal, mientras que los primeros tienen línea directa con el presidente municipal.

Al estar limitada la administración pública municipal, por la falta de recursos económicos, así como por la presencia de personal cuyo perfil académico y administrativo no es compatible con el área en la que desempeñan sus funciones —por el hecho de haber sido designados por compromisos políticos—, la racionalidad de la que parte la autoridad para satisfacer o no una demanda está condicionada por el interés económico y la relevancia política para el gobierno municipal de quién lo solicite. Por lo tanto, existe consenso entre los actores estratégicos de los tres sectores sobre la importancia de llevar a cabo una profesionalización de la administración pública municipal que promueva el uso eficaz y eficiente del presupuesto (cuadro 2).

Cuadro 2
Resultados y análisis sobre la eficacia

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
		Dimensión	Sociedad civil	Sector privado	
Eficacia	Responsabilidad municipal	Servicios públicos y seguridad pública	Seguridad pública y certidumbre para el desarrollo de sus actividades	Servicios públicos y seguridad pública	Existe una clara noción de las responsabilidades de los Ayuntamientos marcadas por el Art. 115 de nuestra Constitución, lo que permite no exigir demandas que estén más allá del alcance del municipio.
	Proceso para manifestar demandas (atender para el caso del sector público)	Mediante oficios y amistades	Mediante oficios y reuniones con la autoridad municipal	Mediante oficios y el uso de las TIC	La vía oficial resulta insuficiente si se requiere satisfacer una demanda, pues recurre a mecanismos no institucionales, entre ellos los amigos o hablar de forma directa con el presidente municipal.

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
Dimensión	Sociedad civil	Sector privado	Sector público		
Eficacia	Solución a las demandas	Insuficiente	Suficiente	Las de la sociedad civil son insuficientes, pero las del sector privado resultan suficientes, dada su importancia en la economía municipal.	Las demandas de la sociedad civil no tienen la misma relevancia que las del sector privado, pues son estos los generadores de riqueza y de desarrollo económico, fenómenos que son visiblemente más notorios para la sociedad en general.
	Racionalidad de la autoridad municipal para atender o no una demanda	Interés económico y político	Relevancia económica y política de quien la solicite	Relevancia económica y nivel de lealtad política de quien la solicite	Se priorizan las demandas de actores estratégicos con mayor cantidad de recursos, ya sea políticos o económicos, es decir, bajo un clientelismo fino.
	Demandas atendidas exitosamente	Agua, pavimentación y embellecimiento de los espacios públicos	Infraestructura, alumbrado público, habilitación de parques y recolección de desechos	Agua potable, alcantarillado, así como la gestión en trámites y licencias	El municipio de Cuautla posee un sistema de distribución de agua potable eficiente y una cuadrilla de trabajadores con experiencia en la habilitación de espacios públicos y recolección de desechos.

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
Dimensión		Sociedad civil	Sector privado	Sector público	
Eficacia	Limitación de la autoridad para satisfacer una demanda	Apatía política, incapacidad profesional y falta de recursos económicos	Falta de recursos económicos, intereses político-electorales e incapacidad profesional	Falta de liquidez e incapacidad profesional	La dinámica de interacción y atención política con los sectores está cimentada en clientelismo fino y un patronazgo puestos en marcha a partir de una ausencia de recursos económicos.
	¿Qué hace falta?	Orden presupuestario, profesionalización y voluntad política	Orden presupuestario para lograr autonomía y la generación de planes de desarrollo a largo plazo	Orden presupuestario y personal con carrera en el servicio público	Al ser el patronazgo un obstáculo para la gobernabilidad, se necesita una profesionalización de la administración pública municipal que promueva el uso eficaz y eficiente del presupuesto.
	Reacción ante una demanda no satisfecha	Insistencia; la manifestación y la protesta solo si no queda otra alternativa.	Insistencia y la búsqueda de solución en otros órdenes de gobierno	Canalizar a una instancia gubernamental superior	Recurrir a la manifestación como última instancia y la búsqueda de alternativas en otros niveles de gobierno representa un avance en la capacidad de distinguir la responsabilidad municipal.

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de los actores estratégicos del municipio de Cuautla.

Estabilidad

Como se ha mencionado anteriormente, los actores estratégicos en Cuautla consideran que la responsabilidad municipal respecto a la seguridad pública no se ha cumplido con éxito, lo que de manera inmediata y directa afecta la estabilidad de dicho escenario político. Para ellos, las razones que han generado esta situación son básicamente dos: la incapacidad operativa de la policía frente a un crimen organizado con alcances regionales, y las condiciones socioeconómicas en las que vive la sociedad cuautlense, lo que está directamente relacionado con la pérdida de valores que provoca el incumplimiento de la ley de manera constante entre la población.

En términos de inclusión, la autoridad municipal cumple; sin embargo, la falta de recursos disminuye su operatividad y, por lo tanto, sus alcances en la sociedad. Por otro lado, la inexistencia de una política pública a largo plazo, ocasionada por una alternancia política constante, atribuida a una desafección y una cultura política personalista, provoca que la estabilidad municipal sea temporal, así como su gobernabilidad. A lo anterior —desde el punto de vista de los actores estratégicos de la sociedad civil y del sector privado— se agrega que la convivencia entre gráficas políticas obedece a acuerdos económicos, y al ser una constante la falta de recursos en el municipio, se genera una “inestabilidad latente” (cuadro 3).

Cuadro 3
Resultados y análisis sobre estabilidad

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
Dimensión	Subdimensión	Sociedad civil	Sector privado	Sector público	
Estabilidad	(In) Seguridad	Es grave, debido a la corrupción y a la capacidad operativa de la delincuencia.	Es grave debido a las condiciones socioeconómicas de la población y a la capacidad operativa de la delincuencia.	Es grave debido a la corrupción, a las condiciones socioeconómicas de la población y a la capacidad operativa de la delincuencia.	La situación de la (in)seguridad en Cuautla afecta directamente el desempeño de cada uno de los sectores; la principal causa de esto es la incapacidad económica y operativa del Estado para hacerle frente al crimen organizado.
	Alternancia política	Se debe a la decepción que generan los gobiernos municipales en la población.	Se debe a una falta de ideología y a la esperanza por parte de la población de que una persona les solucione sus problemas.	Se debe a la decepción que generan los gobiernos municipales y a la influencia del escenario político nacional.	En Cuautla, se presenta un fenómeno de desafección política, es decir, hay un sentimiento de ineficacia hacia las agrupaciones políticas, además de una cultura política personalista más que institucional.
	Política pública a largo plazo	Es muy importante.	Es muy importante, así como su evaluación periódica.	Es muy importante, así como la operatividad del IMPLAN.	Dados los niveles elevados de alternancia política en el gobierno municipal, la política pública a largo plazo es prácticamente inexistente.

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
Dimensión	Subdimensión	Sociedad civil	Sector privado	Sector público	
Estabilidad	Respeto a la ley	La pérdida de valores y la ausencia de un Estado de derecho provoca que no se respete la ley.	La pérdida de valores y la falta de incentivos para cumplir la ley.	Se da el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas; sin embargo, hay una pérdida de valores en la población, así como una ausencia de incentivos para cumplir la ley.	Las obligaciones ciudadanas, como el pago del predial, permisos de funcionamiento, etc., sí se cumplen; sin embargo, la población carece de incentivos lo suficientemente coercitivos para dejar de incumplir la ley.
	Inclusión de minorías	Sí existe, pero es insuficiente.	Sí existe inclusión.	Sí existe, pero es insuficiente.	Existe una inclusión progresiva de grupos minoritarios, al grado de que algunos poseen espacios en la administración pública municipal; sin embargo, ante la escasez de recursos, en ocasiones resultan inoperantes.
	Inconformidad social	Existe, pero no se manifiesta abiertamente.	Existe, pero se comenta con miembros del sector y tiene como última instancia las elecciones municipales.	Existe, pero no al grado de generar movilizaciones.	El mejor mecanismo para medir la inconformidad social que prevalece en el municipio es el proceso electoral, pues la mayoría de las veces se manifiesta únicamente entre compañeros, colegas y amistades, pero no abiertamente.

GOBERNABILIDAD		Actores			Análisis
Dimensión	Subdimensión	Sociedad civil	Sector privado	Sector público	
Estabilidad	Estabilidad política	Estabilidad basada en acuerdos económicos	Inestabilidad disfrazada mediante acuerdos económico-políticos	Hay estabilidad.	Prevalece una inestabilidad latente cimentada en acuerdos económicos entre los actores políticos del municipio y, al ser una constante la insuficiencia presupuestaria, dicha "aparente estabilidad" se pone en riesgo.

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de los actores estratégicos del municipio de Cuautla.

Dilema legitimidad/eficacia

Dentro del análisis de la gobernabilidad, el dilema legitimidad/eficacia representa un aspecto que es necesario considerar por parte de la autoridad. En el caso del municipio de Cuautla, los miembros del sector público coinciden en que, si no se cumple lo prometido, la legitimidad se contrae, mientras que, si es eficaz, la legitimidad se expande, lo que determina de manera directa el grado de gobernabilidad que pueda prevalecer en el escenario político. Por otro lado, para los actores de la sociedad civil y del sector privado, el efecto de dicho dilema es menos visible e importante, salvo que se vuelva una constante la ausencia de una respuesta exitosa a cada una de sus demandas; mientras tanto, ellos seguirán obedeciendo

(cuadro 4).

Cuadro 4

Resultados y análisis sobre el dilema legitimidad/eficacia

GOBERNABILIDAD	Actores			Análisis
	Sociedad civil	Sector privado	Sector público	
Dilema legitimidad/eficacia	En caso de no satisfacer una demanda, la autoridad sigue siendo legítima.	En caso de no satisfacer una demanda, la autoridad sigue siendo legítima, pero reconocen que, en la medida que esto sea una constante, se va generando una erosión de la legitimidad.	En caso de no responder con éxito una demanda, tanto de la sociedad civil como del sector privado, por supuesto que disminuye la legitimidad.	En la medida en que las demandas de la sociedad civil y del sector privado no son resueltas con éxito, se sigue obediendo y respetando a la autoridad; sin embargo, su legitimidad disminuye en la medida que esto sea más frecuente.

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de los actores estratégicos del municipio de Cuautla.

CONCLUSIONES

Para el caso del municipio de Cuautla, la legitimidad de la autoridad es, en primera instancia, incuestionable, pues está respaldada por una obediencia de la población como consecuencia de un proceso electoral y democrático; además, esto se ve reforzado por la consideración de que obedecer a la autoridad puede traer consigo beneficios, como mejorar el nivel de convivencia social, así como tener acceso a determinados derechos ciudadanos y de bienestar.

Por otro lado, debido a las características del Ayuntamiento y de su administración pública, la eficacia en la satisfacción de deman-

das sociales es inequitativa, pues estas se jerarquizan de acuerdo con la relevancia política y económica que tienen para la autoridad (las del sector privado son más significativas y atractivas que las de la sociedad civil); además, se considera que, en el ámbito de los servicios públicos, el gobierno municipal cumple con éxito, no así en el de seguridad pública. Lo anterior tiene un efecto directo en la capacidad con la que se hace obedecer la autoridad municipal; sin embargo, para el sector privado y social esto solo representa una “erosión de legitimidad” y no una razón suficiente para dejar de acatar lo dictado por el gobierno.

Debido al comportamiento anómalo de la (in)seguridad en el municipio, las alternancias políticas y la falta de política pública a largo plazo en Cuautla, es necesario reconocer que prevalece una “inestabilidad latente”, es decir, que en cualquier momento se pueden fracturar las condiciones de convivencia política, económica y social, ya sea por medio de la violencia del crimen organizado o por la ausencia de recursos económicos para que pueda operar el municipio.

