



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE AMÉRICA DEL NORTE**  
**CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**Desempeño de organizaciones productivas rurales**  
**Influencia del capital social en el desempeño de las**  
**organizaciones procesadoras de nopal de Milpa Alta,**  
**Ciudad de México**

**TESIS**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**DOCTORA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y**  
**SOCIALES CON ORIENTACIÓN EN SOCIOLOGÍA**

PRESENTA:

Verónica Bunge-Vivier

**COMITÉ TUTORAL**  
**TUTOR PRINCIPAL: DR. HUBERT CARTÓN DE GRAMMONT**  
**MIEMBROS: DRA. ALMA ESTELA MARTINEZ BORREGO**  
**DR. FERNANDO RELLO**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Para Toño, Camila y Emiliano,  
con todo mi amor.**

## **Agradecimientos**

Estoy agradecida con los socios de las dos organizaciones estudiadas por la apertura y tiempo que me dedicaron, y en especial, agradezco a Juan Hiedra y a Tirso Villanueva que además de responder mis cuestionarios me acogieron en sus fiestas y actividades colectivas ofreciéndome con ello información muy valiosa.

Agradezco también a mis tutores, Hubert Carton de Grammont, Alma Estela Martínez-Borrego y Fernando Rello por las asesorías sostenidas que me permitieron orientar esta tesis. Igualmente doy gracias a John Durston quien con sus comentarios me permitió consolidar este trabajo y me inspiró enormemente a través del interés que mostró en mis hallazgos. Un agradecimiento también a Leticia Merino por sus observaciones que me llevaron a reforzar el contexto social de las organizaciones estudiadas; a Bruno Lutz por leer escrupulosamente mi tesis y sugerirme profundizar algunos temas; a Ricardo Mancilla y Leticia Gracia Medrano por introducirme en el mundo de la estadística; a Alejandro Ramírez por enseñarme e interesarme en el análisis de redes sociales; al equipo de trabajo “Asociadesm”, liderado por Cristina Puga, con quienes pude intercambiar reflexiones acerca de cómo evaluar el desempeño de una organización; a Matilde Luna quien me hizo ahondar mis análisis sobre la confianza; a Jorge Cadena-Roa por su orientación en las teorías de acción colectiva y a Fernando Manzo quien me animó a seguir con este tema a pesar de la polémica que generaba. Un agradecimiento especial a mi padre Carlos Bunge y a mi amigo Luis Bojórquez por sus observaciones y reflexiones tan atinadas y a mi madre Annik Vivier por su entusiasmo y constante motivación.

No puedo dejar de mencionar lo agradecida que estoy con Lorena Bautista quien con su eterno buen humor y disposición, pudo crear los espacios de calma que facilitaron mi concentración para la elaboración de esta tesis.

## CONTENIDO CAPITULAR

I. Introducción	1
II. Entorno teórico para el estudio de organizaciones productivas	15
2.1 Instituciones y Desarrollo Rural	15
2.2 El Fomento de la Acción Colectiva	18
2.3 Tipos de Colectivos y su Interacción	28
2.4 Figuras asociativas que promueven la inserción de la economía local al mercado global	30
2.5 Evaluación del desempeño de organizaciones productivas	36
2.6 El capital social como enfoque para analizar el desempeño de organizaciones	38
2.6.1 Definición y Dimensiones del Capital Social	39
2.6.2 Efectos del capital social	45
2.6.3 ¿Quién tiene capital social?	48
2.6.4 Manejo del capital social en el estudio de organizaciones económicas	50
III. Estrategia Metodológica	55
3.1 Recolección de datos	57
3.2 Criterios de selección de las organizaciones y de los entrevistados	
Las organizaciones productivas estudiadas	58
3.3 Definición de Variables e Indicadores	64
3.4 Procesamiento de la información	69
IV. Delimitación del contexto nacional, local y del mercado	73
4.1 Evolución de los apoyos al desarrollo agropecuario en México	73
4.2 Evolución de las figuras asociativas de producción rural	76
4.3 Características del área de estudio	79
4.3.1 Organización y defensa del territorio en Milpa Alta	80
4.3.2 Organización Comunitaria en Milpa Alta	83
4.3.3 Características físicas y sociales de Milpa Alta	86
4.4 Características del nopal y de su mercado	90
4.4.1 Biología del nopal	91
4.4.2 El mercado nacional e internacional del nopal	92
4.5 Programas de apoyo a la producción de nopal de Milpa Alta 2000-2006	98
4.5.1 Debilidades de algunos programas de fomento agropecuario	100
4.5.2 Sinergias entre Sociedad y Estado	102

V. El capital social comunitario e individual en la disposición asociativa de las personas	107
5.1 El pueblo de Santa Ana: historia y dinámica social	107
5.1.1 Antecedentes históricos	107
5.1.2 Descripción del Capital Social Comunitario de Santa	109
5.1.3 Descripción del capital social individual y capital económico de personas asociadas y no asociadas a una organización productiva.	115
5.2 La asociación a organizaciones productivas	118
5.2.1 El capital social y su relación con la motivación asociativa	120
5.2.2 El papel de la confianza en las asociaciones	123
5.3 Interacción entre las organizaciones productivas y las colectividades comunitarias	130
VI. El capital social de grupo y su relación con el desempeño de Organizaciones	135
6.1 Las organizaciones seleccionadas para el estudio	135
6.1.1 Conformación de las organizaciones “A” y “B”	135
6.1.2 Composición socioeconómica y estructural de las organizaciones	137
6.1.3 Proyectos individuales y colectivos: evolución y significado	141
6.2 Formas de Participación y Capital Social	147
6.3 Individuo, Estructura y Capital Social	153
6.4 El capital social de las organizaciones y su relación con el desempeño	157
6.4.1 El capital social “de unión” y su relación con el desempeño	160
6.4.2 Evolución del capital social “de unión” en las organizaciones estudiadas	162
6.4.3 El capital social “de puente” y su efecto sobre el desempeño de una organización	169
VII. Conclusiones	177
Apéndice 1. Guías de entrevistas y cuestionarios	187
Apéndice 2. Tablas estadísticas	203
1. Análisis de Resultados de Capital Social Comunitario	203
1.1 Porcentajes de las respuestas de cada pregunta del cuestionario	203
1.2 Análisis de Factores	204
1.3 Análisis discriminante	209
2. Análisis discriminante entre las categorías de proyectos de vida	218
3. Correlación entre Capital Social “de unión” de Grupo y Relevancia	221
Apéndice 3. Costos y ganancias de la producción y transformación de nopal	225
VIII. Bibliografía citada	237

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejes principales del capital social	44
Tabla 2. Estructura, acciones y efectos del capital social sobre el desempeño de organizaciones económicas	53
Tabla 3. Número de personas entrevistadas y frecuencia de las entrevistas.	58
Tabla 4. Universo de organizaciones exploradas en Milpa Alta	59
Tabla 5. Variables e indicadores de los aspectos estudiados que afectan el capital social de una organización.	68
Tabla 6. Las variables e indicadores del capital social	68
Tabla 7. Las variables e indicadores del desempeño	69
Tabla 8. Presupuesto total de Sagarpa, 1994-2004.	75
Tabla 9. Pueblos de Milpa Alta	88
Tabla 10. Indicadores socioeconómicos de 9 pueblos de Milpa Alta	90
Tabla 11. Producción de nopalitas o nopal verdura en tierras de riego y temporal	92
Tabla 12. Superficie sembrada y cosechada de nopal 1993-2003 en hectáreas en Milpa Alta.	103
Tabla 13. Diferencias entre los que pertenecen y los que no pertenecen a una organización productiva. Total de la muestra: 75 personas.	117
Tabla 14. Causas señaladas por los entrevistados que justifican su falta de pertenencia a una organización productiva.	117
Tabla 15. Motivación para la participación en colectivos en un primer momento	128
Tabla 16. Correlación de elementos del capital social “de unión” con la Intención de los agremiados de permanecer en la organización.	165
Tabla 17. Relación del capital social “de puente” con el desempeño	173
Tabla 18. Costo del cultivo de una hectárea de nopal al año y por “ciento”.	226
Tabla 19. Costos de la transformación de un ciento de nopal en nopal salmuera según grado de tecnología empleada.	228
Tabla 20. Costos y ganancias de la transformación de nopal.	229

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo adoptado por el Banco Mundial sobre el capital social.	44
Figura 2. Relación entre el capital social y el desempeño de una organización Productiva.	47
Figura 3. Esquema de las dimensiones del capital social adoptado para estudiar organizaciones productivas.	51
Figura 4. Modelo hipotético del comportamiento de la producción del nopal vs. Precios del mismo	61
Figura 5. Mapa de las delegaciones del Distrito Federal	86
Figura 6. Relación entre actividad agrícola e inmigración	89
Figura 7. Comportamiento del nopal grande de primera calidad	94
Figura 8. Comparación de las ganancias percibidas por persona y por día de la venta de nopal en diferentes modalidades con diferentes precios asignados al nopal fresco.	96
Figura 9. Ganancias netas de la venta de nopal fresco y transformado según La cotización del nopal fresco en el mercado.	97
Figura 10. Sinergia encontrada en los objetivos gubernamentales y de la Sociedad	105
Figura 11. Relaciones laborales entre agremiados de la organización “A”	150
Figura 12. Relaciones laborales entre agremiados de la organización “B”	151
Figura 13 y 14. Ventas mensuales y deserción anual de la organización A y B en sus respectivos años de existencia.	159
Figura 15. Modelo hipotético sobre el comportamiento de la reciprocidad basada en beneficios sociales y económicos en la vida de una organización.	168



## **I. Introducción**

En el medio rural, desde hace por lo menos 20 años, parece haber consenso entre funcionarios públicos y científicos sociales sobre la importancia de fomentar la asociación de pequeños productores agrícolas en organizaciones autónomas tanto económica como políticamente.

Anteriormente, y en particular después del movimiento de la Revolución Mexicana, el Estado había fomentado el corporativismo con el propósito de controlar las fuerzas locales originadas durante la revolución e institucionalizar la lucha política. A principios de los años de mil novecientos ochenta, el Estado entró en crisis financiera y adoptó una política encaminada a liberar estos grandes corporativos y a retirarse de muchas de sus funciones, entre ellas, del abastecimiento, acopio y comercialización de productos agropecuarios. Desde entonces la creación de organizaciones de productores fue vista como una valiosa opción de autoempleo ante la drástica contracción del mercado laboral que empleaba el Estado y su red de instituciones y empresas paraestatales.

Irónicamente, la autonomía del proceso productivo que buscaban los productores agrícolas parecía, al momento, ser compatible con las políticas de descentralización. Sin embargo, pronto quedó de manifiesto que los primeros procuraban apropiarse del proceso productivo pero sin dejar de recibir apoyos del Estado. En este contexto, la transformación política que supuso el cambio de una visión centralizada del poder y los recursos a una descentralizada, no logró la transferencia de responsabilidades de órganos estatales a los grupos de campesinos. Como señala Bartra (1991:12), “la lógica y el sentido económico de las funciones no cambia modificando únicamente al sujeto que las desempeña. Si la apropiación quiere verse como nuevas formas de hegemonía popular en el ámbito regional, entonces debe ocurrir algo más que la ampliación de atribuciones técnico-administrativas”.

En efecto, la posibilidad de apropiarse del proceso productivo debe acompañarse no sólo de la intención estatal de que ello ocurra sino también de que el Estado provea bienes públicos e insumos a los cuales la gente local carece de acceso (Evans, 1996). Asimismo, esta apropiación depende del surgimiento de figuras asociativas capaces de conciliar la productividad con los intereses, necesidades y competencias de los productores. A este respecto, es importante considerar la heterogeneidad socioeconómica que prevalece en el campo y diseñar, a través de las reglas de los programas de desarrollo, formas asociativas capaces de responder a esta diversidad.

Si damos por hecho que una organización existe tanto por las oportunidades que ofrece su entorno político, económico, cultural y ambiental, como por las actitudes y atributos de los individuos que la componen, entonces el estudio del desempeño de las figuras asociativas debería abordarse tanto a nivel macro social como a nivel micro social. A nivel macro y con relación al impacto que han tenido los modelos económicos imperantes, algunos trabajos han demostrado las maneras en que el recorte presupuestal a la agricultura ha hecho desaparecer a muchas unidades campesinas (CEPAL, 1997; FAO, 2000). Otros, han explicado cómo la expansión de transnacionales ha frustrado las esperanzas de campesinos y pequeños productores de acceder a una mejor calidad de vida (McMichael, 1999). Por otro lado, a nivel micro, existen reportes que han constatado la dificultad que tiene la transferencia de tecnología cuando ésta es impuesta o cuando falta una adecuada y oportuna asesoría técnica (Carney, 1996; Gill y Carney, 1999). En este nivel micro, también se encuentran las explicaciones que se han enfocado en el grado de eficiencia de los vínculos sociales (Esman & Uphoff, 1984; Ostrom, 1996; Lam, 1996).

En particular, el estudio que presento se aboca a analizar el nivel micro social que tiene que ver con las relaciones sociales así como con los intereses e iniciativas de los individuos. Sin embargo, también considero los sistemas sociales a los cuales pertenecen los individuos a manera de no soslayar las coacciones sociales sobre la

acción. Las teorías de la acción colectiva son un soporte importante para este enfoque ya que explican cuándo y cómo un cierto número de personas actuará conjuntamente con un mismo propósito. La idea de que el mero cálculo costo/beneficio en sentido material representa la motivación para actuar es reemplazada, en las reflexiones de esta tesis, por otra que además, incorpora costos y beneficios de tipo solidario y de “deber moral”. Así, las relaciones interpersonales e intergrupales adquieren un nuevo valor, son consideradas como un recurso y para tal efecto el concepto *capital social* resulta de gran utilidad.

En muchos medios este concepto ha sido rechazado principalmente por dos razones: una de ellas es la euforia académica que ha suscitado, provocando que el concepto “sea aplicado en tantos hechos y en tantos contextos diferentes que pierde cualquier sentido distintivo que pudiera tener” (Portes, 1999:243). Otra de las razones de su rechazo, menos aceptable desde mi punto de vista, es que ha sido empleado con mucho entusiasmo por parte de organismos internacionales, principalmente el Banco Mundial, y que ha servido –en algunos casos- para justificar las políticas de descentralización promovidas por esta institución. En mi opinión, el capital social, independientemente de cómo se le utilice, es un concepto práctico que rescata a las relaciones humanas como una variable central a considerar en las políticas de desarrollo.

La variedad de definiciones que recibe el concepto *capital social* responde en gran medida, a la falta de consenso acerca de si éste debe ser descrito por sus fuentes o infraestructura, por la acción que dicha infraestructura hace posible o por sus consecuencias (Flores y Rello, 2002). A reserva de entrar en mayor detalle en los capítulos posteriores, retomo de Uphoff (1999) la idea de considerar tanto la estructura como las acciones del capital social para hacer una definición de este concepto. La estructura es el recurso *capitalizable* mientras que la acción es lo que hace que la estructura sea o no un *capital*. Así, concibo al capital social como las normas y redes de contactos que permiten la generación de relaciones dotadas de

confianza, reciprocidad y pertenencia que a su vez son útiles para alcanzar determinados propósitos, tanto los de una persona como los de un grupo o comunidad. Si dichas normas y redes son incapaces de generar relaciones de confianza, reciprocidad y pertenencia, entonces no estamos hablando de capital social. Dado que la confianza puede presentarse de múltiples formas, a lo largo de la tesis haré hincapié en los tipos de confianza que analizo y asocio a determinadas conductas.

En la literatura sobre el tema es común encontrar dos principales dimensiones del capital social: el capital social individual, que se manifiesta principalmente en las relaciones sociales que tiene una persona y que le trae beneficios particulares, y el capital social colectivo que se expresa en instituciones complejas con contenido de cooperación y gestión cuyos beneficiarios son un grupo o la comunidad (Durston, 2000). Mientras que el capital social individual busca bienes particulares, el capital social colectivo busca bienes comunes, ya sea para el grupo o para la comunidad. Estas dimensiones, la individual y la colectiva, son en ocasiones complementarias. “El capital social individual [puede ser] un precursor del capital social colectivo, y éste es uno de los recursos que sirve para la acumulación de aquél” (Durston, 2000:25). La dimensión referida al capital social colectivo se divide a su vez en capital social de grupo y capital social comunitario. La diferencia entre estos dos radica, nuevamente, en la dimensión que cada uno de ellos atiende. El “grupo” hace referencia a un conjunto de individuos que intentan alcanzar juntos, un objetivo específico. En el caso de las organizaciones productivas que ocupa a esta tesis, los grupos u organizaciones están además, delimitados por una membresía legal que excluye de manera clara a todos los que no están asociados. Por su parte la comunidad constituye un espacio “donde se desarrollan y expresan una amplia gama de procesos y funciones, (...) una fuente de identidad además de la encarnación de distintas instituciones...” (Merino-Pérez, 2004:127). Así, en el caso del capital social de grupo, los elementos de éste harán referencia a normas que puedan permitir el desarrollo de relaciones de confianza, pertenencia y reciprocidad entre los agremiados de la organización y entre la organización y sus interlocutores externos. En cambio,

en el capital social comunitario, las normas promoverán relaciones menos personales, más enfocadas a un sentimiento de solidaridad general y a una pertenencia al territorio.

Además de las dimensiones recién expuestas, existen otros dos niveles de capital social. Se trata del capital social “de unión” y del que “tiende puentes” (Woolcock y Narayan, 2000). En esta tesis, el “de unión” se refiere a las relaciones interpersonales que ocurren al interior del colectivo, y “el de puente” a las relaciones del grupo con el exterior. Con ello, hablar de capital social “de unión” equivale a la cohesión social del grupo, dada por las relaciones de confianza, reciprocidad y pertenencia que se generan entre los agremiados. En cambio, hacer alusión al capital social “de puente” corresponde a hablar de las redes de relaciones útiles con que cuenta la organización por representar, precisamente, esa organización.

Abro un pequeño paréntesis para justificar la equivalencia, en este caso, entre capital social “de unión” y cohesión social. La cohesión social, de manera similar que el capital social, cuenta con muchas definiciones y enfoques. Algunos autores ven a la cohesión como resultado de procesos de exclusión/inclusión social (Bunge & García Sucre, 1976; Dahrendorf, 1995), y otros la relacionan con actitudes y comportamientos de pertenencia a un grupo (Friedkin, 2004). Los primeros consideran la cohesión social como un indicador de pobreza, mientras que los segundos pueden o no relacionar este concepto con la pobreza<sup>1</sup>. Para los que ven a la cohesión social como el “cemento” que une a los miembros de un grupo o comunidad, este concepto puede a veces incluso propiciar la exclusión. En mi tesis, el capital social “de unión” al que hago referencia parece coincidir con la dimensión que alude a la pertenencia. Con ello, las relaciones de confianza y reciprocidad equivalen a *actitudes* de pertenencia y la participación representa los *comportamientos* de pertenencia a los que hace referencia la cohesión social definida por Friedkin.

---

<sup>1</sup> Berger-Schmitt (2000), con el objetivo de desarrollar un sistema europeo de indicadores sociales, enfatiza la necesidad de tomar en cuenta ambas dimensiones mencionadas y medirlas de manera independiente para tener un panorama completo de la cohesión social de una sociedad.

Dos preguntas centrales motivan la realización de este trabajo: 1) ¿Qué papel juega el capital social individual y comunitario en la disposición asociativa de las personas? , y 2) ¿Cómo se relaciona el capital social de grupo con el desempeño de organizaciones económicas? Además de comprobar si el capital social de grupo se relaciona con el desempeño de una organización, también me interesa conocer qué aspectos organizacionales y de los agremiados moldean a este capital. Con ello presto igualmente atención a analizar de qué manera el número de agremiados, y la composición homogénea o heterogénea de éstos, afecta el capital social de una organización.

A partir de estas preguntas, los objetivos por alcanzar son:

- a) identificar los indicadores individuales y comunitarios que se relacionan con la pertenencia de individuos a una organización productiva (aspectos socioeconómicos y capital social individual y comunitario),
- b) analizar el capital social de grupo de las organizaciones seleccionadas para este estudio,
- c) evaluar el desempeño económico y social de estos colectivos y,
- d) relacionar el capital social de grupo con el desempeño organizacional.

Los principales aportes de este estudio son la manera en que se emplea el término de capital social para el estudio de organizaciones productivas así como la identificación de los elementos relacionados con la conformación y mantenimiento de este tipo de organizaciones. El capital social es considerado un recurso particular a determinados objetivos, de manera que el tipo y calidad de las relaciones que permiten alcanzar un beneficio pueden no serlo para obtener otro. En este trabajo, el concepto se desglosa tanto en sus elementos constitutivos como en sus dimensiones a manera de poder esclarecer la importancia explicativa del capital social con respecto a otras variables y evitar la pérdida de información que en general producen las medidas agregadas. Si bien algunos estudios han buscado los elementos representativos del capital social que están relacionados con el bienestar de los hogares (Narayan, 1997), Narayan y

Pritchett (1999) (Bolivia (Grootaert y Narayan, 2000), Burkina Faso (Grootaert, Oh y Swamy, 1999), e Indonesia (Grootaert, 1999), con aquello que favorece los niveles de inversión en un país (Knack y Keefer (1997), o con el compromiso cívico (Putnam 2000 a y b), pocos se han abocado a trabajar los elementos importantes que explican la conformación y continuidad de organizaciones productivas.

Siguiendo los objetivos de trabajo mencionados, examino en esta tesis los vínculos intracomunitarios de una población y las relaciones interpersonales e intergrupales de dos organizaciones productivas<sup>2</sup>. Dichos vínculos se relacionan tanto con la afiliación de cada persona a una organización productiva como con el desempeño de las organizaciones mencionadas. Cuando hablo de desempeño de una organización hago referencia a la aptitud de la misma para alcanzar sus objetivos explícitos pero también los implícitos, para responder así no sólo a objetivos económicos sino también a intereses y necesidades relacionados con aprendizaje, satisfacciones y prestigio de los agremiados. Por tanto, cabe pensar en un desempeño de tipo económico y otro de tipo social.

La disposición de una persona a pertenecer a una organización la analizo en el marco de la acción colectiva. En particular adopto una visión sistémica, entendida esta como un punto de vista que considera que “los individuos pertenecen a sistemas y que estos son analizables en sus componentes junto con los vínculos que los unen (Bunge, 1999:90). Esta perspectiva da igual importancia a las iniciativas e intereses de los individuos como a la estructura social que orienta o presiona una determinada acción. La manera como Alberto Melucci considera a la acción colectiva me hace pensar que se inclina por este enfoque. Para este autor, la acción colectiva es “resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones” (Melucci, 1990: 358). Los individuos crean un “nosotros colectivo”, como menciona

---

<sup>2</sup> Las organizaciones productivas o económicas serán consideradas como empresas sociales en virtud de que los dueños del colectivo son los propios trabajadores. Así, se utilizará a lo largo del documento, de manera indistinta, organizaciones productivas, organizaciones económicas y empresas sociales.

el autor, ajustando por lo menos tres clases de orientaciones: las relacionadas con los fines, las relacionadas con los medios (por ejemplo, las posibilidades y límites de la acción), y las que tienen que ver con el ambiente o campo de acción. Extrapolando este enfoque al entendimiento de la conformación y mantenimiento de una organización productiva, tendríamos que considerar la posibilidad del colectivo de obtener los objetivos que se plantea (fines) a partir de las características de la organización -actitudes y atributos de los miembros así como estructura organizacional- (medios) en el entorno económico, político, cultural y ambiental en que se encuentra (ambiente).

Los vínculos intracomunitarios que mencioné como parte de mi interés corresponden a uno de los aspectos del *ambiente* de las organizaciones, mientras que las relaciones interpersonales e intergrupales son una parte de los *medios* por los cuales una organización alcanza sus objetivos. Otros aspectos del *ambiente* son el marco político e institucional que brindan oportunidades o restringen el desarrollo de las organizaciones, mientras que otros *medios* son la tecnología, el capital humano y el capital financiero.

Volviendo a las preguntas de investigación anteriormente formuladas y, en particular, al papel que juega el capital social en la disposición asociativa, la investigación se enfocó en conocer la relación que existe entre indicadores del capital social comunitario, capital social individual y características socioeconómicas, con la participación de los individuos en una organización productiva. La primera hipótesis que planteo es que la confianza reflejada en el capital social comunitario no tiene que ver con la afiliación de individuos en empresas sociales porque la confianza para establecer alianzas cambia según los objetivos del colectivo. Los vínculos que sustentan la confianza en el ámbito económico no son necesariamente los mismos que dan sustento a una participación cívica (CEPAL, 1997). Sin embargo, otros indicadores o expresiones del capital social comunitario podrían ser un reflejo de la



participación de individuos en organizaciones económicas, a saber, la participación activa en colectivos comunitarios. La participación en colectivos es un reflejo del grado de implicación de los individuos y esta implicación sí puede ser válida en distintas circunstancias.

Por otro lado, dado que estamos ante organizaciones productivas, la participación de una persona estará motivada por la búsqueda de un bien particular, no de un bien común; por ello es de esperar que la confianza del capital social individual sea más relevante que la confianza del capital social comunitario. “Crear y gestionar una empresa asociativa requiere principalmente de la confianza y la reciprocidad que descansan en la relación interpersonal cercana, con fuerza afectiva. Esto se asocia con redes interpersonales, es decir, con el capital social del individuo” (Durston, 2000:32). En este caso en particular, el capital social individual se refleja, entre otras cosas, en la confianza que un individuo pudiera tener en las personas de su comunidad para conformar una empresa social y en sus relaciones con personajes importantes de la política local o con clientes potenciales. De esta manera, mi segunda hipótesis plantea que la confianza que compone el capital social individual, es decir, la confianza personal, sí puede ser un reflejo de la disposición de la gente para asociarse a organizaciones económicas. No obstante, la red de relaciones puede ser que no caracterice al grueso de las personas que se asocia a una organización ya concebida - éstos deben tener un capital social más modesto- pero sí puede describir a los dirigentes. Finalmente, es muy probable que las diferencias entre asociados y no asociados radique también en aspectos de tipo económico y de proyectos de vida.

En cuanto a los aspectos estructurales de la organización y su influencia sobre el capital social de un grupo, modelos teóricos (Oliver y Maxwell, 1988; Heckathorn, 1993) y trabajos empíricos (Vedeld, 2000; Kant, 2000; Bandiera et al.,2005) muestran gran diversidad de resultados lo que hace pensar que esto depende del tipo de colectivo que se esté estudiando. En el caso de las organizaciones productivas donde el capital de trabajo está representado por lo asociados, me inclino a pensar que

el número de éstos es importante para alcanzar una producción lo suficientemente elevada que pueda dar acceso a una economía de escala. Por su parte, la composición de agremiados heterogénea u homogénea podría traer cada una sus ventajas y desventajas, pero en este caso, las reglas de la organización podrían mitigar los efectos negativos que cualquiera de las dos formas pudiera generar. Así, mi tercera hipótesis plantea que en organizaciones productivas rentables, es importante considerar el tamaño del grupo para alcanzar el mínimo de producción necesario que permita a la organización ser interesante a sus clientes y fortalecer su capital social “de puente”. Asimismo, la composición de agremiados no tendría por qué *a priori* influir en la cohesión del grupo o en su acceso a nuevos recursos si las reglas de la organización consideran de manera explícita las características de los agremiados que pudieran generar efectos indeseables.

Acerca de la relación que guarda el capital social con el desempeño de un colectivo, este trabajo pretende explicar en qué circunstancias el capital social resulta relevante, y qué aspectos de éste se encuentran involucrados en el desempeño. Algunos autores señalan que el valor principal del concepto capital social se encuentra en su dimensión “de puente” porque ésta facilita el acceso a nuevos recursos (Foley y Edwards, 1999 citado en Arriagada et al., 2003). De hecho, algunos estudios sugieren que el concepto sólo tiene valor cuando se incluye la noción de acceso (Fox, 1996 y Atria, 2003). Tomar en cuenta esta postura, en el caso de las empresas sociales, equivaldría a restringir los alcances del capital social. Es necesario considerar que el éxito de una organización no depende únicamente de la eficacia económica del colectivo, sino también de su capacidad de resistir fluctuaciones financieras propias del mercado y de asumir riesgos. Una empresa de corte capitalista enfrenta las adversidades económicas recortando personal o disminuyendo salarios y contrae riesgos cuando cuenta con capital financiero. En contraste, las empresas sociales reducen costos y asumen riesgos acudiendo al trabajo voluntario. Por tanto, para

sobrevivir en momentos de crisis, una organización económica necesita forzosamente contar con un sentido de pertenencia por parte de sus agremiados que le permita recurrir al trabajo voluntario. Así, la facultad de convocar al trabajo voluntario es, en una organización económica, un indicador de la flexibilidad y capacidad de margen de maniobra, es decir, de un tipo de desempeño. De ahí el valor del capital social “de unión”. Con esto, la cuarta y última hipótesis que planteo es que, en empresas sociales, el capital social “de unión” conformado por relaciones de confianza, de reciprocidad y de pertenencia, es igualmente importante que el capital social “de puente”, integrado por las relaciones del colectivo con su exterior, porque brinda la cohesión necesaria para que los socios conserven la intención de mantenerse en la organización.

El estudio que a continuación presento se llevó a cabo en la comunidad de Santa Ana, delegación Milpa Alta, Distrito Federal. Dicha comunidad es una localidad periurbana<sup>3</sup> con una población de entre 9000 y 10,000 habitantes y que dedica 24% de su superficie a la agricultura. Los grupos seleccionados para este trabajo son organizaciones conformadas por productores de nopal cuya finalidad es dar valor agregado a su producción a través de la transformación del nopal fresco en nopal en escabeche<sup>4</sup>, salmuera y mermelada.

A grandes rasgos, la información se obtuvo a partir de cuestionarios y observaciones en campo. El número de cuestionarios que debían ser aplicados se calculó a partir del número de preguntas del cuestionario multiplicado por tres (Golany y Roll, 1989).

---

<sup>3</sup> Por localidad periurbana se entiende aquella comunidad de tipo rural que se encuentra en las inmediaciones de una zona urbana. El “tipo rural” hace referencia a un territorio que funciona como fuente de recursos naturales y materias primas, con una población que tiene un modelo cultural particular (características recopiladas de Edelmira Pérez, 2001:23).

<sup>4</sup> El nopal en escabeche está preparado con cebolla, ajo, zanahoria y chile. El nopal en salmuera está preparado únicamente con agua y sal.

Se realizaron 120 cuestionarios con preguntas que dieron cuenta sobre el capital social comunitario de Santa Ana; 54 sobre el capital social de grupo de todos los miembros de dos organizaciones productivas; 44 sobre el capital social individual de sujetos que pertenecían a organizaciones productivas; 30 sobre el capital social individual de personas no asociadas a un grupo productivo y 10 entrevistas a funcionarios públicos que tienen que ver con el otorgamiento de créditos, subsidios y asesorías a dichas organizaciones.

Las observaciones en campo se enfocaron en dos principales actividades: el trabajo que se lleva a cabo en las organizaciones, donde se manifiesta el dominio técnico y las relaciones interpersonales, y el trabajo que se realiza en la producción y comercialización del nopal fresco, donde se pueden verificar los datos relacionados a costos y ganancias de la actividad nopalera.

Las organizaciones seleccionadas caen en el rubro de las llamadas *Agroindustrias Rurales* (AIR) de propiedad campesina que son definidas por Boucher (1998:3) como empresas cuya “actividad [permite] aumentar y retener en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización”.

La mayoría de las variables analizadas son de tipo cualitativo esto es, que no aparecen en forma numérica, sino como categorías o atributos (sexo, profesión, confianza, sentido de pertenencia, etc.). Dichas variables fueron sometidas a análisis estadísticos para encontrar correlaciones entre ellas y diferencias y similitudes entre los entrevistados.

Así las cosas, el capital social individual se analizó a partir de indicadores que dieran cuenta de la participación de las personas en colectivos que les retornaran especialmente beneficio individual (alcohólicos anónimos, organizaciones productivas, grupos de ahorro, grupos religiosos, etcétera), de su confianza en la gente de la comunidad para conformar una organización productiva, y de sus vínculos con personas de influencia. Por su parte, el capital social colectivo se diferenció en capital social comunitario y de grupo. En el análisis del capital social comunitario, se consideró la participación de los entrevistados en actividades comunitarias y su confianza en las instituciones -tanto formales como informales- y en la gente para resolver problemas de la comunidad. Para el análisis del capital social de un grupo, en este caso de una organización productiva, resultó conveniente reconocer y diferenciar entre las relaciones interpersonales de la organización (capital social “de unión”) que dan cuenta de la cohesión social del grupo, y las relaciones del grupo con el exterior (capital social “de puente”) que permiten al colectivo acceder a nuevos recursos (Arriagada et al. 2003).

Los agremiados de las dos organizaciones estudiadas fueron entrevistados en dos momentos diferentes. Estos momentos se refieren a noviembre de 2004 y seis meses después, mayo de 2005, y concuerdan con un periodo en el que el precio del nopal es elevado y otro en que el mismo producto es muy barato. Esta diferencia de precios es resultado de los cambios de temperatura que afectan la producción de la cactácea. En un principio pensé que el tiempo invertido en la organización así como las relaciones interpersonales y por tanto su desempeño se modificaría según las oportunidades de trabajo externo, por ejemplo, la venta de nopal fresco cuando éste tiene un alto valor. Sin embargo esto no fue evidente por lo que el tiempo 1 y el tiempo 2 que se comparan en este trabajo se relacionan simplemente con distintas etapas en la maduración de una organización.

El presente documento se estructura en 6 capítulos y 4 apéndices. El segundo capítulo, después de la introducción, plantea el entorno teórico sobre el que se discuten los resultados. El neoinstitucionalismo, la acción colectiva, el capital social y el desempeño de organizaciones forman parte de las teorías y conceptos que se debaten. El capítulo tres retoma de manera más detallada la estrategia metodológica de este estudio. El análisis estadístico que se pudo realizar con algunos de los datos me indujo a redactar este capítulo para dejar en claro los métodos y técnicas empleadas. Las tablas generales resultantes de dichos análisis se incorporaron en los apéndices. El capítulo cuatro ofrece un panorama sobre el contexto político, económico y social del área de estudio. En éste se hace hincapié sobre la evolución de las políticas de desarrollo rural que se han dado en el país desde 1980 y las organizaciones y conflictos que han surgido en Milpa Alta en el mismo periodo. En el quinto capítulo se presentan los resultados y su discusión y se divide en dos secciones. La primera se centra en exponer los datos que explican aquello que influye en la disposición asociativa de los individuos; los antecedentes de la comunidad así como el capital social comunitario e individual son algunos de los temas tratados. La segunda sección aborda cuestiones que tienen que ver con la composición, estructura y capital social de grupo de las organizaciones seleccionadas y la relación que guarda este capital con el desempeño de las mismas. El sexto y último capítulo ofrece las conclusiones de la investigación que apuntan a la importancia de definir el tipo de confianza que refleja a un determinado capital social y en concebir a los beneficios sociales como una ventaja explícita de las organizaciones de pequeños productores con escasos recursos. En los apéndices se anexan los cuestionarios empleados, las tablas generales resultantes de los análisis estadísticos y resultados de los análisis de costos de producción y procesamiento de nopal.

## **II. Entorno teórico para el estudio de organizaciones productivas**

El presente entorno teórico sienta las bases para discutir la relación que existe entre el capital social, la disposición asociativa y el desempeño de organizaciones. Entre los elementos de referencia para el estudio de organizaciones de producción rural se encuentra el marco de acción en el que estos colectivos se desenvuelven, tanto las restricciones como los estímulos a que se sujetan. Así, en una primera instancia, argumento una visión sobre el papel de las instituciones en el desarrollo rural. Más adelante, por tratarse de un trabajo sobre organizaciones, discuto cómo se logra la acción colectiva, qué la promueve y qué la dificulta. La racionalidad económica que se vincula de manera automática al asociacionismo queda cuestionada. Con ello, el empleo del concepto “capital social” parece adecuado y dada su ambigüedad hago un trabajo de recopilación bibliográfica y de reflexión sobre el término para definir mi postura. Asimismo, abordo el tema de desempeño de organizaciones para mostrar los diferentes enfoques y fundamentar el que empleo en este trabajo.

### ***2.1 Instituciones y Desarrollo Rural***

En el mundo, 75 por ciento de los pobres viven en zonas rurales; en América Latina, 50 por ciento (Banco Mundial 2002). Esta pobreza que caracteriza al campo no es sencilla de explicar.

La agricultura, principal actividad económica de las zonas rurales se ha sostenido bajo dos modalidades después de la segunda guerra mundial. En la primera etapa, hasta los años setenta, en muchos países el campo recibió fuertes subsidios por parte del Estado. La agricultura que proveía alimentos y materia prima barata permitió financiar el desarrollo industrial. El Estado controlaba no sólo el mercado sino también gran parte de los procesos de producción y transformación. Existía un

tipo de relación sociedad-Estado llamado clientelar, en donde la población trataba de “quedar bien” con las autoridades a cambio de favores. Esta relación impedía el surgimiento de actitudes combativas y exigentes frente al Estado. Pero a partir de los años setenta algunas potencias como Estados Unidos y los países europeos tuvieron un sustancial incremento en su producción de básicos lo que ocasionó la caída de los precios de los alimentos y con ello la disminución de la rentabilidad de estos cultivos en los países del tercer mundo. A partir de entonces resultó más económico importar alimentos de aquellos países que producían de manera más barata y eficiente que seguir otorgando grandes subsidios. Así comenzó una carrera por la eficiencia, una competencia por producir a menor costo pero en contextos políticos y sociales diferentes. El Estado desincorporó muchas de sus funciones y dejó su actitud paternalista. En tanto México y otros países del bloque de los subdesarrollados acordaban con las potencias mundiales disminuir los subsidios, estos últimos incumplían los acuerdos otorgando los apoyos más altos que jamás habían dado a su campo (Ruiz-Funes, 2005).