Las anomalías más significativas que inciden directamente en la gobernabilidad en el municipio de Cuautla tienen sus raíces, primero, en la incapacidad económica para satisfacer las demandas de la sociedad, lo que lo obliga a priorizar aquellas que pudieran evitarle la mayor cantidad de conflictos posibles; segundo, en la incapacidad del gobierno para hacer prevalecer el orden y con ello la no contención de los acontecimientos que ello desencadena, y tercero, en el hecho de que la administración pública municipal se integra mediante mecanismos cimentados en el patronazgo.

Tras la política de liberalización económica de finales del siglo pasado empezó un proceso de apertura democrática en el sentido político-electoral del término (quién ejerce el poder

y bajo qué condiciones legales), mas no en términos de interacciones políticas (el cómo se ejerce para que sea exitoso). La llamada *transición democrática* en México se ha concentrado únicamente en hacer efectiva la presencia de una serie de normas e instituciones que velen por una competencia y regulación electoral para tener acceso al poder y no en cómo generar gobernabilidad a partir de este fenómeno. Lo anterior ha permitido que en el ámbito local el poder se disperse, pero, al tener un legado de interacciones políticas de corte autoritario —que también se fragmenta—, no se han generado nuevos mecanismos de gobierno distintos al corporativismo-clientelismo, ni se ha erradicado el patronazgo como vía de acceso a la función pública, lo que ocasiona la ausencia de instituciones políticas locales profesionalizadas, cuyo propósito sea responder a las demandas sociales sin criterios políticos/electorales.

Dichos síntomas de fragilidad estatal se ven reflejados en el grado de gobernabilidad en el ámbito local, específicamente en el municipio de Cuautla; una *legitimidad* cimentada en un orden legal-electoral, pero también con raíces del viejo modelo, es decir, “te legitimo por lo que me das” (eudaimonía social); una *eficacia* gubernamental que depende de funcionarios públicos no capacitados y sin experiencia, pero que prioriza y enfatiza la satisfacción de demandas del sector privado, por representar un ingreso a las arcas municipales, con lo cual, además de pagar la nómina, se podrá responder a las demandas sociales, y, una *estabilidad* disfrazada mediante acuerdos entre los diversos actores estratégicos legales e ilegales, con los que la autoridad no puede competir, ni económicamente ni de manera operativa.

ANEXO 1

*Guía de entrevista*³⁵

Propósito de la entrevista: Comprender el significado que otorgan los miembros del **sector público** a la gobernabilidad en sus dimensiones básicas; legitimidad, eficacia y estabilidad, en el municipio de Cuautla.

GUÍA DE ENTREVISTA MIEMBROS DEL SECTOR PÚBLICO
<p>Generales del entrevistado:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre completo- Edad- Formación académica- Ocupación y cargo dentro del sector público- Descripción de sus funciones- Antigüedad en el sector público- Trabajo inmediato anterior- Grado de satisfacción en su desempeño como miembro del sector público

³⁵ Esta es la guía que se aplicó a los miembros del sector público, muy semejante a la que se aplicó a los del sector privado y de la sociedad civil, con la diferencia de que en estos últimos casos se particularizó la referencia a su filiación de origen, es decir, en lugar de señalar sector público se dijo, sector privado o sociedad civil, según fuera el caso.

TEMA	DIMENSIÓN	PREGUNTAS BÁSICAS
GOVERNABILIDAD	Legitimidad	<p>1a. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los miembros de la sociedad civil? Podría mencionar un ejemplo.</p> <p>1b. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los miembros del sector privado? ¿Podría mencionar un ejemplo?</p> <p>2a. ¿Cómo es la respuesta del sector privado, ante una orden gubernamental?</p> <p>2b. ¿Cómo es la respuesta de la sociedad civil ante una orden gubernamental?</p> <p>3. ¿Cuál es el proceso en el que se emiten dichas órdenes? ¿Puede poner un ejemplo?</p> <p>4. ¿Cree que es indispensable que las autoridades municipales se hagan obedecer a cabalidad? ¿Por qué cree que es así?</p> <p>5. ¿Qué tipo de consecuencias tendría ir en contra de una orden gubernamental?</p> <p>6. ¿Cuál es su postura respecto al resultado de las últimas elecciones federales, estatales y municipales?</p> <p>7. ¿Considera que el triunfo electoral otorga plenamente la autoridad para hacerse obedecer ante la sociedad?</p> <p>8. ¿Cuál es su postura en caso de que usted votara por el candidato ganador?</p> <p>9. En caso de que usted votara por el candidato perdedor, ¿le sería una autoridad municipal legítima, es decir, le obedecería?</p> <p>10. Si desconoce el triunfo electoral de determinada autoridad, ¿qué tendría que hacer esta para que usted la considere una autoridad legítima y, en consecuencia, obedecer sus órdenes?</p> <p>* Usted resulto electo a través de un proceso democrático, ¿se considera con la autoridad necesaria para hacer obedecer sus órdenes a los miembros de la sociedad?</p> <p>* Para los miembros de la sociedad que votaron por usted, se entendería que es una autoridad legítima, ¿qué hacer para legitimarse con quienes no votaron por usted? ¿Podría poner un ejemplo?</p> <p>*PREGUNTAS EXCLUSIVAS PARA MIEMBROS DEL SECTOR PÚBLICO ELECTOS POR VOTO POPULAR</p>

<p>GOBERNABILIDAD</p>	<p>Eficacia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál considera que es la principal responsabilidad del gobierno municipal en la conducción de la población? 2a. ¿Podría describir cómo es el proceso que se sigue para responder a una demanda por parte del sector privado? 2b. ¿Podría describir cómo es el proceso que se sigue para responder a una demanda por parte de la sociedad civil? 3. Para los miembros del sector público, ¿tiene la misma importancia responder exitosamente a una demanda de la sociedad civil que una del sector privado? ¿Por qué? Dentro de su experiencia, ¿podría poner un ejemplo? 4a. ¿De qué forma cree que son atendidas las demandas del sector privado por parte de la administración pública de Cuautla? ¿Puede poner un ejemplo en sus años de experiencia? 4b. ¿De qué forma cree que son atendidas las demandas sociales por parte de la administración pública de Cuautla? ¿Puede poner un ejemplo en sus años de experiencia? 5a. ¿Qué tipo de demandas exigen los miembros de la sociedad civil? ¿Podría poner un ejemplo? 5b. ¿Qué tipo de demandas exigen los miembros del sector privado? ¿Podría poner un ejemplo? 6. ¿Cuál es el principal motivo de los miembros del sector público para resolver o no una demanda, sea de la sociedad civil o del sector privado? 7. Desde su punto de vista, ¿qué tipo de demandas son las que en mayor medida satisface la autoridad municipal? 8. ¿Cuál es su postura en caso de que una demanda social o privada no sea satisfecha? 9. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones de la administración pública de Cuautla al momento de satisfacer las demandas de la sociedad civil y del sector privado? 10. En su opinión, ¿qué características debería tener la administración pública municipal para responder de manera eficaz a la mayor cantidad de demandas sociales y privadas posibles? 11. En caso de que no se responda de manera exitosa a una demanda de la sociedad, ¿se seguirá considerando un miembro del sector público legítimo, es decir, con la autoridad para hacer obedecer sus órdenes? ¿A qué cree que esto se deba?
------------------------------	-----------------	---

GOBERNABILIDAD	Estabilidad	<p>1a. ¿Podría describir cuál cree que es la situación de seguridad en el municipio de Cuautla? ¿A qué cree que se deba? ¿Desde cuándo? ¿Podría poner un ejemplo?</p> <p>1b. ¿Considera que la situación de (in)seguridad en el municipio de Cuautla afecta a los miembros de la sociedad civil y del sector privado? ¿De qué manera?</p> <p>2. Cuautla es uno de los municipios con mayor alternancia en su administración pública municipal, ¿cuál es su opinión al respecto?</p> <p>3. ¿Cree que es indispensable un plan de gobierno más allá del de una administración, es decir, que existan políticas municipales que trasciendan el periodo de tres años?</p> <p>4. En Cuautla, ¿cree que se respeta la ley?, ¿por qué cree que sea así? ¿Podría poner un ejemplo?</p> <p>5. En su opinión, ¿existen en Cuautla espacios públicos para las minorías (indígenas, grupos religiosos, inmigrantes, comunidad LGBT)? ¿Podría poner un ejemplo?</p> <p>6. Desde su punto de vista, ¿cuál es el grado de inconformidad social con las decisiones gubernamentales en Cuautla y cómo se manifiesta? ¿Podría poner algunos ejemplos?</p> <p>7. ¿Considera que existe estabilidad política en el municipio de Cuautla? ¿Por qué lo cree así?</p>
<p>Cierre de entrevista: 1. ¿Desea agregar algo? Agradecimiento por la entrevista</p>		

El papel de los intermediarios y de la confianza en los negocios de venta directa: el caso de una red de distribuidores ubicados en Cuautla, Morelos

David Anzures Vergara
Alejandro García Garnica

INTRODUCCIÓN

Uno de los negocios más lucrativos del mundo es la venta directa. Este modelo se basa en la recomendación y distribución directa y personal de mercancías, a través de personas independientes que se integran a un conjunto de redes de distribución y consumo. Esta forma de comercialización se considera un éxito a escala mundial, porque se asegura que se generan beneficios a quienes lo promueven y disminuye costos de publicidad, distribución y contratación.¹

Entre las cinco empresas de marketing multinivel más importantes del mundo y de venta directa, considerando los ingresos que estas tuvieron en 2019, se encuentran las siguientes, según su orden de importancia: Amway (8.8 billones de dólares); Market America (7.3); Avon Products Inc (5.5); Herbalife (4.9), y Nu Skin (4.6).²

¹ Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD), *¿Qué es la venta directa?*, México, AMVD, 2020, disponible en [<https://amvd.org.mx/index.php/venta-directa/que-es-la-venta-directa/>], consultado: 21 de enero de 2020.

² Direct Selling Software S4DS, “100 mejores compañías de Venta Directa y Multinivel en el mundo”, en *Direct Selling Software S4DS*, disponible en [<https://www.s4ds.com/es/blog/mejores-empresas-de-venta-directa-y-multinivel/>], consultado: 3 de junio de 2020.

En México, la venta directa llegó a mitad del siglo pasado y fue impulsada por tres compañías estadounidenses: Avon, Stanhome y Tupperware. Estas firmas se unieron para formar la Asociación Mexicana de Ventas Directas A. C. (AMVD), la cual es, a la fecha, el principal organismo promotor y regulador de este tipo de negocios. Se calcula que, en nuestro país, hay casi 3 millones de personas que se dedican al sistema de venta directa, de las cuales 70 por ciento son mujeres y 70 por ciento se dedica al hogar. La edad de las personas que se dedica a este tipo de negocio oscila, en promedio, entre los 35 y los 44 años, y entre 40 y 50 por ciento comercializan 2 o más productos de diferentes empresas. Cabe mencionar que, a escala mundial, México ocupa el séptimo lugar en este tipo de ventas.³

Debido a la importancia que este tipo de negocios tiene en nuestro país, este estudio tiene como finalidad describir y analizar cuál es el papel que tienen la confianza y los intermediarios en las redes de distribuidores que venden productos Herbalife, a partir de las entrevistas que se efectuaron a vendedores, distribuidores y clientes que viven en Cuautla, Morelos. Algunas de las preguntas que guían esta investigación son las siguientes: ¿Por qué son importantes los intermediarios y la confianza en las redes sociales y comerciales? ¿Cómo funciona el modelo de venta directa y por qué es importante tratar de entenderlo? ¿Cuáles son las bases del modelo de Herbalife y

³ “La venta directa ha girado hacia la comercialización de productos de salud: Carlo Ledezma”, en *La Jornada*, 3 de julio de 2020, disponible en [<https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/07/03/la-venta-directa-ha-girado-hacia-la-comercializacion-de-productos-de-salud-carlos-ledezma-3172.html>], consultado: 7 de junio de 2020, y Rosa María Verján, “Infografía: Radiografía de las ventas directas en México”, en *Mundo Ejecutivo*, 16 de junio de 2020, disponible en [<https://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2020/06/16/infografia-radiografia-de-las-ventas-directas-en-mexico/>], consultado: 30 de agosto de 2020.

qué papel desempeñan dentro de este último la confianza y los intermediarios?

Este trabajo se estructura con base en los siguientes apartados: el primero es una introducción general a los conceptos de *redes*, *intermediarios* y *confianza*, así como a su interrelación; el segundo sintetiza en qué consiste el modelo multinivel y algunas de sus características; el tercero describe la importancia de la empresa Herbalife en México; en el cuarto se abordan, de manera general, datos socioeconómicos sobre el municipio en el que se llevó a cabo el estudio; el quinto hace referencia, brevemente, a la metodología utilizada para obtener información de campo; y el último se enfoca en enfatizar por qué los intermediarios y la confianza son importantes en el funcionamiento de las redes de distribuidores de Herbalife.

LOS INTERMEDIARIOS Y LA CONFIANZA COMO FACILITADORES EN LAS REDES

Una red social se define como el conjunto de vínculos a partir del intercambio recíproco de bienes y servicios que se dan dentro de un grupo en un espacio social determinado.⁴ Las redes integran el cúmulo de contactos y de relaciones que se tienen y de los que se puede esperar un apoyo, beneficio o solidaridad (a nivel individual u organizacional).⁵ A esta red de relaciones los autores la llaman de seguridad, y puede integrarse por ami-

⁴ Lomnitz, 1975 en Rocío Enríquez, "Redes sociales y pobreza: mitos y realidades", *Revista de Estudios de Género. La Ventana*, núm. 11, 2000, pp. 36-72.

⁵ Michael Woolcock y Deepa Narayan, "Social capital: Implications for development theory, research, and policy", *The World Bank Research Observer*, vol. XV, núm. 2, agosto, 2000, pp. 225-249.

gos, familiares, socios u organizaciones con los que se puedan intercambiar apoyos, información, recursos (tangibles e intangibles) y auxilio en momentos de crisis.

Asimismo, una red social puede definirse como un conjunto de relaciones humanas que tienen un impacto duradero en la vida de cualquier persona, y está constituida por los miembros de la familia nuclear, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y conocidos de la comunidad.⁶ El uso de una red social desempeña varias funciones básicas para la supervivencia de sus miembros y depende de la clase de transferencia o intercambio que se produzca en la red. El apoyo que proporcionan las redes consiste básicamente en dos aspectos: respaldo emocional y ayuda instrumental. El sostén emocional es aquel que se brinda en situaciones tales como la pérdida de un familiar. La ayuda instrumental hace referencia a aspectos como proporcionar dinero, cosas agradables, servicios varios e información necesaria.⁷

La densidad, composición e intensidad de los lazos en las redes sociales implica considerar diversos aspectos importantes relacionados con la confianza: la similitud de actividades e intereses (capital unión); la presencia de lazos familiares consanguíneos; la posibilidad y presencia de intermediarios e interconexiones con otras redes sociales; el tipo, propósito y alcance de las relaciones; la duración de las relaciones; la frecuencia de la interacción de los miembros de la red; la distancia cognitiva; la inversión y dedicación invertida en las relaciones, y, por supuesto, la generación e intensidad de la confianza.⁸

⁶ Raimundo Abello y Camilo Madariaga, "Las Redes Sociales ¿Para qué?", *Psicología desde el Caribe. Revista de Psicología de la Universidad del Norte*, núm. 2 y 3, enero-junio, 1999, pp. 116-135.

⁷ *Id.*

⁸ *Id.*

Ahora, en cuanto al papel de las redes sociales como fuentes de confianza y de capital, se dice que una comunidad formada por una estructura de red mayormente entrelazada o densa es indispensable para la generación de normas de reciprocidad y para la consolidación de la confianza.⁹ Las normas y los principios de reciprocidad son factores clave en la normalización de las relaciones dentro de las organizaciones. De acuerdo con su postura, una vez que se logra una armonización de las normas dentro de un grupo, estas facilitan la predicción del comportamiento de los sujetos, lo que frena el oportunismo.¹⁰ Así, surge la confianza, que aumenta las expectativas positivas del comportamiento de otros y potencializa la cooperación coordinada.

Por su parte, la internalización de normas y la aceptación de sanciones dentro de las organizaciones como medios reguladores de la conducta son una fuente de capital social que permite la certidumbre, la seguridad y la confianza en la estructura social.¹¹ Asimismo, se afirma que las normas compartidas (culturalmente), desde su carácter religioso y ético hasta el moral, son el ancla principal de la confianza, ya que esta última deriva, a su vez, de las expectativas que se generan entre los miembros de una comunidad respecto a la actuación honesta, cooperativa y solidaria de sus miembros.¹²

⁹ Robert Putnam, "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, vol. VI, núm. 1, enero, 1995, pp. 65-78 y John F. Helliwell y Robert Putnam, "The social context of well-being", *Philosophical Transactions of the Royal Society B Biological Sciences*, vol. CCCLIX, núm. 1449, 2004, pp. 1435-1446.

¹⁰ Robert Putnam, *op. cit.*, 1995, pp. 56- 57 y John F. Helliwell y Robert Putnam, *op. cit.*, 2004, pp. 1441-1442.

¹¹ Partha Dasgupta e Ismail Serageldin, *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, Washington D. C., World Bank, 1999.

¹² Francis Fukuyama, *Trust*, Madrid, Rivadeneyra, S. A., 1995.

La confianza también se concibe como la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad respecto a la actuación honesta, cooperativa, solidaria y respetuosa del orden establecido de cada uno de sus integrantes. Esta se encuentra anclada en normas, valores y principios compartidos (culturalmente), que van desde el carácter religioso y ético hasta el moral, sin llegar a la legalidad. Las normas positivas, más que crear confianza están para subsanar su ausencia.¹³

La confianza se ha pensado también como una categoría cognitiva que no constituye una acción en sí misma, sino que es un estado mental en el que se dispone o se cree disponer de cierta información respecto de las motivaciones e intereses de otra persona, la cual es suficiente como para decidir que esta es digna de confianza. De este modo, son las acciones las que dan fe de la confianza.¹⁴ Esta cualidad no tiene una base meramente instrumental o racional; es decir, no se confía para la obtención de un beneficio, sino que, porque se confía, se sabe que es muy factible su obtención. Además, es el resultado del entrelazamiento de intereses, donde los sujetos confían en sus semejantes debido a que están convencidos del interés que estos tienen sobre sus propios intereses y sobre la continuidad de su interrelación.¹⁵

Una forma de entender la confianza es considerarla como el proceso de reducción de la incertidumbre que implica la socialización de conocimientos, a partir de los cuales se da la

¹³ *Id.*

¹⁴ Rusell Hardin, *Trust and trustworthiness*, United States, Ruseell Sage Foundation, 2002, 58-59 y Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, pp. 58-59.

¹⁵ Rusell Hardin, *op. cit.*, 2010, p. 17.

alineación cognitiva y se predice la conducta de otros.¹⁶ En este sentido, la confianza es una suposición basada en experiencias positivas con otros agentes respecto a su lealtad y honestidad en el cumplimiento de acuerdos.¹⁷ A su vez, la confianza facilita la cooperación inter-organizacional y reduce el oportunismo, lo que trae como consecuencia el relajamiento progresivo de los controles (de la traición) y la disminución de los costos de transacción en el mercado.¹⁸

Existen dos tipos básicos de confianza: la fiabilidad originada en el mero interés común por la obtención de beneficios mutuos, y la anclada en la benevolencia de las partes como resultado de relaciones de amistad, familiaridad o empatía. De cualquier modo, se reconoce que los agentes económicos tienen la capacidad de hacer frente al oportunismo por medio de la confianza. Sin embargo, también se advierte que esta capacidad se encuentra limitada a las condiciones del entorno. Así, la esperanza en otros no puede ser ciega ni absoluta sin haber pasado por tres etapas constitutivas: de control, de evaluación y de extensión.¹⁹

¹⁶ La alineación cognitiva debe entenderse como un proceso que interconecta a los agentes en una misma línea de pensamiento y de acción, mediante la reducción de la asimetría de información entre las partes (distancia cognitiva). Este proceso, a su vez, implica dos etapas importantes: en primer lugar, la homogenización de los modos de interpretar, percibir y evaluar la realidad entre los actores, y, en segundo, la estandarización de la comunicación, la comprensión, la explicación y la difusión del conocimiento (véase Bart Nooteboom, “Governance and competence, how can they be combined?”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. xxviii, núm. 4, 2004, pp. 505-526).

¹⁷ Bart Nooteboom, *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Reino Unido, Oxford University Press, 2000a.

¹⁸ Bart Nooteboom, “Innovation, learning and industrial organization”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. xxiii, núm. 2, 1999, pp. 127-150.

¹⁹ Bart Nooteboom, “Human nature in the adaptation of trust”, *Working Paper*, vol. XXXVII, 2006, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=903749], consultado: 3 de octubre de 2016; Bart Nooteboom, “Institutions and forms of coordination in innovation systems”, *Organizational Studies*, vol. xxi, núm. 5, 2000b, pp. 915-939, y Bart Nooteboom, *op. cit.*, 1999, pp. 131-132.

La etapa de control se refiere a la parte inicial de un contrato, en donde debe prevalecer la vigilancia y la observación reiterada de las acciones. La siguiente fase tiene lugar cuando se comparan los resultados obtenidos respecto de los esperados en las relaciones económicas. Por su parte, la extensión es relativa a la expansión o contracción de la confianza en función de los resultados anteriores. La confianza facilita el paso de un marco mental de defensa y protección de los recursos propios a otro de mayor solidaridad, empatía, identificación y certidumbre de buenas intenciones.²⁰

El control institucional se refiere al conjunto de estrategias empleadas para contrarrestar, en una relación, la ausencia de experiencias previas favorables, así como de información directa necesaria para reducir el riesgo (de oportunismo) y aumentar la capacidad predictiva del comportamiento. Estos controles, si bien favorecen la producción de confianza, no pueden llegar a sustituirla en su totalidad, sino únicamente complementarla.²¹

Existen dos tipos de controles tanto a nivel institucional (macro) como relacional (micro): los de oportunidad y los de incentivos o recompensas. Los controles de oportunidad son aquellos que limitan la acción de los sujetos. A nivel macro, el mejor ejemplo de este tipo de control son los contratos legales, cuyo propósito es disuadir el oportunismo por medio de la coerción legal y la amenaza de altos costos de sanción (económica o incluso corpórea). Los controles de incentivos a nivel institucional son aquellos enfocados en la generación de dependencias, como

²⁰ Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, pp. 124-125.

²¹ Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, pp. 117-118.

la reputación, la toma de rehenes, las inversiones específicas y el establecimiento de intermediarios.²²

El papel de los intermediarios es el de mediar las relaciones entre dos actores que no se conocen y que no han construido una confianza sólida entre sí, pero que, a la vez, requieren un punto de referencia común y confiable para encuadrar una relación segura. Estos pueden desempeñar el papel de certificadores, árbitros o consultores debidamente acreditados para juzgar u opinar en una materia. Las funciones de los intermediarios son múltiples y pueden cobrar una gran importancia en las organizaciones y en las redes sociales; estas pueden abarcar: juzgar el desempeño de los actores; ser árbitros en el surgimiento de conflictos; vigilar y desarrollar estándares de certificación y calidad; servir como consultores; evitar desbordamientos de flujo de información; proteger la confianza a través de la eliminación de malos entendidos y la disolución de sospechas infundadas; crear comprensión mutua de las partes; evaluar el valor de una información antes de revelarla; disolver relaciones en forma oportuna y menos destructiva; servir como guardián de los rehenes; vigilar la confianza simétrica, y respaldar el mecanismo de reputación.²³

La función de un intermediario es la de ser mediador o puente entre dos sujetos ajenos que no han tenido la oportunidad de

²² La reputación refiere al poder de una de las partes para desprestigiar a la otra y lesionar su imagen en forma definitiva ante otros actores. Tomar un rehén consiste en adjudicarse el control de ciertos aspectos importantes de una relación entre organizaciones, como bienes e información sensible que es crucial para la otra parte. Las inversiones específicas son aquellas que, en sentido financiero, se llevan a cabo con base en el cumplimiento de un compromiso a largo plazo, como pueden ser la adquisición de activos fijos (maquinaria, terrenos, locales, etc.) o de créditos financieros. Estas inversiones obligan a una de las partes a respetar los acuerdos (Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, p. 116).