De esta manera, mientras el modelo paternalista acostumbró a un alto porcentaje del campesinado a vivir del subsidio a la producción, el neoliberalismo ha terminado por marginarlos, concediéndoles un apoyo de tipo asistencialista a cambio de ayudar a los más eficientes es decir, a los medianos y grandes productores. Esto refleja que ni el paternalismo a ultranza ni el neoliberalismo han permitido la capitalización de los campesinos o la apropiación del proceso productivo por parte de los mismos y con ello, han orientado al campo hacia la pobreza. Pero entonces, ¿qué tanto y cómo debe intervenir el Estado y qué tanto debe éste desincorporarse de su función controladora?

En este sentido Evans (1996b) argumenta que el Estado puede ayudar más al abastecer a la gente local de insumos que ellos no se pueden proveer y manteniendo las manos fuera de las actividades que se encuentran a nivel de acciones locales. El



mismo autor ha podido observar una sinergia entre Estado y sociedad; una sinergia que se basa en la *complementariedad* y en la condición de imbricado (*embededness*). La complementariedad remite a las relaciones de apoyo mutuo entre actores públicos y privados. La condición de imbricado representa los lazos que unen a ciudadanos y funcionarios públicos; por ejemplo, proyectos de riego en los que los funcionarios de menor rango suelen pertenecer a las comunidades que utilizan este servicio. Ellos se encuentran imbricados o implicados en relaciones sociales locales, por lo que se ven presionados por la comunidad para actuar a su favor y responderle. De esta manera “la complementariedad crea objetivos compartidos sobre los cuales la cooperación entre gobierno y ciudadanos se puede construir pero es la imbricación la que genera las bases normativas y de interacción para realizar el beneficio conjunto” (Evans 1996a: 1036). Así, la sinergia entre Estado y sociedad, entendida por la acción combinada de la complementariedad y la imbricación, puede ser el catalizador del desarrollo.

Woolcock y Narayan (2000:11) también apoyan esta idea al afirmar que “los Estados, las empresas y las comunidades, por sí solas, no poseen los recursos necesarios para promover un desarrollo sostenido y de amplio alcance; se requieren complementariedades y asociaciones entre diferentes sectores y dentro de ellos”. A esto Ostrom (1996) llama “coproducción”, y señala que ésta es particularmente relevante en aquéllos países donde el presupuesto es bajo y los conocimientos, habilidades y tiempo de la sociedad civil está subutilizado. La misma autora señala (1996:1083), “ningún mercado puede sobrevivir sin bienes públicos provistos por las agencias gubernamentales. Ningún gobierno puede ser eficiente y equitativo sin la participación de los ciudadanos”.

Es este punto de vista el que el presente trabajo de tesis ha adoptado. La postura es que el Estado debería intervenir en el fortalecimiento de la participación de los individuos y los grupos en el sistema económico de la manera más justa. Para

ello, debería asegurar, por un lado, la capacidad de los individuos de acceder equitativamente al conocimiento, a través de garantizar su educación y alimentación, y por otro lado, asegurar el acceso a infraestructura y medios de financiamiento. Los contenidos de esta intervención pública tendrán que ser particulares a cada realidad, no obstante el denominador común será la necesidad de diseñar acciones sinérgicas capaces de desarrollar instituciones y organizaciones más fuertes, tanto en lo que se refiere a su efectividad como a su legitimidad.

Para fines de este trabajo las instituciones serán entendidas en el sentido amplio que le asigna el Neoinstitucionalismo Económico, es decir, como “el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales” (CEPAL, 1997).

Es común identificar las instituciones con las organizaciones públicas y privadas que aplican políticas y administran programas. Sin embargo, conviene distinguir entre instituciones y organizaciones. Las primeras son un conjunto de normas bastante establecidas, y las segundas “son instancias o estructuras en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones conjuntas y desempeñarse como actores colectivos en el mercado y la sociedad, persiguiendo propósitos particulares” (CEPAL, 1997).

## ***2.2 El Fomento de la Acción Colectiva***

La acción colectiva hace alusión a cualquier acción concertada donde los miembros buscan alcanzar un fin común. Una definición sencilla y general es la que considera que una acción colectiva es toda acción que provee bienes colectivos (Oliver y Myers, 2002), y es esta la que adoptaré en este trabajo.

Un tema central de las teorías de la acción colectiva es explicar cuándo y cómo un cierto número de personas actuará conjuntamente con un mismo propósito. Los análisis clásicos del comportamiento colectivo hacían referencia principalmente a acciones colectivas violentas, y explicaban la movilización en términos no racionales o por lo menos, ajenos a la racionalidad<sup>5</sup> en un sentido utilitario o material (Paramio, 2000). Las personas actuaban dominadas por un *sentimiento* consecuencia, por ejemplo, de tensiones sociales irresueltas o de una agresividad provocada (Gurr, 1970). Las condiciones socioestructurales generaban creencias compartidas que motivaban de manera espontánea o a través de la intermediación de un líder a actuar de manera colectiva. Mancur Olson (1965) da un giro a esta visión sobre la acción colectiva al plantear que el interés común no es motivo suficiente para formar parte de una acción colectiva, a menos que los beneficios de ello sean iguales o superiores a los obtenidos de manera individual. Además, señala que los individuos racionales intentarán aprovecharse del esfuerzo de los demás y esperarán a disfrutar del bien colectivo sin participar en sus costos de producción. Con base en lo anterior, Olson introduce la noción de incentivos selectivos que explican la participación de la gente y que permiten conservar el supuesto de actores racionales que ponderan costos y beneficios de participar y no participar<sup>6</sup>. De esta manera la movilización colectiva se producirá cuando además de haber un interés por la obtención de un bien colectivo, exista un mecanismo que incentive la participación en la forma de beneficios selectivos *privados*. No obstante, en el caso de la movilización de personas, este argumento plantearía un problema: por ejemplo, en una manifestación en la que existiera el riesgo de una represión, el cálculo racional de cada ciudadano evitaría actuar primero con lo cual nunca se produciría una manifestación masiva; sin embargo, es un hecho que las manifestaciones masivas existen. Con esto, el mismo Olson deja la puerta abierta para incorporar otro tipo de incentivos aunque no los

---

<sup>5</sup> La racionalidad, en sentido económico, se refiere a un balance costo-beneficio de tipo material.

<sup>6</sup> La Teoría de la Movilización de Recursos se adhiere a esta corriente de la acción colectiva y postula que ésta se da en un marco de oportunidades donde los actores movilizan recursos para ganar posiciones de poder o para mantenerlos. Plantea al conflicto como elemento constitutivo de la acción.

específica. El prestigio o la posibilidad de relacionarse o el simple hecho de que la actividad pueda dar sentido a la vida, serían posibles incentivos para los primeros que actúan en una manifestación masiva: “las actitudes morales podrían movilizar a un grupo latente sólo en la medida en que proporcionen incentivos selectivos” (Reisman, 1990: 4).

En este mismo sentido, Clark y Wilson (1961) y James Q. Wilson (1973) clasifican a los incentivos selectivos en tres categorías: materiales, solidarios y de “deber moral”. Los solidarios hacen referencia a los lazos de amistad, a la identidad o a la simple satisfacción de participar, mientras que los de tipo moral aluden al “deber ser” que los individuos han interiorizado a través de su cultura y de su educación formal. “Estos nuevos conceptos han permitido a los teóricos incorporar [en sus modelos] la influencia de las redes sociales y de la cultura y socialización [sobre la acción colectiva]” (Oliver 1993:279).

En efecto, el mero cálculo costo/beneficio en sentido material estricto ha quedado ya fuera de las teorías actuales de acción colectiva. Sólo se llega a utilizar como supuesto de trabajo principalmente en ciertos modelos inspirados en la teoría de juegos. En cambio, la necesidad de incorporar costos y beneficios solidarios y de “deber moral” ha sido demostrada en muchos estudios. Hirsch (1990) encontró que los participantes en protestas pensaban que tenían un alto costo y que hacían muchos sacrificios, mientras que los que no participaban no tenían costos y asumían que los participantes ganaban beneficios intrínsecos. Evidentemente, estos beneficios intrínsecos de los cuales hablaban los no participantes deberían tener un valor especial únicamente para los participantes.

La identidad definida o la búsqueda de identidad son también razones para cooperar. En el primer caso, el individuo tiene preferencias claras y por tanto puede elegir; las recompensas esperadas pueden ser muy variadas, desde la valoración del

bien colectivo hasta la satisfacción que le representa el encuentro con otros miembros o un sentido del deber intrínseco. Por otro lado, el que busca una identidad, cooperará en un colectivo no porque intente maximizar sus preferencias sino para definir las<sup>7</sup> (Paramio, 2000). En este último caso el incentivo sería, justamente, la búsqueda de una identidad. Así, “los modelos predictivos sobre las decisiones individuales en términos de costo/beneficio tienen sentido cuando se incluyen los costos y beneficios correctos. Sin embargo, los costos y beneficios son diferentes en distintas circunstancias y hasta ahora, nadie ha ofrecido una teoría coherente para predecir estas variaciones” (Oliver, 1993: 180).

Por otro lado, Melucci (1991), comparte con la escuela de la elección racional la atención que debe darse a los incentivos de los individuos para explicar la acción, pero a ello añade no sólo la importancia que en ella tienen las actitudes y atributos de estos individuos sino también las condiciones socioestructurales. Así, considera tanto aspectos objetivos como subjetivos que intervienen en los procesos de conformación y mantenimiento de la acción colectiva. A pesar de que la perspectiva de la elección racional hace implícitas en los incentivos las condiciones socioestructurales, la idea de hacerlas explícitas tiene la ventaja de analizar aquellas estructuras que facilitan u obstaculizan la acción colectiva. Esta perspectiva permite reconocer la complejidad del fenómeno.

---

<sup>7</sup> Paramio (2000) hace una interesante propuesta acerca de las características del estereotipo del individuo de la teoría de la elección racional. El individuo en dicha teoría es una persona egoísta, amoral e individualista. Este autor propone que, para que una persona pueda elegir de manera racional, debe tener una identidad definida, por tanto tiene preferencias claras y es libre porque sabe quién es y puede elegir en consecuencia. De esta manera, dice Paramio, “la teoría [de la elección racional] es aplicable precisamente a las personas libres, poseedoras de una carácter moral, que valoran racionalmente la adecuación de medios a fines. Pueden ser malas o buenas personas, egoístas o altruistas, canallas o héroes...pero son las únicas que, por saber quiénes son, pueden elegir libremente...” (página 17).

Granovetter (1978) también aborda el problema de la movilización de personas pero se enfoca principalmente en explicar cómo afecta el número de participantes<sup>8</sup>. Señala la importancia de reconocer que en toda acción colectiva existen dos momentos: el primero es cuando dicha acción colectiva se inicia y el segundo es cuando se mantiene. La motivación de las personas que se lanzan a un proyecto nuevo es distinta de los que se lanzan después, una vez que es patente algún resultado. El mismo autor afirma que cada sujeto tendrá un determinado umbral (número de individuos que han decidido tomar parte en la acción colectiva con anterioridad), el cual deberá ser superado para propiciar su participación. A ello Paramio (2000: 9) añade: “la masa crítica para la acción colectiva dependerá de la distribución de los umbrales de acción colectiva entre los miembros del grupo: en un colectivo de kantianos<sup>9</sup> puros la masa crítica sería nula”. De esta manera, la disposición asociativa de cada persona dependerá de su umbral de acción colectiva pero, ¿qué determina dicho umbral? Por un lado está el valor que cada individuo asigna a los incentivos selectivos recién mencionados, pero también hay que tomar en cuenta las experiencias previas de las personas así como su nivel de confianza en extraños.

Herreros-Vázquez (2003) a pesar de no hablar en términos de umbrales para la acción colectiva, sí se pregunta qué determina la capacidad de una persona para cooperar con otras en trabajos colectivos. De manera más específica, se pregunta cómo se crea la confianza social, es decir, la confianza entre desconocidos. A ello responde que esa confianza se crea como consecuencia de la participación en asociaciones o de la habilidad por parte de los desconocidos de enviar señales que puedan traducirse como dignas de confianza. Estas señales provocan que los depositarios de la confianza revisen sus creencias iniciales acerca de lo que consideran es digno de confianza. El mismo autor pone como ejemplo la señal que enviaban los

---

<sup>8</sup> La idea de estudiar cómo afecta el número de participantes a una acción colectiva ya estaba presente en Olson pero en forma de “tamaño del grupo”.

<sup>9</sup> Kantianos: personas movidas por una compulsión al cumplimiento de lo que entiende es su deber.

miembros del partido comunista en Vietnam para ganarse la confianza de los campesinos. Las señales consistían, entre otras, en vestir ropas semejantes a las que utilizaban los propios campesinos, a seguir un estilo de vida similar al de los campesinos pobres de la comunidad e incluso, a recurrir a las “historias cantadas”, una forma de comunicación muy familiar entre los habitantes de zonas rurales en Vietnam. De esta manera, las experiencias pasadas de participación en asociaciones por un lado, y la traducción de señales enviadas por desconocidos como señales que indican que el extraño es digno de confianza parecen ser fundamentales para que una persona decida o no cooperar o asociarse con otra(s) para alcanzar un objetivo común. Sin negar la importancia que estos aspectos tienen en la disposición cooperativa o participativa de la gente, Crozier y Friedberg (1977) se inclinan por estudiar las actitudes de los actores en función de las oportunidades que su situación –atributos y recursos- les brinda frente a un determinado escenario, y no con base en su pasado. No ignoran las experiencias pasadas, pero en vez de utilizarlas como un dispositivo de investigación, las consideran como uno de los elementos que estructuran las capacidades de los individuos.

En relación a la confianza en extraños, opino que ésta, de manera general, no puede explicar la asociación de la gente en cualquier tipo de colectivo. Uno puede confiar en su vecino para pasar un buen rato tomando café pero no necesariamente confía uno en la misma persona para emprender una aventura empresarial. La asociación a organizaciones de tipo económico implica una confianza personal mayor a la que podría demandar la asociación a organizaciones de tipo comunitarias totalmente incluyentes (ejemplo, comités para organizar fiestas religiosas, grupos para construir caminos o escuelas, etcétera). En las organizaciones con fines de lucro las ganancias de uno dependen de la cooperación del otro. Sin duda, no es fácil explicar lo que motiva la capacidad asociativa de la gente pero una veta importante de explorar es el papel que juega en esto la compatibilidad entre los proyectos de vida individual y los proyectos colectivos.

Además de la racionalidad - ampliada o reducida - que subyace a la disposición de participar o cooperar en un colectivo y al umbral de participación que posee cada individuo, en las teorías de la acción colectiva se ha discutido mucho el dilema del polizón o “free rider”<sup>10</sup> que fuera explicada por Olson. Al respecto, Hardin (1971) analiza, a través de la teoría de juegos, los beneficios que un bien público aporta a personas con actitudes distintas a la cooperación; observa que el que no aporta o no coopera obtiene un beneficio neto mayor que el que sí lo hace. Sin embargo añade que reportes empíricos indican que las estrategias empleadas por los “jugadores” no siempre son racionales, en el sentido de analizar el beneficio económico final de la estrategia a seguir, sino que, el negarse a cooperar está más ligado a observar que en el grupo hay personas que no cooperan.

En apoyo a esta idea, Poulsen y Svendsen (2003) en un original trabajo, afirman que el comportamiento de cooperación o no-cooperación depende de tres normas sociales: normas de reciprocidad, normas egoístas y normas altruistas. Señalan que toda sociedad está compuesta por individuos que se comportan bajo alguna de estas tres normas, y que a primera vista uno se puede hacer una idea del tipo de norma social que caracteriza al individuo que tiene enfrente. Concluyen que para que una población o colectivo permanezca es necesario que exista un equilibrio entre los que cooperan bajo normas egoístas, de reciprocidad y altruistas. Una población donde hubiera sólo egoístas tendería a desaparecer porque nadie ganaría nada. Una población donde haya sólo altruistas también es propensa a extinguirse porque si llegara a entrar un egoísta éste podría multiplicarse desplazando a los altruistas, y una vez que sólo hubiera egoístas, sucumbirían. Una población donde la mitad sea recíproca y la mitad altruista permanece. Si llegara un egoísta éste no se multiplicaría porque, a pesar de poder toparse con un altruista que lo dejara reproducirse, tarde o temprano se encontraría con un sujeto recíproco que le nulificaría su intención de

---

<sup>10</sup> El polizón o gorrón o free rider es aquella persona que prefiere no cooperar en actividades que brindan bienes públicos porque supone que de todas maneras obtendrá los beneficios.



aprovecharse de los demás. Pareciera entonces que la situación ideal es aquella en donde todos los individuos tienen actitudes recíprocas. Podríamos suponer que el altruismo es, de alguna manera, peligroso. Sin embargo, los autores prefieren no defender una postura como esta ya que están conscientes de la importancia que tienen los altruistas en una sociedad, independientemente de si estos pudieran permitir la reproducción de individuos egoístas (comunicación oral de Svendsen)

No cabe duda sobre la importancia que tiene este estudio en grandes poblaciones. Pero en el caso de las organizaciones económicas que atañen a esta tesis, el número de individuos es reducido por lo que insisto en que la presencia de altruistas resulta peligrosa. Los altruistas permiten la existencia de egoístas que, en un primer tiempo enfadan a los recíprocos, y en un segundo momento, convierten a los recíprocos en egoístas haciendo que las tareas de la organización recaigan todas en unos cuantos altruistas. Esto llega a ocurrir y al final, sucede que la calidad y el servicio de la organización se deterioran. En mi opinión, lo ideal en espacios poco poblados, es contar con personas cuyas actitudes sean mayoritariamente de reciprocidad para que no haya cabida para los egoístas.

Otros de los temas que las teorías de la acción colectiva han abordado son los que se refieren a las características que influyen en el desempeño de un colectivo. El tamaño, la homogeneidad-heterogeneidad de los colectivos y la verticalidad-horizontalidad en las tomas de decisiones son algunos de los aspectos sobre los que hay más investigaciones. El tamaño y la composición de los grupos generalmente se ha estudiado de manera conjunta ya que se argumenta que mientras más pequeño un grupo, mayor homogeneidad y por tanto mejor coordinación. A pesar de no existir una clasificación universal que permita saber hasta qué punto un grupo es pequeño o heterogéneo, la discusión del tema tiene sentido porque los argumentos generalmente se sustentan en comparaciones. Así, se podría pensar que en grupos pequeños las interacciones que generan confianza son más frecuentes y con ello podríamos esperar

que incrementa el comportamiento colectivo. Por otro lado, la homogeneidad también debería facilitar la acción colectiva porque implica la existencia de intereses comunes. Sin embargo, diversos estudios –algunos de los cuales se mencionarán a continuación– no demuestran consenso respecto a lo anteriormente afirmado lo cual da a entender que la influencia de un determinado factor depende del tipo de colectivo del cuál se está hablando.

Oliver y Marwell (1988), utilizando modelos teóricos, observan que los efectos del tamaño del grupo dependen de los costos. Si el costo del bien colectivo aumenta con el número de personas que lo comparten, los grupos grandes actuarán menos que los pequeños. Pero si los costos varían poco con el tamaño del grupo, los grupos grandes van a mostrar mayor acción colectiva que los pequeños porque los grandes tendrán más recursos. Heckathorn (1993), también empleando modelos teóricos, encuentra que si bien grupos grandes con alta heterogeneidad aumentan la acción colectiva en las primeras etapas de la organización, las mismas características impiden altos niveles de solidaridad. Bandiera et al. (2005) observan que los trabajadores de grupos pequeños y homogéneos cooperan más aunque su productividad colectiva es menor. Por su parte, Vedeld (2000) propone la definición de diferentes tipos de heterogeneidad y, en un estudio realizado con dos aldeas en Mali, similares en cuanto a heterogeneidades políticas, de ingreso, de intereses y culturales, encuentra que el grado de heterogeneidad entre los diversos líderes de una aldea es más importante en la capacidad de tener una buena coordinación colectiva que la heterogeneidad que existe entre todo el grupo social. Kant (2000), en un estudio sobre la acción colectiva de distintas aldeas para explotar de manera sustentable un bosque, encontró que la diferencia en recursos socioeconómicos de la gente generaba distintos intereses: los ricos se interesaban por la biomasa del bosque y terrenos donde permitir pastar a sus animales, mientras que los más pobres sólo les interesaba el bosque para obtener leña. Los intereses se complementaban de manera que la explotación del bosque no se enfocaba en un solo recurso.

Así, podría seguir enumerando diferentes experiencias, pero ello ya lo hicieron Poteete y Ostrom (2005) quienes además reflexionan acerca del significado de los conceptos, de su relación no lineal con la acción colectiva y del efecto que sobre ellos tienen las instituciones. De esta manera, las autoras encuentran que, independientemente de cómo se define “tamaño grande” o de qué dimensión de heterogeneidad se esté hablando, estos dos factores son afectados por las instituciones. “Las instituciones pueden mediar los efectos de las formas de heterogeneidad que pudieran afectar la acción colectiva compensando o minimizando esta heterogeneidad” (Poteete y Ostrom 2005: 447). Sin embargo, ellas mismas resaltan la ausencia de un diseño institucional único y óptimo que pueda asegurar el éxito de cualquier acción colectiva.

En lo que a la toma de decisiones se refiere, Luna y Tirado (2005) encontraron que cuanto más vertical sean los modos de toma de decisión, las organizaciones tendrán mayor agilidad para tomar decisiones, puesto que éstas serán unilaterales. En un nivel intermedio entre vertical y horizontal, hallaron que las asociaciones están mejor equipadas para implementar las resoluciones, como efecto de la participación en la decisión de los distintos actores involucrados. Por su parte, las asociaciones con tomas de decisiones de tipo horizontal tienen mayor capacidad de hacer inteligible las decisiones dado los mecanismos deliberativos que la preceden. Cada modo de decisión tiene sus ventajas y desventajas. Tal vez, dependiendo de los objetivos del colectivo, un modo resulte más apropiado que otro.

Así, esta tesis incorpora aspectos de lo que llamo *racionalidad ampliada*<sup>11</sup> al entendimiento de la acción colectiva y adopta un modelo sistémico que considera al colectivo como un fenómeno plural que contiene una amplia gama de procesos sociales, actores y formas de acción. En cuanto a los factores que influyen en el desempeño del colectivo, este trabajo contribuirá al recuento de experiencias que permiten consolidar los fundamentos de la teoría de la acción colectiva.

---

<sup>11</sup> Entre sociólogos y economistas, el ser racional es el que actúa guiado exclusivamente por un interés material generado a partir de un balance costo/beneficio. La *racionalidad ampliada* a la que me refiero, hace alusión a otros incentivos además del material, a saber, los incentivos solidarios y de “deber moral”, propuestos por autores como Reisman (1990) y Clark y Wilson (1961) entre otros.

### ***3.3. Tipos de Colectivos y su Interacción***

Existen diferentes tipos de colectivos; los puede haber con fines económicos, con propósitos sociales o con intenciones políticas. En lo que atañe a esta tesis, las organizaciones a que hago referencia tienen fines económicos, pueden afiliarse aquéllos que se comprometen a pagar una cuota monetaria y brindar servicio voluntario y por tanto, son excluyentes. Se encuentran inmersas en una comunidad con la que interactúan, por lo que resulta importante conocer en qué condiciones estas relaciones trascienden de manera positiva o negativa al desarrollo de la localidad.

Una acción colectiva comunitaria puede crear una identidad local que sirva de base para la conformación de organizaciones con fines económicos. Algunos autores como Ramírez y Berdegué (2003) opinan que la identidad local es importante porque puede ser un instrumento para la inserción exitosa en el mundo globalizado. La identidad local genera un sentido de pertenencia que a su vez promueve más acción colectiva. Las colectividades comunitarias que se agrupan para organizar festejos, construir obras públicas o presionar al gobierno, no ponen restricciones al número y tipo de personas que quieran participar. Mientras más sean mejor. Paralelamente, en la comunidad se pueden conformar organizaciones económicas que, a diferencia de las colectividades comunitarias, son de tipo excluyentes. Berdegué (1999) ha mostrado como en las comunidades campesinas de Chile los más pobres son los que tienen menor capacidad para asociarse en organizaciones de este tipo. Éstos no poseen tierras ni capital financiero para invertir en una organización, y menos en una empresa donde su mano de obra no sería suficiente para ser socio.

Con esto sería posible pensar que la exclusividad de las organizaciones económicas aunada al fomento de la mentalidad empresarial podría desgastar la identidad comunitaria. Con la actitud empresarial se adoptan otros valores y creencias y el individualismo se sobrepone al comunitarismo. En general son los más pobres

los que se benefician de los logros obtenidos por el trabajo comunitario y son los que más podrían padecer la transición a una cultura individualista. Pero ¿está realmente ocurriendo esto?

Si bien la mayoría de los autores concuerdan en que la globalización homogeneiza los modos de producción, son pocos los que creen que esto universaliza la cultura. Para Castells (1997), la globalización refuerza las identidades que se organizan en torno a un conjunto específico de valores. Estas identidades se resisten a las tendencias sociales imperantes y sirven de “anclas para poder navegar en el océano de la globalización” (Castells, 2004). García Canclini (1995), Long (1996) y Giménez (1996), hacen alusión al surgimiento de culturas híbridas y tampoco ven a la adopción de la modernidad como una sustitución de las tradiciones comunitarias. “Salvo catástrofe o genocidio, las culturas y las identidades tradicionales de origen étnico o mestizo-campesino no se disuelven ni cambian dramáticamente al contacto con la modernidad (por lo menos en el curso de una generación), sino que solamente se transforma adaptativamente enriqueciéndose, redefiniéndose y articulándose con ella” (Giménez, 1996:26). Sin embargo, a largo plazo, se podría pensar que las identidades comunitarias son más vulnerables. Cuando se homogeneizan los modos de producción también se homogeneiza el consumo y éste se encuentra directamente relacionado con las necesidades de los individuos, a saber, alimentación, educación, entretenimiento, etcétera. A su vez, las necesidades están relacionadas con la cultura por tanto, siguiendo esta secuencia, sería de esperarse que tarde o temprano el plano cultural también se vuelva más homogéneo que antaño. Ahora bien ¿qué tan homogéneo y cómo afectará este cambio a los índices de pobreza?

North (1994:10) argumenta que “los sistemas políticos y económicos exitosos han evolucionado hacia estructuras institucionales flexibles que pueden sobrevivir a los choques y cambios que son parte de la evolución exitosa”. Efectivamente, en un mundo globalizado las organizaciones y empresas rurales pueden dar acceso a los

pequeños productores a una economía de mercado. También, las empresas podrían generar empleos y esto podría ser exitoso si además las instituciones comunitarias pudieran sobrevivir. Pero en la realidad, ¿cuántos empleos generan las empresas rurales? ¿Cuántas empresas rurales subsistirían a la avalancha de transnacionales? ¿Cómo combinar normas formales e informales incompatibles?

Para dar una posible salida a la precaria situación del campo y no caer en el pesimismo, podríamos decir que el fomento de acciones colectivas como las organizaciones económicas o empresas rurales puede representar un paliativo para la pobreza siempre y cuando se acompañen de políticas públicas que centren sus esfuerzos en garantizar la competencia justa a través de instituciones indiscutiblemente legitimadas, capaces de proporcionar certidumbre y oportunidad a los actores del cambio.

#### ***2.4 Figuras asociativas que promueven la inserción de la economía local al mercado global***

En la carrera por la eficiencia, los pequeños productores se han asociado con el fin de disponer de mayores volúmenes de producción y con ello acceder a vías de comercialización y transformación. Entre 1992 y julio de 2007, el número de sociedades rurales en México pasó de 4,615 a 34,839 (Registro Agrario Nacional, 2007). Esman y Uphoff (citados en Putnam, 2000b) afirman que “las organizaciones son esenciales para visualizar una estrategia de desarrollo rural que combine el crecimiento de la productividad con una amplia distribución de los beneficios”. En el mismo sentido Rondot y Collion (2000), señalan que las organizaciones al ser estructuras cuya función, entre otras, es organizar las relaciones con el exterior, pueden ser instrumentos que faciliten los cambios técnicos, económicos o institucionales. Pero admitir que existe consenso en cuanto a las ventajas que trae la asociación no implica que también haya coincidencias respecto al tipo de asociaciones

que pueden ser capaces de alcanzar dichos beneficios. Así, algunas políticas públicas<sup>12</sup> fomentan la asociación de productores agrícolas y crean diversas figuras asociativas que cumplen con objetivos específicos a un desarrollo económico y social.

Dos problemas a los que se enfrentan la mayoría de las asociaciones productivas rurales que pretenden acercarse a una figura de empresa privada son el capital limitado de que disponen los miembros y la necesidad de un cambio rápido de una mentalidad campesina a una actitud empresarial.

En efecto, la economía campesina no puede pasar de la noche a la mañana a una economía capitalista. Esta evolución implica dos procesos, uno que tiene que ver con el paso de un modo de producción individual a uno colectivo, y otro relacionado al paso de una lógica de reproducción campesina a una lógica de empresa. El cambio de una empresa familiar a una colectiva entraña modificaciones en los procesos productivos que conllevan a la necesidad de adquirir nuevas habilidades por parte de los integrantes del colectivo; habilidades relacionadas con el manejo de una nueva tecnología, de una administración de recursos más compleja, de relaciones con otros mercados, etcétera. Por su parte, la reproducción de la unidad campesina tiene una lógica distinta a la capitalista. Mientras que en una unidad económica campesina predomina el autoempleo (la fuerza de trabajo es capital fijo) y la satisfacción de las necesidades familiares, en una empresa capitalista imperan los asalariados (la fuerza de trabajo es capital variable) y la generación y acumulación de utilidades. El éxito del campesino o pequeño productor no estará dado por sus posibilidades de adoptar las formas de reproducción propiamente capitalista, sino en encontrar formas de cooperación compatibles con su lógica de reproducción que le permita elevar su nivel de eficiencia.

---

<sup>12</sup> En 1976 el Estado mexicano creó la figura de Sociedades de Producción Rural (SPR) que, a diferencia de las sociedades locales de crédito existentes, podrían pedir créditos no sólo para la siembra, el cultivo o la cosecha, sino también para la industrialización y comercialización de la producción. Esto significó un primer paso hacia las intenciones de descorporativización. En 1992, con la finalidad de desalentar el minifundio, las SPR ya no quedaron restringidas a pequeños propietarios sino que podían adquirir esta figura personas con más de 5 hectáreas.

Además de la confrontación que suponen las dos lógicas de producción recién mencionadas, aparece otro tipo de contradicción, la del liderazgo político y campesino tradicional, con sus relaciones clientelares, y la de la gestión empresarial de las empresas. “El líder debe dirigir en la arena política y no administrar las empresas, ni influir sobre éstas con criterios y finalidades ajenos a la correcta marcha financiera y económica” (CEPAL, 1997:68). Algunas asociaciones que han tenido cuidado en hacer esta separación, como la empresa social forestal de San Juan Nuevo en Michoacán, son actualmente ejemplo de experiencias productivas exitosas (Bofill, 2002).

El tipo de organización más golpeado por la crisis de los ochenta y por la nueva política liberal ha sido aquella que generó una mayor dependencia del acceso a créditos y de los precios del mercado, que no tuvieron un crecimiento horizontal en las regiones y no crearon bases de apoyo amplio (Rello, 1997 y CEPAL, 1997). En cambio, “han sobrevivido mejor aquellas organizaciones que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de sus agremiados, mediante una estrategia menos dependiente del mercado y el crédito externo, que combina la producción de varios cultivos para el autoconsumo y el mercado con proyectos productivos y sociales diversificados (abasto y distribución de alimentos, ahorro comunitario, pequeña agroindustria, distribución de insumos y actividades artesanales)” (CEPAL, 1997: 64). Así, la diversificación de las organizaciones y su legitimidad no sólo con sus asociados sino con la comunidad entera parece más que aconsejable, indispensable.

Las historias de empresas forestales comunales como la de San Juan Nuevo en Michoacán<sup>13</sup> y San Pedro El Alto en Oaxaca<sup>14</sup> son ejemplos de figuras asociativas que han podido manejar la tensión entre la lógica de producción campesina y la empresarial, cuidando a la vez, aspectos como la diversificación y el apoyo de la

---

<sup>13</sup> Para mayor detalle consultar Bofill Poch, S.(2002) y Barton y Merino (2004).

<sup>14</sup> Para mayor detalle consultar Barton y Merino (2004) y Garibay (2007).



comunidad. Las dos organizaciones mencionadas están conformadas por indígenas, de origen tarasco y zapoteca, respectivamente. Su objetivo ha sido generar una alternativa económica capaz de ofrecer empleo remunerado a la población local, y obtener de la explotación del bosque mancomunado ganancias para las necesidades públicas de la comunidad. En estos casos, “el dueño” de la empresa es el núcleo agrario. Además de la producción de madera, éstas empresas han creado otras áreas de producción que va desde la destilación de resinas y construcción de muebles hasta embotelladoras de agua y línea de autobuses de pasajeros (Brow y Merino, 2004). La eficiencia se mide en términos monetarios pero el destino de las utilidades se orienta, en gran parte, no a la acumulación individual, sino a inversiones sociales colectivas donde los beneficiarios son, a veces la comunidad en su conjunto, y en otras los comuneros (que representan a la mayoría de las familias de la comunidad).

Las cooperativas Mondragón<sup>15</sup>, del País Vasco, España, si bien no son agrícolas, guardan como semejanza con las anteriores la reducida disposición financiera de sus agremiados y los estatutos referidos a solidaridad e igualdad entre los miembros. Las cooperativas Mondragón han logrado no sólo sobrevivir<sup>16</sup> en un mundo capitalista sino competir con las empresas de ese sistema. Se han diversificado pasando a ser no sólo productoras de estufas y electrodomésticos en general, sino también han incursionado en el sector financiero y de la distribución. Además, al igual que las otras organizaciones recién mencionadas, designan un porcentaje importante de sus utilidades a mejorar servicios de educación, salud e infraestructura en su región (Bowman y Stone, 2006).

Las organizaciones recién mencionadas, así como aquéllas experiencias productivas exitosas analizadas en diferentes países de América Latina a iniciativa del Comisión Económica pa América Latina y el Caribe (CEPAL), guardan ciertas similitudes independientemente de su figura jurídica; algunas de las semejanzas que han contribuido a su éxito son:

---

<sup>15</sup> Las cooperativas Mondragón iniciaron en 1956, en el País Vasco, España, con una pequeña fábrica de estufas.

<sup>16</sup> Un estudio realizado por Bowman y Stone (2006), muestra que Cooperativas Mondragón han empezado a perder algunos lineamientos propios de las cooperativas como fue la contratación del 40% de su personal en el año del estudio.

1. Reducir al máximo la contratación de asalariados
2. Mantener la regla de cada miembro un voto (independientemente de su participación)
3. Poca diferencia de sueldos entre el que más gana y el que menos gana
4. Destinar una parte importante de las utilidades a la satisfacción de necesidades de la comunidad en materia de salud, educación e infraestructura principalmente
5. Diversificación de actividades
6. Mantener un bajo nivel de endeudamiento
7. Limitar riesgos en los emprendimientos del colectivo
8. Asignar a personas diferentes las funciones de liderazgo político y de liderazgo económico.

Una figura asociativa que se apega a los puntos mencionados guarda un comportamiento que se asemeja mucho a la lógica campesina referida algunos párrafos más arriba: se mantiene el autoempleo y la satisfacción de necesidades se sobrepone a la acumulación de utilidades. Por otro lado, brinda a los agremiados no sólo beneficios económicos sino también sociales conservando así otros valores que los meramente materiales<sup>17</sup>. Desgraciadamente, estas asociaciones también conservan los usos y costumbres de obreros y campesinos en lo que se refiere a la discriminación a la mujer: ésta sigue siendo marginada y en muchos casos, si llega a ser contratada en la empresa, ocupa funciones secundarias (Garibay, 2007 y Bowman y Stone, 2006).

---

<sup>17</sup> En las organizaciones estudiadas por Gordillo de Anda et al. (1999) a partir de la encuesta de ejidos 1994, pudieron constatar que la mayoría de los productores organizados (83.8%) obtenían beneficios puramente económicos a través de sus organizaciones, 24.9% obtenían beneficios sociales y 9.1% recibían beneficios tanto económicos como sociales.

De esta manera, para visualizar una estrategia de desarrollo rural que combine el crecimiento de la productividad con una amplia distribución de los beneficios, las organizaciones de pequeños productores deberán conservar su identidad rural en la que prioricen la satisfacción de sus necesidades sobre el afán de maximizar ganancias. Asimismo, dado que la mujer representa, en general<sup>18</sup>, a la mitad de cualquier población, y dada la apertura moral que se viene dando por lo menos en el discurso político, las estrategias de desarrollo deberán contemplar la evolución de los patrones de valoración de la mujer, aunque ello implique cambios culturales.

En otro plano de ideas, algunos autores señalan que la promoción de empresas comunitarias exitosas lo que hace es suplir y resolver el papel del Estado; otros afirman que estas figuras asociativas son, en efecto, uno de los instrumentos necesarios para garantizar la inserción social pero que, por sí solas, tienen pocas posibilidades de sobrevivir en un sistema capitalista si no se acompañan de todo un proceso revolucionario de ideas. Estoy de acuerdo con ambas posturas pero lejos de considerar que el poner atención en estas organizaciones equivale a ser partidaria del sistema económico liberal, sostengo que éstas son la clave para contrarrestar el corporativismo y el medio para canalizar de manera efectiva y eficiente los recursos y subsidios que debiera seguir otorgando el Estado a los sectores más pobres. Así, me uno a la corriente de autores que reconocen la necesidad de las unidades campesinas de desprenderse de las relaciones clientelares con el Estado, que sostienen la relevancia que tiene la organización intracomunitaria para distribuir entre la población servicios e infraestructura, pero que al mismo tiempo advierten que la sobrevivencia de organizaciones productivas rurales depende, entre otras cosas, del apoyo del gobierno en materia financiera, de asesoría técnica y de información del mercado.