²³ Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, p. 127.

construir en forma previa experiencias positivas que les permitan desarrollar una confianza sólida. En este sentido, el mediador o intermediario constituye un punto de referencia o acuerdo común en el que dos actores confían y que puede acercarlos.²⁴

EL NEGOCIO MULTINIVEL: CONCEPTO Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS

La World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) describe la venta directa como la comercialización de productos y servicios en forma directa al consumidor, es decir, de persona a persona. El lugar de intercambio puede ser el hogar de los compradores y vendedores, el espacio de trabajo u otros sitios, siempre y cuando la compra-venta se lleve a cabo en locales comerciales minoristas permanentes. Además, la explicación, entrega y demostración de los productos debe ser en forma personal, por medio de un vendedor directo independiente.²⁵

La venta directa también se ha concebido como un sistema de mercado que tiene lugar fuera de un local comercial (minoritario). En donde el ofrecimiento de bienes o servicios al consumidor lo lleva a cabo en forma personal un agente mercantil autorizado mediante una explicación o demostración. La labor del vendedor es fungir como intermediario entre el proveedor y el cliente, por lo que puede tomar pedidos, entregar bienes o

²⁴ Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, pp. 127-128.

²⁵ World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA), *About direct Selling*, Estados Unidos, WFDSA, 2020, disponible en [<http://wfdsa.org/que-es-la-venta-directa/?lang=es>], consultado: 21 de agosto de 2017.

servicios solicitados y recibir el pago o pagos correspondientes, de donde obtendrá un porcentaje de ganancia.²⁶

Por otro lado, y en relación con las características de la venta directa como modelo de negocios, algunas de las particularidades más importantes que pueden mencionarse son: oportunidad de ingreso y construcción de negocio independiente (a tiempo parcial o medio tiempo); accesibilidad sin restricciones (no discriminación) de género, edad, educación o experiencia previa; venta de una amplia gama de productos y servicios fuera de locales comerciales (principalmente de carácter personal y de primera necesidad); bajo costo de inversión inicial; nulo o poco requerimiento de inventario para el arranque del negocio de los agentes de venta; formación y reproducción constante de redes de mercado; capacitación continua de los distribuidores independientes en las organizaciones de vendedores; beneficio a los consumidores en demostración, explicación y entrega a domicilio personal de los productos; disminución de costos de publicidad, promoción y transporte de mercancías para las empresas a cuenta de sus distribuidores, y existencia de dos sistemas de ventas y tres sistemas de compensaciones dentro del negocio.²⁷

Respecto a los sistemas de ventas, estos se pueden comprender como la manera en la que se distribuyen, presentan u ofrecen los productos de una empresa de venta directa a sus clientes, mientras que los sistemas de compensación se refieren a las

²⁶ AMVD, *op. cit.*, 2020.

²⁷ WFDSA, *op. cit.*, 2019; Sistema de Ventas, México, AMVD, 2020b, disponible en [<https://amvd.org.mx/index.php/venta-directa/sistema-de-ventas/>], consultado: 21 de enero de 2020, y David Anzures, *La importancia de la cultura organizacional y los eventos sociales en la empresa multinivel: el caso de Herbalife en Cuautla Morelos*, tesis de maestría en Ciencias Sociales, Cuautla, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2015.

formas de retribución económica o compensación de las empresas de venta directa con sus distribuidores. Este es el modo en el que los distribuidores ganan dinero o reciben pagos de las compañías por sus labores de venta, promoción y reclutamiento de nuevos vendedores. En nuestro país, existen dos sistemas de ventas combinables dentro de la venta directa: el sistema persona a persona y el sistema de reuniones de grupo.²⁸

En cuanto a los sistemas de compensación a los distribuidores, predominan los tres siguientes: *a)* contrato de comisión mercantil, en el cual la empresa establece un contrato de comisión mercantil con sus vendedores, de manera que en todas sus ventas estos reciben una comisión establecida sobre los precios; las facturas de las compras se hacen en forma directa con los clientes; *b)* descuentos en el precio, en cuyo caso la empresa hace un contrato de compraventa con sus agentes comerciales, a los cuales les otorga un descuento sobre el precio al público; la ganancia en este caso consiste en la diferencia entre el precio de lista y el precio a los socios comerciales; a diferencia del primer sistema, los vendedores deben hacer una inversión y una compra inicial de las mercancías a las compañías para poder revenderlas posteriormente; y *c)* venta multinivel, la cual puede considerarse como la suma de los anteriores modos de

²⁸ En el primer caso, se establece una relación comercial estrecha entre cliente y vendedor y se facilita la explicación directa de los beneficios del producto, generalmente en el hogar o en el trabajo de los clientes. En el sistema de reuniones de grupo, un distribuidor independiente (el presentador del evento) reúne a un grupo de posibles compradores en el domicilio de otro que funge como anfitrión (el cual realizó previamente una labor de invitación y convencimiento de amigos y familiares). El propósito principal de la junta, además de la socialización, es la demostración e información de los beneficios de los productos y del plan de negocio de la compañía (véase WFDSA, *op. cit.*, 2020; y David Anzures, *op. cit.*, 2015, pp. 58-59).

compensación, más la característica de que los distribuidores pueden obtener regalías sobre las ventas de su propio grupo o red reclutada; esto quiere decir que, además de ser capaces de obtener ganancias por diferencias de precio o por comisión, los agentes multinivel son recompensados con un porcentaje del total del volumen de compras o de ventas que genere toda su organización de mercado (a esto se le llama *regalías*); lo anterior implica la necesidad de reclutamiento, capacitación y la incorporación constante de nuevos vendedores para la reproducción del sistema.²⁹

En relación con la importancia social de la venta directa y del multinivel, se considera que este modelo de ventas en particular afecta directamente al tejido social por medio del aprovechamiento y la construcción de redes y relaciones sociales, como base fundamental de su sistema. Esta situación puede verse dentro de la definición básica del modelo de la venta directa que hace referencia a la atención personal de los distribuidores con los clientes potenciales.³⁰ Asimismo, dentro de los sistemas de distribución de la venta directa, el punto central del negocio son las relaciones sociales.

El sistema de compensaciones multinivel contempla para sus vendedores, no solo la posibilidad de ganancias por comisiones o descuentos en el precio, sino por las ventas de su propio grupo o red de distribuidores.³¹ Estas ganancias incentivan el aprovechamiento y la reproducción continua de las relaciones

²⁹ AMVD, *Sistemas de Ganancias*, México, AMVD, 2020c, disponible en [<https://amvd.org.mx/index.php/venta-directa/sistema-de-ganancias/>], consultado: 21 de enero de 2020.

³⁰ AMVD, *op. cit.*, 2019 y WFDSA, *op. cit.*, 2020.

³¹ AMVD, *op. cit.*, 2020c.

sociales, al grado de que los distribuidores mejores pagados se dedican principalmente a buscar y a entrenar nuevos socios. De esta forma, el nivel de ingresos de los vendedores depende no solo del monto de sus ventas, sino de su capacidad de socialización para crear nuevos lazos y nuevas redes de distribución.³²

El negocio multinivel se estructura a partir de circuitos de redes y relaciones sociales y se empalma sobre estas para poder existir y expandirse. La venta en este tipo de negocios se disfraza en términos de una acción cargada de contenidos éticos, según los cuales no se trata de vender, sino de ayudar a otros para que se beneficien de las bondades de los productos. De esta forma, se justifica que las redes de parentesco geográficamente cerradas de los distribuidores convengan y sean ideales para su explotación económica. Finalmente, las relaciones sociales son instrumentos para hacerse de clientes y vendedores.³³

EL NEGOCIO DE HERBALIFE Y SU IMPORTANCIA EN MÉXICO

Herbalife es una empresa que a escala mundial produce y comercializa productos para la nutrición y el cuidado personal por medio del sistema de mercadeo multinivel.³⁴ Actualmente, esta empresa tiene presencia en noventa países alrededor del mundo, gracias

³² Peter Cahn, “Ventas directas en Morelia, Michoacán”, *Alteridades*, vol. XVII, núm. 33, enero-junio, 2007, pp. 53-61 y Patricia Arias, “Congregaciones del éxito: interpretación socio-religiosa de las redes de mercadeo en Guadalajara”, *Desacatos*, núm. 25, septiembre-diciembre, 2007, pp. 249-254.

³³ Ángela Giglia, “Presentación”, *Alteridades*, vol. XVII, núm. 33, enero-junio, 2007, pp. 3-5.

³⁴ Herbalife Nutrition, *Preguntas frecuentes. Historia de la compañía, México*, Herbalife México, 2020f, disponible en [<https://compania.herbalife.com/es/>], consultado: 4 de junio de 2020.

a los más de 2,5 millones de distribuidores independientes con los que cuenta.³⁵ Se dice que los productos Herbalife son suplementos alimenticios que tienen como principal propósito ayudar al cuerpo humano a obtener y asimilar las vitaminas y minerales que requiere para un funcionamiento celular óptimo. Asimismo, se asegura que los productos son naturales, es decir, que son hechos a base de nutrientes de origen vegetal. La compañía Herbalife fue fundada por Mark Hughes en 1980, quien estableció sus operaciones en los Ángeles, California, Estados Unidos.³⁶

Desde su inauguración, Herbalife presentó una tendencia rápida de crecimiento. Por ejemplo, solo dos años después de la apertura de la compañía, en 1982, sus ventas superaron los 2 millones de dólares. Asimismo, para 1986, la empresa cotizaba en la bolsa de valores de Nueva York, en NASDAQ, con ingresos superiores a los 426 millones de dólares, gracias a lo cual alcanzó la calificación de compañía número 1 de crecimiento en el *USA Today* en ese mismo año.³⁷

Para la década de 1990, tras haber arrancado en solo seis naciones, entre las cuales se encontraba México, Herbalife inició operaciones en 39 países y lanzó Herbalife.com;³⁸ de igual forma, obtuvo un récord por 1 000 millones de dólares en ventas

³⁵ Sheila Sánchez, “Herbalife invierte 50 millones de pesos en Call Center de Querétaro”, en *Expansión*, 3 de marzo de 2017, disponible en [<http://expansion.mx/empresas/2017/03/03/herbalife-invierte-50-mdp-en-call-center-de-queretaro>], consultado: 13 de agosto de 2017.

³⁶ Herbalife, *Como usar y vender los productos*, México, FSC, 2016, disponible en [<https://www.herbalife.com.mx/acerca-de/herbalife/nuestro-fundador/>], consultado: 7 mayo de 2020 y Herbalife Nutrition, *Nuestra Historia*, México, Herbalife México, 2020, disponible en [<http://compania.herbalife.com.mx/nuestra-historia>], consultado: 12 de marzo de 2020.

³⁷ Herbalife Nutrition, *op. cit.*, 2020.