---

<sup>18</sup> En muchas comunidades el número de mujeres es mayor que el de hombres dada la migración de varones en busca de mejores ingresos.

## ***2.5 Evaluación del desempeño de organizaciones productivas***

Durante mucho tiempo, la evaluación del desempeño hizo alusión exclusivamente a la aptitud para cumplir con los objetivos. Para Max Weber (1969), defensor de la perspectiva racional en el estudio de las organizaciones, el cumplimiento de metas era un indicador fundamental de la “eficacia” de una organización. No obstante, reconocía que las organizaciones realizan sus actividades bajo ciertas limitantes, como son los recursos económicos y las oportunidades institucionales. Para desempeñarse adecuadamente, señalaba, no es suficiente con ser eficaces sino también es necesario ser eficientes es decir, alcanzar los objetivos utilizando de manera óptima los recursos.

Así la efectividad y la eficiencia fueron, hasta la década de los setenta, los criterios empleados para medir el desempeño de una organización. A partir de entonces se cuestionó esta forma de medir el desempeño aludiendo al hecho de que incluso una organización de corte económico, tiene otros propósitos además de los de tipo financiero. Cadena-Roa y Puga (2005) señalan que “la eficacia [de una organización] puede estar mediada por consideraciones que obedecen a la lógica de mantener la cohesión interna de la asociación y no directamente a la lógica del cumplimiento de objetivos”. Para los mismos autores “los criterios referidos a la satisfacción de los miembros de la organización o a su estabilidad interna pueden ser tan significativos como la existencia de reglas de contabilidad o la distribución adecuada del mando”.

Lusthaus et.al. (2002) también reconocen la necesidad de ampliar los conceptos estándares para determinar el desempeño organizacional, a saber, la efectividad y la eficiencia. Argumentan que en los últimos 30 años han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio, y que todas ellas aseguran que la organización pueda sobrevivir con el tiempo. Los mismos

autores proponen, además de la eficacia y la eficiencia, analizar la relevancia de la organización, es decir, la capacidad de innovar y adaptarse tanto a las necesidades de sus agremiados como a las de su entorno. Una organización con capacidad de adaptarse a los cambios es una organización que sobrevive. ¿Sería entonces la sobrevivencia de una organización un criterio de desempeño? A mi juicio, la respuesta no es igual para todas las organizaciones. Es importante tener en cuenta que el empleo de la “sobrevivencia” como variable de desempeño no se puede aplicar a organizaciones que se acaban de formar, ni a aquellas que se mantienen de manera artificial por voluntad de un benefactor, o que desaparecen porque así *debe ser* una vez que alcanzan sus objetivos (Kanter y Brinkerhoff, 1981). No obstante, puede ser útil para aquellas asociaciones que no entran en las categorías recién mencionadas. En estas, sin embargo, debe quedarnos claro que la sobrevivencia es sólo un reflejo de que algunos de los criterios de desempeño están funcionando bien.

Así, la relevancia da cuenta, por un lado, de la compatibilidad entre los objetivos individuales de los agremiados y los objetivos colectivos de la organización, y por otro lado, de la compatibilidad entre los intereses del colectivo con los intereses de los actores que la rodean, por ejemplo, clientes y dependencias gubernamentales.

La variable “pertinencia” es otra medida que Puga (2006) emplea para evaluar el desempeño. Por pertinencia entiende el impacto que tienen los resultados de la organización en la sociedad, es decir, qué beneficios reporta a la sociedad y qué problemas soluciona. Aquellas organizaciones que tienen un impacto positivo sobre la sociedad serían consideradas, en general, como exitosas. Sin embargo, nuevamente Kanter y Brinkerhoff (1981) señalan que, en el plano político, un gran impacto por parte de una organización amenaza su sobrevivencia. Así, lo que estos mismos autores concluyen es que “múltiples organizaciones y múltiples ambientes requieren de múltiples medidas [de evaluación del desempeño]”. Una sola de las variables mencionadas es incapaz de reflejar el desempeño general de una organización. Éstas son complementarias y están interrelacionadas.

## ***2.6 El capital social como enfoque para analizar el desempeño de organizaciones***

El concepto de capital social es muy llamativo porque considera a las relaciones interpersonales e intergrupales como un recurso que tiene que ver con el desempeño de los colectivos, pero es también polémico dada las múltiples interpretaciones y usos de que ha sido objeto.

En efecto, a pesar de poder encontrar hoy día una infinidad de trabajos relacionados a este tema, aún no se cuenta con una definición universal y útil que permita saber de qué se está hablando cuando se hace mención al término. Y en mi opinión, parte de este “desorden” se debe a la ausencia de una coincidencia metodológica y teórica para abordar el término. En esta tesis, el concepto de capital social no es algo general sino particular a cada contexto. Este capital representa un surtido de factores que permite el flujo de determinados beneficios. Con ello, el capital social debe ser analizado en función de “para qué queremos que sirva”. En palabras de Durston, (2000:25), “la existencia de capital social de cualquier tipo no garantiza la aparición de beneficios en todas las situaciones”. Por otro lado, es necesario aceptar que el capital social se trata de un concepto cualitativo y no cuantitativo. Sus variables son casi todas categóricas y esto no le resta valor. Incluso en las llamadas “ciencias duras”, se emplean a menudo conceptos cualitativos, como electronegatividad, que en ese caso juega un papel esencial en discusiones sobre las propiedades moleculares.

A continuación presento un análisis detallado del concepto y la postura adoptada para su uso.

### **2.6.1 Definición y Dimensiones del Capital Social**

El uso del término capital social, haciendo referencia a las funciones y formas de relaciones sociales, se remonta al estudio de Hanifan (1920) sobre el papel de las comunidades en la satisfacción de las necesidades sociales, principalmente de tipo escolar. Lydia Hanifan hace uso del término para referirse a las características sociales que permiten el éxito de una comunidad, y entre esas características, señala a las actitudes de buena voluntad, solidaridad y amistad (citado por Blejwas, E. 2006). Después de esta autora, muchos otros han empleado el término en el mismo sentido. En 1980, Pierre Bourdieu realizó un análisis sistemático del término capital social y lo definió como “el agregado de los recursos actuales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo” (Bourdieu, 1980:1). En otras palabras, para Bourdieu el capital social equivalía a las redes sociales que una persona puede utilizar para acceder, en cantidad y calidad, a los recursos de aquéllos con los que se vincula. Recalca así la noción de que sólo los lazos útiles para un determinado objetivo son los que representarán el capital social de un individuo.

Granovetter, en 1985, retomó de Marx la idea de que toda acción económica está imbricada (embedded) en relaciones sociales, y que son estas relaciones, concretadas en estructuras y redes personales, las que deben ser objeto de análisis. Más tarde, James Coleman (1990) definió al capital social como “los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están dentro de esa estructura”. Para este mismo autor, el capital social está relacionado con todas las conexiones personales de un individuo. Por otro lado, Ostrom y Ahn (2003) consideran que esta visión es minimalista ya que sólo contempla el acceso de las personas a redes personales favorables. En contraposición a Coleman, estos autores adoptan una postura que ellos mismos llaman expansionista, en la que ubican los conceptos de capital social en el marco de la acción colectiva. En particular, para Ostrom y Ahn, el capital social abarca conceptos

de confianza, normas de reciprocidad, redes de participación civil, reglas y leyes. En general concuerdan con la definición de Putnam (2000) para quien el capital social corresponde a los “aspectos de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada”.

La visión minimalista y la expansionista responden simplemente al nivel de organización social que se está analizando. En ese sentido no se contraponen: para los primeros, la meta que persigue el capital social es individual, mientras que para los segundos la meta es grupal. El capital social de un individuo que persigue objetivos individuales está asociado esencialmente en las relaciones sociales que éste posee. En cambio, el capital social de un grupo de personas se sustenta no sólo en las relaciones que este grupo de individuos pueda tener con el exterior, sino también en las relaciones que se generan en el interior del grupo.

Pero otro aspecto que influye en el hecho de que existan tantas definiciones de capital social es que, por ahora, no ha habido consenso en si el capital social debe definirse por su estructura, por sus acciones o por sus efectos. Al respecto Flores y Rello (2003) plantean tres niveles para abordar este capital: “a) las fuentes y la infraestructura del capital social, es decir lo que hace posible su nacimiento y consolidación: las normas, las redes sociales, la cultura y las instituciones; b) las acciones individuales y colectivas que esta infraestructura hace posible y c) las consecuencias y resultados de estas acciones, las que pueden ser positivas (un incremento en los beneficios, el desarrollo, la democracia y una mayor igualdad social) o negativas (la exclusión, la explotación y el aumento de la desigualdad)”. Con esto definen al capital social como “la capacidad de acción colectiva que hacen posible ciertos componentes sociales, con el fin de obtener beneficios comunes” (2003:209).



Atendiendo a la estructura del capital social, Woolcock y Narayan(2003) definen al capital social como “las normas y redes que le permiten a la gente actuar de manera colectiva”. Por su parte, Arriagada et al. (2002) definen al capital social haciendo hincapié en sus acciones y señalan: “el capital social puede ser entendido de manera genérica como un recurso intangible que permite a personas y grupos la obtención de beneficios por medio de relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y cooperación”.

En cualquier caso, el capital social confiere al o a los individuos la capacidad de obtener beneficios que de otra manera no lograrían (Flores y Rello, 2002). Sea cual fuere el beneficiado, la unidad de análisis siempre abarca a las personas, ya sean vistos como individuos o colectivos. Como indicador de capital social no se analizan a las instituciones, normas o redes por sí solas, sino a la capacidad de los individuos o del colectivo de aprovechar las instituciones, normas o redes para entablar vínculos de confianza y reciprocidad que les sean útiles.

Las definiciones hasta ahora mencionadas dejan entrever algunos de los elementos que forman parte del capital social. Sin embargo no todos los elementos citados están en el ámbito de lo social o son “capital”. Para Uphoff (1999) la palabra social debe asociarse a algún grado de mutualidad, de identidad común, de cooperación, no sólo a aquello que conlleve a beneficios personales. Por otro lado, la palabra capital se concibe como un recurso y, según Bates (1990), “la gente crea capital cuando retiene recursos sin consumirlos en el presente y los usa, en vez de ello, para aumentar las posibilidades futuras de consumo”. En resumen, el capital social debe ser un conjunto de recursos *capitalizables* que propician actitudes y comportamientos que brindan al individuo o colectivo la capacidad de obtener un determinado beneficio. Por tanto, el capital social debería ser definido atendiendo a su estructura, que es lo *capitalizable*, pero mencionando igualmente las acciones que dicha estructura promueve, ya que éstas determinan si la estructura es o no es un *capital*.

Ahora bien, ¿cuáles son estos *recursos capitalizables*? El mismo Uphoff, recién citado, al reflexionar acerca de los elementos del capital físico (carreteras, satélites de comunicación, herramientas, fábricas, casas, dinero, etc.) señala que para propósitos analíticos lo interesante para el capital social no es enunciar todos sus elementos sino encontrar las categorías que engloban a estos elementos. En analogía a la división del capital natural en recursos renovables y no renovables, este autor propone dividir al capital social en capital estructural y capital cognitivo. El capital social estructural está asociado a formas de organización social, particularmente a reglas, roles, precedentes, procedimientos, y redes. Por su parte el capital social cognitivo está asociado a procesos mentales y resulta en ideas que se refuerzan por la cultura, la ideología, normas, valores, actitudes y creencias. Estos dos dominios del capital social se encuentran intrínsecamente conectados y Uphoff señala: “Tanto la forma estructural como la forma cognoscitiva del capital social tienen su origen en procesos mentales y conceptos, pero la primera se expresa en el ámbito social interpersonal mediante acuerdos expresos o tácitos entre las personas. Esto hace que sea relativamente objetiva en comparación con la forma cognoscitiva del capital social” (Uphoff,1999:124). Así, el capital social estructural atendería el aspecto capitalizable mientras que el capital social cognitivo haría referencia a la acción que determina si la estructura es o no es un capital.

En otro plano de ideas, es importante señalar que las dos formas de capital social recién mencionadas (cognitiva y estructural) promueven relaciones que pueden ser diferentes dependiendo de si sirven para mantener recursos u obtener nuevos recursos (Lin et al., 2001). Al respecto, Garrido Fernández y Moyano Estrada (2002) hacen un recuento de la manera en que se incorporaron al concepto capital social estas dos dimensiones conocidas técnicamente como la dimensión de *embeddedness* (imbricación o enraizamiento) y la de *autonomy* (autonomía) y cito:

*“centrándonos por ejemplo, en la realidad de las zonas rurales y más concretamente en organizaciones como las cooperativas agrarias o cualquier otra forma de economía social, la dimensión de embeddedness – es decir, la identificación de sus miembros con el correspondiente proyecto empresarial – es una condición necesaria por sus efectos positivos en una primera fase, pero no suficiente para hacer que el proceso de desarrollo sea sostenible en el largo plazo; es en esta fase cuando se hace necesario que tales empresas cooperativas tengan posibilidad de, y capacidad para, establecer relaciones autónomas con actores económicos externos – para emprender proyectos cooperativos de segundo grado, por ejemplo -, condición que no está garantizada con la existencia de un alto grado de embeddedness entre sus socios”.*

En este sentido Woolcock y Narayan (2003) utilizan otros términos y hablan de los “lazos que unen” (bonding) y de los “lazos que tienden puentes” (bridging). A pesar de que estas categorías están pensadas para analizar comunidades, no excluyen que la unidad básica sea el individuo visto de manera independiente. Los lazos que unen se refieren a las relaciones internas que existen en una comunidad; si habláramos de capital social individual, estos lazos evocarían a las relaciones de éste con familiares o amistades. Los lazos que tienden puentes hacen referencia a las relaciones que entabla la comunidad con otras comunidades o instituciones; en el caso de un individuo estos vínculos tendrán que ver con las relaciones de tipo formal, profesional o laboral que entabla un individuo con otros individuos o instituciones. La combinación de estos lazos en una comunidad es lo que produce la gran variedad de resultados asociados con el capital social.

Por su parte, Atria (2003) nombra a los lazos que unen, como “capital social restringido” y a los lazos que tienden puentes, como “capital social ampliado” (tabla 1). Sostiene que, en general, “un capital social ampliado contribuye a mejorar la calidad de la vida social de un grupo y de los individuos que lo componen”. Al igual que Foley y Edwards (1999) y Fox (1996), Atria considera que el concepto de capital social sólo tiene valor cuando se incluye la noción de acceso (scaling up).

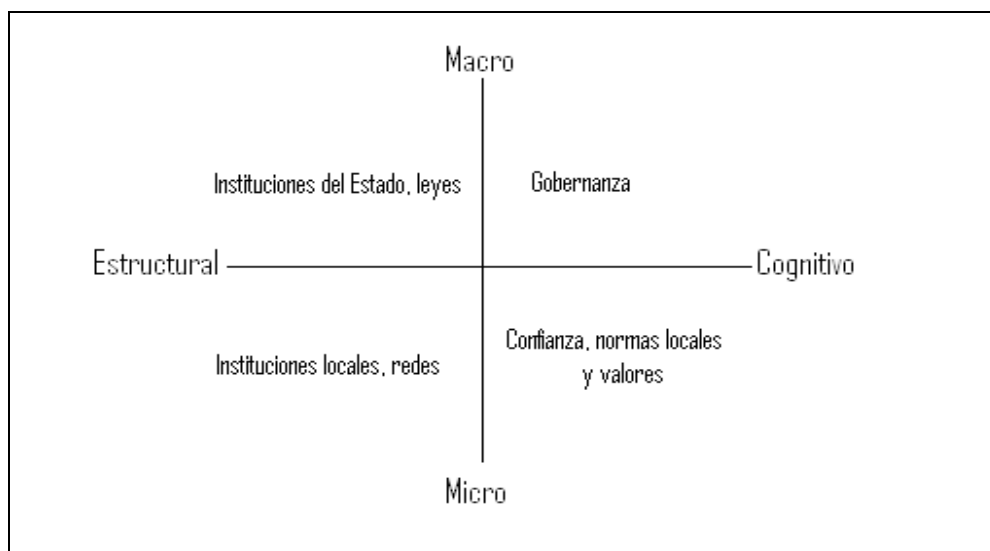
**Tabla 1. Ejes principales del capital social**

Recursos asociativos	Capacidad de movilización	
	Hacia dentro del grupo (liderazgo en el grupo)	Hacia fuera del grupo (liderazgo para el grupo)
Predominio de redes sociales internas (relaciones hacia adentro del grupo)	CAPITAL SOCIAL RESTRINGIDO	CAPITAL SOCIAL EN DESARROLLO
Predominio de redes sociales externas (relaciones hacia el exterior del grupo)	CAPITAL SOCIAL EN DESARROLLO	CAPITAL SOCIAL AMPLIADO

Fuente: Raúl Atria, 2003

Tanto la forma del capital social, reconocida como cognitiva o estructural según Uphoff, como el nivel en el que se desarrolla este capital, que puede ser en relaciones “que unen” o que “tienden puentes”, propuestas por Woolcock y Narayan y apoyadas por Atria, son aspectos que el Banco Mundial reunió para definir el concepto de capital social (figura 1). Este enfoque integral tiene la ventaja de tomar en cuenta todas las variables que pudieran repercutir en la capacidad de coordinación y cooperación de un grupo de individuos.

**Figura 1. Modelo adoptado por el Banco Mundial sobre el capital social.**



Fuente: Banco Mundial, 2001:20.

El enfoque ideal para comparar capitales sociales debería tomar en cuenta los cuatro cuadrantes de la figura 2. En la práctica, la mayoría de los estudios se enfocan en uno o dos de estos cuadrantes; por lo general se sitúan a nivel micro y se interesan en las instituciones y normas relevantes de los hogares, agrupaciones, pueblos y comunidades.

### **2.6.2 Efectos del capital social**

Mucho se ha trabajado en querer demostrar la relación entre el capital social de un individuo, grupo o comunidad y la capacidad asociativa y el desempeño económico. La promoción del capital social a través de políticas públicas ha estado enfocada en el fomento de organizaciones civiles (Harris y Renzio, 1997). El estímulo a la participación ciudadana podría, en efecto, mejorar el desempeño de los gobiernos. Sin embargo, esto no tendría porqué implicar que el Estado tuviera o pudiera delegar sus funciones en los ciudadanos. Tendler (1997) argumenta que las mejoras en un gobierno local están poco relacionadas con la descentralización, sin embargo sí lo está con las dinámicas que se generan a partir de la integración del gobierno local, la sociedad civil y un gobierno central activo e intervencionista. Como se mencionó en apartados anteriores, este trabajo apoya la idea de que el fomento del capital social es uno más de los recursos a los cuales deben acudir las políticas públicas ligadas al desarrollo económico y social de las regiones.

En otro orden de ideas, Evans (1996) hace hincapié en que así sea poco, todos tenemos un mínimo de capital social, pero lo que hace posible la acción colectiva es la capacidad de aprovechar este capital social. Y al igual que Evans, Krishna (2000) opina que el aprovechamiento de ese capital social radica en la infraestructura institucional con que se cuenta. En el mismo sentido Jonathan Fox (1996) al analizar comunidades indígenas de México señala que éstas, a pesar de contar con un amplio capital social (en términos de cohesión social y capacidad asociativa), su desempeño

económico es bajo porque no logran “escalar” (scaling up) dicho capital. Durston (2000) también comparte este enfoque<sup>19</sup> y, en un trabajo realizado con comunidades de Guatemala, puso en evidencia cómo los usos y costumbres se modifican ante un cambio en la infraestructura institucional. Observa que una comunidad indígena, que se encontraba reticente al trabajo colectivo durante un periodo político autoritario, recupera el sentido de cooperación y confianza en extraños a partir del momento en que el Estado termina con un periodo de represión.

En otro sentido, Laguna (2002) ha observado como en comunidades bolivianas con gran tradición de trabajo colectivo para beneficio comunitario, la emigración de jóvenes, la pluriactividad y la plurilocalidad de los pobladores provoca un cambio en las formas de vida, valores y creencias que conllevan a comportamientos individualistas que debilitan las instituciones comunitarias. En esta experiencia se observa cómo nuevos usos y costumbres modificaron las instituciones. En los dos casos mencionados resulta evidente la imposibilidad de disociar la interrelación entre cultura e institución. Las instituciones sostienen la confianza y cooperación a través de su congruencia con la cultura.

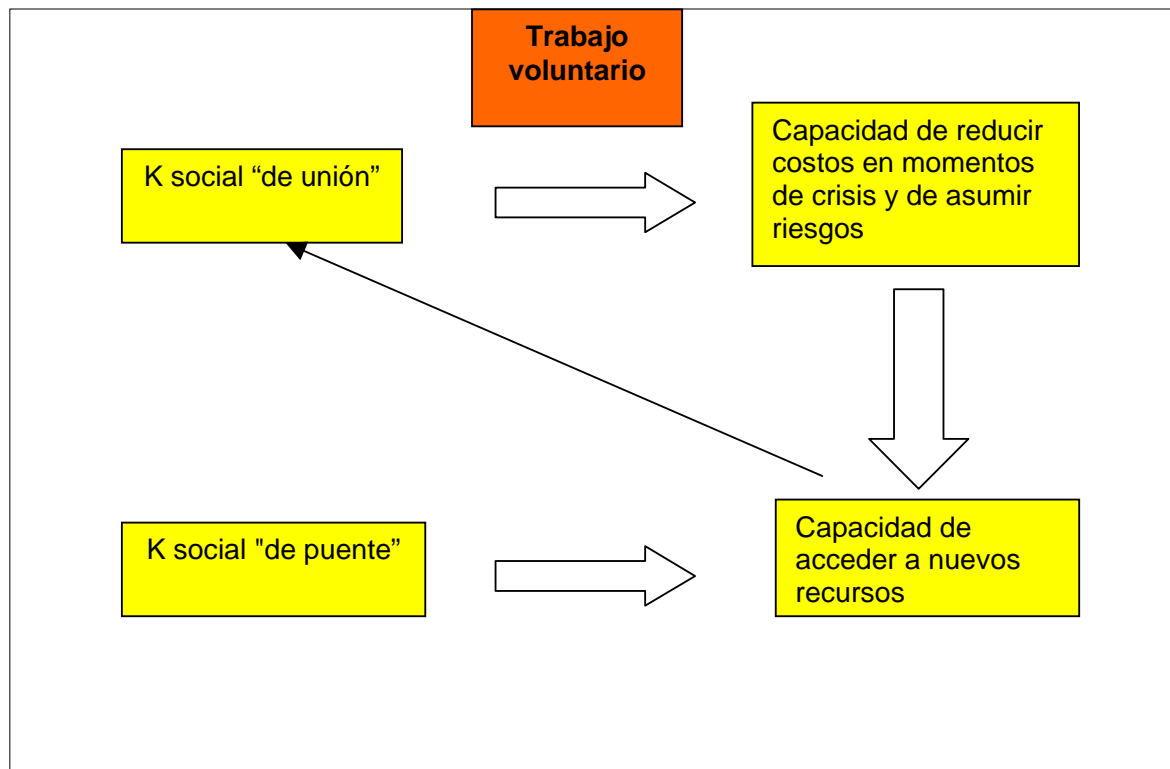
En esta tesis se plantea que la manera de “escalar” el capital social (en términos de Fox) es a través del fortalecimiento del capital social que “tiende puentes”. Es éste el que permitirá al colectivo obtener nuevos recursos, mientras que el capital social “de unión” es el que, a través de la cohesión social, mantendrá los recursos existentes. Concretamente en el caso de organizaciones productivas, el mantenimiento de recursos hace alusión a la conservación de la mano de obra, aspecto importante cuando los incentivos económicos disminuyen. A diferencia de una empresa capitalista en donde la fuerza de trabajo es un capital variable, en muchas de estas

---

<sup>19</sup> En comunicación oral, diciembre de 2007, el Dr. John Durston me hizo notar que si bien está de acuerdo en que todos tenemos un poco de capital social y en la importancia de “escalar” el capital social “de unión”, discrepa de Fox en el sentido de que, empíricamente, no todas las comunidades indígenas tienen alto capital social “de unión”.

organizaciones la fuerza de trabajo es un capital fijo y es imposible recortar personal para disminuir los costos. De esta manera, la opción de las organizaciones es apelar al trabajo voluntario y ello es posible si cuenta con una fuerte cohesión social o capital social “de unión”. Por tanto, en momentos de crisis, este capital es un recurso que puede mantener el funcionamiento de la empresa. Así, la cohesión incide de manera indirecta en la capacidad de la organización para acceder a nuevos recursos al permitirle conservar sus contactos con actores externos. A su vez, cuando no hay crisis, el acceso a los recursos externos motiva a los agremiados y fortalece el capital social “de unión” del colectivo (figura 2).

**Figura 2. Relación entre el capital social y el desempeño de una organización productiva.**



Fuente: elaboración propia

### 2.6.3 ¿Quién tiene capital social?

En muchos estudios la presencia de capital social en una organización o comunidad ha sido emulada con la participación. Pero entonces cabe preguntarse, ¿qué asociaciones o comunidades no tienen capital social?, ¿cuál sería la diferencia entre capital social y participación? ¿En dónde radica la importancia del término?

Uno de los efectos del capital social es la cooperación (Uphoff, 1999). A diferencia de la participación, la cooperación se plantea por lo general en un contexto de “ayuda”, mientras que la primera se concibe como una forma de involucrarse de manera directa en iniciativas o proyectos. Arriagada *et al.* (2003) señalan que la participación por sí misma no puede dar cuenta del nivel de capital social; ésta debe estar en el marco de relaciones de confianza y reciprocidad.

Pero detellemos un poco más la diferencia entre estos dos conceptos y comencemos por analizar a las asociaciones. Una asociación implica a un grupo de personas unidas para alcanzar de manera conjunta un objetivo. Sin embargo no en todas las asociaciones se tiene el mismo tipo de capital social. Por ejemplo, un grupo de productores agrícolas que se afilia legalmente para recibir subsidios en la compra de insumos no necesariamente tiene agremiados vinculados entre sí. Este tipo de asociación carecería de capital social “de unión” porque entre los miembros no existen vínculos que les permitan variar sus capacidades en función de sus relaciones; a los miembros les es indiferente la personalidad de los demás agremiados. Lo que tiene es, por el número de afiliados, la posibilidad de vincularse con dependencias que otorgan subsidios sólo a colectivos, tiene entonces capital social “de puente”. En contra parte, como ejemplo de un grupo que goza de capital social “de unión” pero que carece del “de puente” se podría mencionar a algunas comunidades indígenas que cuentan con alta capacidad de coordinación interna pero que su aislamiento con el exterior las margina de aquéllas oportunidades de acceder a nuevos recursos. Así, podríamos pensar que todo colectivo tiene capital social y lo que los hace diferentes, en este sentido, es el tipo y nivel de capital social que gozan.



Ahora bien, las relaciones del capital social son vínculos de ayuda posible y esto excluye a aquéllos vínculos que le son indiferentes u hostiles al individuo o colectivo. Las personas u organizaciones hostiles deberán ser consideradas como agentes que disminuyen el valor del capital social. Algunos autores como Arriagada et. al. (2004) opinan que las asociaciones que no se sustentan en la confianza no tienen capital social. “El capital social supone relaciones formales o informales que tienen cierta permanencia y regularidad, se cimientan en lazos de confianza y apoyan la cooperación y la solución conjunta de problemas” (2004:15). Se podría pensar que estas autoras se refieren al capital social “de unión”, pero puede no ser así. Las relaciones que conforman al capital social “de puente” también requieren de confianza entre las partes para obtener los beneficios que se proponen.

De esta manera, a diferencia de la participación, el capital social hace referencia a la calidad del vínculo. Medir la participación de una persona o grupo de personas en una relación determinada permite conocer la manera en que los individuos desempeñan sus actividades para alcanzar un objetivo. Pero dar cuenta del capital social de una persona o colectivo permite conocer su *capacidad social*. Pongamos como ejemplo un grupo de 20 personas que se encuentran organizadas para transformar y comercializar un determinado producto. Si estudiáramos la participación de los agremiados, nos centraríamos en observar si la toma de decisiones en el seno de la organización se da de manera vertical u horizontal, si hay una distribución del trabajo según capacidades o según el “poder moral” de cada socio, el número de horas que trabaja cada socio, etcétera. Sin embargo no se vería si entre los agremiados existe confianza o desconfianza, solidaridad o individualismo, sentido de pertenencia o si están desligados, y no se podría conocer la fortaleza social del grupo, es decir, su capacidad de seguir trabajando juntos, su viabilidad. Pero el capital social no se limita a mostrar la capacidad de actuar de manera colectiva sino además, de obtener beneficios gracias a esa asociación. Por ello es tan importante el estudio de las redes de relaciones que se conforman hacia el exterior, el capital social “de puente”.

Resumiendo, el capital social de una organización permite conocer, a diferencia del estudio de la participación, la capacidad de la asociación de subsistir en el tiempo a través de las relaciones que se dan entre sus agremiados y las que se entablan hacia el exterior del grupo. El desempeño de la organización estará vinculado al mantenimiento de dicho capital social pero también a las formas de participación de los asociados que les permite aprovechar de mejor o peor manera las oportunidades que ofrece el entorno social, político, económico y ambiental.

#### **2.6.4 Manejo del capital social en el estudio de organizaciones económicas**

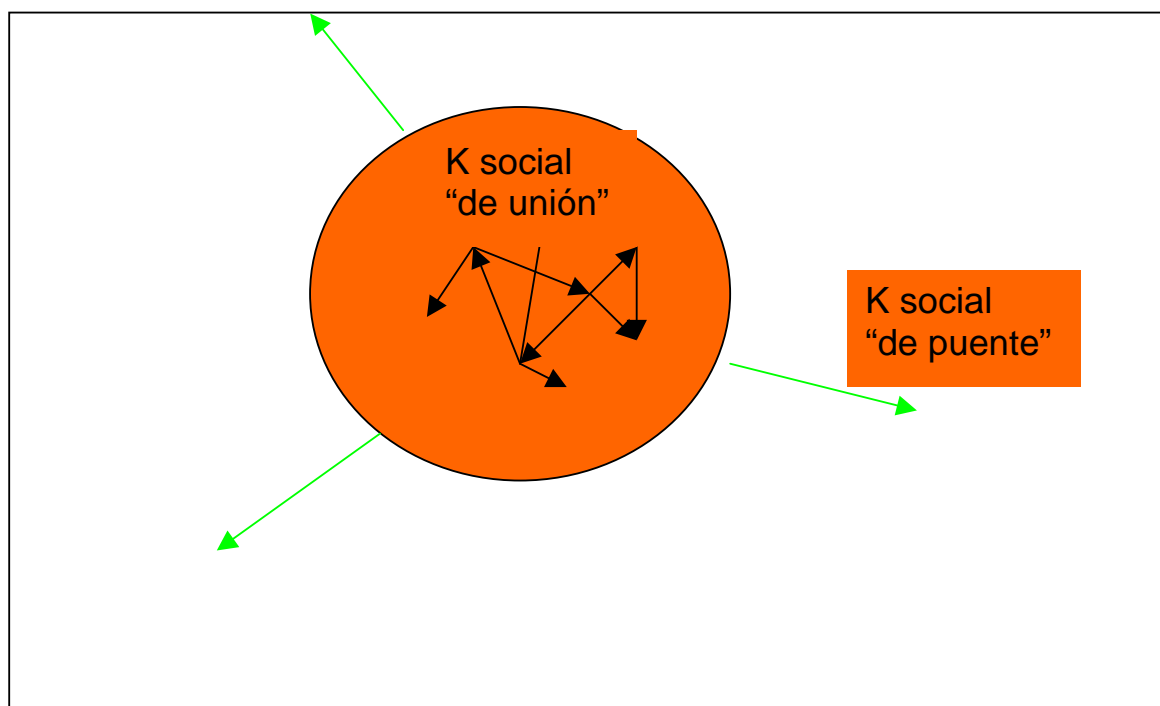
Como mencioné al inicio de este apartado, concibo al capital social bajo la interrogante ¿para qué? En este caso, el capital social es considerado un recurso particular a determinados contextos y objetivos, es decir, un tipo de organización apela a un capital social distinto al que apelaría otra organización situada en un entorno diferente y con un determinado objetivo. Las relaciones que implican un capital para alcanzar un beneficio pueden no serlo para obtener otro (M. Dirven, 2003).

Así, la elección de indicadores se establecerá en función del objetivo del estudio, del nivel en que se está empleando el concepto y del contexto del lugar de estudio. No serán los mismos indicadores los que se empleen para conocer el capital social de un grupo de personas para migrar que para emprender una organización económica, y no serán los mismos si hablamos a nivel de una región o de un grupo o si estamos en una aldea asiática a si estamos en un barrio de la ciudad de México.

Para fines del estudio de organizaciones económicas y, particularmente de esta tesis, retomo de Woolcock y Narayan (2003), Rello (2003), Lin (2001) y Atrias (2003), la visión sobre las dos dimensiones del capital social, lazos que unen y lazos que tienden puentes (figura 3).

Por otro lado, asumo la postura que manejan Uphoff (1999) y Krishna (1999) sobre las distintas formas de capital social, el estructural y el cognitivo. “Podría decirse que las formas cognoscitivas del capital social constituyen su esencia, mientras que las formas estructurales son los instrumentos o la infraestructura mediante los cuales se expresa el capital social cognoscitivo (mental y emocional)” (Uphoff, 1999:125). Finalmente, comparto con Evans (1996) y muchos otros autores la idea de que toda acción colectiva tiene un mínimo de capital social. Con esto último, lo que trasciende estudiar no es el nivel de capital social de las distintas organizaciones sino su tipo y la manera en que éste se mantiene, fortalece o debilita así como el efecto que un cambio en el capital social tiene, en este caso, sobre el desempeño.

**Figura 3. Esquema de las dimensiones del capital social adoptado para estudiar organizaciones productivas.**



Fuente: elaboración propia

Así, de manera operativa, considero al capital social como “las normas y redes de contactos que permiten la generación de relaciones dotadas de confianza, reciprocidad y pertenencia que a su vez son útiles para alcanzar determinados propósitos, tanto los de una persona como los de un grupo o comunidad”.

En la tabla 2, expongo el capital social en su dimensión “de unión” y “de puente”. A su vez, para cada dimensión, especifico las formas de capital social identificadas así como el efecto que cada dimensión tiene en el desempeño de organizaciones productivas. De esta manera, en la dimensión “de unión”, el capital social estructural aparece constituido por normas que tienen que ver con la transparencia en el manejo de los recursos y con la existencia de reglas acerca de los derechos y responsabilidades de los agremiados. Si nos fuéramos más atrás, esto es, si quisiéramos saber qué determina esas normas y reglas, encontraríamos aspectos culturales, de composición socioeconómica de los agremiados, de liderazgo, etcétera. Por su parte, el capital social cognoscitivo se encuentra conformado por comportamientos de pertenencia, confianza y reciprocidad<sup>20</sup> que tienen como efecto la cooperación<sup>21</sup>, visto en términos de la capacidad de la organización de apelar al trabajo voluntario. En la dimensión “de puente”, el capital social estructural está representado por las redes sociales que el colectivo entabla con su exterior; su fuente son, entre otros, el capital humano y social de los dirigentes, la estructura organizativa y el contexto político, económico y ambiental. Por otro lado, el capital social cognoscitivo se compone de aquellas relaciones de la red que están dotadas de confianza y reciprocidad, confianza en el valor de “la palabra” como un seguro en la transacción, y reciprocidad en cuanto a los beneficios que dicha transacción genera

---

<sup>20</sup> En este caso la reciprocidad tiene que ver con la compatibilidad entre los intereses colectivos y los individuales. Es la percepción que tienen los agremiados respecto al grado de satisfacción que su afiliación al grupo da a sus intereses.

<sup>21</sup> A diferencia de mi definición, Durston y Arriagada incluyen a las relaciones dotadas de cooperación en lugar de la pertenencia. Al respecto considero, al igual que Uphoff (1999), que la cooperación es efecto del capital social y que por tanto no puede formar parte de sus elementos constitutivos.

para ambos actores. Considero el acceso a nuevos recursos, es decir, la capacidad de la organización de aprovechar recursos externos como créditos, asesoría técnica y clientes, como el efecto del capital social “de puente”.

**Tabla 2. Estructura, acciones y efectos del capital social sobre el desempeño de organizaciones económicas**

	<b>Capital social estructural</b>	<b>Capital social cognoscitivo</b>	<b>Efectos del capital social sobre el desempeño</b>
K D E S O U C N I I A Ó L N	Normas relacionadas con:	Comportamientos de pertenencia	COOPERACIÓN (Capacidad de la organización de apelar al trabajo voluntario y asumir riesgos)
	Transparencia		
	Distribución de derechos y responsabilidades	Confianza	
		Reciprocidad	
K S P O U C E I N A T L E D E	Redes sociales (Participación en relaciones con el exterior)	Relaciones confiables  Relaciones de reciprocidad	Capacidad de la organización de aprovechar recursos externos (Institucional y comercial: acceso a créditos, a subsidios, a asesoría técnica, a vías de comercialización).

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la revisión de las teorías y conceptos sobre institucionalismo, acción colectiva, desempeño y capital social que presenté en este capítulo constituyeron el entorno de referencia teórico de este trabajo de tesis. A continuación expondré el contexto nacional, local y del mercado sobre el que operan los actores motivo de este estudio y, más adelante, presentaré mis resultados del trabajo de campo los cuales confronto con las teorías recién planteadas.



### III. Estrategia Metodológica

El enfoque metodológico que voy a emplear en este trabajo de tesis es sistémico. Dado que la sociedad es un sistema compuesto por una colección de subsistemas interdependientes, el empleo de una visión tanto individualista como holista resultaría incompleta (Bunge, 1999). La visión individualista ofrece explicaciones en términos de los atributos del individuo mientras que la otra lo hace en términos de las circunstancias. La pluralidad de necesidades e intereses en una sociedad sólo puede ser conocida desde estudios que parten del actor social. Por otro lado, las restricciones naturales, sociales, políticas y económicas que brinda oportunidades o restringe la acción de los individuos se estudia desde una perspectiva holista. El enfoque sistémico conjuga estas dos visiones y las enmarca en un mismo dominio de análisis.

De esta manera, teorías que analizan un mismo problema desde diferente nivel, no necesariamente tendrían que considerarse como opuestas, al contrario, podrían ser complementarias.

Además de trabajar bajo una perspectiva sistémica, evitaré encasillar a las teorías en función de las ideologías que las hayan adoptado. Si el darwinismo se utilizó durante mucho tiempo para justificar la desigualdad social -a través de la afirmación de la supervivencia del más fuerte- ello no significa que actualmente, por desechar esta justificación de desigualdad social, se deba desechar la teoría. Una cosa es la teoría y otra el uso que se le da. De igual manera ocurre con la teoría de juegos o con la de elección racional. Estas teorías no pueden ser criticadas por haber sido usadas para sustentar el neoliberalismo. En todo caso, deben ser cuestionadas por su dificultad de reflejar la realidad que se presenta fuera de un laboratorio. El concepto *capital social*, el más polémico de los que empleo en mi tesis, ha servido, desde los años noventa, de bandera en las políticas de desarrollo fomentadas por el Banco

Mundial. Entre muchos académicos, el concepto evoca a las políticas de descentralización y con ello justifican su rechazo, sin embargo, es importante mencionar que no todas las políticas de descentralización han implicado la disminución de los apoyos estatales al desarrollo social; muchas de ellas han logrado promover la participación ciudadana y ser más eficientes con la asignación de recursos. En esta tesis, la idea de promover el capital social en comunidades o grupos no absuelve al Estado de sus responsabilidades económicas y sociales.

Tomando estos aspectos en consideración, en este trabajo se estudiaron las siguientes variables:

- a) el contexto político, institucional, físico, cultural y de mercado de los individuos y de las organizaciones objeto de este estudio;
- b) las relaciones internas de las organizaciones, tales como la distribución en la toma de decisiones, las normas, y las actitudes de confianza, cooperación y pertenencia de los miembros;
- c) las relaciones externas de las organizaciones. Éstas se refieren a la articulación de la organización con instituciones que facilitan el acceso a créditos, infraestructura y asesoría técnica, así como las relaciones que la misma entabla con sus clientes.

A continuación expondré cómo se recolectaron los datos, qué criterios se utilizaron para dicha recolección, cómo se definen las variables que empleo y qué operaciones estadísticas realicé para interpretar los resultados.



### ***3.1 Recolección de datos***

La información se obtuvo a partir de entrevistas, cuestionarios y observaciones en campo (tabla 3). En un primer momento se realizaron entrevistas con los dirigentes de ocho sociedades mercantiles y sociedades anónimas involucradas principalmente con la comercialización o transformación de nopal. Más tarde se hicieron entrevistas a tres ex mayordomos del pueblo de Santa Ana, Milpa Alta, al coordinador del pueblo de San Bartolomé y a 10 funcionarios públicos que tienen que ver con el otorgamiento de créditos, subsidios y asesorías a dichas organizaciones (Bancomext, CORENA, SAGARPA<sup>22</sup>). Las entrevistas se hicieron con una guía para obtener información específica sobre el manejo de alguna política de desarrollo social, algún instrumento financiero o la situación comercial de un producto.

Las preguntas de los cuestionarios se diseñaron y luego se pusieron a prueba. Se generaron 4 cuestionarios: (1) sobre capital social comunitario, (2) sobre capital social individual, (3) sobre capital social de grupo y aspectos estructurales de la organización, y (4) sobre aspectos técnicos del cultivo de nopal y del funcionamiento de las organizaciones. Todos ellos contienen preguntas relacionadas a características socioeconómicas.

Las observaciones en campo se enfocaron en dos principales actividades: el trabajo que se lleva a cabo en la empresa donde se manifiesta el dominio técnico y las relaciones interpersonales y el trabajo que se realiza en la producción y comercialización del nopal fresco con el objetivo de verificar los datos relacionados a costos y ganancias.

---

<sup>22</sup> Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT); Comisión de Recursos Naturales (CORENA), Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación (SAGARPA).

**Tabla 3. Número de personas entrevistadas y frecuencia de las entrevistas.**

	Socios de las organizaciones "A" y "B"	No - socios <sup>1</sup> de las organizaciones "A" y "B"	Funcionarios públicos <sup>2</sup>	Otros actores clave
Nº de individuos	27	130	9	6
Nº de entrevistas	Entre 2 y 3 veces cada uno	1 vez	Entre 1 y 3 veces cada uno	1 vez

<sup>1</sup>Entre este número de personas no asociadas a las organizaciones "A" y "B", existen 26 que se encuentran asociadas a otro tipo de organización productiva, principalmente relacionada con la comercialización de nopal fresco.

<sup>2</sup>Los nombres, puestos y fechas de entrevistas de los funcionarios públicos se presentan en el apéndice 2.

### ***3.2 Criterios de selección de las organizaciones y de los entrevistados***

#### ***Las organizaciones productivas estudiadas***

Las organizaciones estudiadas están ubicadas en Milpa Alta, la delegación del Distrito Federal que más actividad agropecuaria realiza, dedicando a ello el 24% de su superficie. Por ser un sitio donde predomina el cultivo del nopal, se pueden encontrar algunas organizaciones dedicadas a la transformación y comercialización de dicho producto. Entrevisté a los representantes de ocho organizaciones productivas en Milpa Alta (tabla 4) y me percaté que entre ellas, las agroindustrias conformadas por socios de productores agrícolas eran las que requerían mayor presencia y trabajo de los asociados en la organización. Dado que el tema de las relaciones entre los miembros es la que me interesa, las organizaciones de este tipo parecían adecuadas para el estudio.

Con el fin de mantener constante entre las organizaciones las variables cultural, económica, política y ambiental, se seleccionaron organizaciones que pertenecieran al mismo pueblo, que presentaran la misma figura jurídica y que se dedicaran a la misma actividad. Se seleccionó el pueblo de Santa Ana por ser la comunidad que combinaba una fuerte producción de nopal y presencia de sociedades mercantiles que se dedican al procesamiento de la cactácea. En Santa Ana existen cuatro organizaciones de esta naturaleza pero dos de ellas son de tipo familiar lo cual implica relaciones diferentes a las que ocurren entre socios que no tienen lazos de parentesco.

**Tabla 4. Universo de organizaciones exploradas en Milpa Alta**

Nombre de la organización	Nº de socios <sup>1</sup>	Constitución socioeconómica	Figura jurídica <sup>2</sup>	Actividad	Ubicación en Milpa Alta
ORGANIZACIÓN A	29	Heterogénea	SPR	Procesamiento nopal	Santa Ana
ORGANIZACIÓN B	7	Homogénea	SPR	Procesamiento nopal	Santa Ana
ORGANIZACIÓN C	5	Familiar	SPR	Procesamiento nopal	San Lorenzo
ORGANIZACIÓN D	4	Familiar	SPR	Procesamiento nopal	Santa Ana
PROCESADORA EL CARMEN NOPALMEX	2	Homogénea	S.A.	Procesamiento nopal	San Pedro
COMERCIALIZADORA DE NOPAL	1	Homogénea	S.A.	Comercialización de nopal	Villa Milpa Alta
MOLES DON PANCHO	42	Heterogénea	Asoc. en participación	Comercialización de nopal	San Lorenzo
	19	Homogénea	S.A.	Producción, comercialización mole	San Pedro

<sup>1</sup>El número de socios reportado es el que existía al momento de la primera entrevista con el representante de la organización.

<sup>2</sup>SPR significa Sociedad de Producción Rural. Esta forma de sociedad rural se conforma por dos o más productores rurales, personas físicas o morales, las decisiones se toman en asambleas y es acreedora de apoyos gubernamentales para industrializar y comercializar su producción. S.A. significa Sociedad Anónima y es una sociedad mercantil compuesta por un mínimo de dos socios donde las utilidades se reparten de acuerdo al importe pagado de las acciones. Asociación en participación se refiere a una figura con dos o más socios cuyo objetivo social son los negocios mercantiles, que sólo requieren firmar un contrato entre los socios y los apoyos y créditos se dan de manera personal.

De esta manera, las organizaciones seleccionadas cubren las siguientes características: agrupan a productores de nopal interesados en transformar su mercancía para obtener un valor agregado. Producen nopal en escabeche<sup>23</sup>, en

<sup>23</sup> El nopal en escabeche está preparado con cebolla, ajo, zanahoria y chile.

salmuera<sup>24</sup>, mermelada de nopal y cosméticos a base de la misma cactácea. Las similitudes entre estas organizaciones son que practican la misma actividad económica, son del mismo pueblo y cuentan con la misma forma jurídica; sus diferencias consisten en el número de agremiados y las formas de participación. Esto dio la posibilidad de comparar organizaciones cuya variable económica, política y cultural (mismo mercado, misma representación ante el gobierno y misma identidad cultural) se mantenían constantes. Los factores personales y organizacionales es lo que las diferenciaba. El capital social fue considerado como una variable dependiente con relación a los factores personales y organizacionales, y como variable independiente con respecto al desempeño.

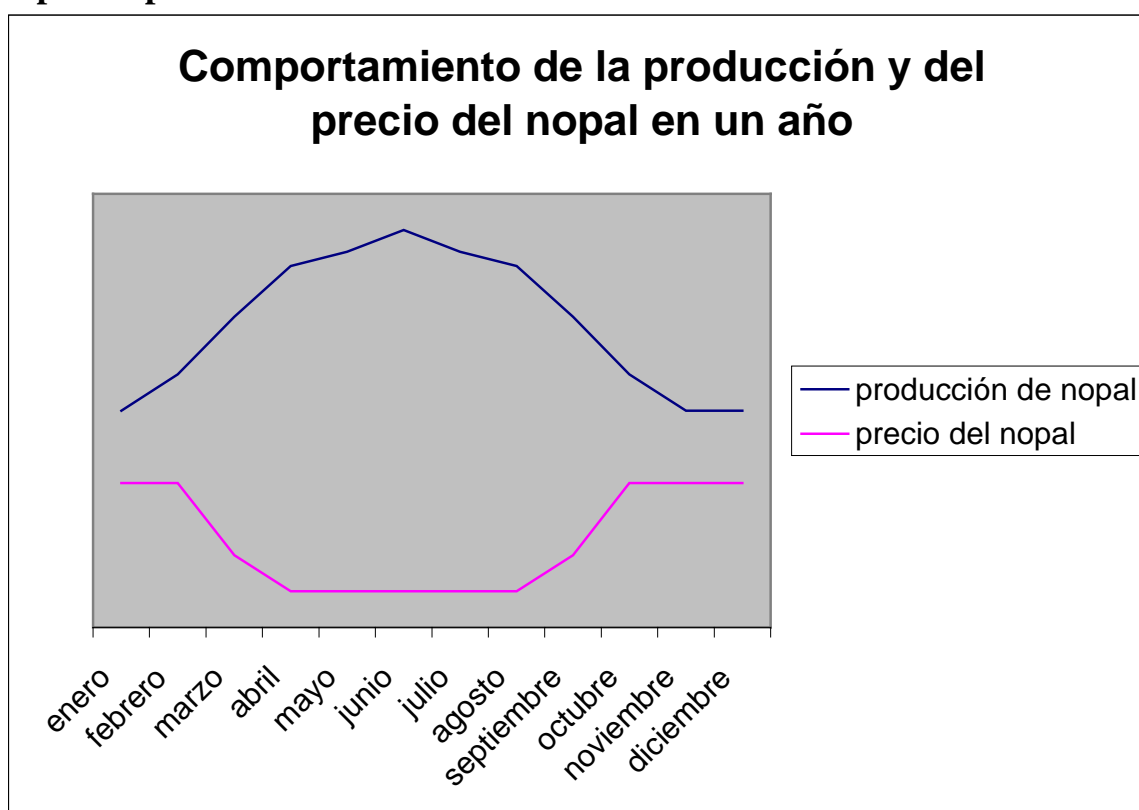
Los cuestionarios y observaciones relacionadas a las organizaciones se realizaron en dos momentos diferentes, uno en periodo invernal, noviembre de 2004 y otro en periodo estival, en mayo de 2005. Estos momentos concuerdan con un periodo en el que el precio del nopal es elevado y otro en que el mismo producto está muy barato, resultado de los cambios de temperatura que afectan la producción de la cactácea (figura 4). En un principio pensé que el tiempo invertido en la organización se modificaría según las oportunidades de trabajo externas<sup>25</sup>, por ejemplo, la venta de nopal fresco, y esto podría repercutir en las relaciones internas y en el desempeño de cada organización. Sin embargo esto no fue evidente ya que, en el caso de una de las organizaciones seleccionadas, las familias de los socios obtienen su principal ingreso de actividades del sector secundario o terciario, no de la venta de nopal. En la organización en que los socios sí dependen económicamente de la venta de nopal fresco, su aportación a la empresa, en horas de trabajo, es muy baja en todo el año por lo que los periodos anteriormente descritos tampoco tienen un efecto importante en el compromiso de los socios con la organización. Por esta razón, el tiempo 1 (época fría, de octubre a marzo) y el tiempo 2 (época cálida, de abril a septiembre) que se comparan en este trabajo, se relaciona simplemente, con distintas etapas en la maduración de la organización.

---

<sup>24</sup> El nopal en salmuera está preparado únicamente con agua y sal.

<sup>25</sup> Cuando la producción es alta, los agricultores tienen más nopal del que pueden procesar en la organización por lo que pudiéramos pensar que quisieran contar con más tiempo para comercializar sus excedentes.

**Figura 4. Modelo hipotético del comportamiento de la producción del nopal vs. precios del mismo.**



Fuente: elaboración propia

### ***Los entrevistados***

#### *Los asociados*

En un primer tiempo, se llevó a cabo una entrevista con el dirigente y los encargados de transformación y comercialización de las organizaciones seleccionadas. De estas entrevistas se pudo conocer la historia sobre la conformación de cada una de ellas y los retos a los cuales se han enfrentado en materia de organización, transformación y comercialización. A los miembros de las organizaciones -27 en total- se les entrevistó en dos momentos diferentes con cuestionarios que daban cuenta de sus características socioeconómicas, capital social de grupo, individual y comunitario, así como con preguntas técnicas sobre el cultivo del nopal y el funcionamiento de la organización.

Cabe señalar que las entrevistas no fueron grabadas ya que, en mi experiencia, la presencia de grabadoras inhibe a algunas personas y sobretodo impide que éstas se expresen contando anécdotas que no están relacionadas con el tema de la entrevista pero que, en ocasiones, son de gran utilidad para el estudio.

#### *Los no asociados a las organizaciones “A” y “B”*

A las personas no asociadas a las organizaciones “A” y “B”, se les aplicó dos tipos de cuestionario, uno sobre capital social comunitario y otro sobre capital social individual.

#### ***Cuestionario sobre capital social comunitario***

El cuestionario sobre capital social comunitario se utilizó con 120 individuos. Los entrevistados fueron abordados el domingo 6 de septiembre de 2006 y el domingo 13 de septiembre del mismo año en la zona cercana a la plaza central de Santa Ana. Para esta serie de entrevistas, me ayudaron 3 estudiantes de licenciatura en biología, una de pedagogía y otro de geografía. Los dos últimos son jóvenes que viven en Santa Ana. Entrevistamos a gente que atendía negocios, puestos en el mercado, que se encontraba paseando con su familia y que se hallaba en sus casas.

La distribución de la muestra que se buscó en un inicio fue la siguiente: 60% hombres y 40% mujeres; 50% mayores de 45 años y 80% con tierras de cultivo. Estas distribuciones responden a la idea de querer encontrar a un mayor porcentaje de personas asociadas a una organización productiva. De acuerdo a lo hallado en las organizaciones que tuve oportunidad de conocer, los hombres son más frecuentes que las mujeres y casi la mitad de los socios son mayores de 45 años. El hecho de entrevistar algunas personas sin tierras de cultivo me podía ayudar a comparar aspectos de participación y confianza comunitaria entre personas con diferente arraigo a la tierra.

De los 120 cuestionarios, se descartaron 24 por presentar inconsistencias que podrían llevarnos a falsas interpretaciones. Descontando estos 24 cuestionarios, obtuvimos una muestra que se agrupa de la siguiente manera: 61% de los encuestados fueron hombres, 39 % mujeres; el 86% era originario de Santa Ana; la edad del 45% de la muestra fue de entre 41 y 65 años; 35% tenían una edad que oscilaba entre 21 y 40 años. Contaban con tierras de cultivo 78% de los entrevistados aunque la actividad agrícola no representara su actividad económica principal. El grado de escolaridad más frecuente entre la población fue primaria, con un 37% de la muestra, seguido por aquellos que habían terminado la preparatoria (29%) y secundaria (23%). Sólo un 10% reportó tener estudios superiores. La principal actividad económica resultó ser el sector terciario (51%), compuesto por comerciantes y funcionarios públicos, seguido del sector primario (28%), representado por la agricultura. En tercer lugar se ubica el sector secundario (7%), que en este caso se conforma por personas dedicadas a la construcción y empleados de fábricas. Las amas de casa y estudiantes representaron el 14% de la muestra. El orden de importancia de las distintas actividades económicas concuerdan con las que difundió el INEGI en el año 2000, donde el sector terciario integraba al 63% de la población, seguido del sector primario (22%) y finalmente del secundario (15%).

### ***Cuestionario sobre capital social individual***

Las encuestas sobre capital social individual se aplicaron a 75 personas. Treinta y cinco de ellas corresponden a las mismas personas a las cuales se les aplicó también el cuestionario de capital social comunitario. Las cuarenta restantes representan a los socios de las organizaciones estudiadas y personas que se encontraban laborando en sus parcelas. Todos ellos cuentan con tierras de cultivo aunque su actividad principal no sea la agricultura. La distribución socioeconómica es como sigue: 68% eran hombres y 32% de mujeres. De ellos, 37% tenía menos de 40 años, 52% tenían entre 40 y 65 años y el resto era mayor de 65 años. La mayoría (68%) presentaba un nivel de escolaridad inferior a secundaria.

En particular, este cuestionario abordaba una pregunta un tanto delicada: la del ingreso familiar. A pesar de tomarme tiempo en abordar dicha pregunta pude percatarme que muchas veces el ingreso familiar que reportaban no concordaba con la vivienda que ocupaban. En cambio, cuando les preguntaba acerca de las actividades económicas de los integrantes del hogar, llamaba la atención la diferencia entre aquellos cuyos únicos ingresos provenían de la actividad agrícola con respecto a los que el principal ingreso de la familia venía de actividades propias del sector secundario y terciario. Los primeros mostraban una situación económica más desfavorable que los segundos por ello, en este caso el ingreso estará relacionado con la pluriactividad <sup>26</sup>.

### ***Los funcionarios públicos***

Los funcionarios públicos que tuve oportunidad de entrevistar pertenecían a la Dirección General de Ordenamiento Ecológico de la CORENA, a la Dirección de Desarrollo Rural también de la CORENA, al Departamento de Desarrollo Rural de SAGARPA de Milpa Alta y al Sistema Producto Nopal, dependiente también de SAGARPA. Con algunos de ellos pude entrevistarme más de una vez y me ofrecieron datos relacionados a la instrumentación de algunos programas y a los obstáculos y deficiencias con que se encuentran.

## **3.3 Definición de Variables e Indicadores**

### a) Composición socioeconómica (tabla 5)

La composición socioeconómica de las organizaciones estudiadas fue dividida en dos grandes grupos: homogénea y heterogénea. La homogeneidad o heterogeneidad de éstas fue valorada en función de las diferencias en los niveles educativos de los agremiados, en la edad, en los ingresos familiares, en la relación entre ingresos provenientes de la actividad primaria versus de una actividad del sector secundario o terciario y en la superficie de nopal detentada.

---

<sup>26</sup> En este caso la pluriactividad se refiere a formas de reproducción de unidades familiares donde el ingreso principal proviene de actividades distintas a la agropecuaria.



b) Estructura organizativa (tabla 5)

- Reglas de distribución de derechos y responsabilidades

Toda acción colectiva requiere de reglas que definan derechos y responsabilidades así como sanciones a su falta de cumplimiento.

En resumidas cuentas, en una organización económica los derechos se refieren al reparto de las ganancias mientras que las responsabilidades a las funciones de cada socio en la organización. Dado que estas organizaciones aun no cuentan con reparto de utilidades, la percepción sobre el estado de las reglas se hizo en relación a las responsabilidades, más precisamente, a la distribución del trabajo. Así la pregunta aludía a si el agremiado percibía como “justa” la distribución que se hacía del trabajo.

- Reglas de transparencia

La transparencia brinda confianza. En este estudio interesa particularmente la transparencia ligada al manejo de los recursos de la organización. Para ello la pregunta formulada a los agremiados fue en relación a la rendición de cuentas, es decir, si la directiva o el encargado de la administración mostraban las cuentas del colectivo y la frecuencia con que lo hacían.

- Toma de decisiones

La forma en que se toman las decisiones en una organización puede tener distintas modalidades. Con el fin de simplificar esta variable de la estructura de una organización, he optado por considerarlas como verticales u horizontales, independientemente del proceso que se encuentra detrás de la toma de decisión. Así, el indicador empleado es la autonomía con la que el o los dirigentes toman las decisiones cotidianas de la organización, a saber, asignación de funciones, determinación del volumen de producción, destino de las ganancias, y demanda de créditos.

### c) Capital social (tabla 6)

En este trabajo el término capital social es concebido como aquellas relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y pertenencia que permiten a un colectivo alcanzar sus objetivos. Así, las variables del capital social son las relaciones de confianza, de reciprocidad y sentido de pertenencia que ocurren entre los agremiados de la organización y entre la organización y su entorno político y económico.

- Relaciones de confianza

La confianza a la que aquí me refiero tiene dos interpretaciones según la dimensión de capital social a la que hago referencia. Cuando hago alusión al capital social “de unión”, la confianza se relaciona con la percepción de los agremiados sobre las capacidades y honestidad de los dirigentes o directiva. En contraparte, cuando mido la confianza en la dimensión del capital social “de puente”, el indicador refleja la confiabilidad de la relación a manera de prescindir de contratos legales que garanticen el cumplimiento de los acuerdos establecidos por los actores involucrados (organización y clientes, organización y dependencias gubernamentales).

- Reciprocidad

La reciprocidad es entendida como el grado de beneficios, sociales o económicos, que el colectivo le reporta al individuo en contraste con el esfuerzo invertido por pertenecer a la organización. Los beneficios de tipo social, como los mismos entrevistados expresan, tienen que ver con la superación personal, con la satisfacción de pertenecer a un grupo y con el prestigio que dicha pertenencia les da frente a la comunidad. Los beneficios económicos son, por tratarse de organizaciones que aún no reparten utilidades, el cumplimiento de los objetivos de corto plazo que permiten la capitalización del grupo. Pero también la reciprocidad hace alusión a la percepción de los

agremiados acerca del esfuerzo que realizan sus colegas en comparación con el que hacen ellos. A esta reciprocidad la llamamos “reciprocidad laboral”.

Cuando me refiero al capital social “de puente”, la reciprocidad tiene que ver con los beneficios que dos actores obtienen de una relación y con la capacidad de negociar<sup>27</sup> en iguales circunstancias. Mientras sea interesante para ambos actores, se mantendrá la motivación para mantener la relación.

- Pertenencia

El sentido de pertenencia a la organización es medido a través de la participación de los agremiados en actividades que carecen de obligatoriedad a saber, la asistencia a las reuniones que se celebran semanal o mensualmente para informar y tomar decisiones.

#### d) Desempeño (tabla 7)

El desempeño se midió considerando una variable social y otra económica. La social se refiere a la capacidad de la organización de subsistir en momentos de crisis apelando al trabajo voluntario. Por tanto, el indicador empleado es “la intención de los agremiados de permanecer en la organización realizando trabajo voluntario”. La variable económica corresponde a la eficacia en términos de la capacidad de la organización de acceder a nuevos recursos. El indicador empleado para ello es el valor promedio mensual de las ventas realizadas de nopal industrializado. A diferencia de la reciprocidad económica, la eficacia no refleja una percepción de los socios sino un resultado neto del colectivo.

---

<sup>27</sup> Es importante aclarar que la capacidad de negociación entre dos actores no siempre es igual. Es común encontrar relaciones de dominación y subordinación entre negociantes, sobretodo en el medio rural. Por ejemplo, los productores de bienes perecederos generalmente se encuentran en desventaja frente a sus compradores por la premura de vender su mercancía antes de que ésta se descomponga. Éste no es el caso de los productores que estamos analizando, pero no quise ignorar dicho indicador para ver si encontraba indicios de esta desarticulación en la capacidad de negociación que podría repercutir en la reciprocidad de la relación.

**Tabla 5. Variables e indicadores de los aspectos estudiados que afectan el capital social de una organización.**

VARIABLES		INDICADORES* <sup>a</sup>
P A E S R P S E O C N T A O L S E S	Composición socioeconómica (homogénea/heterogénea)	Educación, edad, ingreso, proporción de ingreso familiar agrícola, superficie de nopal
	Capital humano y social de dirigentes	Experiencia previa en asociaciones económicas Contactos previos con dependencias gubernamentales y mercado
	Reglas en la distribución de derechos* <sup>b</sup> y responsabilidades	Percepción acerca de la justicia en la repartición del trabajo
	Reglas de transparencia	Percepción acerca de la rendición de cuentas
T C O I S O N A L E S	Toma de decisiones (vertical/horizontal)	Autonomía de los dirigentes para tomar decisiones relacionadas a asignación de funciones, determinación del volumen de producción, destino de las ganancias, y demanda de créditos

\*<sup>a</sup> Las preguntas que dan cuenta de los indicadores se encuentran en el apéndice 2.

\*<sup>b</sup> Los derechos vendrían a ser la distribución de ganancias pero esto aún no ocurre.

**Tabla 6. Las variables e indicadores del capital social**

VARIABLES		INDICADORES
K S D E U N I O N	Pertenencia .....	Participación en actividades no obligatorias (reuniones semanales o mensuales)
	Confianza .....	Confianza en la honestidad de la directiva o dirigentes
	Reciprocidad .....	Beneficio social: satisfacción, superación y prestigio Beneficio económico: cumplimiento de objetivos a corto plazo Laboral: certeza de que los demás se esfuerzan igual
K S D E P U E N T E	Confianza .....	Necesidad de existencia de acuerdos formales o contratos legales
	Reciprocidad .....	Reciprocidad beneficios percibidos y en capacidad de negociación

\*<sup>a</sup> Las preguntas que dan cuenta de los indicadores se encuentran en el apéndice 2.

**Tabla 7. Las variables e indicadores del desempeño**

VARIABLES	INDICADORES* <sup>a</sup>
D E S E M P E Ñ O	Capacidad de subsistir en momentos de crisis
	Intención de mantenerse en el grupo realizando un trabajo voluntario
	Capacidad de acceder a nuevos recursos
	Ganancias obtenidas por el colectivo con la venta de nopal industrializado

\*<sup>a</sup> Las preguntas que dan cuenta de los indicadores se encuentran en el apéndice 1.

### ***3.4 Procesamiento de la información***

Con los datos obtenidos de los cuestionarios se practicaron análisis estadísticos. Éstos se llevaron a cabo a partir de tres técnicas y del empleo de un programa de visualización de redes sociales.

#### ***El coeficiente de correlación***

Este coeficiente describe la intensidad de la relación entre dos conjuntos de variables, en otras palabras, es la medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables.

El coeficiente de correlación puede tomar valores desde menos uno hasta uno, indicando que mientras más cercano a uno sea el valor de dicho coeficiente, ya sea positivo o negativo, más fuerte será la asociación lineal entre las dos variables. Mientras más cercano a cero sea el coeficiente de correlación indicará que más débil

es la asociación entre ambas variables. Si es igual a cero se concluirá que no existe relación lineal alguna entre ambas variables. En este trabajo se consideró como variables que ameritan atención aquéllas cuyo coeficiente de correlación con la variable dependiente era mayor a 0.6.

### *Análisis de factores*

El análisis de factores es un modelo matemático que permite explicar la correlación entre un número grande de variables en términos de un pequeño número de factores fundamentales. Esta técnica se emplea para reducir y agrupar datos. En esta tesis, el modelo se utilizó con la serie de preguntas sobre capital social comunitario.

Para saber qué tan confiable es la agrupación de variables que este modelo propone, es importante que los factores logren explicar -en el caso de estudios sociológicos- por lo menos el 65% de la varianza.

### *Análisis discriminante*

Este análisis permite conocer si existen diferencias significativas entre distintas poblaciones respecto a un conjunto de variables. En la tesis, apliqué este análisis a los factores obtenidos del capital social comunitario de la comunidad de Santa Ana. Tomé a la población que pertenecía a una organización productiva y la que no pertenecía, y calculé aquéllos factores o grupos de variables que resultaban diferentes entre estas dos poblaciones. Asimismo, el análisis discriminante fue empleado para averiguar si las distintas categorías de proyectos de vida individual encontrados entre los miembros de las organizaciones se diferenciaban en cuanto a alguna variable de tipo socioeconómico. Todas aquéllas variables cuyo coeficiente discriminante sea mayor a cero, influyen en la separación de las poblaciones. Aquéllas variables o factores con mayor coeficiente son las que más influyen en la diferenciación de las poblaciones analizadas. Asimismo, se asume que para el caso de estudios sociales, una prueba significativa es aquélla que tiene una validación cruzada de por lo menos 65%.

### *Visualización de redes sociales, UCINET-6*

El análisis de redes sociales estudia relaciones específicas entre una serie definida de elementos que pueden ser personas, grupos, organizaciones, países e incluso acontecimientos (Molina, 2001). Este tipo de análisis utiliza datos relacionales, entendidos como un vínculo específico existente entre un par de elementos. A partir de los pares de elementos y las relaciones establecidas entre ellos es posible construir una red.

En esta tesis, el empleo del análisis de redes sociales consistió en ilustrar la densidad de las relaciones laborales entre los agremiados de cada organización. Utilicé un paquete estadístico conocido como UCINET 6, elaborado por Steve Borgatti del Colegio de Boston. Este programa analiza redes sociales partiendo de datos cualitativos. La representación de las interacciones entre los diferentes actores se hace por medio de gráficos donde cada gráfico proviene de una matriz. Los elementos básicos de los gráficos son actores (son las personas o grupos a analizar), vínculos (es la relación entre dos o mas nodos) y flujos (indica la dirección del vínculo). Así, la pregunta realizada para obtener los datos relacionales fue:

¿Con quién se relaciona usted para desempeñar sus actividades en la organización?  
Las respuestas me permitieron conocer la cohesión de cada organización, la centralidad en la toma de decisiones y cambios de liderazgo.

La cohesión social se mide a partir de cuántas relaciones existen en función del total de relaciones posibles de la red. Por su parte, el concepto de centralidad, de acuerdo a la teoría de redes, es el que refleja la posición estructural de cada individuo en la red social. Pero el concepto tiene distintas acepciones. Se puede ser central porque se tienen muchos contactos, o porque se es un intermediario de información importante o porque la distancia promedio que existe entre un individuo y los demás de la red es más corta. En este caso, se utilizó el criterio de “centralidad de grado” que es la que se refiere a número de contactos porque lo que me interesaba conocer era la dependencia que se genera entre los socios para realizar sus actividades. Con ello, quedaba cubierto el aspecto de liderazgo.





## **IV. Delimitación del contexto nacional, local y del mercado**

### ***4.1 Evolución de los apoyos al desarrollo agropecuario en México***

A mediados de la década de los setenta, la crisis del Estado de Bienestar, que en América Latina se trató más bien de una crisis del Estado Patrimonialista, favoreció la reaparición de las posturas conservadoras del modelo liberal original y el regreso hacia una economía de libre mercado (Gordillo de Anda y Farcas-Guendelman, 2000; Ordóñez-Barba, 2002).

En esta dinámica, hacia fines de 1976, la política gubernamental para el agro en México se modificó y pasó de ser de tipo “agrarista y desarrollista” a ser “eficientista” y “productivista”, con lo que se volvió más acorde con los intereses del capital ligado a transnacionales (Martínez-Borrego, 1991: 41). Al mismo tiempo, el reparto agrario se declaró concluido y el problema rural fue planteado en términos de productividad.

En 1982, la caída de los precios del petróleo llevó al país a una nueva crisis reflejada en una disminución de la producción, una hiperinflación, fuga de capitales y cancelación de créditos internacionales, entre otros. El gobierno mexicano redujo entonces su déficit fiscal y en 1983, aplicó un severo ajuste a las finanzas públicas que afectó con especial énfasis al gasto social (Ordóñez-Barba, 2002).

“El daño social causado en esos años se tradujo en manifestaciones de descontento popular que confluyeron en la elección presidencial de 1988 con una votación masiva en contra del partido político en el poder, el PRI [Partido Revolucionario Institucional]. Ante este hecho, las estructuras de poder reaccionaron

revirtiendo el inminente triunfo de la oposición de izquierda mediante un estrepitoso fraude electoral” (Ordóñez-Barba, 2002: 48). Para ganar legitimidad, el nuevo gobierno en el poder otorgó un financiamiento importante a las políticas sociales que permitió recuperar en 1993, el nivel de gasto que tenían en 1981.

Sin embargo, la maquinaria del sistema neoliberal ya se había puesto a funcionar. En 1991, se firmó el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN) y en consecuencia se modificaron las características y orientación de las políticas agropecuarias. El presidente en turno, Salinas de Gortari (1991), “concedió la mayoría de edad a los campesinos” a través de la transferencia de funciones técnicas, administrativas y económicas a las organizaciones campesinas, entendidas éstas como empresas colectivas. Esto parecía concordar con las peticiones de los campesinos quienes solicitaban una mayor autonomía en el proceso productivo. Sin embargo, enseguida quedó de manifiesto que la autonomía que buscaban los productores agrícolas no tenía el mismo significado para el gobierno en turno. Mientras los primeros procuraban apropiarse del proceso productivo sin dejar de recibir apoyos del Estado, la autoridad pretendía liberarse poco a poco de todas las tareas implicadas en la producción agropecuaria, incluyendo el soporte técnico y financiero. Desafortunadamente, hasta ahora, la transferencia de responsabilidades de un órgano estatal a un grupo de campesinos ha sido exitosa en pocos casos.

En la última década, de 1994 a 2004, la política agropecuaria se basó fundamentalmente en tres programas: Procampo, Alianza para el Campo y Apoyos a la Comercialización (Ruiz-Funes, 2005). El Procampo se diseñó para apoyar la producción de granos básicos que no eran competitivos con la de Estados Unidos y Canadá. En un inicio se planteó como un apoyo directo temporal, de 15 años, con el fin de inducir la reconversión productiva hacia cultivos más rentables. Sin embargo, ahora este programa ya se encuentra institucionalizado. Alianza para el Campo se concibió como un programa que ayudaría a elevar la productividad agropecuaria y

capitalizar el campo. Opera bajo una coparticipación entre el gobierno federal, el estatal y los productores. En cuanto a los Apoyos a la Comercialización, éstos buscan colocar la producción agropecuaria en la agroindustria nacional y darle competitividad frente a las importaciones. Con excepción de Alianza para el Campo, el presupuesto otorgado a los demás programas disminuyó. Así, durante los diez primeros años de vigencia del TLCAN, el sector agropecuario, a través de SAGARPA, tuvo recursos fiscales cada vez menores en términos reales (tabla 8).

**Tabla 8. Presupuesto total de Sagarpa, 1994-2004.**

(Términos reales base 2003,  
miles de pesos)

AÑO	MONTO
1994 .....	49,848
1995 .....	36,480
1996 .....	34,108
1997 .....	33,941
1998 .....	32,058
1999 .....	27,095
2000 .....	29,036
2001 .....	35,794
2002 .....	37,181
2003 .....	41,109
2004 .....	34,981

Fuente: Tabla tomada de Romero y Puyana, 2005.

En los primeros 15 años de apertura comercial, los apoyos gubernamentales fueron insuficientes para compensar los deterioros del campo mexicano frente a la desigualdad competitiva con Estados Unidos y Canadá. “Mientras que los apoyos directos [como Procampo] son transparentes, los correspondientes a comercialización y Alianza para el Campo son casuistas, poco transparentes e introducen sesgos productivos” (M. Ruiz-Funes, 2005).

La transformación de la presencia estatal en el ámbito rural todavía se encuentra lejos de establecer una nueva forma de relación entre el Estado y la sociedad rural. Han desaparecido viejas formas de organización que han abierto espacio para el surgimiento de nuevas formas de asociarse. A continuación expongo la evolución de las figuras asociativas para la producción rural en México y las características que han contribuido a la consolidación de organizaciones eficaces y democráticas.

#### ***4.2 Evolución de las figuras asociativas de producción rural***

Muchas son las formas organizativas que tratan de sobresalir en nuestros tiempos. En México los productores rurales se han agrupado bajo distintas figuras jurídicas que se han ido modificando a lo largo de los años en función de los objetivos del Estado y de la coyuntura nacional: Sociedades Locales de Crédito, Sociedad de Producción Rural (SPR), Sociedad Anónima (SA), Sociedad de Solidaridad Social (SSS), Ejido, Unión de Ejidos (UE), Asociación Agrícola (AA), Sociedad Civil (SC), Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC), Asociación Civil (AC) y Sociedad Cooperativa (SCoop). En todos los casos la finalidad es proveer a los asociados de servicios y canales necesarios para llevar a buen término su proceso productivo y de comercialización.