³⁸ Página web oficial de la compañía, la cual actualmente cuenta con más de 100 versiones por nación y lengua.

al menudeo. Además, en ese mismo periodo, Hughes trasladó su sede corporativa a Century City, California, y llevó a cabo la primera Extravaganza Herbalife.³⁹

Posteriormente, entre 2000 y 2010, la compañía inició operaciones en otros 27 países. Para 2004, comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés) y cuatro años más tarde mudó sus oficinas principales a Los Ángeles, California. De 2011 a la fecha, la firma Herbalife ha obtenido resultados extraordinarios en sus operaciones, gracias a lo cual en 2015 y 2016 alcanzó un volumen de ventas globales por 5,3 y 5,5 mil millones de dólares, respectivamente. Además, en cuanto al número de redes de distribución diferenciadas en este negocio, datos oficiales de 2016 reportaron más de 460 000 organizaciones de ventas en el mundo, las cuales se integran a su vez por decenas o centenas de vendedores independientes.⁴⁰

En México, Herbalife comenzó sus operaciones en 1980, cuando Hughes intentó por primera vez introducir sus productos sin éxito. Este proceso falló debido a la determinación de la Secretaría de Salud de clasificar a las pastillas de Herbalife en el rubro de medicina controlada, y no de comida, como lo solicitó la empresa.⁴¹ De esta forma, los productos debían venderse en farmacias y el sistema multinivel no funcionaría. Por ello, la empresa decidió no establecerse en el país.

³⁹ La “extravaganza” es un evento social de reconocimiento, motivación y capacitación para los distribuidores que lleva a cabo la compañía Herbalife anualmente con motivo de su aniversario. Herbalife Nutrition, *op. cit.*, 2020.

⁴⁰ Herbalife, *Cómo usar y vender los productos*, México, FSC, 2016, disponible en [<https://compania.herbalife.com/es/nuestra-historia/cuarta-decada>], consultado: el 24 de abril del 2020.

⁴¹ Peter Cahn, *op. cit.*, 2017, p. 55.

Hughes intentó nuevamente participar en el mercado nacional con ayuda de Jorge Vergara, en 1989. Este ayudó a Herbalife a expandirse en el mercado mexicano y logró impulsar los cambios necesarios en la legislación de salud. Desde entonces, la empresa ha consolidado a México como su segundo pilar más importante del mundo, después de Estados Unidos. Lo anterior se debe a determinadas estrategias de mercado: el patrocinio de clubes deportivos y la invención de los clubes de nutrición, por parte de los distribuidores zacatecanos Enrique y Graciela Varela Mier en 2003.⁴² Actualmente, la compañía tiene amplios planes de crecimiento en el mundo, y para el 2019 reportó un monto de ventas netas globales por 4 900 millones de dólares, la cual fue 10 por ciento superior al año anterior.⁴³

Por otro lado, un aspecto que agrega importancia al modelo comercial de Herbalife en México es su participación en ventas a nivel global. Al segundo trimestre del 2018, las ventas netas globales de Herbalife fueron por un valor de 1 300 millones de dólares, de los cuales el 9 por ciento se generaron en México.⁴⁴ En relación con el tipo de productos que comercializa Herbalife, estos pertenecen al giro de nutrición y belleza, pues son suplementos alimenticios y productos para el cuidado personal. Esto es también relevante para el mercado interno, pues la mayoría

⁴² Sheila Sánchez, *op. cit.*, 2017 y Enrique Varela y Graciela Varela, “México, motor de Herbalife”, en *Expansión*, 13 de julio de 2008, disponible en [<https://expansion.mx/negocios/2008/07/13/formula-enriquecida>], consultado: 2 de octubre de 2014.

⁴³ Redacción, *Herbalife Nutrition logró unas ventas de 4.323 millones en 2018, un 10% más* en [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/herbalife-nutrition-ventas-4323-millones_224208_102.html], consultado: 2 de enero del 2021.

⁴⁴ Alejandra, Rodríguez, *Herbalife México sube 7% ventas en segundo trimestre*, 21 de agosto del 2018, disponible en [<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/herbalife-mexico-sube-7-ventas-en-segundo-trimestre>], consultado: 10 de febrero de 2020.

de los productos que se distribuyen por venta directa en México se enfocan en este tipo de necesidades.⁴⁵

El número de asociados Herbalife es otro punto crucial para la industria de la venta directa en el territorio nacional, debido a que la compañía ha logrado mantener un número creciente de distribuidores dentro de sus filas (pese a la rotación en sus redes de mercado). De acuerdo con datos de la empresa, en 2017 tenía más de 482 mil vendedores líderes a nivel mundial, pero se incrementaron a casi 600 mil en 2019.⁴⁶

En la actualidad, los clubes de nutrición son la forma más importante de comercio para Herbalife, puesto que son la plataforma base para la captación y capacitación de nuevos socios, así como para la promoción y el consumo de alrededor de 80 productos que maneja la firma en México, de los cuales 95 por ciento corresponde a suplementos alimenticios y el resto al cuidado personal (cremas, perfumes y productos cosméticos).⁴⁷

Antes de terminar esta sección, es importante mencionar que Herbalife, si bien para algunos es una oportunidad de tener un empleo y de obtener un ingreso, ha sido demandada en Estados Unidos por quienes consumen sus productos o deciden ser distribuidores. Esto porque también los llamados “productos

⁴⁵ *Id.*

⁴⁶ Herbalife, *Annual Report*, March, 2019, p. 9. Disponible en [<https://ir.herbalife.com/financial-information/annual-reports>], consultado: 3 de febrero de 2021.

⁴⁷ David Anzures, *op. cit.*, 2015, pp. 50 y 60; “Los mexicanos que revolucionaron el negocio de Herbalife”, en *Forbes*, 2 de marzo de 2015, disponible en [<https://www.forbes.com.mx/los-mexicanos-que-revolucionaron-el-negocio-de-herbalife/>], consultado: 17 de agosto de 2017, y Alma Sánchez, “Herbalife cumple 30 años en México con dos estrategias clave para permanecer en el mercado”, en *Economía Hoy*, 10 de octubre de 2019, disponible en [<https://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/10131147/10/19/Herbalife-cumple-30-anos-en-Mexico-con-dos-estrategias-clave-para-permanecer-en-el-mercado.html>], consultado: 7 de noviembre de 2020.

milagrosos” (malteadas, té y pastillas, entre otros) han generado más problemas de salud que los que dicen resolver. Además, algunas personas sostienen que este no es un negocio, pues en lugar de ganar se pierde en esta estructura de redes que adopta una forma piramidal.⁴⁸ El modelo está diseñado para que los distribuidores tomen cursos, asistan a eventos e inviertan en su salud o pongan un negocio informal, y también para competir por vender más e integrar a nuevos clientes y más distribuidores. Esto sin que muchas veces se logren beneficios positivos altos o se pierda, aun siguiendo la gráfica multinivel y cumpliendo con todas las exigencias de este sistema de negocios.⁴⁹

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE CUAUTLA, MORELOS

El presente documento deriva, en lo que el trabajo de campo se refiere, de las entrevistas realizadas a distribuidores de productos Herbalife localizados en Cuautla, Morelos. A continuación daremos algunas referencias del estado de Morelos a fin de contextualizar los resultados expuestos. De acuerdo con los datos económicos del 2019, en el estado de Morelos, el 96.6 por ciento de las empresas son micro empresas (tienen menos de 10 personas), son pequeñas y medianas empresas o pymes (entre 11 y 250 personas) el 3.3 por ciento, y grandes empresas (más de 250 personas) el 0.1 por

⁴⁸ Selene, Rivera, 2015. “Presuntas víctimas de Herbalife siguen aumentando”, en *Hoy*, Los Ángeles, disponible en [<https://www.hoylosangeles.com/noticias/local/hoyla-loc-herbalife-me-dano-el-higado-aumenta-la-cifra-de-presuntas-victimas-estafadas-y-enfermas-20150812-story.html>], consultado: 4 de febrero del 2021.

⁴⁹ Agencia EFE, “Distribuidores demandan a Herbalife por no ganar dinero”, *Milenio*, 21 de agosto del 2018, disponible en [<https://www.milenio.com/negocios/distribuidores-demandan-a-herbalife-por-enganos-en-eu>], consultado: 4 de febrero de 2021.

ciento. En ese mismo año, el 55 por ciento de la población ocupada se localizó en la micro empresa, el 30 por ciento en las pymes, y el 15 por ciento en las grandes empresas. Cabe añadir que en este estado, el 18 por ciento de la población ocupada está en la manufactura, 35 por ciento en comercio, 41 por ciento en servicios no financieros y el porcentaje restante se dedica a otras actividades.⁵⁰ En resumen la mayor parte de los establecimientos que se encuentran en Morelos son micro, pequeños, medianas y la población ocupada obtiene sus ingresos en su mayoría del comercio y los servicios.

Cabe destacar que de los 96 462 establecimientos, registrados en Morelos, el 67 por ciento son formales y 33 por ciento informales. Pero hay que añadir que de las 362 000 personas ocupadas en esta entidad, el 69 por ciento tiene empleo formal y el 31 por ciento no formal, según el Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía (INEGI). De acuerdo con esta misma fuente, los establecimientos denominados informales tienen menos de 5 personas, no ofrecen seguridad social, carecen de sistemas administrativos y contables.⁵¹ Incluso Morelos fue considerado como uno de los estados con el mayor tasa de desempleo a nivel nacional, aproximadamente 19 000 personas no tenían un trabajo en 2019.⁵² Otro de los aspectos a destacar es que el 52 por ciento de la población que radica en el estado de Morelos se ubicaba en situación de pobreza, esto es, aproximadamente más de un millón de personas.

Desafortunadamente no hay información detallada sobre las

⁵⁰ INEGI, *Resultados definitivos de Morelos*, Censos Económicos, 2019, disponible en [<https://coeval.morelos.gob.mx/RsCE2019INEGI>], consultado: 2 de febrero del 2021, s/pp.

⁵¹ *Id.*

⁵² Antonela, Ladino, *Morelos, de los estados con mayor desempleo*, *Finanzas*, 5 de julio de 2019, disponible en [<https://www.elsoldecuernavaca.com.mx/finanzas/morelos-de-los-estados-con-mayor-desempleo-3859189.html>], consultado: 2 de enero de 2021.

actuales condiciones socio-económica que tiene la población de Cuautla, uno de los 33 municipios que integran a Morelos. Sin embargo, esta ciudad junto con Jojutla y Cuernavaca son tres de los municipios que más destacan por su actividad económica y la población que habita Morelos. Sin duda muchas de las características mencionadas, para este estado, se encuentran en Cuautla. En las calles de esta ciudad se vive la falta de oportunidades de empleo, la proliferación de puestos ambulantes, la existencia de colonias no urbanizadas y con grandes necesidades de infraestructura; es decir, hay pobreza, prolifera la economía informal y hay muchos negocios pequeños que poseen escasos recursos materiales y financieros para competir en el mercado y emplean pocas personas. Esta situación crea las condiciones para que algunos individuos opten en Cuautla por buscar, en las empresas multinivel, la forma de obtener un ingreso y tener un empleo informal. Por lo anterior consideramos que el estudio y la comprensión del funcionamiento y la estructura de las redes de distribución de Herbalife son un aspecto social interesante. En lo que sigue, se plantea la metodología empleada para obtener la información proporcionada y, posteriormente, se presentan los resultados de las entrevistas.

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

Existen diferentes opciones metodológicas para analizar el fenómeno multinivel y el tema de la confianza de manera separada. Para efectos de esta investigación, la metodología empleada fue la cualitativa, pues se considera el método más adecuado para comprender la forma en la que se construye, fortalece y aprovecha la confianza a nivel interpersonal para la formación de redes de ventas e intercambio de productos en el modelo de negocios multinivel.