A partir de 1920 y hasta la década de los setenta, las asociaciones rurales, con excepción de los ejidos y comunidades, estaban compuestas por pequeños propietarios y se orientaban a apoyar actividades relacionadas con la producción (siembra, cultivo y cosecha). Éstas eran las Sociedades Locales de Crédito. Los ejidos y comunidades, que integraba a la mayoría de los campesinos no tenían una figura jurídica y por tanto no eran acreedores de crédito. Si acaso se empeñaban en obtener un crédito, debían constituirse en sociedades locales de crédito, pero dada la dificultad de este trámite no obtenían lo requerido para la debida explotación de sus recursos, producción y comercialización (Zaragoza y Macías, 1980). Sin embargo, parte de las demandas de este sector fueron atendidas mediante una estructura corporativa con la cual el Estado resolvía dos inquietudes: el control de las fuerzas locales originadas durante la Revolución y la institucionalización de la lucha política (Jones y Remes, 1995). En 1971, con la Ley Federal de Reforma Agraria, la comunidad y el ejido adquirieron formalmente personalidad jurídica con lo cual pudieron pedir créditos en calidad de persona moral<sup>28</sup> y las Sociedades Locales de Crédito se convirtieron en figuras asociativas con posibilidad de acceder también a créditos para la comercialización e industrialización de los productos rurales. Poco después, en la década de los ochenta, se manifestó la crisis del sistema corporativo. Por un lado, la sociedad se volvió más plural y participativa y por el otro, la crisis financiera obligó a incrementar la eficiencia de las empresas paraestatales donde los sindicatos aparecían como el principal obstáculo para llevar a cabo una reestructuración. A pesar de aún no haber terminado con el corporativismo, el Estado cambió su política social y económica; los procesos de acopio, almacenamiento, transformación y distribución de los productos agropecuarios que habían sido asumidos por entidades estatales dejaron de ser, bajo el nuevo sistema, económicamente viables debido a que implicaban un enorme desembolso en forma de subsidios.

---

<sup>28</sup> Las personas jurídicas son clasificadas en físicas y morales. “El hombre constituye la persona física, también llamada persona jurídica individual. Los entes creados por el derecho son las personas morales o ideales, llamadas también personas jurídicas colectivas” (Zaragoza y Macías, 1980:105).

Desde entonces, la creación de organizaciones de productores fue vista como una valiosa opción de autoempleo ante la drástica contracción del mercado laboral que empleaba el Estado y su red de instituciones y empresas paraestatales (Teorema ambiental, 2001). A partir de 1990, el Estado identificó como principal problema del campo a los minifundios. Alegó que la agricultura no podría desarrollarse con superficies menores a cinco hectáreas por lo que promovió la agregación de tierras. Para ello, eliminó la restricción que algunas de las organizaciones tenían de ser exclusivas de pequeños propietarios permitiendo y promoviendo la asociación de toda persona física o moral.

Entre tanto el ejido, principal forma de tenencia de la tierra en el campo hasta los años noventa, comenzó un proceso de fragmentación. Esta fragmentación no sólo ha sido producto de la modificación al artículo 27 constitucional que entre otras cosas, abrió la posibilidad de nuevas formas de asociación que agrupaban personas físicas y no sólo morales. La fragmentación ha sido también resultado de la creciente población no ejidataria que vive en los ejidos (Rello, 1997). Es decir, desde hace varios años, el ejido dejó de estar compuesto principalmente por ejidatarios; conviven con ellos avecindados, jornaleros y otros actores que no gozan de los mismos derechos agrarios que conceden, entre otras cosas, el acceso a los bienes comunales.

La aparición de nuevas formas de organización en un contexto donde el Estado se retira de muchas de sus funciones de abastecimiento, acopio y comercialización genera una mayor apropiación de los procesos productivos por parte de los productores. Antes de este cambio en el sistema económico y político, las organizaciones de la población rural eran creadas, financiadas y sostenidas por los gobiernos, y los agremiados participaban de manera generalmente "pasiva". "El nivel de participación de los miembros en la propiedad de estas organizaciones [solía] ser bajo, al igual que la responsabilidad de la gestión y la eficacia" (FAO 1995:1). En la nueva coyuntura, muchas de ellas se conforman por iniciativa de los propios

productores y la apropiación de la organización comienza a ser un evento más frecuente. Sin embargo, no hay que olvidar las metas que se imponen diversos programas de desarrollo en materia de conformación de sociedades mercantiles lo cual, seguramente, distorsiona el número de organizaciones creadas con un interés legítimo por parte de los productores. A pesar de las nuevas facilidades existentes en la creación de organizaciones, las historias de fracaso siguen siendo numerosas. Éstas no son exclusivas del sector agropecuario ya que se reporta que en países subdesarrollados, entre un 50 y 75% de las empresas privadas dejan de existir durante los primeros tres años de haber sido conformadas (CEPAL, 2002). En México, el INEGI reportó que entre 1994 y 1999 se crearon 400,000 empresas de las cuales 160,000 sobrevivieron por más de 5 años. De esta manera, las causas del éxito o fracaso son distintas entre las diferentes formas asociativas. En el caso de las organizaciones de producción rural, el principal reto que atraviesan es alcanzar la eficacia económica y al mismo tiempo mantener la participación igualitaria y democrática de sus miembros.

#### ***4.3 Características del área de estudio***

Antes de exponer las características físicas y sociales de Milpa Alta, me parece importante detenernos un momento en la historia de Milpa Alta ya que ésta explica el fuerte sentido de pertenencia que se observa en la zona. Parte de los datos obtenidos para este apartado se basan en la recopilación de información oral y archivos inéditos o de difícil acceso que Teresa Losada (2003) y Pablo Torres (1991) lograron reunir para sus respectivos trabajos.

### **4.3.1 Organización y defensa del territorio en Milpa Alta**

Los primeros pobladores de Milpa Alta fueron familias de chichimecas que llegaron hacia el año 1240. En menos de dos siglos, las tribus conformadas fueron conquistadas por los aztecas a quienes tuvieron que pagar tributos. Desde entonces la región ya era codiciada por sus recursos forestales. Los milpaltenses defendían su territorio de las constantes invasiones de pueblos vecinos que buscaban madera para la fabricación de canoas y resinas para su alumbrado (Chavira Olivos, 1973 citado por Losada 2003). Poco después llegaron los españoles y durante el periodo colonial los originarios de Milpa Alta intercambiaron sus productos con comerciantes de regiones tropicales y con sus vecinos de Xochimilco. Intercambiaban maíz, pulque, tunas, piedra, zacate y madera por otros productos como el piloncillo, el azúcar, el aguardiente de Morelos y Guerrero y animales y plantas del lago de Xochimilco.

La orografía del lugar, caracterizada por innumerables laderas, mantuvo a Milpa Alta un tanto aislada del contexto social de la época colonial. Esta situación, según comenta Losada (2003), sugiere la posibilidad de que los pueblos de Milpa Alta hayan conservado de mejor forma sus antiguas costumbres y la preservación del idioma náhuatl.

La época de la colonia y posteriormente de la independencia aparece mucho más borrosa en la memoria de los milpaltenses que el del México antiguo. Sin embargo, los años de la revolución se tienen muy presentes.

Milpa Alta fue uno de los bastiones de Emiliano Zapata. En 1914 este revolucionario instaló un cuartel general en San Pablo, Oxtotepec y ratificó los principios del Plan de Ayala<sup>29</sup>. A finales de 1914, el ejército carrancista entró en Milpa Alta con la firme intención de terminar con los zapatistas. Al ser un frente de

---

<sup>29</sup> El Plan de Ayala enfatizaba el carácter agrario de la revolución y exigía se elevara a rango constitucional la devolución de terrenos, montes y aguas a los pueblos o ciudadanos que habían sido despojados de ellos.



batalla, la población huyó abandonando sus tierras. Entre 1910 y 1921 la comunidad perdió a casi el 40% de su población. Más tarde, en la década de los veintes, cuando llegó la calma, esta localidad se enfocó a la reconstrucción de sus pueblos y tierras de labranza.

Si bien la memoria de la revolución está asociada a los sufrimientos y a las depredaciones que entre otros, el ejército de Zapata perpetraba, la figura de este general es recordada con admiración por la población milpaltense (Gómez-César, 1994).

Después de la revolución y durante todo el siglo XX, Milpa Alta ha tenido que enfrentarse a las múltiples iniciativas de usurpación de su territorio. Y así como existen problemas que la población de manera colectiva no ha podido solucionar, como es el caso de sus límites territoriales con San Salvador Cuauhtenco, existen otros para los que han sido muy eficaces.

En 1947, la empresa papelera Loreto y Peña Pobre recibió por parte del gobierno federal, la concesión de talar los bosques que estaban en litigio entre Milpa Alta y San Salvador Cuauhtenco. A finales de los años mil novecientos sesenta dicha papelera extendió su área de acción provocando que grupos de comuneros los denunciaran ante las autoridades agrarias y forestales. Ante la indiferencia de estas dependencias, los comuneros promovieron acciones directas en contra de los talamontes. En respuesta, la empresa papelera instaló guardias blancos en el bosque que fueron responsables de múltiples actos violentos, entre ellos la muerte de decenas de comuneros.

En 1974 el gobierno federal autorizó la construcción de la Ciudad de la Ciencia y la Tecnología en más de 700 hectáreas del pueblo de Santa Ana en Milpa Alta. Con la firme intención de parar ese proyecto, el 17 de noviembre de ese mismo año se conformó una asociación de comuneros que se hizo llamar “Constituyentes de 1917”.

La asociación inició con un fuerte apoyo colectivo e intentó, en una primera instancia, el diálogo y la negociación con funcionarios públicos. Pero las obras públicas no se detuvieron y el 5 de febrero de 1975, alrededor de 1000 personas armadas con piedras, palos y machetes tomaron el sitio y detuvieron al arquitecto encargado (Jurado, 1992). En respuesta, la obra se detuvo y la compañía constructora abandonó la zona. A partir de ese momento los “Constituyentes de 1917” comenzaron a entablar alianzas más allá del Distrito Federal. Se ligaron con organizaciones campesinas del Estado de Morelos con quienes tenían lazos culturales e históricos fuertes.

Mientras tanto, los enfrentamientos con la compañía papelera Loreto y Peña Pobre continuaban. El gobierno federal apoyaba a esta compañía e incluso habían logrado “comprar” al líder de los representantes comunales. Pero en 1980, un choque con el gobierno federal provocó la muerte de este líder con lo que la delegación política perdió parte de su poder, se acabaron las talas y desapareció el ambiente de violencia (Gómez-César, 2002).

En 1979 se celebró en Milpa Alta el Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Campesinas Independientes. De este encuentro surgió la decisión de constituir la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), una organización de campesinos independientes que lucharían fundamentalmente por el acceso a la tierra apoyados en un programa radical de izquierda (González-García, 2001, Bartra, 1985).

Después del levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994, la representación comunal de los pueblos de Milpa Alta participó en los diálogos de San Andrés que consistían en plantear compromisos y propuestas conjuntas entre el gobierno federal y el EZLN, que garantizaran una relación de mayor igualdad entre los pueblos indígenas del país, la sociedad y el Estado. También participó en la fundación del Congreso Nacional Indígena<sup>30</sup> y en cada una de sus sesiones posteriores. Milpa Alta es también parte de la Alianza de Pueblos

---

<sup>30</sup> El CNI es el heredero organizativo de los Diálogos de San Andrés sobre derechos y cultura indígena

Indígenas, Ejidos y Comunidades del Anáhuac, que en 1998 formaron 21 comunidades de la región para la defensa común de sus tierras, territorios, cultura e identidad.

Son muchas las historias de luchas colectivas exitosas en Milpa Alta. Éstas sin duda han sido un promotor importante del capital social de la región que a priori, podría sugerir una alta capacidad asociativa de la población. Sin embargo, como se verá más adelante, los recursos movilizados para este tipo de asociaciones no son necesariamente los mismos que se requieren movilizar para crear asociaciones de tipo productivo.

#### **4.3.2 Organización Comunitaria en Milpa Alta**

Milpa Alta, a pesar de su cercanía con la urbe de la ciudad de México, guarda diversas formas tradicionales de organización social y política que le permiten preservar su identidad, su cultura y su territorio, a la vez que la subsistencia ambiental de sus pueblos.

En Milpa Alta, así como en Tláhuac, Xochimilco y algunas colonias de Tlalpan, se practica una forma de gobierno proveniente de los sistemas de cargo indígenas en donde la autoridad es elegida en asamblea por la comunidad. Conforme al estatuto del gobierno del Distrito Federal, esto no es válido; los jefes delegacionales -elegidos por votación por los habitantes de la delegación- tienen la facultad de designar a los servidores públicos de las comunidades de su delegación. Por ello en las delegaciones mencionadas, la autoridad de los pueblos quedaría fuera de norma con respecto al marco legal del gobierno y de la administración pública. Con el fin de no entrar en “irregularidades”, en la convocatoria delegacional “se establece puntualmente que es facultad del jefe delegacional designar a los servidores públicos de la delegación, por lo que en uso de su derecho convoca a una CONSULTA VECINAL PARA DESIGNAR AL COORDINADOR” (Dirección General de Equidad y Desarrollo Social, 2004).

De esta manera, la ambigüedad recién referida ha sido aceptada por el gobierno local. Los subdelegados o coordinadores de enlace territorial, comparten en los hechos las facultades consuetudinarias que les otorga el pueblo y las funciones administrativas establecidas por cada delegación (Dirección General de Equidad y Desarrollo Social, 2004).

Compartiendo esta dualidad de funciones y facultades, los coordinadores o subdelegados cumplen en los hechos tres principales funciones: a) servidores públicos con funciones administrativas, b) autoridades electas por su comunidad con facultades consuetudinarias, en cuanto a jueces de paz, jueces cívicos, fedatarios públicos; y c) vínculo del gobierno con el pueblo.

A continuación se enuncia uno de los puntos que establece la convocatoria delegacional con respecto al coordinador de enlace territorial de uno de los pueblos de Milpa Alta:

*El Enlace Territorial es un representante de la comunidad y funcionario Delegacional sujeto a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, así como todos aquellos Ordenamientos Jurídicos que regulan las funciones de los Servidores Públicos al servicio del Estado que por usos y costumbres en [tal pueblo] es electo por votación popular y sus funciones son las de gestionar las demandas de servicios públicos de la comunidad, así como coadyuvar con los órganos Político-Administrativos Desconcentrados de la Demarcación Territorial*

En algunos pueblos se encuentra establecido el tiempo para ocupar el cargo, que es de tres años, sin embargo, en otros, es facultad de la Asamblea General determinar el cambio, la continuidad o la revocación del mandato del coordinador(a) de acuerdo a su desempeño (SEDESOL,2005).

Además de la figura de subdelegado o coordinador del pueblo, existen otras autoridades, con un importante peso moral ante el gobierno, que ayudan al desarrollo de la comunidad y a la mitigación de conflictos. Estos son el comisario ejidal, el representante comunal y el mayordomo. Los dos primeros son considerados autoridades agrarias a las que el gobierno toma en cuenta para resolver demandas relacionadas a tierras, ya sean de tipo ejidal o comunal. En la década de los ochenta, como mencionamos en el apartado anterior, estas autoridades tuvieron una participación fundamental en la lucha por las tierras comunales de Milpa Alta. Pero en los últimos años, esta representación ha perdido fuerza, pues en la zona han disminuido las actividades agrarias y han cobrado auge las del sector secundario y terciario.

La función de los mayordomos es eminentemente religiosa y ocasionalmente judicial cuando se suscitan conflictos en la comunidad. En el caso de Milpa Alta, en cada pueblo existe un mayordomo mayor que está a cargo de la “fiesta grande”, la fiesta de la patrona del pueblo. El mayordomo tiene la responsabilidad de dar de comer a la banda musical, a los recaudadores y a todos los que participan (en Santa Ana Tlacotenco se dice que son alrededor de 150 personas a las que hay que dar de comer). El cargo dura un año y generalmente el mayordomo “invita” a familiares para que le ayuden en los gastos y en la organización de la fiesta. En entrevista, uno de ellos declaró: “...el gasto no se siente. Lo hacemos en respuesta a una manda<sup>31</sup> ; Santa Ana es madre de todos y la verdad es que nos ayuda”. A su vez, cada pueblo está dividido en barrios, cada uno con un santo patrón y un mayordomo. Durante su cargo, que también dura un año, estos mayordomos de barrio participan principalmente en la organización de fiestas patronales, en la solicitud de servicios para infraestructura, y eventualmente en la resolución de conflictos locales.

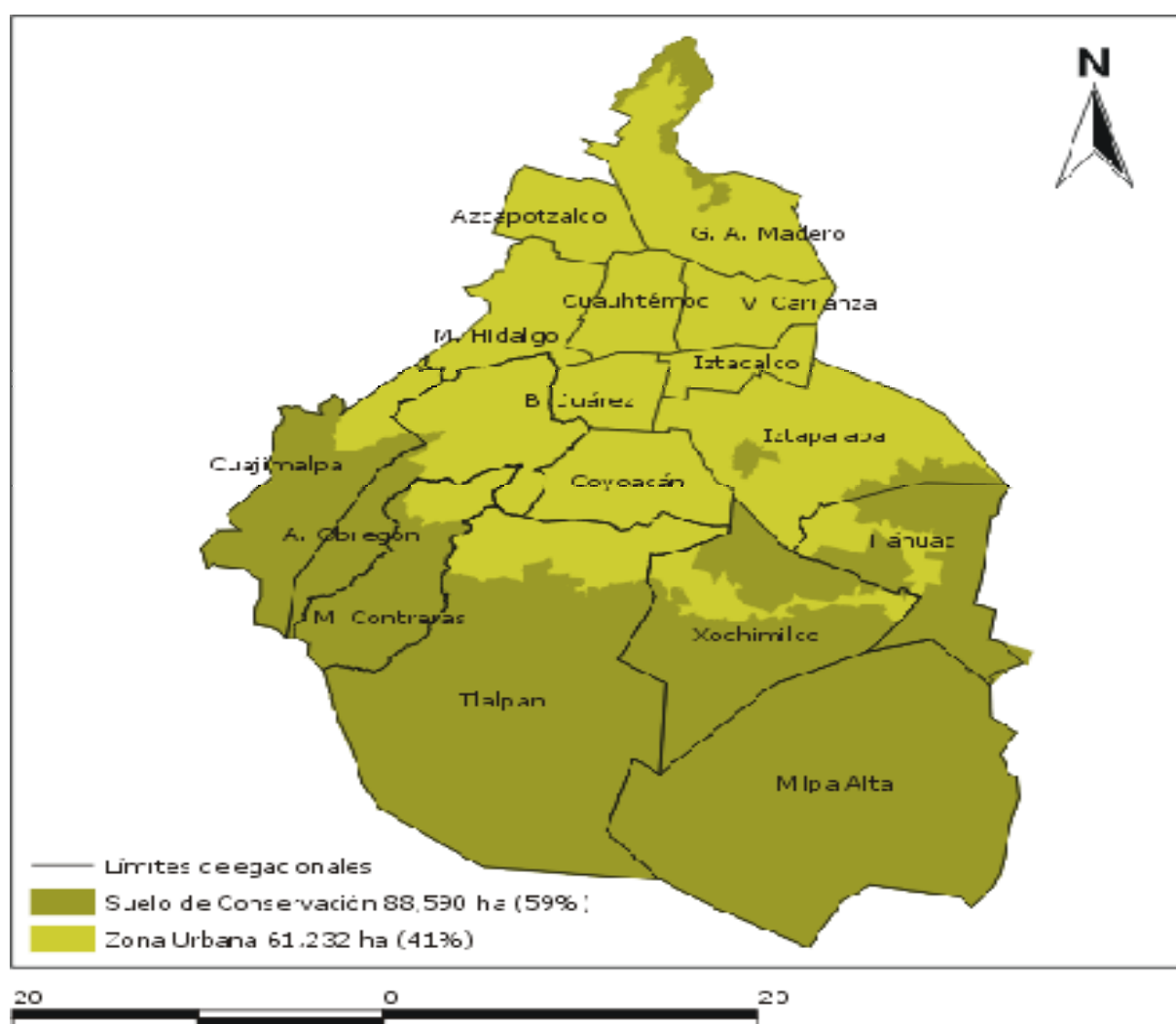
---

<sup>31</sup> Una manda es el cumplimiento de una promesa que una persona hizo con un símbolo religioso a cambio de un favor que ya le fue concedido.

### 4.3.3 Características físicas y sociales de Milpa Alta

Milpa Alta es una de las 16 delegaciones que conforman al Distrito Federal (figura 5). Es la delegación con mayor extensión territorial y menor número de habitantes; detenta el 19% de la superficie del Distrito Federal y sólo el 1% de la población vive en esta zona, es decir, 115,895 personas (Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI). Su territorio está dividido de la siguiente manera: 9% presenta instalaciones urbanas, 24% está destinado a la agricultura, 18% tiene pastizales y 49% está ocupado por bosques (Programa Delegacional Milpa Alta, 2000).

**Figura 5. Mapa de las delegaciones del Distrito Federal**



Fuente: COREIA  
Elaboración: DGGM, Sistemas de Información Geográfica

La región registra una precipitación y temperatura promedio anual de 731 mm y 15.6 °C respectivamente. El clima que predomina es el templado subhúmedo y semifrío con lluvias en verano y heladas en diciembre y enero.

Milpa Alta se considera una importante zona de recarga de mantos acuíferos por tener suelos que en su mayoría son laderas de origen volcánico, muy porosos que permiten la infiltración de agua. Sin embargo, debido a que la altitud promedio de los principales poblados es superior a los 2500 msnm, esta demarcación tiene deficiencias en el suministro de agua dada la dificultad de bombearla desde las zonas más bajas. Sólo el 53% de las áreas urbanas cuenta con drenaje y únicamente el 30% de la población esta conectada a la red de abastecimiento de agua. (Plan Rector de producción y conservación de la microcuenca “Milpa Alta”, delegación Milpa Alta, Distrito Federal, 2000).

En lo que a la ocupación vegetal se refiere la región comprende bosques de pino y encino en su parte alta. Las actividades agrícolas como el monocultivo del nopal y de manera aislada el cultivo de maíz, alfalfa, haba, frijol, calabaza y hortalizas se desarrollan en la zona intermedia y baja. Las limitantes de estos suelos para la agricultura es que tienen poca profundidad, alta pedregosidad, baja retención de agua y pendientes abruptas e irregulares (Fomento Económico, 1995). El nopal es el cultivo que mejor puede aprovechar estas condiciones y por tanto es el de mayor rendimiento y el más atractivo económicamente.

Como se mencionó anteriormente, Milpa Alta es una delegación dividida en 12 pueblos. Las estadísticas oficiales sólo contemplan 9 pueblos ya que tres de ellos están integrados en la cabecera municipal dada su cercanía a la misma y su pequeño tamaño. Los nombres que reciben estos pueblos conservan la toponimia indígena y la advocación católica (tabla 9). Los nombres en náhuatl hacen referencia al tipo de sustrato, paisaje y vegetación del lugar.

**Tabla 9. Pueblos de Milpa Alta**

Nombre católico	Nombre náhuatl	Significado del nombre náhuatl
Villa Milpa Alta	Malacachtepec	Lugar rodeado de cerros
	Momozco	en altares
San Pedro	Atocpan	Sobre la tierra fértil
San Salvador	Cuauhtenco	A la orilla del monte
San Jerónimo	Miacatlán	Lugar de carrizales
San Agustín	Ohtenco	Lugar junto al camino
San Pablo	Oztotepec	Lugar de cuevas
San Antonio	Tecomitl	En la olla o cántaro de piedra
San Francisco	Tecoxpa	Lugar de piedras amarillas
San Juan	Tepenáhuac	Lugar cercano al agua
Santa Ana	Tlacotenco	Lugar de los breñales
San Lorenzo	Tlacoyucan	Lugar donde se unen los breñales
San Bartolomé	Xicomulco	El lugar de las laderas

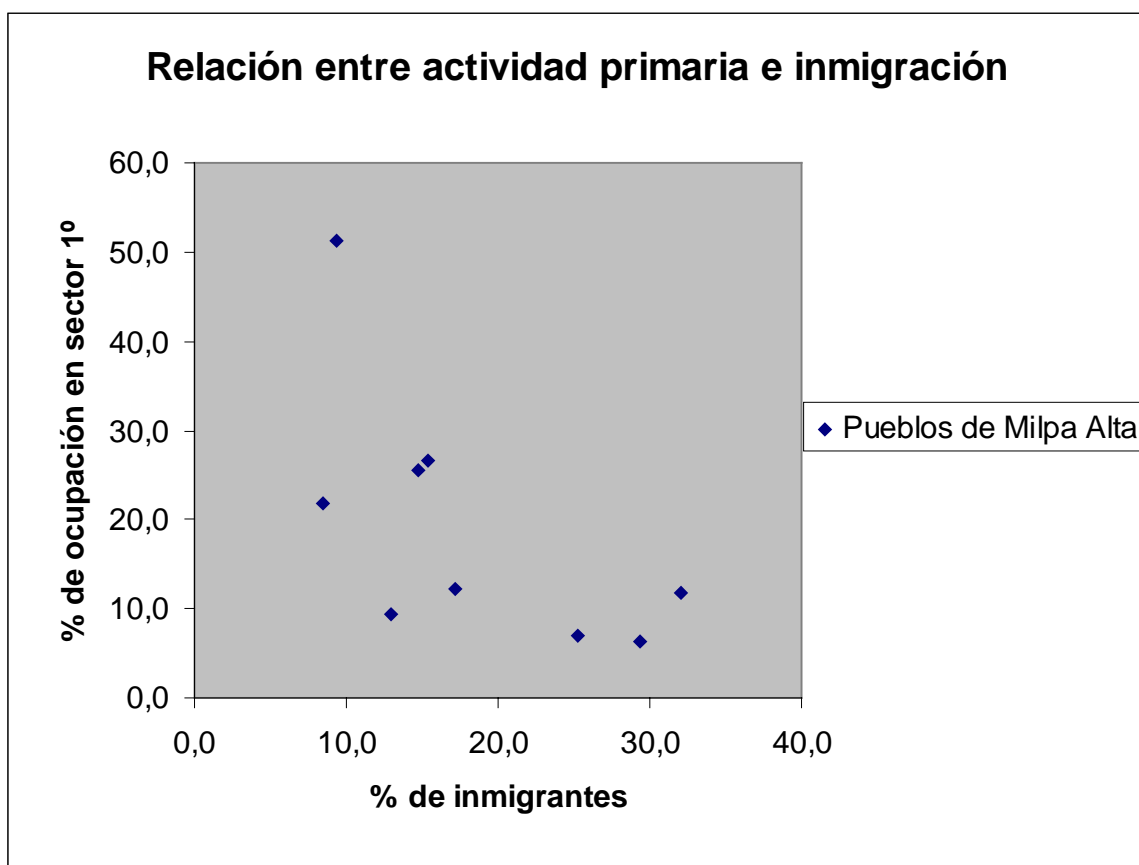
Fuente: Losada, T. (2003)

La tenencia de la tierra en Milpa Alta es en su mayoría de tipo comunal. Los comuneros se han pasado las propiedades de generación en generación y actualmente pocas son las tierras que están debidamente registradas. Los “avecindados” o inmigrantes en un principio no eran acreedores de tierras. Sin embargo, después de la modificación al artículo 27 constitucional, los comuneros han vendido en forma no oficial parte de sus tierras. La incapacidad de vender tierras de manera legal se debe a que el estatuto legal de la tierra aun no se encuentra regularizado.



Milpa Alta cuenta con una alta tasa de crecimiento poblacional, 3.7% anual, que se interpreta por la inmigración de personas de otras delegaciones del Distrito Federal y de Estados como Oaxaca, Veracruz y Guerrero (INEGI, 2000). La inmigración y la población ocupada en el sector primario son variables socioeconómicas que presentan una correlación en los pueblos de Milpa Alta: las comunidades con mayor ocupación agrícola son los de menor número de inmigrantes (figura 6 y tabla 10). Esto se explica porque, como se mencionó anteriormente, los vecindados en general carecen de tierras y trabajan en actividades del sector secundario o terciario.

**Figura 6. Relación entre actividad agrícola e inmigración**



Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2000.

De esta manera, Santa Ana, el pueblo donde se ubican las organizaciones estudiadas, presenta una baja inmigración, una regular ocupación en el sector agrícola y una gran tradición de lucha colectiva.

**Tabla 10. Indicadores socioeconómicos de 9 pueblos de Milpa Alta**

	Población		% Población	
	total	Índice de Gini	ocupada en el sector 1°	% Población nacida fuera
Sn. Antonio	18931	0.269	7%	16%
Sn. Francisco	8549	0.280	27%	13%
Sn. Pablo	11932	0.253	12%	10%
Sn. Pedro	8575	0.277	9%	12%
Sn. Salvador	10323	0.270	12%	16%
Sta. Ana	9130	0.281	22%	7%
Sn. Lorenzo	3373	0.272	51%	9%
Villa MA	16536	0.300	26%	13%
Sn. Bartolomé	3423	0.260	6%	16%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INEGI, 2000.

#### ***4.4 Características del nopal y de su mercado***

En este apartado se hablará principalmente del mercado del nopal pero antes es necesario detenerse un momento en algunos aspectos de la biología de este cultivo a fin de tener en cuenta la futura fragilidad económica de esta cactácea.

#### 4.4.1 Biología del nopal

El nopal es una cactácea cultivada desde tiempos prehispánicos por los mexicanos de las zonas centro y norte del actual territorio. De esta planta se consume el tallo, conocido como nopal verdura, y el fruto denominado tuna.

Al igual que todas las cactáceas, el nopal crece en lugares donde otros cultivos tendrían dificultades en hacerlo. Requiere poca agua para su desarrollo y el suelo puede ser pedregoso y escarpado. En zonas altas y frías esta planta presenta pocas plagas. Tal es el caso del nopal de Milpa Alta en donde los productores pueden jactarse de aplicar pocos pesticidas.

Sin embargo, existe una nueva amenaza para este cultivo. Proveniente de Florida, *Cactoblastis cactorum*<sup>32</sup> es una plaga que podría impactar fuertemente este cultivo en México. En México todavía no hay registro de su existencia. Un modelo predictivo sobre la ruta de invasión de *Cactoblastis cactorum* realizado por Goluvob, Soberón y Sarukhán (2003) señala que las zonas de mayor riesgo son Tamaulipas, el norte de Hidalgo y Zacatecas por presentar variedades de *Opuntia* susceptibles a la palomilla y un clima muy similar al del norte de Argentina, lugar de origen de la plaga. Sin embargo este modelo contempla sólo las especies de nopal que se ha observado en la naturaleza que son susceptibles a *Cactoblastis*. Johnson y Stiling, (1996) aseguran que el peligro de *Cactoblastis cactorum* radica en el hecho de no tener hospederos específicos y de manera experimental han comprobado que es capaz de atacar a un amplio rango de especies de *Opuntia*. Con ello el territorio amenazado por esta plaga aumenta y todas las regiones nopaleras de la república, incluyendo la zona de Milpa Alta deben entrar en alerta.

---

<sup>32</sup> *Cactoblastis* es una palomilla originaria del norte de Argentina cuya larva se alimenta de cactus y que se ha utilizado mundialmente para el control biológico de varias especies invasoras de *Opuntia*. En 1915 fue introducida en Australia como agente de control biológico de seis especies de *Opuntia* que se habían caracterizado por ser invasoras de zonas agrícolas. Con el mismo propósito, en 1933 dicho insecto fue introducido en Sudáfrica, en 1950 en Hawai y en 1960 en las Antillas (Gunter Zimmermann *et al.* 2002). A raíz de su introducción en el Caribe, *Cactoblastis* se dispersó de manera natural a las islas vecinas llegando a Haití, Bahamas e Islas Vírgenes. Desde 1985 se tiene evidencia de que la plaga se encuentra en el continente americano, afectando principalmente algunas especies de *Opuntia* de Florida.

La Secretaría de Agricultura (SAGARPA) está conciente de este peligro y están tomando medidas de cuarentena para evitar la entrada de la plaga al país. No obstante poco habría por hacer en el caso particular de Milpa Alta si la plaga es poco específica. La única manera de disminuir el impacto económico que esta palomilla pudiera ocasionar es diversificando las actividades de los productores de la zona. Los frutales son una opción. De hecho ya se empieza a promover el cultivo de manzanas y duraznos. A pesar de lo oscuro que se presenta el panorama para los productores de nopal, éstos no parecen preocupados. Han escuchado hablar del asunto pero el peligro no ha sido difundido de manera que se atienda como una amenaza.

#### 4.4.2 El mercado nacional e internacional del nopal

Desde los años cincuenta, el nopal se cultiva en Milpa Alta con fines comerciales. Entre la década de los cincuenta y finales de los noventa este cultivo fue muy rentable, pero a medida que se hizo mayor difusión a su consumo, otros estados de la república comenzaron a cultivarlo incrementado así la competencia. A nivel nacional Milpa Alta produce el 43% del nopal (SIACON, 2002). Le siguen en importancia, aunque de lejos, el estado de Morelos y el de México, con diferencias importantes en la superficie cosechada entre los años 2002 y 2004 (tabla 11).

**Tabla 11. Producción de nopalitos o nopal verdura en tierras de riego y temporal**

ESTADO	SUPERFICIE SEMBRADA (Ha)	PRODUCCIÓN (Ton)
Distrito Federal	4,176	336,255
Morelos * <sup>1</sup>	1,820	54,350
Estado de México	595	108,643
Jalisco	470	8,571
Baja California	449	11,660

\*<sup>1</sup>: Para el año reportado Morelos tuvo un bajo rendimiento y en contraparte, Jalisco parece haber tenido un rendimiento extraordinariamente alto.

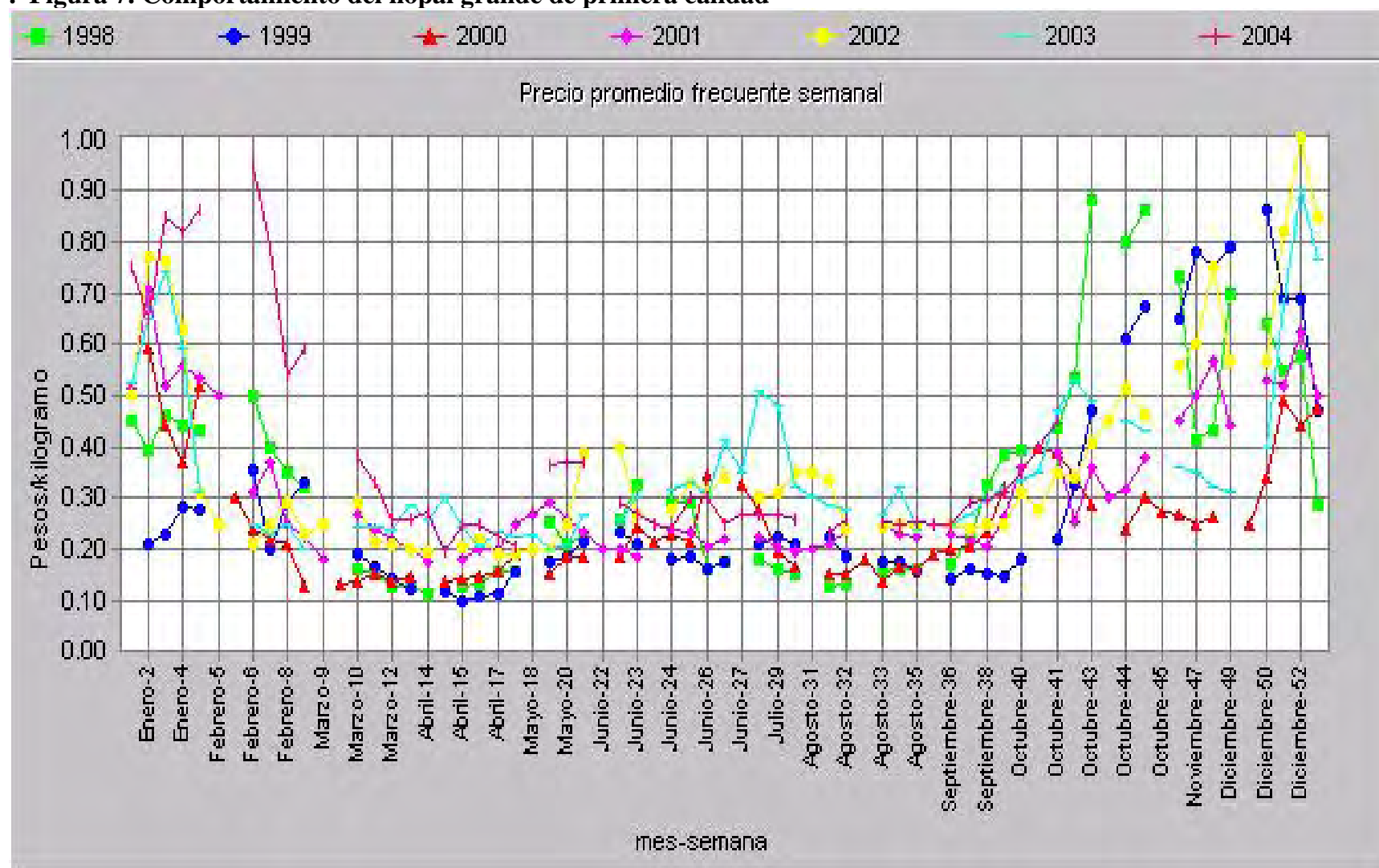
Fuente: Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON), 2003

A finales de los años setenta, México inició la exportación de nopalito a Estados Unidos, teniendo como consumidores a la población de origen mexicano. En los años ochenta, comenzó la exportación de nopal procesado en salmuera y en escabeche; primero se exportaba a Estados Unidos y en los noventa las exportaciones se expandieron a Canadá y a países europeos. Si se extrapola el consumo per cápita de nopal en México a la población mexicana de Estados Unidos, estaríamos ante un consumo potencial de 82 mil toneladas de nopal por año en Estados Unidos (consumo per cápita de 6.35 Kg). En 1995 se cubría menos del 6% de ese mercado (Flores et al, 1995).