Asimismo, el interés de la investigación cualitativa recae en la comprensión tanto del sentido de las interacciones entre los actores sociales, como del contexto en el que estos viven, a partir de un conjunto de aproximaciones teóricas, métodos y herramientas,⁵³ de las cuales se retoma el estudio de caso como opción metodológica. Este último es un tipo de investigación cuyo propósito es analizar un fenómeno particular tomado de un universo poblacional, en el cual ese caso se comprende como un sistema integrado que posee características propias e interactúa con un contexto específico.⁵⁴

En cuanto a la entrevista, se utilizó la *no estructurada*, debido a que esta posee un alto grado de libertad y de profundidad. Se partió del supuesto de que a los entrevistados les resultaría difícil comunicar o transmitir en forma verbal la información, mediante cuestionamientos directos; por ello, se diseñó una entrevista flexible, donde la secuencia y el tipo de preguntas son más abiertas y libres, con el fin de fomentar una percepción de tolerancia y comprensión en los informantes. Así, el papel del entrevistador consistió en ofrecer los estímulos necesarios y constantes para facilitar el desenvolvimiento del entrevistado.⁵⁵ En este punto, es necesario aclarar que las entrevistas estuvieron dirigidas hacia tres grupos principales de actores: el primero se conformó por distribuidores independiente de las organizaciones de mercado que no habían inscrito a un nuevo asociado; el segundo incluyó a los patrocinadores o líderes de red, quienes tenían a su cargo a un conjunto de vendedores, a los cuales habían inscrito a sus respectivas compañías, y el tercero estuvo conformado por los clientes, cuya

⁵³ Raimundo Abello y Camilo Madariaga, *op. cit.*, 1999, p. 119.

⁵⁴ César Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, México, Pearson Educación, 2006.

⁵⁵ María Luisa Tarres, *Observar, escuchar y comprender*, México, Porrúa, 2001.

intervención en el negocio es como consumidores finales, sin inscripción en las empresas.

En cuanto a la forma de selección de los informantes para la aplicación de las entrevistas, cabe señalar que se atendió a la disposición de los patrocinadores, distribuidores y clientes para ser entrevistados, antes que a cualquier otro criterio de selección. Sin embargo, también se consideró el tiempo de antigüedad dentro de las redes de ventas, por lo que se buscó en primer lugar a los informantes más longevos en las empresas.

A partir de los elementos antes expuestos, se elaboraron tres modelos de entrevista, las cuales se aplicaron en el campo de investigación, con los patrocinadores y los distribuidores independientes, por un lado, y, por el otro, con los clientes. En total, se entrevistó a nueve personas que radican en Cuautla, Morelos: tres distribuidores (también llamados intermediarios o anfitriones), identificados como ED1, ED2 y ED3; tres patrocinadores, EP1, EP2 y EP3, y tres clientes, EC1, EC2, EC3.

En relación con los intermediarios, las principales categorías de análisis fueron: la presencia y la importancia de los anfitriones dentro de las juntas de oportunidad, de promoción y de ventas que llevan a cabo las redes de mercado en casas o lugares particulares, y la labor de convencimiento de los distribuidores para exponer el modelo de negocios y las bondades de los productos a familiares y amigos. En este sentido, es importante comentar que, a pesar de que los intermediarios se plantean dentro del marco teórico como elementos pertenecientes al control de incentivos a nivel institucional, el desempeño de estos en las redes de negocios no corresponde al dominio de las compañías multinivel, sino a la administración propia de los patrocinadores dentro de las organizaciones de ventas; es decir, que tiene un tipo de funcionamiento informal.

EL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS EN LA EXPANSIÓN DE REDES Y LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN HERBALIFE EN CUAUTLA

Dentro de las redes de ventas, los intermediarios están inclinados a favorecer al vendedor. En el campo de estudio, se encontró que, en la mayoría de los casos, los entrevistados manifestaron utilizar normalmente a intermediarios, con quienes mantenían una relación de cercanía, amistad o consanguinidad, lo cual los beneficiaba para vender más. Así lo manifestó la distribuidora ED1:

La gente que me ha ayudado a contactar a otros casi siempre ha sido gente conocida, amigos y familia. Además se podría decir que los mismos patrocinadores son los que ayudan a hacer los contactos, ellos conocen un buen de gente. Así, si yo me siento segura pues yo voy sola pero si no me siento segura porque a mí no me conocen pues si le tengo que decir a un patrocinador y el ya invita a otras personas y así [*sic*] (ED1, entrevista aplicada en 08/2018).

Esta es una forma en la que los asociados de las compañías de ventas parten de su capital social para hacerse de intermediarios y, más tarde, de nuevos prospectos. Este tipo de capital social se le denomina *micro capital*, y se refiere a las relaciones y lazos interpersonales con los que cuenta un individuo.⁵⁶ Esta es la base de la venta directa: ir acompañado por su patrocinador o familiar, quien además de conocer a las personas que desea contactar, y le da seguridad.

⁵⁶ Bart Nooteboom, "Social Capital, Institutions and Trust", *Review of Social Economic*, Vol. LXV, no. 1, March, 2007, p. 39.

Sin embargo, los intermediarios no son siempre cercanos a los asociados, pues estos pueden valerse de sujetos que recién conocen, con los que no tienen ningún tipo de relación familiar o afectiva. Así lo comentó la informante ED3:

Pues la mayoría de las veces quienes me ayudaron a contactar a más gente fueron mis conocidos, amigos o familiares, pero también me pasó que acababa de conocer gente y por medio de esa gente conocí más gente: o sea que era gente desconocida pero que me sirvió para llegar a otras personas [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

En estos casos, el vendedor logra que el nuevo prospecto cree una expectativa positiva sobre su comportamiento ético, la cual es suficiente para que acepte fungir como su intermediario. Como se puede apreciar, la confianza permite el paso de un marco mental defensivo a otro de solidaridad y apoyo.

Ahora bien, se encontró que los intermediarios se ocupan básicamente de tres aspectos en las redes de ventas: crear una comprensión mutua de las partes; vigilar la confianza simétrica; y respaldar la reputación. En este sentido, al indagar entre los distribuidores sobre la utilidad o la forma en la que les han ayudado los intermediarios, estos coincidieron en que han sido de suma importancia en la formación de su red. Por ejemplo, la asociada ED1 comentó: “Pues me han ayudado [los intermediarios...] a invitar gente que vengan a mi negocio. También me ayudan compartiendo su testimonio con otros [*sic*]” (ED1, entrevista aplicada en 08/2018).

Un aspecto que es importante señalar es que los intermediarios no solo pueden ayudar a los socios acercándolos a gente nueva, sino haciendo labor de convencimiento con estos, al compartir historias o testimonios positivos sobre su experiencia en el negocio. Además, el hecho de transmitir a otros un conjunto de

historias sobre las bondades del producto se traduce en la creación de una buena reputación.

Otro ejemplo de las funciones de un intermediario en las redes de ventas se identifica a partir del comentario de ED3:

me presentan a más gente que yo no conocía antes. Unas veces me presentan a la gente que saben que necesita del producto para que yo les hable de los productos porque a ellos les ha funcionado y otras veces ellos primero le hablan a la gente de mí, porque saben que yo trabajo los productos y la gente misma me contacta [...] la otra vez una señora me marcó de parte de una amiga que le habló de mí para que le recetara unos productos de Herbalife porque andaba enferma. Otra vez me llevaron gente hasta la casa para que los viera. A mí pues se me ha dado que me busca la gente para cuestiones de salud [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

Al recomendar productos asociados a la salud, la labor del intermediario es esencial para el convencimiento previo del paciente, pues son personas que tienen un padecimiento, pero que desconocen por completo tanto los productos como al vendedor; por ello, es indispensable un sujeto puente que no solo presente al distribuidor y sus productos, sino que hable de un testimonio de curación previo que genere confianza en el enfermo. Este es un ejemplo de las funciones que se les atribuyen a los intermediarios en cuanto a la creación de comprensión mutua y al respaldo de la reputación.⁵⁷

Ahora bien, es importante comentar que, como resultado de la investigación, se encontró que la labor de los intermediarios para crear confianza dentro de las redes de ventas no es propiamente desinteresada o gratuita. En algunos de los casos, se

⁵⁷ Bart Nooteboom, *op. cit.*, 2010, p. 116.

debe ofrecer algo al intermediario para que este acepte introducir a los asociados a un nuevo círculo. Este comportamiento es una recompensa que consiste en el ofrecimiento de gratificaciones y estímulos a ciertos actores para la generación de confianza, con la finalidad de cumplir un objetivo.⁵⁸ Por ejemplo, cuando se organiza una junta casera de demostración de productos Herbalife, se da el “acarreo” e introducción de los invitados.⁵⁹

Los acuerdos de ganar-ganar entre un vendedor y un intermediario se llevan a cabo de manera informal o apoyados en la confianza. Al respecto, una distribuidora mencionó:

Pues es una ayuda mutua [entre el intermediario y el distribuidor], porque, te lo explico así: yo conozco, por decir, a una persona de Tepexco, ya ella me dice: tú junta gente, invítala y se les va a ir a dar una charla o información de nutrición, y tú júntalos. Y ya te preguntan: qué gano o cómo lo hago. Ya si tú te interesas, nosotros de ahí mismo les podemos decir: mira, no te vamos a pagar. Porque muchas personas preguntan: ¿qué gano? Entonces les podemos decir: ¿qué te parece si te pagamos tu desayuno, o un producto? Les decimos: ¿te gustaría tener este producto? No, que sí. Y hay muchas que dicen: no, yo quiero mi membresía, porque se les habla de la membresía. Si quieres la membresía, perfecto, les decimos: junta a esa gente y si compran producto, el dinero que se junte es para comprar tu membresía [sic]”. (ED2, entrevista aplicada en 08/2018)

Por lo tanto, un anfitrión tiene la labor de invitar gente a una reunión programada a la que va un distribuidor a ofrecer los productos Herbalife. Este debe hacer una labor de convencimiento previo para lograr que los invitados confíen en el vendedor que se presentará a la reunión.⁶⁰ Al respecto, la vendedora ED1 nos co-

⁵⁸ *Id.*

⁵⁹ David Anzures, *op. cit.*, 2015, p. 67.

⁶⁰ David Anzures, *op. cit.*, 2015, pp. 67-68 y AMVD, *op. cit.*, 2020.

mentó esto sobre los anfitriones: “Pues es el que tiene que invitar a la gente [el anfitrión]. Nosotros le decimos: [al anfitrión] invite a tantas personas, y ya nosotros vamos; o nomás a ellos, a los de la casa, se les puede dar la información [*sic*]” (ED1, entrevista aplicada en 08/2018).

La asociada ED3, en este mismo tenor, externó:

Pues el anfitrión debe invitar gente a la reunión y prepararlos, darles, pues, una pequeña introducción sobre lo que es Herbalife, tanto de los productos como del negocio. Porque hay gente que no está enferma, pero van porque necesitan ingresos, no tienen trabajo o porque ya no los contratan tan fácil. Entonces el dueño de la casa debe invitar y animar a la gente. Irlos a traer hasta su casa, si es necesario, para que lleguen a la junta, ya ahí uno se encarga de convencer más a la gente [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

En este sentido, y de acuerdo con los resultados de las entrevistas, los líderes de red manifestaron que los intermediarios no solo son una persona indispensable para construir confianza en el cliente durante la venta directa, sino que son el principal medio a través del cual se desarrolla y se difunde este tipo de negocios.

Los intermediarios son el medio principal a partir del cual se construyen las organizaciones de ventas (EP1 entrevista aplicada en 08/2018), mediante la propagación constante de información y la atracción reiterada de nuevos prospectos. Así, los líderes de red Herbalife están en contacto continuo con individuos desconocidos que depositan su confianza en el producto a partir del convencimiento de otros a los que les ha funcionado. En este sentido, los intermediarios constituyen un mecanismo organizacional de difusión de los principios del negocio y de las bondades terapéuticas de sus productos. Un fragmento de entrevista que respalda esta aseveración, es el siguiente:

Sí, claro, he contactado a mucha gente que yo no conocía a través de otros que me los acercan, o que ya tuvieron una buena experiencia con los productos y quieren ayudar a más gente compartiéndoles su testimonio o el mensaje de los productos. Uno no puede ver a todos [los clientes] [*sic*] (EP2, entrevista aplicada en 08/2018).

En cuanto al tipo de relación que suelen mantener los líderes de red con sus intermediarios, se encontró que no hay imparcialidad por parte de los segundos; en las redes de ventas, este tipo de actores son, en general, personas cercanas, amigos o familiares de los vendedores, por lo que se inclinan a ayudarlos. Al respecto, la informante EP1 dijo lo siguiente: “La gente que te acerca a otros, pueden ser familiares, amigos, a veces son vecinos, a veces solo son conocidos, que invitan a gente que está pasando por un problema fuerte, ya sea financiero, ya sea de salud [*sic*]” (EP1, entrevista aplicada en 08/2018).

La forma en la que los intermediarios trabajan es recomendando y compartiendo su testimonio personal con personas a las cuales desean persuadir de probar los productos. La misma entrevistada (EP1) explica esta dinámica: “Las personas que me recomiendan con otras, me ayudan, pues, compartiendo su testimonio o el de otros, a través de recomendar los productos con personas que los necesitan para darles la confianza de probarlos, y ya esas personas me contactan a mí. Así es como ha ido creciendo esto [*sic*]” (EP1, entrevista aplicada en 08/2018).

Una de las labores más importantes de los intermediarios es construir confianza en los prospectos que conocen para acercarlos al negocio. Estos recomiendan a personas a las que los vendedores no tienen acceso, por lo que les sería imposible contactarlas. Así lo manifestó EP2: “ellos recomiendan a personas que no conocemos, a las que sería imposible llegar. Y por

medio de ellos se va creciendo la red [sic]" (EP2, entrevista aplicada en 08/2018).

Otras labores que los líderes agregan a la lista de quehaceres de un anfitrión son las siguientes: la introducción de los invitados a la estrategia del negocio; la recomendación general sobre los beneficios y bondades terapéuticas de los productos, y la labor de convencimiento con los asistentes a la reunión y de la importancia que tiene una buena nutrición. Otro fragmento de entrevista que sustenta lo dicho es el siguiente: "Pues el anfitrión debe dar la explicación de lo que es la empresa, la visión y la misión, y los beneficios del producto [sic]" (EP2, entrevista aplicada en 08/2018).

En un segundo fragmento de la entrevista que se le hizo al líder de ventas EP3, este comentó:

El anfitrión tiene que hacerles ver que la nutrición nos da una calidad de vida al final de la vida. Y además que Herbalife nos muestra que es un cambio en la vida de las personas. Entonces tiene que hacerle ver a la gente, desde antes de comenzar la reunión, la importancia de [...] una buena nutrición. Por qué Herbalife es eso, es buena nutrición [sic] (EP3, entrevista aplicada en 08/2018).

Derivado de la investigación sobre la importancia de los intermediarios con un grupo de clientes, se encontró que, en general, los consumidores habían ingresado al negocio por medio de este tipo de sujetos y de juntas caseras demostrativas. Por ejemplo, la clienta EC2 comentó:

Me invitaron a una charla casera de productos, una amiga fue la que me invitó y ahí escuchando los diversos testimonios me decidí a probar los productos [...] Una amiga me invito a la junta a su casa, luego llegó mucha gente nueva y unos presentadores que nos dieron la charla [sic] (EC2, entrevista aplicada en 08/2018).

Véase que, de acuerdo con EC2, fue gracias al trabajo de un anfitrión que se decidió a probar los productos. Otra clienta que se acercó a la empresa gracias a la persuasión de un intermediario fue EC1, quien dijo lo siguiente:

Me invito mi amiga [...]. Yo andaba buscando unos productos que me ayudaran a bajar de peso porque estaba muy gordita, y tomaba y tomaba cosas y nada me hacía. Entonces ella, como me conoce ya de tiempo, me fue a ver a mi casa y me hablo que ella había probado los productos y me dijo para que sirvieran, los probé y me funcionaron muy bien [*sic*] (EC1, entrevista aplicada en 08/2018).

En todo caso, los resultados del trabajo de investigación con los clientes confirman la importancia del papel de los intermediarios dentro del modelo de negocios multinivel; sin embargo, dentro de las redes de ventas, este tipo de personas carece de un respaldo oficial o formal de las empresas, pues su trabajo se organiza de manera informal dentro de las redes independientes de mercadeo.

Por otro lado, la apariencia posee un impacto directo en la generación de confianza en el ámbito económico, pues con base en esta, los actores pueden recibir una primera impresión respecto a la confiabilidad de otro en un contexto de ausencia de experiencias previas.⁶¹ Así, en cuanto a la imagen, se halló que existe una conciencia profunda de su importancia dentro de las organizaciones de ventas. Sin embargo, la imagen de los distribuidores dentro de las redes de ventas no solo refiere al aspecto subjetivo o a la impresión que se puede dar al mercado derivado de la personalidad o la sapiencia, la imagen del distri-

⁶¹ Silvia Sanz, Karla Ruiz e Isabel Pérez, “Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales”, *Teoría y Praxis*, núm. 6, 2009, pp. 31-56.

buidor Herbalife incluye, además de lo anterior, otros aspectos complementarios: el emocional, que es relativo a la buena salud mental, así como a una actitud correcta y positiva frente al cliente, y la portabilidad de insignias, signos y logotipos de la marca en el propio cuerpo del vendedor.

Para evidenciar lo anterior, a continuación se expone un fragmento de entrevista con una vendedora: “Sí, porque cuando yo entro a un lugar y al ver a la persona me causa una buena impresión me ayuda a mí a creer, a confiar en esa persona [*sic*]” (ED1, entrevista aplicada en 08/2018).

Para ED1 una buena impresión genera confianza en el sujeto. De igual modo, la informante ED3 señaló:

Claro que sí es importante [la presentación], imagínese que lleguen a mi club y me ven toda sucia o huelo mal, o me ven mi cara de desánimo o de enojada. La gente va a decir: no, pues estos productos ni sirven. Ve cómo está la que los vende [*risa*]. No, no, debe uno de verse saludable, limpia, contenta, recibir a la gente con una buena cara para que queden convencidos desde que van llegando. Es así como la gente confía en uno, si nos ven peores que ellos la gente ya no cree, ya no confía [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

Ahora bien, en relación con los aspectos más importantes de la apariencia física de un socio, la misma entrevistada ED3 señaló:

En un distribuidor de Herbalife yo veo su presentación. Un buen distribuidor de la empresa debe traer siempre el botón de Herbalife, su maletín de la empresa, debe estar bien presentable, lo que se entiende bien vestido, formal, limpio. Otra cosa es el conocimiento que maneja de los productos, del negocio, de la empresa. Yo sí me fijo tanto en cómo se viste, en cómo se expresa, lo que sabe. Luego, luego, se ve un distribuidor que le hecha ganas, que da confianza, que está bien capacitado en el negocio,

y otro que no sabe o que va empezando apenas [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

En el caso de ED3, considera la apariencia física del distribuidor como parte esencial de la generación de confianza. Para ella, esta se integra por cuatro componentes básicos: la portabilidad de las insignias de la marca Herbalife, una vestimenta formal y aseada, un discurso ilustrado (es decir conocimiento) y un estado de ánimo positivo.

Por otro lado, y en relación con la actitud positiva, la asociada ED2 expresó:

Más que nada, nosotros nos identificamos por el botón y por la forma de hablar. Porque si te das cuenta, a veces tenemos otra actitud, nosotros siempre andamos así [trueno los dedos]. La gente de Herbalife anda siempre con actitud positiva, aunque vaya en la combi, pase lo que pase, pues aquí estamos. Nosotros nos identificamos por la actitud y también la imagen, porque la imagen cómo habla [*sic*] (ED2, entrevista aplicada en 08/2018).

Asimismo, ED3 nos reiteró sobre los aspectos que le dan confianza a la gente a la hora de vender:

Mira, yo creo que debe ser impecable, una buena presentación. Es, cómo te digo, que se vea uno limpio siquiera, cambiado, y de buen ánimo, porque hasta eso importa. La actitud que tenga uno para atender a la imagen, también es para mí parte de la presentación. La cara que tengas, que recibas a la gente con alegría [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

Para los asociados Herbalife, la alegría y el ánimo son parte de una buena presentación, es decir, de la buena imagen. Sin duda, este aspecto es esencial para la generación de confianza en el cliente, sobre todo en este tipo de negocios donde lo que se pregona es un cambio de vida positivo, tanto a nivel de salud como de economía.

La calidad de los servicios y productos en Herbalife es el segundo aspecto sobre el que se indagó para conocer su impacto en la generación de confianza en el público. Para San Martín, Gutiérrez y Camarero (2005), la calidad de los productos se traduce en la confianza del público en la capacidad técnica y productiva de las empresas para ofrecer bienes y servicios funcionales, la cual más tarde crea en el mercado una imagen de honestidad, seriedad e integridad de los oferentes, lo cual fortalece el consumo.⁶²

En este tenor, se encontró que la compañía Herbalife posee una estrategia comercial definida por la creación de una imagen de calidad hacia el público general. Esta consiste en tres puntos principales, a través de los cuales se respalda la efectividad y seguridad de los suplementos.⁶³ El primero de ellos consiste en la creación de un Consejo Consultor de Nutrición, integrado por médicos de prestigio, entre ellos el doctor Louis Ignarro I. (PH. D.), galardonado con el Premio Nobel de Medicina en 1998, quienes reciben honorarios por respaldar la imagen de calidad y sanidad de los productos a través de su reputación profesional.

La segunda medida de Herbalife para legitimar sus productos es la creación de un Laboratorio de Nutrición Celular y Molecular Mark Hughes y un Laboratorio de Desempeño Humano Mark Hughes, los cuales supuestamente llevan a cabo estudios e investigaciones en materia de nutrición y salud humana para el desarrollo de suplementos alimenticios de la más alta calidad. La tercera y última estrategia es el interés de la compañía por

⁶² S. San Martín, J., Gutiérrez, María Camarero, “Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 23, 2005, pp. 31-60.

⁶³ Herbalife Nutrition, *Acerca de Herbalife Nutrition*, México, Herbalife México, 2019, disponible en [<https://www.herbalife.com.mx/acerca-de-herbalife/>], consultado: 4 de agosto de 2020.

asociar sus productos a una institución universitaria de prestigio, como es el caso de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). En suma, estos tres medios integran una estrategia de la compañía a través de la cual se busca que la gente asocie directamente a la firma y sus productos con referentes directos de científicidad, calidad y seguridad. A partir de esto se crea una imagen de calidad sólida ante los consumidores.

Para los distribuidores, de igual modo, la calidad de los productos y servicios es de suma importancia para la credibilidad y el consumo sostenidos. Esto debido a que los clientes asocian directamente la calidad de los productos con su efectividad. En ese sentido, la distribuidora ED2 comentó lo siguiente:

La calidad de los productos es muy importante, es lo principal, es lo más importante porque tienes un resultado en sí y la gente va confiando en el producto y no deja de comprarlo [...] aquí te lo estoy dando como es [...]. Pero si los productos están rebajados como que ya no tienen el mismo sabor y no tienes el resultado que tú estás buscando, y ya no crees en que sirvan [*sic*] (ED2, entrevista aplicada en 08/2018).

Para reforzar esta premisa, ED3 explicó:

Pues la calidad de los productos es algo básico, si no sirven los productos pues a lo mejor se venden una vez, pero ya después se va a pique el negocio. Si los productos no funcionan se cae todo, la gente le pierde la fe o la confianza a los productos y ya nomás no. Sin embargo, si tienes productos de calidad, no pues la gente los busca, los compra luego, aunque estén caros, porque saben que se van a curar y vale la pena el gasto [*sic*] (ED3, entrevista aplicada en 08/2018).

La reputación es un elemento central en la generación de confianza en el cliente, ya que resulta un factor de predicción y

de expectativa sobre la conducta de otros.⁶⁴ Es un mecanismo de reducción de la incertidumbre y, por tanto, favorece la confianza, la cual deriva de la credibilidad y de la integridad con la que se ha conducido una persona en un contexto determinado. Sin embargo, de acuerdo con la lógica de los entrevistados, este tema no es relevante, pues la fama o las costumbres negativas de las personas antes de ingresar a la compañía se pueden modificar mediante la actitud positiva y la capacitación. Así lo describió ED1: “No sabe uno cómo venga la persona, de todos modos como venga uno aquí, se corrige, porque va uno a las capacitaciones, porque está uno escuchando audios, leyendo. Aquí cambia la persona de como venga. Aquí te reciben como estés, como vengas, con dinero, sin dinero, con problemas sin problemas” (ED1, entrevista aplicada en 08/2018).