En lo que al mercado internacional se refiere, los principales productores de nopal a nivel mundial son México, Italia, Sudáfrica, Chile, Israel y Estados Unidos. En el mundo, de las 60,000 hectáreas cultivadas con nopal, 90% se encuentran en México. La mayor parte se destina a la cosecha de tuna; nuevamente, México es el principal productor de tuna (79.4%) seguido de Italia con 12.2% y de Sudáfrica con 3.7%.

En particular el mercado del nopal de Milpa Alta está expuesto a cambios muy marcados a lo largo de todo el año. A diferencia de otras regiones productoras en donde el clima es relativamente homogéneo, en Milpa Alta se observan estaciones bien definidas. La época de sobreproducción ocurre en el verano, entre los meses de abril y agosto, y es cuando la oferta aumenta y el precio disminuye (figura 7). Frecuentemente el desplome en los precios del nopal obliga a los nopalersos a triturar su producción y utilizarlo para fertilizar los campos de cultivo.

Figura 7. Comportamiento del nopal grande de primera calidad



Fuente: Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM), 2004.  
D.F., Central de Abastos, Iztapalapa.

Para contrarrestar esta situación, algunos productores han incursionado en el terreno de la agroindustria con el fin de fabricar nopal en escabeche, en salmuera, en mermelada, y cosméticos. Sin embargo, como todo proceso agroindustrial que no produzca mercancía “delicatessen”, la tecnología y la escala se vuelven indispensables para hacer rentable la transformación. La figura 7 muestra las ganancias que se obtienen de la transformación del nopal utilizando tres tecnologías diferentes: tecnología artesanal, tecnología moderada y tecnología avanzada<sup>33</sup>. Al analizar los ingresos globales anuales es posible darse cuenta que si se dispone de una alta tecnología de industrialización las ganancias pueden ser entre 2 y 10 veces superiores de las de aquellos que venden su nopal en fresco. Por su parte la industrialización del nopal con tecnología artesanal o tecnología media sólo supera las ganancias de la venta de nopal fresco cuando el precio de la materia prima está muy bajo.

Con esto, las ventajas de vender el nopal industrializado con tecnología moderada o artesanal versus venderlo en fresco parecería ser sólo evidente en la época de sobreproducción, cuando el precio de la cactácea disminuye. El punto en el que se obtiene la misma ganancia vendiendo en fresco o industrializado es cuando el precio del nopal verdura es de \$47 pesos<sup>34</sup> el ciento de nopal (100 nopales) (figura 8). Esta situación ocurre generalmente en el mes de octubre y después, en los meses de diciembre, enero y febrero la transformación del nopal ya no rinde ganancias debido al alto costo de la materia prima. Por tanto la industrialización del nopal resulta interesante frente a la venta de nopal fresco durante aproximadamente 7 meses al año, del mes de marzo al mes de septiembre. Sin embargo, los compradores de nopal transformado requieren de un abasto constante lo que obliga al productor a transformar todo el año o prever un resguardo de nopal procesado para la época en que su costo sea mayor.

---

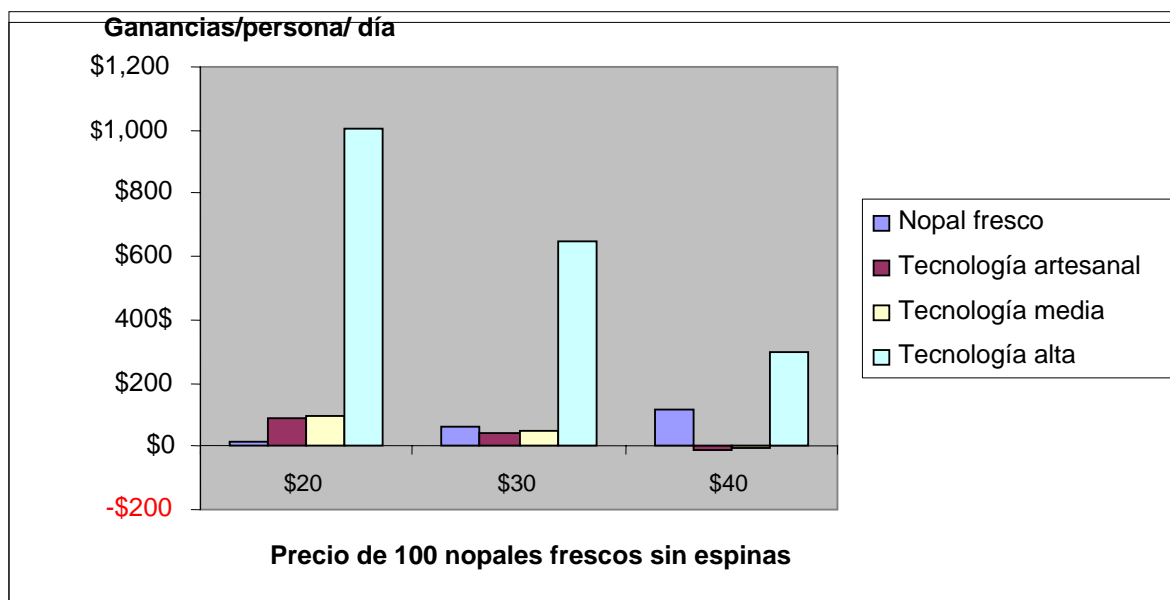
<sup>33</sup> Esta división de categorías de tecnologías sigue los siguientes criterios:

Tecnología artesanal, aquella en donde la infraestructura permite la transformación de 50 kilogramos de nopal fresco por día; tecnología moderada, en donde la capacidad de transformación es de 200 kilogramos de nopal fresco por día; tecnología alta, tiene capacidad para transformar 2000 kilogramos o más de nopal fresco por día.

<sup>34</sup> El precio es válido para el año 2005.

Algunas empresas como “Nopales Azteca”, la más importante en el rubro de la transformación de nopal en Milpa Alta, trabajan únicamente durante la temporada de menor costo del nopal. Logran producir una cantidad suficiente que les permite almacenar mercancía para no tener que procesar en la época en que los precios de la cactácea están muy altos.

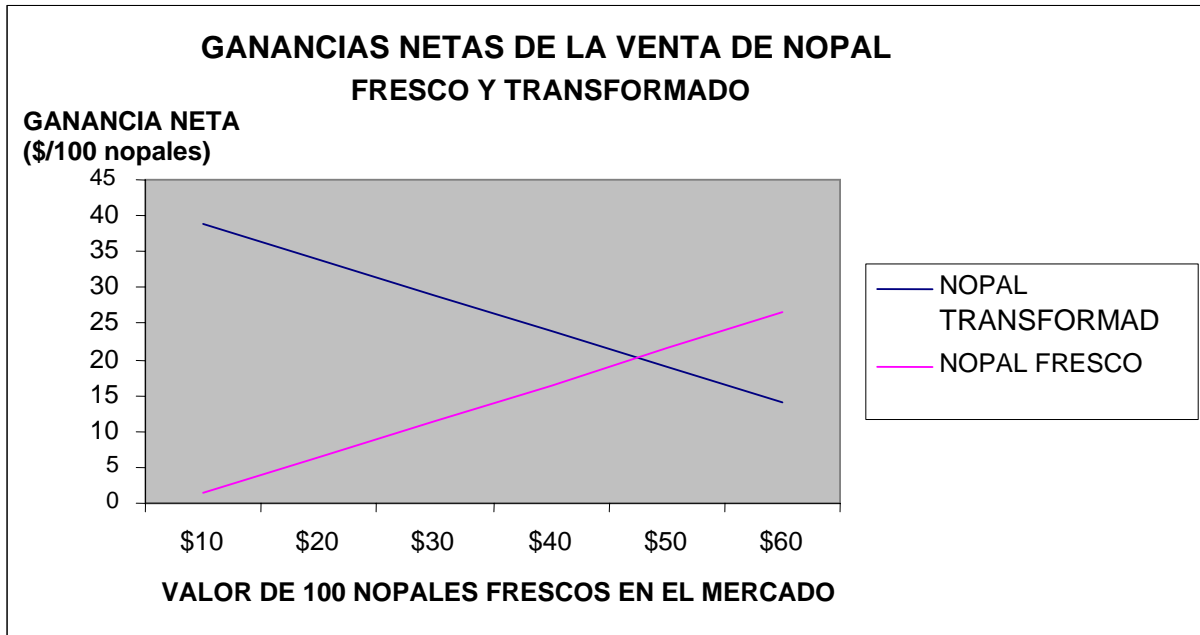
**Figura 8. Comparación de las ganancias percibidas por persona y por día de la venta de nopal en diferentes modalidades con diferentes precios asignados al nopal fresco.**



Fuente: elaboración propia a partir de costos de producción obtenidos a través de entrevistas en 2004-2005 y expuestos en el apéndice 1.



**Figura 9. Ganancias netas de la venta de nopal fresco y transformado según la cotización del nopal fresco en el mercado.**



Fuente: Elaboración propia a partir de costos de producción recopilados de encuestas realizadas en Santa Ana, Milpa Alta, 2004 (expuestos en el apéndice 4).

Hasta ahora la exportación de nopal resulta difícil por tres principales causas: primero porque si se comercializa en fresco es un producto de corta vida, segundo porque muchas veces su cultivo no respeta las normas mínimas de residuos pesticidas autorizadas y tercero, porque no siempre resulta rentable dado su bajo precio y la incapacidad de ofertar grandes cantidades. En un intento de sortear el obstáculo del factor perecedero del nopal muchos productores han incursionado en el terreno de la agroindustria fabricando nopal en salmuera, en escabeche, mermeladas y cosméticos. Sin embargo algunos conservan los problemas ya mencionados: carecen de las normas mínimas de residuos pesticidas y de falta de un volumen suficientemente grande de mercancía (entrevista a nopaleros de Milpa Alta, 2004).

#### ***4.5 Programas de apoyo a la producción de nopal de Milpa Alta 2000-2006***

Alianza para el Campo es uno de los principales programas del país para impulsar la recuperación y desarrollo del sector agropecuario. Este programa opera bajo una coparticipación entre Gobierno Federal, los gobiernos estatales y los productores. Está enfocado a la capacitación, la transferencia de tecnología y la industrialización. Apoya prioritariamente a grupos de mujeres, jóvenes de 18 a 26 años, discapacitados y ancianos de más de 65 años. En estos casos el grupo debe aportar el 10% de la inversión para un proyecto y el programa pone el 90% restante. Si se trata de grupos conformados por gente que no entra en esta categoría de “prioritarios”, Alianza para el Campo apoya con el 70% del valor total del proyecto. Si se trata de un solo productor que demanda el apoyo, se le brinda el 50%. El monto otorgado por el programa es un subsidio que sólo está sujeto a comprobación de gastos. En Milpa Alta, la encargada de distribuir los fondos de este programa por parte del Gobierno Federal es la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGARPA). Por el lado del gobierno estatal, en este caso el Distrito Federal, la Comisión de Recursos Naturales (CORENA) es quien maneja una parte de los recursos del programa Alianza para el Campo.

El interés de una dependencia del sector ambiental por el desarrollo de la actividad agropecuaria en Milpa Alta se explica por su preocupación en la conservación de suelos. En Milpa Alta se infiltra el 27% del agua que rellena los mantos freáticos del Valle de México. El crecimiento de la mancha urbana sobre suelos de conservación ha limitado dicha infiltración. Durante muchos años el cultivo del nopal actuó como una barrera contra el crecimiento urbano ya que resultaba más rentable cultivar nopal que fraccionar y urbanizar la parcela. Sin embargo desde hace 10 años otras regiones de la república, en especial Morelos, incursionaron en esta actividad productiva ocasionando una baja en la rentabilidad del cultivo por el aumento de la oferta. El tipo de suelo y orografía de Milpa Alta favorece la productividad del nopal sobre el cultivo de otras especies. Así, con el fin de asegurar zonas libres de urbanización donde el agua tenga oportunidad de infiltrarse a los mantos acuíferos, la CORENA participa intensamente en el rescate del cultivo del nopal apoyando aquellas acciones que favorezcan su rentabilidad.

Además de manejar los fondos destinados al programa Alianza para el Campo, CORENA cuenta con otros instrumentos financieros que apoyan su objetivo de conservación de suelos. Éstos son:

- a) FOCOMDES (Fondo Comunitario para el Desarrollo Sustentable) que dirige fondos para la capitalización y contratación de asesorías para proyectos productivos y negocios en el ámbito agropecuario y suelo de conservación<sup>35</sup>.
- b) PIT (Programa Integral Territorial de Desarrollo Sustentable) que canaliza los recursos para crear empleos temporales con bajos salarios orientados a realizar actividades de conservación como son la limpieza de barrancas, de canales, la construcción de trampas de azolve, etcétera.

Los tres programas mencionados abren sus convocatorias a principio de cada año y los interesados acuden a una ventanilla única para someter a evaluación un proyecto económico. Los criterios que esta dependencia utiliza para seleccionar y posteriormente asignar el subsidio se basa en aspectos sociales, económicos y ambientales. Respecto a los aspectos sociales, el solicitante debe demostrar que el proyecto pertenece a una organización oficialmente registrada y que los agremiados de dicha organización tienen bajos ingresos<sup>36</sup>. Económicamente el proyecto debe demostrar viabilidad económica y en el ámbito ambiental debe apegarse al ordenamiento ecológico vigente de la región. En el caso de los apoyos a organizaciones, mientras más miembros tenga más subsidios podrán recibir. Una fórmula general de asignación de recursos empleada por esta dependencia es que por cada miembro se conceden aproximadamente \$10,000 pesos (transmisión oral de un funcionario de CORENA<sup>37</sup>).

---

<sup>35</sup> Suelo de conservación: terrenos del área rural. Los terrenos del suelo de conservación poseen capacidades distintas para soportar diversas actividades humanas en función de sus características físicas, ecológicas y socioeconómicas (CORENA, 2000).

<sup>36</sup> Los “bajos ingresos” no se encuentran oficialmente especificados. Parecen estar sujetos a los criterios subjetivos de los evaluadores.

<sup>37</sup> Dirección de Desarrollo Rural. Entrevista realizada el 4 febrero 2005.

Por su parte los acreedores de los subsidios de CORENA se comprometen a participar en programas de capacitación que se dividen en dos módulos. El primer módulo los prepara para formar una empresa social y el segundo para vivir y armonizar con el suelo de conservación.

#### **4.5.1 Debilidades de algunos programas de fomento agropecuario**

Entrevistas con funcionarios públicos, representantes de organizaciones y con el representante del sistema-producto del nopal<sup>38</sup>, me señalaron algunas deficiencias que observan en la aplicación de los programas de fomento agropecuario, principalmente en Alianza para el Campo y FOCOMDES.

Uno de los problemas que mencionan es la falta de coordinación entre las instituciones que apoyan con subsidios y préstamos a los pequeños productores. Esto ocasiona un control deficiente del recurso lo cual conlleva a apoyos inefectivos que a su vez provocan la descapitalización de la cadena productiva del nopal. Existen proyectos que han sido acreedores de muchos recursos en comparación con otros, y no demuestran su efectividad ni en cuanto al cumplimiento de sus objetivos ni en la capacidad de retener a sus asociados.

Otra queja de los entrevistados es que los recursos se otorgan en plazos muy largos, incompatibles con la dinámica de la organización y por tanto resultan inoportunos. Dos aspectos que sorprenden con la simple lectura de los requisitos que demandan estos programas es la falta de coherencia en dos puntos:

---

<sup>38</sup> Detalle de las entrevistas en el capítulo “Estrategia metodológica”.

1. Todos los programas van dirigidos a población marginal es decir, población de escasos recursos. Con excepción del PIT, el FOCOMDES y Alianza para el Campo piden como requisito a los solicitantes contar con los medios para echar a andar el proyecto. La población netamente marginal carece de capital financiero y por tanto se ve incapacitada para arrancar un proyecto productivo. Dado que la principal problemática ambiental de Milpa Alta se encuentra en la conservación de los suelos, la población beneficiada de estos apoyos debiera ser aquella que posee tierras, es decir, los comuneros. Es bien sabido que ésta no es la población marginal; los marginados carecen de tierras. Otras instancias son las que tendrían que incluir a la población marginal en sus programas de desarrollo rural.
2. El Distrito Federal cuenta actualmente con un gobierno de izquierda, el Partido de la Revolución Democrática. Coherente con la ideología del partido en el poder, los funcionarios públicos de la CORENA me hicieron hincapié en que ellos promueven empresas sociales<sup>39</sup>, no microempresas, ya que buscan fomentar un desarrollo distributivo, contrario al acumulativo. Sin embargo, en los apoyos que otorgan en forma de capacitación, la CORENA imparte cursos a pequeños productores sobre “mentalidad empresarial”. Estos cursos consisten en hacerles ver que “un empresario encabeza a un grupo y dirige gente; conforma una empresa que se vuelve independiente a los apoyos institucionales” (comunicación oral del encargado de impartir los cursos sobre mentalidad empresarial de CORENA, 2005). Esta “mentalidad” no parece pretender un desarrollo distributivo. En nada difiere de la mentalidad necesaria para conformar una microempresa. Éstas, como se verá más adelante, no resultan un instrumento eficaz de desarrollo en zonas de escasos recursos.

---

<sup>39</sup> Empresa social es un término que empieza a usarse a comienzos de los noventa con el auge de las organizaciones del tercer sector. El término puede tener distintas connotaciones, unas valoran más las intenciones sociales de la organización y otras ubican la importancia económica en el mismo nivel. A pesar de la imprecisión en el término, dos características parece que las reúne: están motivadas por objetivos sociales y alcanzan su sustentabilidad a través del intercambio económico (Nyssens, 2006).

De esta manera, sería importante dedicar tiempo a repensar las políticas que buscan fomentar la distribución de la riqueza y tomar en cuenta que el comportamiento empresarial y el solidario resultan contradictorios si no se hace explícita la intención de integrar a ambos en una figura asociativa.

Además de las debilidades encontradas en los programas de Alianza para el Campo y FOCOMDES, es justo analizar también aquéllos aspectos positivos que estos instrumentos de gestión pública están teniendo sobre la dinámica agropecuaria y de conservación en Milpa Alta. Aparentemente existe una sinergia entre las actividades gubernamentales y las de la sociedad que merecen ser abordadas. Ello se hará en el siguiente apartado.

#### **4.5.2 Sinergias entre Sociedad y Estado**

Para volver eficiente las actividades del Estado y viables las iniciativas de la sociedad es necesario encontrar una sinergia entre los intereses de ambos actores.

Las organizaciones analizadas se ubican en una región donde dependencias gubernamentales tanto de medio ambiente como de agricultura están interesadas en la conservación de las tierras agrícolas y los productores agrícolas desean una mayor rentabilidad de su producción agropecuaria. Ambos intereses se complementan.

Las medidas hasta ahora tomadas parecen haber sido acertadas: la superficie cultivada de nopal, el principal cultivo de la región, no sólo no ha decrecido sino que ha mostrado un ligero incremento (tabla 7). ¿Cómo se explica el éxito de este programa?

**Tabla 12. Superficie sembrada y cosechada de nopal 1993-2003 en hectáreas en Milpa Alta.**

<b>Año</b>	<b>Superficie sembrada</b>	<b>Superficie cosechada</b>
1993	4,057	4,024
1994	4,057	4,024
1995	4,057	4,024
1996	4,057	4,024
1997	4,057	4,024
1998	4,057	4,024
1999	4,159	4,159
2000	4,159	4,159
2001	4,159	4,159
2002	4,159	4,159
2003	4,176	4,176

Fuente: Servicio de Información y Estadística Agropecuaria (SIEAP), SAGARPA, 2005.

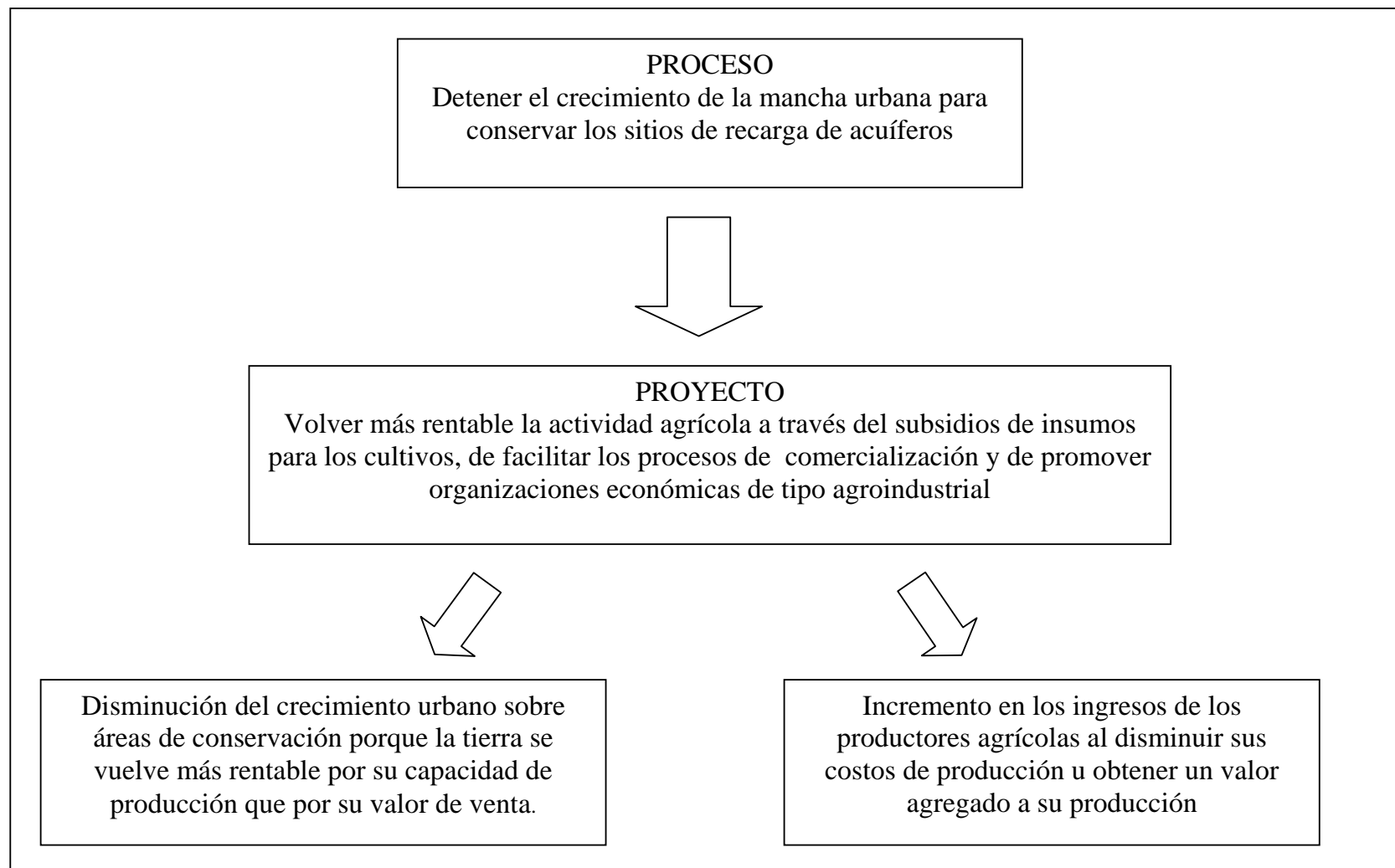
Por un lado están los decretos de uso de suelo de conservación para aquellos lugares donde la infiltración de agua a los mantos freáticos es importante. Pero estamos conscientes que en un país donde las instituciones no son muy fuertes el simple decreto podría ser violado sistemáticamente si no existiera otro tipo de incentivos que apoyaran esta resolución. Al parecer, una acción complementaria a la anterior son los subsidios que se otorgan para la actividad primaria. Los apoyos brindados han estado dirigidos sin exclusión a todo productor agrícola y han tenido un carácter de tipo asistencialista en el sentido en que son subsidios encaminados a crear condiciones básicas de sobrevivencia. Esto va en contra de las políticas neoliberales orientadas a subsidios focalizados y de carácter productivo. Sin embargo la universalidad de los apoyos ha permitido abarcar a la totalidad de personas que cuentan con tierras, asumiendo el “error” de incluir gente con parcelas pero que ya no se dedican al campo. Esto ha

generado que aquellos propietarios de tierras que podrían dejar de interesarse en el cultivo del nopal sigan haciéndolo a pesar de obtener sus principales ingresos del sector secundario o terciario. En una zona con gran presión urbana estos subsidios representan de alguna manera un pago por servicios ambientales que las autoridades hacen a la población dispuesta a mantener los suelos de uso agrícola.

Como se mencionó en el Capítulo 3, la sinergia entre sociedad y Estado es un factor indispensable para el desarrollo de las organizaciones y el fortalecimiento de las instituciones. En el caso de CORENA, la sinergia observada se refleja en los beneficios que alcanzan tanto el gobierno como los productores de nopal (figura 10). Los primeros han logrado que disminuya el crecimiento urbano sobre suelo de conservación mientras que los que poseen tierras agrícolas están obteniendo una mayor rentabilidad, en algunos casos, por tener costos que decrecen gracias a los subsidios, y en otros casos, por los apoyos que se dan tanto a la comercialización como a la transformación de los cultivos.



**Figura 10. Sinergia encontrada en los objetivos gubernamentales y de la sociedad**



Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida de entrevistas a funcionarios públicos en Milpa Alta, 2005.



## **V. El capital social comunitario e individual en la disposición asociativa de las personas**

### ***5.1 El pueblo de Santa Ana: historia y dinámica social***

#### **5.1.1 Antecedentes históricos**

Milpa Alta y sus nueve pueblos constituyen una comunidad que ha acumulado en su larga historia numerosas experiencias exitosas de luchas y movimientos sociales. Al inicio del capítulo anterior relaté la historia de Milpa Alta, sus orígenes, sus formas de organización y algunos de los movimientos más importantes que ocurrieron en dicha delegación. Ahora me enfocaré al pueblo de Santa Ana y a su historia más reciente.

Santa Ana es el pueblo de Milpa Alta más alejado del centro urbano de la ciudad de México que cuenta con casi 10,000 habitantes (INEGI, 2005). Sólo 7% de su población nació fuera del pueblo y 22% se dedica a la actividad agrícola. El principal cultivo es el nopal y en la comunidad existen algunas asociaciones de productores que en su mayoría buscan obtener insumos subsidiados por el gobierno local.

Recientemente tuvo lugar en Milpa Alta – con una participación importante de Santa Ana – un movimiento social que está relacionado a las organizaciones motivo de este estudio. Se trata de un movimiento que surgió en 1995 con el fin de solicitar a las autoridades locales la construcción de un Centro de Acopio de nopal en la cabecera delegacional de Milpa Alta, en Villa Milpa Alta. Dicho Centro se asemeja a un mercado y en él los productores pueden comercializar su mercancía en mejores condiciones de lo que la calle ofrece. Este movimiento estuvo constituido por más de 3000 nopalers y durante 3 años, representantes de los distintos pueblos negociaron con las autoridades hasta lograr el financiamiento y la construcción del Centro de Acopio (Comunicación oral de tres habitantes de Milpa Alta<sup>40</sup>).

---

<sup>40</sup> En general, los entrevistados, excluyendo a los funcionarios públicos, solicitaron el anonimato. Las entrevistas que dan cuenta de la historia de este movimiento se realizaron en el pueblo de Santa Ana y en San

Este movimiento fortaleció en una parte de la población sus redes de relaciones y su confianza en el potencial de una acción colectiva. Cuando ya no tuvo razón para seguir existiendo, desapareció abriendo ante sí muchas posibilidades nuevas de asociación. Este evento se sumó a la lista de movilizaciones que han logrado resolver algún problema en Milpa Alta y con ello, seguramente se fortalecieron algunos aspectos del capital social comunitario. En otras palabras, estas experiencias positivas generan un “capital social subsidente<sup>41</sup>” que puede ser convertido en activo en un momento de oportunidad. En el caso de la confianza, el fortalecimiento de ésta hubiera podido servir para incursionar en un movimiento parecido, no así, como se verá más adelante, para motivar a la gente a participar en una organización de tipo económico. Si bien las dos organizaciones procesadoras de nopal seleccionadas fueron creadas por personas que participaron activamente en esta lucha, éstas no fueron motivadas por la confianza generada sino más bien por los contactos y relaciones creados.

Pero así como se pueden recordar vivencias de éxito colectivo, los entrevistados de Santa Ana también tienen presente algunas experiencias que resultaron en un rotundo fracaso. Es el caso de la concesión que obtuvo en 1974 un grupo de ejidatarios de Santa Ana para manejar una gasolinera. La gasolinera fue dada como una indemnización por los terrenos que la carretera federal México – Oaxtepec había ocupado. La idea de este proyecto era generar empleo entre la gente del pueblo y obtener utilidades para repartir entre los asociados. Una vez instalada la gasolinera, los socios enfrentaron continuos asaltos a mano armada en el establecimiento. Intensificaron entonces la seguridad, y cuando todo parecía que comenzaba a funcionar, algunos agremiados incurrieron en actos de corrupción. En

---

Lorenzo a tres representantes de organizaciones procesadoras de nopal los días 13 de noviembre de 2003, 13 de febrero de 2004 y 25 de mayo de 2004.

<sup>41</sup> Gabriel Salazar (2001) acuñó el término “capital social subsidente” para referirse a una forma de capital social que subsiste simbólicamente en la memoria social pero no se practica en las relaciones sociales actuales.

varias ocasiones los socios rescataron a la gasolinera en quiebra hasta que el proyecto fue abandonado y uno de los principales líderes terminó siendo expulsado del pueblo (Comunicación oral de dos habitantes de Santa Ana<sup>42</sup>). Esto originó la incredulidad de muchos de los participantes respecto a la honestidad y viabilidad de una acción colectiva de tipo económico.

Como se podrá ver más adelante, las experiencias de fracaso como la recién relatada han provocado desconfianza en algunas personas quienes acuñan a este problema su falta de disposición de asociarse en otras iniciativas productivas de tipo económico.

### **5.1.2 Descripción del Capital Social Comunitario de Santa Ana**

Para conocer la dinámica social de Santa Ana y de manera más precisa las actitudes de confianza y solidaridad de la gente, decidimos aplicar un cuestionario a personas de la comunidad. Entrevistamos a 120 personas en días domingo. Seleccionamos gente que atendía negocios, puestos en el mercado, que se encontraban paseando con su familia y que se hallaban en sus casas. La distribución de la muestra en cuanto a las características sociales se detallan en el apartado metodológico.

Los resultados indican que en Santa Ana es común que las personas se reúnan para organizar festividades, para la apertura y mantenimiento de caminos, para la siembra colectiva de alimentos básicos y para la construcción de instalaciones educativas y deportivas públicas. Se trata de una comunidad con poca inmigración (7%) y la gente originaria guarda un cierto hermetismo hacia las personas provenientes de otros estados de la república. En las encuestas realizadas, 74% asevera tenerle desconfianza o menos confianza a la gente que viene de fuera con respecto a los originarios de Santa Ana. Esta discriminación es evidente en los

---

<sup>42</sup> Esta información fue obtenida de dos entrevistas llevadas a cabo con miembros de dos organizaciones procesadoras de nopal del pueblo de Santa Ana los días 27 de julio de 2005 y 8 de agosto de 2005.

diálogos que he tenido con distintos pobladores y se refleja geográficamente en los asentamientos periféricos con escasos servicios que ocupan los inmigrantes. A diferencia de otros tipos de confianza o desconfianza que se generan por las experiencias positivas o negativas vividas o asimiladas, esta desconfianza responde más a sentimientos de muchos grupos humanos sobre el miedo a lo desconocido.

En la comunidad persisten algunas formas tradicionales de organización social y política que confieren al pueblo su identidad. La fiesta patronal de Santa Ana se festeja el 26 de julio y la mayoría de la gente participa en su financiamiento y organización. El pueblo se divide en barrios y por cada barrio existe un recaudador que recoge una cuota voluntaria que dona cada familia. El día de corte de caja, generalmente un domingo, los recaudadores se congregan en la plaza central del pueblo y con micrófono en mano, hacen un reconocimiento a aquéllos que más aportaron y delatan a los que no contribuyeron. Una señora del pueblo, cuando le pregunté si aportaba dinero a las fiestas de carácter religioso de su comunidad, contestó: “pues no queda de otra; si uno no les da lo vocean en la plaza”.

En efecto, la plaza es centro de reunión no sólo para los comerciantes, amigos y enamorados, sino también para informar y hacer llamados masivos. Todo mundo está conciente que “al toque de campanas”<sup>43</sup>, hay que acudir a la plaza independientemente de la hora que sea.

La mayoría de los entrevistados consideran que la “gente movilizada” es, después de la categoría “la familia”, lo más eficiente para resolver los problemas que les compete. Las instituciones locales como el representante comunal, ejidal y el coordinador del pueblo, así como las estatales - autoridades delegacionales y del Distrito Federal- fueron consideradas poco efectivas para resolver problemas. Entre

---

<sup>43</sup> Según los entrevistados, el toque de campana para una emergencia se diferencia fácilmente del que se emplea para llamar a misa.

estas instituciones, las autoridades del Distrito Federal aparecieron como las mejor calificadas; la mayoría de la gente las evaluó con un desempeño regular. Es probable que este juicio más conservador sobre estas autoridades se deba al escaso contacto que la población de Santa Ana tiene con ellas.

En cuanto al capital social comunitario de Santa Ana, se consideraron 12 preguntas relacionadas con el capital social “de unión” (ver apéndice 2). Éstas se agruparon en temas mediante una técnica de análisis estadístico conocida como “Análisis de Factores” que reúne a las variables que guardan una cierta correlación (las especificaciones de la técnica se encuentran en el capítulo metodológico). Cada dimensión del capital social así como propósito del mismo tiene indicadores particulares que dan cuenta de las variables de la acción del capital social, a saber confianza, reciprocidad y pertenencia. En el caso del capital social comunitario, la confianza fue representada por indicadores que reflejaban la confianza en personas y en instituciones, la reciprocidad se reflejó en la solidaridad de la población y el sentido de pertenencia se manifestó en la participación de los habitantes en distintos colectivos. Para facilitar la exposición de los resultados de estos cuestionarios, emplearé los grupos obtenidos a partir del análisis que acabo de mencionar.

### ***Participación en colectividades***

En lo que a la participación en actividades de tipo comunitaria se refiere, encontramos que el 64% de los entrevistados asegura participar de manera activa en las tareas relacionadas con el mejoramiento de la comunidad y en las que tienen que ver con la organización de fiestas religiosas. Sólo 13% expresó su falta de interés en las actividades comunitarias. En cuanto a la participación en algún movimiento importante de la comunidad, 53% afirma que él mismo o algún miembro de su familia participaron en al menos uno de estos movimientos. Estos resultados indican que, en efecto, Santa Ana tiene una población muy participativa y están acostumbrados al trabajo y toma de decisiones de manera colectiva.

Entre los que tienen cultivo, y según nuestras encuestas, 36% pertenecen a una organización productiva. Datos inéditos del padrón de organizaciones productivas recopilado por la Universidad de Chapingo en 2004, indican que, en toda la delegación de Milpa Alta, el 32% de los agricultores pertenece a alguna de estas organizaciones<sup>44</sup>. Gordillo y Lewin (2002), en un estudio sobre el medio rural mexicano, encuentran que el porcentaje de ejidatarios que pertenecen a una organización formal (uniones de crédito, sociedades de producción rural, sociedades cooperativas, unidades agroindustriales femeninas, etc.) es muy bajo. Observan que entre 1990 y 1994 este porcentaje declinó a nivel nacional, pasando de 8.4% a 7.6%. No obstante, los mismos autores señalan que la participación en organizaciones informales y en organizaciones para la movilización social es mucho mayor, manteniéndose constante entre 1990 y 1994 con un 26% de los agricultores. La diferencia entre el número de personas implicadas en una organización formal encontrada por Gordillo y Lewin en 1994 y la registrada por la Universidad de Chapingo diez años después puede deberse al aumento vertiginoso que se dio en el mismo periodo de este tipo de organizaciones (RAN, 2007).

### ***Confianza, compromiso y solidaridad con la comunidad***

En este rubro se agruparon aquéllas preguntas que tenían que ver con la percepción sobre la relevancia de la acción colectiva para el desarrollo del pueblo, con la apreciación sobre el éxito o fracaso de los movimientos comunitarios, con la participación en la elecciones presidenciales, con la solidaridad entre vecinos y con la confianza en general hacia la gente del pueblo. En lo que compete a la percepción sobre la importancia de la acción colectiva en el mejoramiento de la comunidad, 84%

---

<sup>44</sup> Otra fuente de información sobre el número de organizaciones productivas en Milpa Alta es el registro del Fondo Comunitario para el Desarrollo Sustentable (FOCOMDES) 2001 – 2005, un programa de apoyo al campo subvencionado en partes iguales por el gobierno estatal y el federal (ver capítulo III apartado 3.5.1). Los datos de este fondo vienen desglosados por comunidad, de tal manera que sería posible obtener el número de organizaciones por comunidad. El problema es que en los censos disponibles de población y vivienda se considera que una persona está ocupada en un sector si su ingreso principal proviene de dicho sector. No se considera a la pluriactividad, por lo que el porcentaje de agricultores pertenecientes a una organización podría estar sobreestimado ya que muchos socios no son considerados agricultores. En Santa Ana, encontramos que según INEGI (2000), existen 728 personas dedicadas a actividades agropecuarias, y datos de FOCOMDES indican que hay 618 personas asociadas a alguna organización productiva.



expresó que el trabajo de grupo ha sido importante en la mayoría de los casos o en algunos casos, mientras que sólo el 16% se inclina por pensar que el trabajo colectivo resulta poco o nada importante para el desarrollo del pueblo. Respecto a la efectividad de las luchas y movimientos comunitarios en Santa Ana, 27% respondió que éstos han sido exitosos; 44% considera que ha habido la misma cantidad de éxitos y fracasos, y 15% afirma que ha habido más casos de fracaso. En cuanto a la participación en las elecciones del 2 de julio de 2006 para presidente de la república, la mayoría fue a votar (88%); los que no lo hicieron argumentaron que no tenían credencial de elector o que sabían que su intervención no cambiaría en nada la situación del país. Cuando se les cuestionó sobre su percepción en la disposición de la gente del pueblo para ayudar a los vecinos en caso de algún desastre natural o accidente, 91% de los entrevistados aseguraron que bastante<sup>45</sup> gente de la comunidad se comportaría de manera solidaria. Sin embargo, dado el alto grado de discriminación encontrada por parte de los oriundos de Santa Ana en contra de los foráneos del pueblo, no sabemos si esta solidaridad es totalmente inclusiva o únicamente se practicaría con la gente originaria de la comunidad.

En relación a la confianza general, 61% consideró que en el pueblo, son bastantes las personas en las que se puede confiar para que cumplan la responsabilidad de recaudador, una función muy delicada ya que implica manejar grandes cantidades de dinero. El resto dijo que son muy pocas personas en las que se puede confiar para un cargo de esa naturaleza.

### ***Confianza para pedir o prestar dinero***

La pregunta que da cuenta de este tema no se correlacionó con ninguna otra. Esto nos dice que se trata de una confianza personal que poco o nada tiene que ver con aspectos comunitarios. Así, cuando se trata de pedir o prestar dinero, 33% de los encuestados creen que la mayoría o varias personas de su barrio estarían inclinadas a hacerlo. 43% de ellos cree que muy pocas personas estarían dispuestas a pedir o prestar dinero a un vecino y 22% asegura que nadie lo haría.

---

<sup>45</sup> La palabra bastante agrupa a las personas que respondieron “la mayoría de las personas” y “varias personas”.

### ***Confianza en las instituciones***

En lo que a la confianza en las instituciones formales e informales respecta, se pudo observar que las personas entrevistadas recurrentemente contestaban ¿confianza? depende para qué. Es por ello que esta pregunta la dividimos en dos, una que da cuenta de la confianza en instituciones para solucionar problemas comunitarios y otra para resolver conflictos individuales.

### ***Solución de problemas comunitarios***

Para resolver problemas de carácter comunitario, como el fraude cometido por un recaudador en una fiesta religiosa, 32% confía en las instituciones informales, ya sea en la gente movilizada del pueblo o en el mayordomo del barrio; 28% confía en las instituciones locales (representante comunal, ejidal y coordinador del pueblo) y 13% en las estatales (autoridades delegacionales y del Distrito Federal). Estos resultados parecen lógicos si pensamos que las fiestas religiosas no involucran a autoridades formales sino principalmente a las informales. Un número no despreciable de habitantes entrevistados, el 19%, reportó no confiar en ningún tipo de institución.

### ***Solución de problemas individuales***

La confianza que los entrevistados tienen para resolver problemas personales, como los límites de su terreno, se inclinó en un 55% por las instituciones locales y 24% en las instituciones estatales, mientras que sólo 11% manifestó confiar en las instituciones informales para resolver un asunto personal.

Con esto, se puede decir que en Santa Ana los problemas se resuelven, en su mayoría, a nivel local. Las instituciones informales y locales son las que la gente mejor conoce y a las que más acude.

### **5.1.3 Descripción del capital social individual y capital económico de personas asociadas y no asociadas a una organización productiva.**

Las encuestas sobre capital social individual se aplicaron a 75 personas, 37 personas pertenecían a una organización y 38 no estaban en ese momento asociadas a algún grupo productivo. En este caso, con el análisis de factores realizado se obtenía una explicación de la varianza del 68%. A pesar de ser muy aceptable este valor para estudios sociológicos, dicho análisis no se empleó porque al momento de discriminar entre la población perteneciente y la no perteneciente a una organización, la validación cruzada fue de 51%. Este valor es poco aceptable, incluso en estudios sociológicos. Así, trabajé los datos sacando únicamente porcentajes de frecuencia de respuestas para cada pregunta.

El cuestionario sobre capital social individual incluía preguntas sobre ingreso lo cual, por ser un tema delicado, nos llevaba tiempo abordarlo ya que debíamos esperar a que el entrevistado se mostrara despreocupado por la entrevista. Incluso tomando esta precaución pude percatarme que muchas veces, el ingreso familiar que reportaban no concordaba con la vivienda que ocupaban. En cambio, cuando se les preguntaba acerca de las actividades económicas de los integrantes del hogar, llamaba la atención la diferencia entre aquellos cuyos únicos ingresos provenían de la actividad agrícola con respecto a los que el principal ingreso de la familia venía de actividades propias del sector secundario y terciario. Los primeros mostraban una situación económica más desfavorable que los segundos por ello, en este caso el ingreso estará relacionado con la pluriactividad <sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> La Unidad Familiar Pluriactiva (UFP), según Carton de Grammont (2006), se organiza esencialmente en torno al trabajo asalariado, y la actividad agropecuaria, cuando existe, es exclusivamente para autoconsumo. En este caso, las unidades a las que hago referencia pueden llegar a vender un poco de su producción agropecuaria aunque esta actividad no representa el ingreso importante de la familia.

Las únicas tres variables que encontramos ser predominantes entre los que pertenecían a una organización y que eran menos importantes entre los que no pertenecían a organización alguna, fue la participación en grupos y clubes, la confianza en la gente de su comunidad para formar una organización productiva y el ingreso familiar proveniente en su mayor parte del sector secundario o terciario (tabla 8). El 84% de los asociados participa en más de dos grupo, ya sea cultural, de ahorro, religioso, deportivo o profesional. En cambio, entre los no asociados, sólo el 21% participa en más de dos de este tipo de agrupaciones. En lo que a la confianza se refiere, no resultó tan evidente. El 70% de los asociados manifestaron tener confianza en bastantes personas de su comunidad como para conformar una organización, en cambio, entre los no asociados, este porcentaje fue de 58%. En cuanto al ingreso familiar, las unidades familiares pluriactivas caracterizan al 89% de los asociados, frente a 8% entre los no asociados; la mayoría de estos últimos percibe su principal ingreso de las actividades del campo. Esta diferencia en cuanto al origen de los ingresos nos pone frente a un tipo de asociados que se expone a menos riesgos por contar con un sueldo seguro, y que por consiguiente presenta una confianza más elástica.

Algunos autores han señalado que aquéllos que no poseen recursos pueden ingresar al mercado a través de la asociación. Sin embargo, encontramos que entre los que no tienen recursos, hay algunos en peor situación que otros y los más marginados carecen incluso de la oportunidad de asociarse.

Las experiencias de dirigir una organización o movimiento y los contactos también fueron parte de los temas abordados con los entrevistados. Ninguno de estos dos rubros describe a alguna de las poblaciones. Se trata de características asociadas a atributos poco encontrados en la mayoría de la gente. Sin embargo, son atributos fundamentales de cualquier líder y, en efecto, estos aspectos sí caracterizan a los dirigentes de las organizaciones estudiadas.

**Tabla 13. Diferencias entre los que pertenecen y los que no pertenecen a una organización productiva. Total de la muestra: 75 personas.**

<b>Indicadores</b>	<b>Personas que pertenecen a una OP (37 personas)</b>	<b>Personas que no pertenecen a una OP (38 personas)</b>
Escolaridad mayor a secundaria	49%	37%
Participación en más de dos grupos o clubes	84%	21%
Confianza en bastante gente para formar una organización productiva	70%	58%
Dirigente (que han dirigido algún grupo)	19%	21%
Bastantes <sup>1</sup> contactos con gente influyente	24%	5%
Ingreso principal distinto al agrícola	89%	8%

<sup>1</sup>El término “bastantes” agrupa a las categorías “mucho” y “varios” de las cuatro opciones presentadas en el cuestionario.

Fuente: Encuesta levantada sobre capital social individual y aspectos socioeconómicos en la comunidad de Santa Ana (2005-2006).

Por otro lado, la gente que no pertenecía a una organización argumentó que no lo hacía, en el 45% de los casos, por falta de tiempo; 21% aludió a la falta de interés, 18% a la falta de confianza y 13% a la falta de dinero (tabla 9).

**Tabla 14. Causas señaladas por los entrevistados que justifican su falta de pertenencia a una organización productiva.**

<b>Causa de la falta de asociación</b>	<b>Porcentaje de no asociados que dieron esa respuesta</b>
Falta de tiempo	45%
Falta interés	21%
Falta confianza	18%
Falta dinero	13%

Fuente: elaboración propia.

Aquellos “no socios” que dijeron no asociarse debido a una falta de interés o de tiempo pero que cuentan con recursos económicos y confianza para hacerlo, se diferencian de los socios en su edad. Todos ellos son personas menores de 40 años o mayores de 65 años. Los jóvenes, en su mayoría están comenzando una familia, tienen niños pequeños, muchos gastos y poco tiempo. Además, la cercanía con la ciudad aumenta sus oportunidades de dedicarse a actividades propias del sector secundario o terciario y los motiva a dejar de lado las actividades agrícolas riesgosas y mal remuneradas o el emprendimiento de una empresa en donde la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo no da cuenta de una retribución inmediata. Por su parte, los que son mayores de 65 años y cuentan con una posición económica holgada y estable tampoco mostraron disposición a participar en una organización económica por no querer arriesgar su situación actual. El 18% que argumentó la falta de confianza como justificación para no participar en una empresa social reportó, en su mayoría, haber vivido experiencias de fracaso asociativo.

## ***5.2 La asociación a organizaciones productivas***

Los colectivos a los que hago referencia en esta tesis son de tipo económico, aunque tienen un origen con una fuerte carga social. Se trata de organizaciones constituidas por productores agrícolas, que tienen fines lucrativos pero también fines sociales ya que, en un principio, mencionaban como parte de su objetivo el rescate del cultivo del nopal y la generación de empleos bien remunerados para la gente de la comunidad. Por esta razón las organizaciones en cuestión pueden también ser denominadas “empresas sociales” (para más detalles ver Capítulo III, apartado 3.3.2). En adelante, utilizaré como sinónimos de organización productiva, a la organización económica y a la empresa social.

Si bien resulta clara la intención económica de algunos productores de nopal para conformar una organización, es necesario señalar que sus intenciones se pueden concretar siempre y cuando existan condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales que lo permitan. Tan es así que a pesar del desplome de precios de nopal que ocurre cada verano y que afecta a todos los nopalersos, menos del 5% de las familias productoras de esta cactácea en el pueblo de Santa Ana participan en alguna organización agroindustrial para resarcir los momentos de penuria (censo inédito de organizaciones productivas proporcionado por la Universidad de Chapingo, 2004).

Tomando en cuenta estudios empíricos como los de Verhaegen y Van Huylenbroeck (2001) es posible saber que tanto las características de los productos como de los productores son factores determinantes en la motivación asociativa. “Mientras más bajos sean los beneficios netos estimados, menor será la propensión a cooperar” (M. Kjollerstrom, 2004, p.5). Y yo iría más allá: no sólo las características del producto y del productor, sino también de las oportunidades que ofrecen las instituciones locales y nacionales.

En relación a las características de los productos, se pudo apreciar en el capítulo IV apartado 4.4.2, que la industrialización del nopal resulta rentable si desde un inicio el colectivo y sus agremiados se plantean grandes ambiciones es decir, el uso de alta tecnología para la transformación de la cactácea. Esto podría ser un primer obstáculo a la asociación en una organización de este tipo. Con todo, esta limitante estaría atenuada por la intención gubernamental de apoyar la creación de empresas sociales bien equipadas.

En cuanto al productor, es necesario tomar en cuenta aspectos culturales, como su familiarización con los trabajos colectivos, su confianza en extraños y en las instituciones (todos estos componentes del capital social comunitario), pero también aspectos individuales como los proyectos de vida, su capital económico, humano y su capital social individual (su disposición a participar en actividades de grupo, sus contactos, su confianza hacia personas con las que tendría que asociarse).

A continuación desarrollaré por un lado, la relación que existe entre el capital social y la motivación por asociarse, y por el otro, los efectos que las nuevas organizaciones tienen en las actividades colectivas comunitarias.

### **5.2.1 El capital social y su relación con la motivación asociativa**

El concepto de capital social ha sido empleado de manera conciente o inconciente por dependencias gubernamentales de todo el mundo con el fin de crear políticas orientadas al mejor desempeño de regiones, comunidades, organizaciones o individuos. En particular se ha hecho hincapié en las redes de relaciones, de manera que las comunidades o regiones con diversas formas de acción colectiva y relaciones con el exterior han sido consideradas como zonas con alto capital social. Pero de manera más formal o teórica, el capital social también alude a actitudes de confianza, y algunos autores (Putnam, Uphoff, Krishna, Fafchamps y Minten, Montesinos et al., etcétera) se han dado a la tarea de cuantificar esta confianza en las comunidades a fin de tener una estimación del capital social comunitario más completa. En su versión completa, al capital social comunitario se le adjudican diversas funciones todas ellas relacionadas a la acción coordinada: fortalecimiento del compromiso cívico de los habitantes, eficacia para resolver problemas, fomento en la disposición de la gente para involucrarse en proyectos productivos, etcétera.

En esta tesis busco justamente, saber hasta qué punto la confianza del capital social comunitario juega un papel importante en la motivación de la gente para asociarse a una organización de tipo económica. La primera hipótesis que propuse sugiere que la confianza reflejada en el capital social comunitario no tiene que ver con la afiliación de individuos en empresas sociales porque la confianza para establecer alianzas cambia según los objetivos del colectivo. Sin embargo, no descarto que otros indicadores o expresiones del capital social comunitario podrían ser un reflejo de la afiliación de individuos en organizaciones económicas, a saber, la participación activa en colectivos comunitarios.



Al hacer el análisis discriminante y el análisis de hipótesis nula con los datos del capital social comunitario descrito dos apartados atrás, fue posible observar que las preguntas formuladas son capaces de diferenciar a los entrevistados entre aquéllos que pertenecen a una organización productiva y los que no pertenecen, con una validación cruzada del 70%<sup>47</sup>. En apoyo a mi primera hipótesis, los resultados indicaron que ninguno de los tipos de confianza, tanto en la comunidad como en las personas o en las instituciones, resultó ser un factor discriminante. La confianza que se mide en el capital social comunitario está vinculada con determinadas situaciones y ésta no se puede transferir a otra situación completamente distinta, como es la conformación de una empresa. Sólo aquellas experiencias capaces de “informar” serán relevantes para alimentar una nueva confianza (Sobel, 2002).

No obstante, lo que hace diferente a la población que pertenece a una organización productiva de la que no pertenece es su participación en colectivos. Los primeros son en su mayoría hombres que se involucran en actividades y movimientos comunitarios. Pareciera que la participación en colectivos es un comportamiento que sí puede ser transferido a distintas situaciones. En este mismo sentido, Oliver (1998) afirma que la gente con trabajos que demandan mucho tiempo son también los mismos que más se involucran en otras tareas. Además, es probable que mientras más membresías tenga una persona, más enterado esté de otras agrupaciones; el acceso a redes de información puede estar reflejado, en ocasiones, por una activa participación en colectivos.

Con esto observo que si bien el factor “participación en colectivos” de manera independiente sí discrimina con la pertenencia a organizaciones productivas, la suma de los factores del capital social comunitario no lo hace. Una mayor participación no

---

<sup>47</sup> La validación cruzada indica el porcentaje de acierto de la clasificación de personas, en pertenecientes o no a una organización productiva, a partir de los seis factores encontrados (confianza y compromiso con la comunidad, participación en actividades y movimientos comunitarios, confianza personal, confianza en instituciones, origen y sexo). En este caso en particular, tenemos un 27% de probabilidad de equivocarnos y de clasificar a una persona como perteneciente a una organización siendo que no lo es.

tiene que ver con una mayor confianza en la comunidad. En este caso, la generación de un índice de capital social comunitario daría poca información acerca de la disposición asociativa de un pueblo por lo que resulta más productivo analizar los componentes de este capital por separado.

En cuanto al capital social individual, encuentro que en este caso la confianza personal sí es importante en la disposición asociativa. Además de los resultados de las encuestas sobre capital social individual que muestran que 70% de los que pertenecen a una organización confían en mucha gente de su comunidad como para conformar otras organizaciones, los resultados de entrevistas a profundidad hechas a 30 socios de 3 organizaciones diferentes, indican que 77% ingresaron a su organización por la confianza que tenían en el dirigente y en la gente que iba a integrar el grupo. Por otro lado, los no asociados señalaron la falta de tiempo, interés, confianza y dinero como las principales causas de su aislamiento.

La falta de tiempo e interés expresada por algunos entrevistados nos enlaza con los proyectos de vida de estas personas. En este sentido, la edad es un aspecto importante. Por lo general, los más jóvenes tienen, en poblaciones periurbanas, oportunidades distintas a las agrícolas, menos riesgosas, y pocas veces es de su interés mantener sus tierras. Además muchos de ellos están comenzando una familia, los gastos son muchos y hay menos posibilidades de arriesgar el ingreso familiar. Por otro lado, es común observar que los más viejos buscan la tranquilidad y están menos dispuestos a invertir su capital financiero así como su fuerza de trabajo en una iniciativa incierta.

Entre los faltos de confianza, en su mayoría son personas que vivieron experiencias de fracaso colectivo. Esto apoya los hallazgos de Herreros Vázquez (2002) y Hirschman (1986) entre otros, sobre la influencia que tienen las experiencias pasadas en la motivación para participar o, en términos de Crozier y Friedberg (1977), en las capacidades de los individuos para elegir, a partir de sus experiencias, una u otra estrategia de acción.

Como ya se mencionó, otro aspecto que resalta entre aquéllos que se asocian a una organización productiva es el económico. Estas organizaciones demandan aportaciones en dinero y trabajo voluntario que la gente más pobre no puede hacer. Esto mismo encuentra Berdegúe (1999) en las comunidades campesinas de Chile: los más pobres son los que tienen menor capacidad para asociarse en organizaciones de tipo económica. Éstos no poseen tierras ni capital financiero para invertir en una organización. Si su mano de obra fuese suficiente, la posibilidad de invertirla existiría sólo si pudieran percibir una remuneración de manera inmediata.

Con todo lo anterior, queda claro que la participación en colectivos, mas no la confianza en general, resulta un reflejo de la disposición que podría tener una persona o una comunidad de conformar una empresa social. La confianza personal sí es relevante en la disposición de la gente para asociarse a una organización económica sin embargo, dada la complejidad del tema, abordaré su discusión en el próximo apartado. Por su parte, los recursos económicos y materiales con que cuentan los individuos, el estilo de vida que desean llevar así como los riesgos y costos que están dispuestos a afrontar son aspectos igualmente importantes que pueden o no motivar la asociación de individuos a organizaciones productivas.

### **5.2.2 El papel de la confianza en las asociaciones**

La confianza es un tema tan complejo que abordarla de manera conjunta con el capital social, otro concepto difícil, hace que se limiten las reflexiones que se puedan hacer de ella. Por ello, quiero dedicar este apartado a discutir esta actitud de manera separada a partir de los cuestionarios aplicados.

En entrevistas informales, la gente de Santa Ana que tuvo oportunidad de contactar suele decir que la desconfianza y la envidia son comunes en el pueblo. En los cuestionarios encontramos que la confianza personal que existe entre vecinos para pedir o prestar dinero es baja, pero la confianza en la solidaridad y efectividad del

trabajo colectivo de la comunidad es alta. Esto nos habla de la existencia de diferentes tipos de confianza en una población y de la necesidad de identificarlas si se la desea ver como un recurso social.

Al respecto Luna y Velasco (2005) hacen explícito tres modalidades de confianza: la confianza personal, la estratégica y la basada en el prestigio. La primera depende de normas, creencias y valores compartidos entre los actores, la segunda se basa en el principio de reciprocidad, surge del cálculo de beneficios y costos, y la tercera se refiere a la confianza basada en el prestigio que depende de las capacidades y competencias que vuelven a los agentes participantes en actores confiables. Los mismos autores señalan que en una red de relaciones altamente complejas se dan los tres tipos de confianza, “las redes entrañan un equilibrio inestable entre la confianza estratégica, la confianza personal/normativa y la confianza fincada en las capacidades. Es decir, éstas pueden complementarse, yuxtaponerse, o entrar en conflicto” (Luna y Velasco, 2005:8).

Ahora bien, ¿cuál o cuáles tipos de confianza están presentes en mi área de estudio? En cuanto a las festividades religiosas de Milpa Alta, encontramos que éstas son una tradición que poca gente se cuestiona si va a cooperar o no, la presión social y divina es fuerte. No obstante, se requiere confiar en el recaudador<sup>48</sup> del dinero y en que serán suficientes los individuos que aportarán. Así, la confianza que los contribuyentes depositan en el recaudador del dinero para organizar la fiesta es una confianza basada en el prestigio que estos recaudadores se han ganado. Por su parte, la confianza en que otros también cooperarán es decir, la confianza estratégica, también está presente. Al tratarse de grupos muy grandes, la confianza personal no juega un papel importante. En particular, en este caso la solidaridad social (que podría sostenerse por la confianza personal) está impulsada por un sentimiento de identidad a una cultura y territorio que poco se asocia con el sentimiento de confianza.

---

<sup>48</sup> El prestigio de que gozan los recaudadores de una comunidad está sustentado en los cargos que éstos han desempeñado anteriormente, en el reconocimiento de su familia, etcétera. Los recaudadores pueden cambiar cada año.

En cuanto a la apertura de caminos, otro tipo de acción colectiva, la cooperación se mantiene por una confianza de tipo estratégica en donde los participantes evalúan el costo que su participación implicaría para obtener el bien deseado. Este costo se determina por el número de participantes en el colectivo. Lo mismo se observa entre aquéllos que se reunieron para construir una cancha de baloncesto para uso de toda la comunidad. Según Olson, estas acciones en donde el bien colectivo es público no podrían concretarse a menos que existiera un incentivo selectivo para los participantes. La gente entrevistada me dio a entender que en estos trabajos, los participantes –a diferencia de los “gorrones”- forman nuevos lazos y fortalecen su identidad.

Aparentemente, la confianza estratégica se encuentra en todas las colectividades. Esta confianza estratégica o sentido de reciprocidad puede tratarse de una reciprocidad difusa o de una reciprocidad específica. La reciprocidad difusa consiste en actuar pensando que alguna vez dicha acción será recompensada y no se sabe con qué, mientras que la reciprocidad específica está relacionada con una recompensa inmediata o casi inmediata de algo conocido. Los incentivos selectivos económicos, solidarios o morales pueden a veces formar parte de una reciprocidad difusa y otras de una específica. Pero también la confianza estratégica podría hacer alusión a la expectativa que un individuo tiene en que habrá otras personas que también van a participar. Cada individuo admite un umbral de gorriones (free riders): “yo participo en la medida en que haya suficiente número de personas que también lo haga”. Al sobrepasar el umbral tolerable de gorriones, si se carece de otros mecanismos motivadores de la cooperación, la acción no se llevará a cabo.

Un fenómeno relativamente nuevo que está ocurriendo en Milpa Alta y que merece atención es el hecho de que está disminuyendo el número de participantes en actividades de apertura y mantenimiento de caminos y está aumentando el número de gorriones en esta tarea. Antes, la gente participaba como parte de un compromiso en

el que todos cumplieran faenas, entendidas éstas como trabajo voluntario para la comunidad. Una persona sabía que si participaba en la construcción de un camino, luego habría gente dispuesta a trabajar en el camino que más le interesaba. Sin embargo, el compromiso social hacia las faenas ha disminuido por el progresivo abandono de tierras agrícolas que disminuye el número de gente que se beneficia de éstas, en este caso, de la apertura de un camino. Al ser menos personas las que participan, el costo de la apertura de caminos es mayor. Es más, lo que antes era un bien público (el camino) ahora se está volviendo un bien privado al grado que los que lo construyen se turnan para cobrar el paso a aquellos que no participaron en su construcción. La confianza estratégica dejó de ser importante para motivar la cooperación a partir del momento en que el bien público se convirtió en un bien privado. Ahora, la gente colabora motivada por un incentivo selectivo material: o colabora o se queda sin camino. Así, pareciera que en la persecución de un bien colectivo excluyente, como el camino al cual hay que pagar para acceder, la confianza juega un papel menos central en lo que a la motivación de la cooperación respecta.

En los ejemplos enunciados la confianza personal no aparece como motor de la participación en actividades comunitarias ni como factor de cohesión de grupos grandes. En cambio, es esencial para pedir o prestar dinero, para poder dejar a un hijo encargado con un vecino o para conformar una empresa productiva. En estos casos no se persigue un bien colectivo sino uno particular. En mis resultados encuentro que para afiliarse a una organización económica, además del interés, 77% de los socios afirman que la confianza jugó un papel relevante: 50% asegura haber entrado a la organización por el prestigio que presentaba el líder de la misma y 64% de los socios mantenía una relación de confianza personal con alguno de los otros miembros del grupo antes de ingresar a la organización. Sólo 23% afirman que su ingreso no estuvo motivado por sentimientos de confianza sino exclusivamente por aspectos relacionados con la posibilidad de realizar sus proyectos individuales.

Así, el tipo de confianza que resulta importante en un colectivo dependerá de si éste es excluyente o no-excluyente y de si los bienes que persigue son públicos o particulares (tabla 15). De igual forma, el tipo de confianza será distinto si se trata de entender aquello que motiva la participación en un primer momento, o lo que mantiene la cooperación en el colectivo. De esta manera, para participar –en un primer momento- en un colectivo o actividad coordinada excluyente que busca bienes públicos además de privados, como es el caso de algunas cooperativas o comunidades forestales industriales<sup>49</sup> (cuya parte importante de las utilidades se destinan al mejoramiento de la comunidad), la confianza no parece ser relevante como motor de la participación inicial. Se trata de una motivación dada por incentivos selectivos morales, solidarios y materiales que se reflejan en actitudes de reciprocidad difusa. Una comunidad agradecida es capaz de rescatar a una cooperativa en crisis -caso de cooperativas Mondragón- y eso lo tienen presente. Por otro lado, si la empresa explota un recurso de la comunidad, adquiere un compromiso obligatorio y material con ella. Lo mismo ocurre en aquéllas organizaciones no-excluyentes que buscan bienes particulares, como es el caso mencionado anteriormente de colectivos que trabajan para construir un camino; en ese caso, el bien obtenido no se agota y sólo lo disfrutaban aquéllos que cooperan.

Sin embargo, cuando se trata de colectivos excluyentes que buscan un bien privado –organizaciones económicas, cajas de ahorro, etcétera- la confianza personal resulta importante en la motivación del individuo para participar en un primer momento (como se mencionó algunos párrafos arriba). En caso de colectivos no-excluyentes que buscan bienes públicos, como son las faenas o tequios<sup>50</sup>, organización de fiestas religiosas, etcétera, la confianza estratégica es la relevante; uno participa en la medida en que haya suficiente número de personas que también lo hace. Pero

---

<sup>49</sup> Algunos colectivos forestales, a pesar de explotar bienes comunes, son considerados excluyentes por no permitir la participación de la mujer en el mismo rango que los hombres (Comunicación oral Claudio Garibay, 2007).

<sup>50</sup> Las faenas o tequios es trabajo no remunerado que se realiza para la comunidad. En algunos lugares es obligatorio, en otros como Milpa Alta, ya no lo es.

también juegan un papel importante las reglas coercitivas que podrían ser vistas como otro tipo de incentivo: el que no hagan pública la falta de cooperación de una persona, el ser aceptado en la comunidad, o simplemente el evitar el infierno o asegurar el paraíso.

**Tabla 15. Motivación para la participación en colectivos en un primer momento.**

TIPO DE COLECTIVOS	BIENES COLECTIVOS	
	Públicos	Privados
Colectivos excluyentes	Incentivo selectivo	Confianza personal
Colectivos no- excluyentes	Confianza estratégica (o reciprocidad)	Incentivo selectivo

Fuente: elaboración propia.

Una vez conformado el colectivo, se observa que en las organizaciones productivas estudiadas –que son excluyentes- la confianza estratégica y la de prestigio son las más importantes para mantener la cooperación. Así, para leer la tabla 15 de acuerdo a aquello que mantiene la cooperación en una organización ya establecida se requiere hacer una abstracción del entorno y ver a los socios, afiliados o participantes de ésta como el universo social. En el caso de las organizaciones económicas, éstas pasarían a ser de excluyentes a no-excluyentes (porque todos los socios participan) y de producir bienes privados a producir bienes públicos (porque todos los socios tienen las mismas ganancias<sup>51</sup>) y con ello, la confianza estratégica

<sup>51</sup> En principio, el que no trabaja se tiene que salir, sin embargo cabe la posibilidad de que algunos socios trabajen menos o trabajen mal de tal modo que normativamente podría resultar difícil despedir al perezoso o al



resulta la principal motivación para la cooperación. De igual forma, en el caso de un colectivo no-excluyente que produce bienes privados, lo que mantiene la cooperación es la confianza estratégica. De acuerdo a la tabla 15, el colectivo quedaría en el renglón de “no excluyentes” pero pasaría a la columna de bienes públicos. Con ello, parecería que independientemente del tipo de colectivo, si las ganancias se distribuyen de manera similar entre los involucrados, la confianza estratégica es lo más importante cuando de lo que se trata es de mantener la cooperación.

Así, en las organizaciones estudiadas fue posible observar que, a pesar que las relaciones entre los miembros son frecuentes, sólo 23% de las relaciones de confianza personales actuales son nuevas. Esto mismo lo encuentran Leighton y Wellman (1978) en un barrio de la ciudad de Toronto donde los entrevistados aseguran que no suelen tener relaciones sociales con sus compañeros de trabajo fuera de éste. Al parecer la confianza personal, si bien es fundamental para motivar la asociación, no es relevante para el mantenimiento de un grupo con fines económicos. En cambio, la confianza estratégica sí parece ser fundamental para mantener al colectivo. Del total de vínculos que pudiera haber en la organización, sólo en 9% de ellos hay desconfianza por sentir que algún colega no se esfuerza como los demás. Mientras cada socio confíe en que los otros están haciendo su parte del trabajo se sentirán retribuidos y estarán motivados para seguir colaborando. De igual forma la confianza en el prestigio, reflejada por la confianza que los socios tienen en el manejo de los recursos, apareció ser fundamental para evitar la salida de éstos.

Con esto se puede concluir que la confianza tiene diferentes formas y es un elemento que ocupa distinta centralidad según sea el colectivo y el momento del cual se trate.

---

ineficiente. En este caso las ganancias de la empresa se reparten teóricamente, de manera equitativa entre los socios.

### ***5.3 Interacción entre las organizaciones productivas y las colectividades comunitarias***

El estilo de vida o cultura occidental que se está extendiendo por todo el mundo se caracteriza por ser individualista y consumista. La difusión de esta cultura está apoyada por los modelos económicos mundiales vigentes. Con ello parecería natural pensar que las culturas basadas en la colectividad y en la austeridad están encaminadas a transformarse. En este sentido, el fomento de microempresas agrícolas sería un instrumento eficaz para lograr la transición cultural. La exclusividad que caracteriza a las organizaciones económicas aunada al fomento de la mentalidad empresarial podría desgastar la identidad comunitaria. Sin embargo, esto no es lo que encuentro en el lugar de estudio. En concordancia con García Canclini (1995), Long (1996) y Giménez (1996), encuentro que la globalización, en el poblado de Santa Ana, está provocando el surgimiento de una nueva cultura que no puede seguir catalogándose como una cultura tradicional pero tampoco como una cultura moderna occidental.

En el pueblo de origen de las organizaciones estudiadas la gente entrevistada señala que observan cambios en los estilos de vida de su población y un aumento de la pluriactividad; empero aseguran que las formas de participación comunitaria no han mermado. ¿Cuáles son estas actividades comunitarias que todavía persisten en una población periurbana? ¿A quienes beneficia más estas actividades colectivas?

Los trabajos colectivos aun vigentes en la comunidad estudiada que persiguen un bien público son la organización de festividades, la apertura y mantenimiento de caminos que comunican parcelas con las principales vías de comunicación, y la compra de terrenos para la construcción de escuelas e instalaciones deportivas. También la gente se reúne en comités para demandar servicios a las autoridades, se organizan para pedir subsidios para abonar sus parcelas y para elaborar un plan rector

que garantice un crecimiento urbano ordenado. En todos los casos se observa que la participación de los ciudadanos está condicionada a sus intereses, capacidades y como señalé en el apartado anterior, a la confianza estratégica. Así, son los vecinos deportistas los que se ocupan de construir un deportivo y son los jóvenes estudiantes de arquitectura e ingeniería los que se preocupan por el desarrollo urbano del pueblo.

Pero otro promotor de estas acciones colectivas es el compromiso que la población entrevistada tiene con su comunidad. La gente conserva el sentido de pertenencia socio-territorial aunque ésta ya no se defina en términos de valores y normas sino “en términos simbólico-expresivos y emocionales” (Gubert et al. (1992), citado por Giménez, 1996:16). Aunque el modelo de valores sea ahora más heterogéneo, su historia, sus leyendas y su santa patrona los sigue uniendo y adjudicando a un mismo espacio socio-territorial. Haciendo referencia a un estudio interregional en Italia entre los años 1983 y 1988, el mismo autor (1996:16) señala: “la pertenencia socio-territorial persiste, pero ha perdido su carácter totalizante y tiende a combinarse en un mismo individuo con múltiples formas de pertenencia a colectividades sociales de carácter no necesariamente territorial (grupos religiosos, movimientos colectivos, asociaciones voluntarias, organizaciones ocupacionales, etcétera”. Por el contrario, las organizaciones económicas las cuales implican una inversión y riesgos económicos basan su cooperación en la compatibilidad que surge entre los proyectos de vida individuales y el proyecto de vida colectivo y se mantienen unidos por la confianza que se desarrolla entre los agremiados.

De esta manera, independientemente de la actividad económica que se realice, la participación en eventos comunitarios sigue siendo importante. En el caso de las festividades religiosas, esta dedicación en tiempo y dinero operan, cuando se trata de una participación excepcional, “como inversiones en prestigio y en reciprocidad difusa” (Durston y López, 2006), y cuando se trata de una participación más modesta, funciona como un mecanismo para evitar el reproche social. Sin embargo, no hay que

negar que en muchos casos, también existe un interés genuino por la festividad motivado por una profunda religiosidad. Así, los que antes de pertenecer a una organización productiva participaban activamente en las actividades comunitarias, ahora dedican menos tiempo pero mantienen sus aportaciones económicas. 36% de los socios entrevistados aseguran que su aportación en tiempo para esta actividad ha disminuido desde que forman parte de la empresa, sin embargo siguen interesados por la continuidad de las tradiciones de trabajo en conjunto. Estos nuevos empresarios, profesionistas y funcionarios se encuentran en una etapa intermedia entre el estilo de vida individualista/consumista y el colectivo/austero o en proceso de combinar ambos estilos de vida. Si bien tienen ingresos superiores a los de sus padres o abuelos, también tienen más gastos como el consumo de ropa, coches, equipos electrónicos, etcétera, sin olvidar las costosas fiestas que siguen teniendo una importancia relevante. La flexibilidad para disponer de su propio tiempo se vuelve rígida en el caso de los trabajadores del sector secundario y terciario. Sin embargo al conservar ciertas costumbres como el no tener día libre familiar (los domingos) y el no concebir el goce de vacaciones, compensa la inflexibilidad de horario de los días urbanamente laborables y mantiene vigente la vida comunitaria. Los sábados en la tarde, los domingos y los días festivos los hombres se dedican a actividades de tipo comunitarias. Y hacemos hincapié en que son los hombres los que participan en estas actividades porque la mujer pocas veces tiene tiempo libre, y ahora menos que antes. Las mujeres, cuando se incorporan a las actividades económicas, tienen un horario similar al del hombre entre semana, pero los fines de semana tienen que poner en orden el hogar y ocuparse de los niños. Si antes no participaban porque era abiertamente asunto de hombres ahora no lo hacen por falta de tiempo. Sea por una causa o por otra, la mujer sigue teniendo poca participación en la coordinación de actividades colectivas de la comunidad de Santa Ana.

En términos de capital social, la participación activa en eventos comunitarios provee al individuo de un tejido social de reciprocidades “así como de beneficios económicos gracias al aumento de la confianza, la capacidad de movilizar mano de obra y las posibilidades de pedir ayuda a sus [contactos]” (Durstun y López, 2006). Sin embargo, alcanzar esta reciprocidad “tiene costos, y las relaciones de apoyo mutuo y solidaridad no son recursos inagotables. Estas tienen que ser construidas y mantenidas y para ello se requiere contar con recursos. La carencia de recursos para alimentar el fondo social conduce al gradual o súbito proceso de exclusión de las redes sociales” (González de la Rocha, 2005:62). En este sentido, es a la población más pobre a la que más se le dificulta cumplir con las obligaciones de la sociabilidad (González de la Rocha, 2005).

Aparentemente la población periurbana en cuestión que puede participar logra hasta ahora, conciliar su sentido de pertenencia a una empresa u organización con el sentido de pertenencia a la comunidad. No obstante, esto podría verse trastocado por un incremento migratorio en la localidad. Laguna (2002) ha observado cómo en comunidades bolivianas con gran tradición de trabajo colectivo con fines comunitarios, la emigración de jóvenes, la pluriactividad<sup>52</sup> y la plurilocalidad<sup>53</sup> de los pobladores provoca un cambio en las formas de vida, valores, creencias y arraigo que conllevan a comportamientos individualistas que debilitan las instituciones comunitarias. Ello no significa que haya que evitar la migración, fenómeno que abre oportunidades a aquéllos que deben moverse de su lugar de origen, sino que se vuelve necesario crear nuevos símbolos de pertenencia socio-territorial a manera de promover la inclusión de todos los habitantes.

---

<sup>52</sup> En este caso, el autor entiende por pluriactividad a la presencia, en una familia o en un mismo individuo, de diferentes trabajos en donde los que proporcionan el principal ingreso son otros que los relacionados a la actividad primaria.