En ese sentido, la reputación como medio de creación de confianza para los vendedores, comienza a contar a partir de la inscripción de los nuevos asociados a la compañía, por lo que resulta irrelevante la mala imagen que estos pudieran tener en la sociedad hasta antes del momento de su inscripción a la empresa.

CONCLUSIONES

Ante los problemas financieros que se han dado en los últimos años, el negocio multinivel y de venta directa ha crecido en todo el mundo, pero particularmente en México. Una de las empresas que ha logrado consolidar sus negocios en nuestro país es Herbalife. Este trabajo de tipo no contractual es una opción para muchas personas, en su mayoría mujeres, quienes lo ven como

⁶⁴ Rusell Hardin, *op. cit.*, 2002, p. 139.

la única forma de obtener un ingreso. Cabe señalar, sin embargo, que en la actualidad, se ha elevado el número de personas que se suman a las filas de esta forma de laborar. Cuautla no ha sido la excepción, a esta ciudad han llegado empresas multinivel que para algunos son tanto una opción de trabajo, como de ingreso. Por lo anterior, es importante investigar en qué condiciones laborales y contractuales trabajan estas personas, pero también el papel que la confianza tiene en la comercialización de los productos y servicios que ofrecen este tipo de empresas, así como el rol de los intermediarios en las redes de mercadeo que impulsan estos negocios.

Cabe mencionar que, para entrar en este modelo de negocio, es necesario integrarse o afiliarse a una red de distribuidores, cuyo objetivo central es elevar los ingresos a partir de la venta directa de productos que supuestamente mejoran la salud. Parte de las actividades que llevan a cabo las afiliadas es la capacitación continua, la asistencia a los clubs de nutrición y la promoción de los productos Herbalife en los hogares de las afiliadas, con el objetivo de venderlos o atraer a personas para que se integren a esta red de comercialización. Generalmente, estas redes, aunque comerciales y en búsqueda del beneficio propio, son informales, no jerárquicas y están basadas en la amistad, la comunicación frente a frente y las relaciones filiales. Estas redes crecen y se coordinan a partir de diferentes nodos o intermediarios, en los cuales la confianza y el contacto directo desempeñan un papel importante para facilitar las transacciones y la incorporación de nuevos clientes o distribuidores. En Herbalife, la confianza también se encuentra soportada por la calidad que se dice ofrece en sus productos.

Por otra parte, los intermediarios dentro de las redes de ventas cumplen cuatro funciones esenciales: *a)* sirven como consul-

tores, porque a ellos se acerca la gente para conocer las propiedades de los productos, exponer sus problemas financieros y de nutrición y para enterarse de las alternativas que ofrece la compañía respecto a nutrición, salud e ingresos; *b*) facilitan la traducción o comprensión mutua de las partes, porque acercan al vendedor y a la audiencia mediante charlas introductorias que permiten comprender los aspectos básicos del negocio (misión, visión, mecánica del negocio, bondades de los productos y la necesidad de una buena nutrición), pero también facilitan que el vendedor entienda las necesidades de sus clientes y los acerque a estos; *c*) facilitan la creación de confianza mutua entre las personas que no se conocen, pero que están interesadas en el producto o desean entrar al negocio multinivel; y *d*) respaldan la reputación del negocio porque su labor consiste básicamente en evidenciar que los productos funcionan, generan importantes ingresos o que, desde que los intermediarios entraron a este negocio, su vida ha cambiado en términos financieros y de salud. En este último punto es donde entra la difusión de historias de vida o testimonios de éxito financiero y de sanidad personal. El trabajo de los intermediarios es crear y propagar este tipo de historias que van de boca en boca y que sirven como una prueba de la veracidad del funcionamiento de lo que se vende.

Aunado a esto, y de manera específica para el sistema de ventas multinivel, los intermediarios tienen la labor de buscar, seleccionar, atraer, atender y persuadir a los invitados a las juntas caseras. Así, estos desempeñan un papel crucial en la creación, el fortalecimiento y la expansión de las redes de ventas. Utilizan la confianza que han creado entre los afiliados a la red de distribuidores y facilitan la entrada de nuevos agremiados. El mecanismo de acción del intermediario es el de convencer a un grupo de individuos —a través de un discurso determinado— de pres-

tar atención o confianza a personas y productos que pueden parecerle extraños o que no le resultan conocidos. En definitiva, los intermediarios son un medio indispensable dentro de las redes de ventas para captar más clientes y elevar el número de vendedores que están afiliados a una red de distribución.

Otro aspecto importante de las redes sociales para la venta directa es que este sistema de negocios lleva implícitas la promoción y comercialización de productos, exclusivamente a través de relaciones interpersonales, por medio de las cuales se sustituyen por completo los establecimientos de venta al detalle, los gastos de publicidad y las inversiones en traslado de mercancías. En este escenario, el aprovechamiento de la confianza y cercanía entre los miembros de un grupo es crucial para el multinivel, porque es el motor de inicio de las relaciones comerciales y es el medio a través del cual se convence a otros del consumo y se recluta a nuevos vendedores dentro de la empresa.

Autores

César Darío Fonseca Bautista

Doctor en Educación, docente-investigador del subsistema DGE-TI, responsable de la Red de Investigación Educativa del CBTis 76. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE), de la Red Nacional de Investigadores en Educación y Valores (REDUVAL) y de la Red Nacional de Investigadores en el Estudio Socio-Cultural de las Emociones (RENISCE). Autor y co-autor de contribuciones publicadas en revistas y libros sobre temas educativos y coordinador de los libros *Docentes, estudiantes y egresados del bachillerato tecnológico industrial en el marco curricular común*, y *El trabajo colaborativo en la educación media superior*.

Bertha María Alcántara Sánchez

Licenciada en Relaciones Públicas, maestra y doctora en Ciencias Sociales por la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla (FESC) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Fue profesora en Educación Media Superior. Es docente en el subsistema Telesecundaria, profesora invitada en el posgrado de la FESC-UAEM e integrante de la Red de Investigación Educativa del CBTis 76. Sus temas de investigación son educación, género, violencias y valores.

Karen Ramírez González

Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública, egresada de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Es Maestra en Ciencia Política y Doctora en Ciencias Políticas, ambos títulos por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es catedrática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Sus líneas de investigación versan sobre política comparada, comportamiento electoral y, políticas públicas. Tiene la distinción de perfil deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

Héctor Gómez Peralta

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Maestro en Estudios Políticos y Sociales y Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, grados obtenidos en la Universidad Nacional Autónoma de México con mención honorífica. Profesor Investigador de tiempo completo de la Facultad, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Cuenta con la distinción Profesor con perfil deseable del PRODEP. Integrante del cuerpo académico consolidado “Estudios Estratégicos Regionales”. Ha sido profesor visitante en la Universidad Complutense de Madrid. Ha impartido conferencias y publicado múltiples artículos especializados y libros sobre ideologías políticas, política comparada y sistema político mexicano. Es profesor investigador de tiempo completo de la FESC de la UAEM.

Benjamín Bazaldúa Muñoz

Licenciado en Economía. Maestro en Ciencias Sociales por la FESC de la UAEM. Titulado con Mención Honorífica. Doctor en Ciencias Sociales titulado con mención honorífica también. Asimismo, obtuvo De Scrum Master Certified Credential Number 575790. Taller De Administración Ágil De Proyectos Scrum Master Smc Tm, impartido por Innovatium Sc. Tiene un Diplomado en Management (ITESM). Sistema de Capacitación Dirigencial impartido por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Puebla. Es autor de algunos artículos y de un capítulo de libro relacionados con la producción del aguacate en Morelos.

Luz Marina Ibarra Uribe

Doctora en Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Antropóloga social por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Profesora investigadora de tiempo completo titular C de la FESC de la UAEM. Es miembro del SNI, del COMIE y de las redes nacionales de investigación: REDUVAL y RENISCE. Cuenta con reconocimiento al perfil deseable del PRODEP. Es responsable del cuerpo académico consolidado “Estudios Estratégicos Regionales” y miembro del Registro CONACYT de Evaluadores Acreditados (RCEA)

David Anzures Vergara

Contador público por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), maestro en ciencias sociales y doctor en ciencias sociales por la misma casa de estudios. Se ha desempeñado

en el servicio público como auditor fiscal federal del Instituto Mexicano del Seguro Social y del Servicio de Administración Tributaria en Morelos. En la iniciativa privada, ha trabajado en empresas del ramo comercial y farmacéutico. Además de despachos de asesoría fiscal y contable. En el área académica ha participado en congresos de investigación en ciencias sociales. También ha publicado en coautoría artículos académicos y capítulos de libros editados por la UAEM. Actualmente se desempeña como microempresario en el sector comercial, además de otorgar servicios de asesoría contable.

Daniel Domínguez Hernández

Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), Maestro y Doctor en Ciencias Sociales por la FESC. Miembro activo de la Red Internacional para la Innovación de Educación a Distancia. Integrante del Comité Internacional Interinstitucional de Formación de Recurso Humano de la RIIED. Actualmente es colaborador del cuerpo académico de Ciencia Política y Administración Pública del Centro Universitario Amecameca de la Universidad Autónoma del Estado de México y desarrolla el proyecto de investigación Gobierno abierto y gobernabilidad municipal.

Alejandro García Garnica

Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa. Titular de tiempo completo de la FESC de la UAEM desde el 2005. Ha impartido clases en la Maestría y el Doctorado en Ciencias Sociales, así como a nivel licenciatura en las carreras de Economía, Administración y Relaciones Públicas. También cuenta

con el perfil deseable del PRODEP y pertenece al cuerpo académico “Estudios Estratégicos y Regionales”. Es autor y coautor de múltiples publicaciones en distintos capítulos de libros y de revistas. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Sus temas de investigación son Teoría de la Empresa, Cambio Tecnológico y la Industria Automotriz.

Rosana Santiago García

Doctora en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente se desempeña como Docente-investigadora en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNACH. Cuenta con el perfil deseable del PRODEP; pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Sistema Estatal de Investigadores de Chiapas (SEI). Es integrante del cuerpo académico consolidado “Educación y Desarrollo Humano”.

Miguel Guerrero Olvera

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, con orientación en Administración Pública; Maestro en Administración pública y Licenciado en Ciencias Políticas y Administración pública, todo ello por la UNAM. Actualmente se desempeña como profesor investigador de tiempo completo en la UAEM, donde fungió como secretario académico de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla y Coordinador del Posgrado en Ciencias Sociales de la misma Facultad. Fue responsable del proyecto de investigación “Gobernanza y gobernabilidad: más allá de la gerencia pública” con financiamiento del PROMEP en la UAEM.

Areli Jocabed Barrera Alcalá

Licenciada en Sociología por la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Participó como ponente en el II Coloquio de investigaciones sobre mujeres y perspectiva de género y en el XXXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS 2019, Lima, Perú). Se ha desempeñado como coautora de artículos y capítulos de libros como “Percepción política e intención del voto en bachilleres morelenses” en la revista *Inventio*.

Desde diferentes disciplinas y enfoques teóricos y metodológicos, en este libro se estudian algunos de los principales aspectos de la realidad morelense de los últimos años, como son los procesos educativos, económicos, organizacionales y políticos. El objetivo central es describir y analizar algunos de los fenómenos relacionados con estos procesos, particularmente en Cuautla y Cuernavaca.

Esta obra está dirigida, principalmente, a estudiantes, profesionistas e investigadores interesados en entender y profundizar sobre los cambios que en las últimas tres décadas han ocurrido en el entorno y la estructura social, política, económica y cultural en el estado de Morelos y en algunos de sus municipios.