<sup>53</sup> Lo que Pablo Laguna (2002) entiende por plurilocalidad es una territorialidad itinerante. Cuando hace mención al término, hace referencia a aquéllas personas que tienen también una casa en la ciudad, por ejemplo, y que regresan al pueblo en la época de siembra o cosecha. También hace alusión, con ese término, a los migrantes que viven parte del tiempo en otro país o Estado y que regresan de vez en cuando a su pueblo natal.



## **VI. El capital social de grupo y su relación con el desempeño de organizaciones**

### ***6.1 Las organizaciones seleccionadas para el estudio***

En el momento del estudio, en Santa Ana existían 4 organizaciones transformadoras de nopal. Dos eran de tipo familiar y las otras dos estaban integradas por individuos que no guardaban necesariamente una relación de parentesco. Son estas últimas las que se seleccionaron para realizar el presente trabajo (ver capítulo metodológico). Por razones de confidencialidad acordada con los mismos productores de nopal, designaré a las organizaciones como “organización A” y “organización B”. La organización “A” cuenta con 20 socios mientras que la “B” tiene 7. Ninguna de ellas percibía utilidades para distribuir entre los asociados al momento en que se llevó a cabo la investigación.

Ambas organizaciones están integradas por miembros que se asociaron de manera voluntaria y que comparten intereses similares. Son Sociedades de Producción Rural, una figura asociativa reconocida jurídicamente en la que participan productores rurales con el objeto de obtener créditos del sistema bancario oficial y complementar la producción con la transformación y la comercialización (Ley Agraria, 1991). En este esquema el campesino es visto como socio o miembro de una persona moral llamada Sociedad Rural.

#### **6.1.1 Conformación de las organizaciones “A” y “B”**

Las organizaciones “A” y “B” se constituyeron en el año 2000 y 2002 respectivamente. La organización “A” surgió del interés compartido entre el gobierno local y algunos productores de nopal por volver más rentable el cultivo de esta cactácea. Por un lado, el gobierno tenía interés en conservar las actividades agrícolas porque ello limita el crecimiento urbano sobre los bosques de la zona; en estos

bosques se captura el 27% del agua que recarga los acuíferos del Valle de México (Dirección de Educación Ambiental, 2001). Por otro lado, algunos productores de nopal estaban interesados en industrializar su mercancía en época de sobreproducción para obtener un valor agregado que les permitiera contrarrestar los bajos precios de esa época. Con estos intereses se conformó la organización “A” que en un principio contaba con 64 asociados; en la última entrevista, realizada en mayo de 2005, quedaban sólo 17.

Por su parte, la organización “B” se creó a partir de algunos socios de la organización “A” que estaban inconformes con la manera en que se manejaban los recursos del colectivo. Estos 7 socios “disidentes” lograron desvincularse de su primera organización y recuperar el dinero en efectivo que durante dos años habían aportado. En ese entonces, al igual que ahora, la organización no percibía ganancias para repartir entre los socios. Todo lo que vendían era empleado para capitalizar a la organización. Con su retirada, estos socios “perdieron” la mano de obra y el nopal fresco que habían invertido para el funcionamiento de la empresa. No obstante, ellos mismos reconocen “haberse llevado” la experiencia que obtuvieron durante su afiliación a la organización “A” en materia de administración e industrialización del nopal.

Cinco años después de la conformación de la organización “A”, quedó terminada la planta procesadora de nopal que los socios se habían propuesto construir. Dicha planta cuenta con 5000 metros cuadrados de construcción y tiene la capacidad de transformar diariamente 2 toneladas de nopal fresco en nopal en escabeche, en salmuera o en mermelada. Antes de mudarse a esta planta procesadora, la organización “A” se había acomodado en un pequeño taller con maquinaria que tenía la capacidad de procesar 200 kilogramos diarios de nopal fresco. Desde entonces ya tenían clientes y comercializaban su producción sin embargo, las ganancias, al igual que ahora, se utilizaban para reembolsar los créditos recibidos y capitalizar a la



organización. Después de 5 años de conformada y 4 años de comercializar nopal industrial, la empresa no distribuye ni sueldos ni utilidades a sus socios. El trabajo voluntario y las aportaciones de dinero siguen siendo la manera en que la organización trabaja. No obstante, la gente se empieza a cansar de la situación y el descontento está creciendo.

En lo que a la organización “B” respecta, ésta cuenta con un pequeño taller donde procesa su nopal fresco. La maquinaria que disponen puede procesar 200 kilogramos de nopal fresco por día y transformarlo, al igual que la organización “A”, en nopal en escabeche, salmuera y mermelada. Sin embargo, procesan el 15% de su capacidad y de manera esporádica. Los ingresos que obtienen de sus escasas ventas, no se distribuyen entre los socios. Apenas alcanza para pagar el transporte de sus agremiados de Milpa Alta a las diferentes delegaciones del Distrito Federal en donde se encuentran sus clientes. Cuando tenía 3 años de conformada, su dirigente aseguraba que no tenían la intención de crecer, ni en capacidad de transformación ni en número de socios. Afirma que el trabajo y esfuerzo que han puesto los socios no tiene precio y que todavía no se les ha ocurrido una manera en que un nuevo integrante pudiera compensar esa inversión. No obstante, están esperando una máquina que embolsa el nopal, subsidio de una dependencia gubernamental, para disminuir el costo de su producto, incrementar su producción y así poder ofrecer mayor volumen de nopal industrializado. En la última entrevista efectuada en mayo de 2005, esta organización vislumbraba también la posibilidad de tener asalariados en la empresa.

### **6.1.2 Composición socioeconómica y estructural de las organizaciones**

La composición socioeconómica de los agremiados de cada organización, el capital social y humano de los dirigentes y los aspectos organizacionales fueron las variables que se consideraron como factores que pueden influenciar el capital social “de unión”

y “de puente” del colectivo. Los indicadores socioeconómicos recabados estuvieron relacionados con la edad, el nivel de escolaridad, el ingreso, la proporción de ingreso agrícola respecto al ingreso total familiar y la superficie disponible de tierras cultivadas con nopal. Por otro lado, el capital social y humano de los dirigentes fue valorado a partir de las relaciones personales que estos líderes tenían y tienen con dependencias gubernamentales y con el mercado, así como la experiencia y conocimiento en el trabajo con asociaciones económicas. En cuanto a los aspectos organizacionales, las variables consideradas fueron las reglas en la distribución de derechos y responsabilidades, las reglas de transparencia y la manera en que se toman las decisiones. Debido a que las organizaciones estudiadas todavía no reparten utilidades, y que uno de los derechos de los socios es precisamente la obtención de dichas utilidades, únicamente se evaluaron las reglas referentes a las responsabilidades. De esta manera, el indicador que da cuenta de ello es la percepción que tienen los agremiados acerca de la justicia en la repartición del trabajo. El indicador de la transparencia es la percepción de los socios sobre la rendición de cuentas. La toma de decisiones se valoró considerando la autonomía que tienen los dirigentes para tomar decisiones relacionadas con la asignación de funciones, el destino de las ganancias, y el rumbo de la organización.

Las diferencias entre las organizaciones estudiadas se ilustran en la tabla 16. Así, la composición socioeconómica de los agremiados de las organizaciones estudiadas es diferente. En la organización “A” esta composición es muy heterogénea. Ello se refleja en la distribución del trabajo. Las mujeres mayores de 40 años, con un bajo nivel de escolaridad, con menos responsabilidades domésticas por tener hijos grandes y libres del compromiso económico de su familia, se encargan del proceso de industrialización, y pasan entre 8 y 10 horas en la empresa. Los hombres que cuentan con un trabajo en el sector secundario o terciario, además de ocuparse de su parcela, atienden la parte administrativa e invierten menos horas de trabajo en la organización. Es interesante notar como, una vez más -haciendo referencia al trabajo

doméstico-, el trabajo de la mujer no es remunerado y ésta lo acepta. El número de horas que trabajan las mujeres en relación a las que trabajan los hombres dista mucho de ser similar. En este sentido Molyneux (2002) plantea que las mujeres están naturalmente predispuestas (y dispuestas) a servir a sus familias y a sus comunidades a través de trabajo voluntario. Pareciera que lo que se reproduce a nivel familiar y comunitario también aplica a nivel de organizaciones.

A diferencia de la organización “A”, la composición socioeconómica de la organización “B” es muy homogénea. La mayoría de ellos son jefes de familia y deben proveer el sustento de su hogar. Las dos personas que se ocupan de las tareas pesadas de procesamiento del nopal, un hombre y una mujer, están claramente reconocidos y se tiene contemplado su retribución económica extra.

En cuanto a los dirigentes de ambas organizaciones, fue notorio que los contactos con dependencias gubernamentales se habían creado durante su participación en el movimiento que luchó por la construcción del centro de acopio. En cambio, las relaciones con sus clientes surgieron después de haber iniciado la organización; éstas se crearon a través de ferias o exposiciones que el gobierno organiza periódicamente con el fin, precisamente, de poner en contacto a productores con comercializadores. De esta manera podría decirse que el capital social de los líderes en un inicio era muy similar. La negociación de apoyos y créditos requería de destreza política y ambos líderes contaban con ella. Sin embargo, el capital humano sí fue distinto. Si bien los dirigentes de ambas organizaciones tienen un nivel de escolaridad similar (licenciatura), el de la organización “A” tiene experiencia administrativa de la cual carece el segundo dirigente. Esta experiencia ha sido adquirida por haber trabajado en empresas privadas y le brinda capacidades de negociación mercantil con clientes. En la organización “B”, salvo 1 persona, los demás perciben la mayor parte de su ingreso de la venta de nopal fresco y por tanto carecen de experiencia laboral distinta a la agrícola.

**Tabla 16. Características de los miembros y estructura de las organizaciones**

<b>Variables</b>	<b>Organización “A”</b>	<b>Organización “B”</b>
Composición socioeconómica	Heterogénea	Homogénea
Capital social inicial de los dirigentes	Alto con dependencias gubernamentales	Alto con dependencias gubernamentales
Capital humano inicial de los dirigentes	Alto en relación a conocimientos de administración y negociación	Bajo en relación a conocimientos de administración y negociación
Participación de los agremiados	Participación activa y constante de la mayoría	Participación activa muy esporádica de la mayoría
Transparencia	Media - Baja	Alta
Reglas en la distribución de responsabilidades	Alta	Alta
Toma de decisiones	Vertical	Horizontal

Fuente: información obtenida a partir de entrevistas y encuestas realizadas en abril y noviembre de 2004.

En cuanto al aspecto estructural la organización “A” es diferente de la “B” en muchos sentidos: la primera cuenta con una participación activa y constante de la mayoría de sus agremiados sin embargo, la percepción de los socios en cuanto a la rendición de cuentas es de media a baja. Además, la directiva no sólo cumple con su función de dirigir, sino también toma decisiones relevantes de la organización sin el consenso de la asamblea lo que la hace una organización estructurada de manera

vertical. Por su parte, la organización “B” tiene agremiados que participan de manera esporádica en la empresa y todos afirman que hay transparencia en el manejo de las cuentas. A su vez, todas las decisiones relevantes de la organización se discuten y resuelven en reuniones. Por ello considero que esta organización tiene un arreglo horizontal. En cuanto a la distribución de responsabilidades, los socios de ambas organizaciones dicen estar satisfechos en cómo éstas se asignan.

A continuación expondré cómo estas características, personales y estructurales, influyen en los proyectos de vida de los individuos.

### **6.1.3 Proyectos individuales y colectivos: evolución y significado**

En términos generales hemos encontrado en las dos organizaciones personas que se inscriben a diferentes unidades económicas para asegurar su reproducción. Algunos de los entrevistados son productores agrícolas cuyo principal ingreso proviene precisamente, de la actividad agrícola. Otros tienen o no cultivos y si los tienen, utilizan su producción para autoconsumo o para la venta al menudeo, pero su principal ingreso proviene de una actividad en el sector secundario o terciario. Ambas unidades familiares pueden ser pluriactivas es decir, perciben ingresos de distintas actividades. La diferencia es que en un caso la familia vive de la agricultura y en otro obtiene su principal ingreso del sector secundario o terciario. Esta primera diferenciación es importante de tomar en cuenta para analizar la compatibilidad entre proyectos de vida individuales y colectivos.

A continuación evitaré hacer uso de la palabra “campesino” dado sus diversas connotaciones en las que se enfatiza ya sea el aspecto económico, cultural o de clase social. En cambio, emplearé el término productor refiriéndome a pequeños productores que poseen un máximo de 5 hectáreas de cultivo. En cuanto a los proyectos individuales, los entrevistados asociados fueron clasificados en 3 categorías:

Empresario: personas cuyo ingreso más importante no proviene de la producción y venta del nopal. Tienen otros trabajos y su nivel educativo es por lo general alto, con una carrera técnica o universitaria. Para estas personas la organización es vista como una inversión a largo plazo. De ella esperan obtener un ingreso superior al que recibían cuando vendían su nopal en fresco y desean participar sólo en el ámbito administrativo. Muchos de ellos tienen un deseo de supervisar, de coordinar. Algunos incluso mencionan la voluntad de mandar y estar al frente de algo.

Autoempleado: los que tienen este proyecto de vida se pueden diferenciar en dos tipos:

a) aquellas personas cuya única actividad es la producción y venta del nopal. Su nivel educativo es por lo general alto, con una carrera técnica o universitaria. Manejan más de una hectárea de nopal y la organización es vista como su lugar de trabajo, en donde desean participar tanto en cuestiones administrativas como técnicas.

b) por lo general son mujeres dedicadas al hogar cuyos hijos han crecido y desean percibir ingresos y generar un patrimonio para heredar. Acostumbradas a mucho trabajo, ahora se “aburren”. Su nivel de escolaridad es bajo y difícilmente conseguirían trabajo en otro lugar. Tienen una pequeña extensión de nopal cultivado de la cual se ocupan los hijos o el marido. A diferencia del grupo a), estas personas no tienen inconveniente en ser dirigidas por personas “más preparadas”. Sin embargo están concientes de su condición de socias y asisten con frecuencia a las asambleas aunque pocas veces toman la palabra.

Rentistas: esta categoría se compone de personas que ven a la organización como una oportunidad para invertir sus escasos excedentes o su fuerza de trabajo para dejar un patrimonio a sus hijos. Por lo general son personas jubiladas, mayores de 65 años, o personas que iniciaron motivadas por el trabajo y que tiempo después, desearían dejar de trabajar y sólo cobrar las utilidades.

La organización “A”, la que tiene mayor número de socios y con mayor inversión de dinero, tiempo y esfuerzo, está compuesta por socios cuyo principal ingreso proviene de una actividad diferente a la agrícola. Entre los proyectos de vida individual, observamos que en octubre-noviembre de 2004, 40% pertenecían a la categoría de “empresario” porque tenían el deseo de constituir un negocio en donde ellos pudieran ser los patrones y su labor fuera la de administrar, coordinar y supervisar a los empleados. Otro 40%, casi todas mujeres, guardaban el anhelo de tener una actividad económica bien remunerada (categoría autoempleado). No se sentían capaces de coordinar o supervisar gente, por su escasa preparación escolar, ni de encontrar trabajo en otro lugar. Sin embargo estaban deseosas de tener un salario y algo que heredar a sus hijos. El 20% restante entraba en la categoría de rentistas, todos ellos mayores de 65 años. Seis meses después, la mayoría de los que habían declarado querer ser empleados de su propia empresa, hablaban de ser empresarios. Se sentían capaces de dirigir algunas actividades para las cuales habían adquirido bastante experiencia. Por otro lado, algunos de los que se habían manifestado con ganas de ser empresarios, ahora decían que sólo les gustaría terminar de invertir un poco más en trabajo y dinero, desentenderse de la coordinación de la empresa y cobrar utilidades (volverse rentistas).

Por su parte, la organización “B” está constituida en su mayoría por personas que pertenecen a unidades económicas cuyo ingreso más importante es de origen agrícola. De los siete socios sólo uno tiene un hogar cuyo principal ingreso proviene de un trabajo distinto al del sector primario. Para esta organización se tienen entrevistas hechas en tres momentos diferentes y la evolución de los proyectos de vida ocurre de la siguiente manera: en abril de 2004, 70% de los agremiados se ubicaban en la categoría de los “autoempleados”, que ven a la empresa como un lugar de trabajo propio y con un sueldo digno. Los demás anhelaban convertirse en coordinadores de su organización por lo que entraban en la categoría de

“empresarios”. Seis meses después, en noviembre del mismo año, todos avizoraban ser empresarios y en mayo de 2005, una persona del grupo había cambiado de opinión y esperaba que la empresa empezara a funcionar para ya no tener que trabajar y cobrar únicamente las utilidades (“rentista”).

Así, la experiencia y los conocimientos adquiridos sobre el manejo de una empresa, tanto en el ámbito de la comercialización como del proceso de transformación, generaron en algunas personas un “empoderamiento” que los llevó a modificar sus ambiciones y proyectos de vida. Fue significativo encontrar que los que se ubicaban en la categoría de autoempleados, con el tiempo pasaban a la categoría de “empresarios”, y los que estaban en esta última, pasaban a la categoría de “rentistas”.

Para conocer si las categorías recién expuestas podían diferenciarse en función de características socioeconómicas, sometí los datos a un análisis discriminante (ver apéndice 3). Los resultados obtenidos sugieren que la escolaridad y el ingreso representan los principales factores que determinan la diferenciación entre categorías de proyectos de vida (con una validación cruzada de 84.4%). Sin embargo, dado los cambios observados en el tiempo, podemos sugerir que si bien las características socioeconómicas pueden dar una idea de las ambiciones de los individuos, es necesario considerar también a la experiencia; ésta forma parte del capital humano y en ocasiones puede superar en importancia al “nivel de escolaridad” por dotar a los individuos de nuevas capacidades.

En relación al proyecto colectivo de cada empresa, puede observarse que la organización “A”, a diferencia de la “B”, tenía como finalidad desde un inicio, generar empleos y obtener grandes utilidades. En particular, los dirigentes de esta organización quieren tener un impacto en la comunidad, elevando la calidad de vida del productor de nopal y promoviendo la continuidad de esta actividad agrícola en la región. El proyecto fue desde sus comienzos muy ambicioso. En cinco años habían



invertido más de 5 millones de pesos y tenían una deuda de más de 3 millones de pesos<sup>54</sup>. Calcularon que se requerían muchos agremiados para poder arrancar una empresa capaz de dejar ganancias interesantes para los socios y no escatimaron en la adquisición de deudas. Sin embargo, también estaban concientes que en el camino hacia la consolidación muchos socios podrían desertar y en noviembre de 2004, el presidente de la organización me informó que estimaba que al final, la empresa diseñada podría ser manejada hasta por 10 socios (en el proceso sí se requiere la participación económica y laboral de más socios). Esto ha sido muy evidente: comenzaron con 64 socios y en la última entrevista quedaban 17 socios. Pláticas informales me anunciaron, en octubre de 2006, que ya sólo permanecían 10.

En el caso de la organización “B”, la empresa tenía por finalidad asegurar un ingreso constante para los socios, transformando ellos mismos el nopal que producían para obtener un valor agregado. A diferencia de la organización “A” esta empresa se planeó para obtener utilidades mucho más modestas. En 3 años habían invertido un millón de pesos y poseían un taller con capacidad para procesar 200 kg diarios de nopal. En esta empresa el objetivo, en el periodo en que se aplicó el cuestionario por primera vez, se centraba en generar empleo para ellos mismos y no tenían contemplado contratar gente externa al grupo. Seis meses después, estaban convencidos de que, si bien no quieren más socios, sí pretenden contratar mano de obra para la producción, la tarea más laboriosa y como ellos mismos me señalaron, de menos “estatus”.

Las organizaciones estudiadas tienen un giro agroindustrial y ello hace que dependan en gran medida de la tecnología; inevitablemente requieren de una inversión financiera inicial más fuerte que aquéllas dedicadas a la producción, comercialización o procuración de insumos. Con esto cabe preguntarse, ¿qué proyecto colectivo puede ser más compatible con los proyectos individuales y características socioeconómicas predominantes en cada organización? Actualmente el proyecto de vida individual

---

<sup>54</sup> Los pesos son de diciembre de 2004, con el dólar a \$10 pesos.

más frecuente en ambas organizaciones es el de “empresario”. Pero a diferencia del empresario capitalista, la mayoría de estos empresarios de origen campesino carecen de recursos financieros, no desean arriesgar su patrimonio<sup>55</sup> y buscan acceder a una economía de escala a partir de volver eficiente su propio trabajo. Por el contrario, el empresario capitalista basa su inserción a la economía de escala a partir de un aumento en la producción para lo cual invierte capital financiero. El proyecto colectivo de la organización “A” fue concebido por sus dirigentes como una empresa privada – con la contradicción de no pretender tener asalariados en un inicio- y como tal, no limitó sus deudas y admitió un riesgo importante. En su historia, los créditos y apoyos económicos no fluyeron con la celeridad necesaria y la baja capacidad de inversión de sus socios provocó que la compra de maquinaria y su instalación se retrasaran. Esto aunado a la falta de transparencia en el manejo de los recursos y a la fuerte demanda de mano de obra voluntaria para alcanzar una productividad suficiente para saldar sus enormes deudas<sup>56</sup>, provocó una alta deserción. Durante un tiempo las condiciones socioeconómicas de los agremiados permitió que éstos invirtieran en la empresa muchas horas de trabajo no remuneradas. Sin embargo, el tiempo que ha pasado sin percibir ganancias se ha prolongado demasiado por las deudas contraídas y ello está terminando por fragmentar a la organización.

En cambio, la organización “B” se formó como una empresa social donde habría sólo autoempleados y buscarían crecer lentamente sin endeudarse ni arriesgar mucho. Ésta también ha carecido de apoyos oportunos, de capacidad de inversión por parte de sus socios y de deficiencia en los servicios públicos. Sin embargo ha habido confianza en el manejo de los recursos y el hecho de haber contraído pocas

---

<sup>55</sup> A propósito del riesgo, Schejtman (1998: 6) señala que “las consideraciones sobre riesgo son incorporadas de manera diferente [entre pequeños productores y empresarios] en los criterios de manejo pues, mientras que para un empresario es razonable escoger una línea de mayor riesgo si va compensada por la perspectiva de una mayor ganancia, el pequeño productor tiende a evitar la alternativa de mayor riesgo, por importante que sea el ingreso que pueda reportarle un resultado positivo, si su propia existencia como productor independiente se ve amenazada por un posible resultado adverso”.

<sup>56</sup> La organización “A” contrajo deudas por \$3 millones de pesos (en 2004, con el dólar a \$10 pesos) con tasas de interés del 6 al 8% anual. Para más detalle ver apéndice x.

deudas<sup>57</sup> no los obliga a trabajar de tiempo completo sacrificando sus actividades remunerativas. Esto sin duda ha favorecido la permanencia de todos sus miembros lo cual sugiere que este proyecto colectivo es compatible con las capacidades, recursos y proyectos de vida individuales de sus socios.

Así, podría decirse que las agroindustrias rurales que requieren una elevada inversión en tecnología no son apropiadas para el desarrollo de comunidades pobres a menos que cuenten con el apoyo económico oportuno de instituciones externas o que planeen un crecimiento lento con una inversión extensiva de trabajo y dinero.

## ***6.2 Formas de Participación y Capital Social***

Se podría pensar que los proyectos individuales de los socios que conforman cada una de las organizaciones repercutirían en la forma en que cada agremiado está dispuesto a participar en aspectos de toma de decisiones, de trabajo y de financiamiento. No obstante, encontramos que más que los proyectos de vida, lo que define su forma de participación son sus características socioeconómicas.

En lo que a la toma de decisiones respecta, se observa que en la organización “A”, a pesar de estar conformada -después de mayo de 2005- por una mayoría de proyectos de vida de tipo “empresarios”, la toma de decisiones es claramente vertical. Existe una directiva con mucha autonomía –no siempre delegada por los socios- para tomar decisiones relacionadas con la asignación de funciones, la determinación del volumen de producción, el destino de las ganancias, y la demanda de créditos. La diferencia en la escolaridad ha generado una dinámica en la que se da por hecho que “el que sabe no explica porque el que no sabe no entiende”. Si bien es cierto que las personas que en un principio se catalogaron como “autoempleadas” y después

---

<sup>57</sup> La organización “B” contrajo deudas por \$550,000 pesos (en 2004, con el dólar a \$10 pesos) a pagar en 7 años sin intereses. Para más detalles ver apéndice x.

cambiaron a “empresarias” participan de manera más activa en las asambleas, aun no tienen la capacidad o valor de interferir en las decisiones más relevantes de la organización como es el destino de las ganancias. En cambio, en la organización “B” todos tienen un nivel escolar semejante por lo que consideran que todos son capaces de entender y de opinar acertadamente en cuanto al rumbo de la organización.

Pero no sólo es la diferencia en el nivel educativo lo que define la injerencia en las decisiones de la organización sino también el ingreso. Éste, al estar directamente relacionado con las responsabilidades que cada asociado adquiere, contribuye a estructurar las relaciones de poder. En la organización “A” se observa que los socios con más recursos cumplen las funciones administrativas y de comercialización mientras que los de menores ingresos se encargan de la tarea de transformar el nopal. Por su parte, en la organización “B” el poder adquisitivo es bastante similar entre los socios y se observa una duplicidad de funciones. Todos quieren estar en el área de ventas y sólo dos personas se capacitan y trabajan en el proceso de transformación del nopal por lo que su producción es baja.

Estas relaciones de poder y formas de participación entre los agremiados de las organizaciones resultan muy claras cuando se las analiza por medio de la teoría de grafos. Empleando un programa llamado UCINET-6 fue posible, a partir de una pregunta<sup>58</sup>, corroborar los liderazgos de los grupos. La figura 10 muestra el arreglo de la organización “A” en noviembre de 2004 y en mayo de 2005. En noviembre, se observan dos nodos centrales que corresponden al presidente de la organización y a su esposa, la encargada del área de transformación. Se pueden apreciar algunos nodos poco vinculados que corresponden a personas que, para mayo de 2005, ya se habían salido de la organización. A diferencia de noviembre, en mayo la centralidad del presidente y su esposa disminuyen. El flujo de información y comunicación entre los

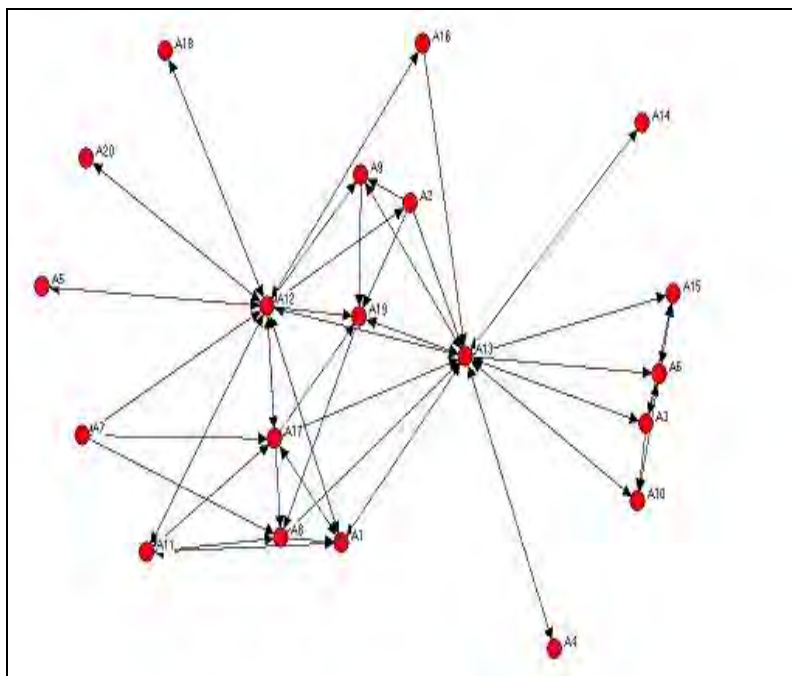
---

<sup>58</sup> La pregunta fue la siguiente: ¿Con quién o quiénes se relaciona usted para desempeñar las actividades propias de la organización?

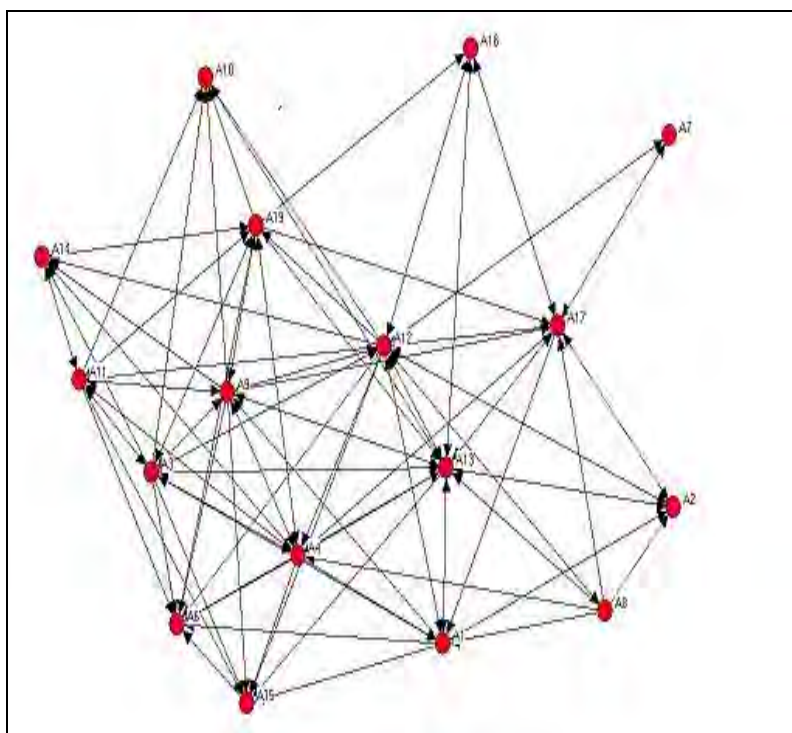
agremiados aumenta y datos cualitativos nos indican que disminuye la confianza tanto en las capacidades como en la honestidad de estas dos personas. De esta manera, al igual que Zambrano-Constanzo (1999), encuentro que cuando un líder tiene la capacidad de potenciar acciones colectivas, puede fungir como el pilar de la confianza, pero cuando este liderazgo disminuye, lo mismo ocurre con la confianza.

En cuanto a la organización “B” el liderazgo no es tan claro e incluso, entre noviembre 2004 y mayo 2005 cambia la persona que lo detenta (figura 11). Este cambio no se produjo de manera oficial, dado que el presidente seguía siendo el mismo, pero entre ellos y sin fricciones, esta persona le cedió el liderazgo a otro socio que disponía de más tiempo para coordinar las operaciones de la organización. Pareciera que en organizaciones horizontales el liderazgo juega un papel menos importante en la consolidación de la confianza.

**Figura 11. Relaciones laborales entre agremiados de la organización “A”  
Noviembre 2004 Organización “A”**

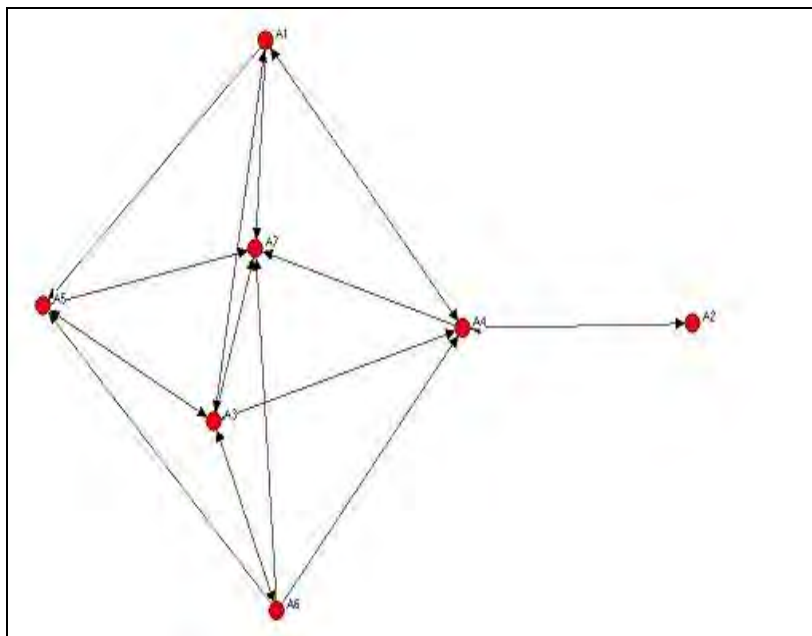


**Mayo 2005 Organización “A”**

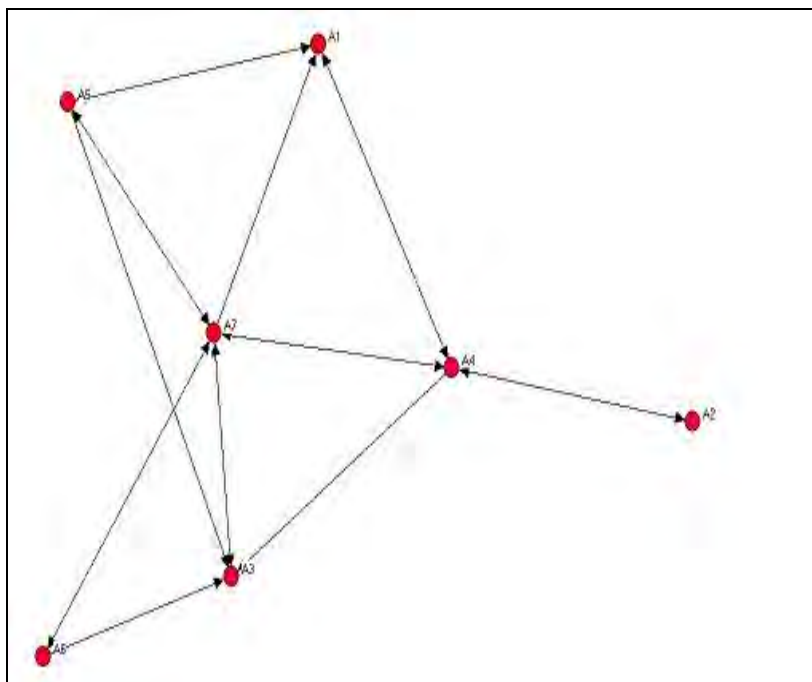


**Figura 12. Relaciones laborales entre afiliados de la organización “B”**

Noviembre 2004 Organización “B”



Mayo 2005 Organización “B”



También en la organización “B” es posible observar una disminución de relaciones en 2005 respecto a 2004. En efecto, la encuesta realizada en mayo correspondió a un momento de suspenso de actividades dado que estaban esperando una máquina embolsadora que les permitiera reducir sus costos de producción.

En relación a la participación financiera, se observa muy similar entre los socios de ambas organizaciones. Salvo pocas excepciones, los asociados de la organización “A” han aportado en promedio \$50,000<sup>59</sup> pesos a la empresa y los de la organización “B” han pagado un promedio de \$30,000 pesos cada uno.

Así las cosas, mientras que la organización grande y heterogénea toma decisiones y se distribuyen el trabajo de manera vertical, la pequeña lo hace de manera horizontal. En la organización con relaciones verticales, es el capital social “de unión” el más frágil dada la diversidad de ingresos y capacidades entre los agremiados que por un lado, se traduce en una variedad de intereses que dificulta hacer a todos compatibles con el proyecto colectivo y por otro lado, vuelve complejo el mantenimiento de la transparencia en el manejo de los recursos dada la variedad de aptitudes para entender procesos administrativos. En cambio su capital social “de puente”, el relativo a los vínculos con clientes, se encuentra muy fortalecido porque entre otras cosas, alcanzan altos niveles de producción.

En la organización “B” el capital social “de unión” hasta ahora no parece ser un problema porque los intereses de los agremiados y nivel de entendimiento son muy similares. Es el capital social “de puente” el que encuentra mayores dificultades. Como dije anteriormente, en esta organización hay duplicidad de funciones porque la mayoría quiere dedicarse a los trabajos de mayor estatus a saber, la venta de productos y la administración de la empresa. Su producción es baja y para incrementarla tendrán que contratar trabajadores. Para hacerlo, deben esperar a bajar sus costos de producción lo cual pretenden a partir de la adquisición de más maquinaria. Al tener una baja oferta los clientes no se encuentran muy interesados en ellos.

---

<sup>59</sup> El peso es del año 2005. US\$1 dólar equivalía a \$10 pesos.



Así, mientras una organización priorizó la consolidación del capital social “de puente”, la otra se enfocó en su capital social “de unión”. Aquélla en donde existen agremiados que pueden dedicar muchas horas de trabajo a la organización sin percibir remuneraciones se volcó a la búsqueda de clientes, a fortalecer su capital social “de puente”. En cambio, en la organización donde los agremiados disponen de poco tiempo para dedicar a la organización si ésta no les reporta ganancias, se concentraron en mantener sanas sus relaciones interpersonales es decir, su capital social “de unión”. El problema de la primera ha sido su alto endeudamiento que ahora prolonga la etapa de crisis y aleja el momento en que las ganancias puedan ser distribuidas.

### ***6.3 Individuo, Estructura y Capital Social***

En este estudio se constató que las cualidades de los líderes y la composición de una organización (heterogénea u homogénea) determinan formas de participación y un tipo de capital social particulares. Este último, puede propiciar un buen o mal desempeño, ya sea si es visto en términos de su capacidad de apelar al trabajo voluntario o de su productividad o eficacia económica.

En iguales condiciones de capital social inicial de los dirigentes, el capital humano resultó relevante en la capacidad de las organizaciones de conformar sólidas redes de relaciones, es decir, un capital social “de puente” colectivo fuerte. Los conocimientos en administración de empresas y la experiencia de negociar con clientes, brindaron a la organización “A” ventajas sobre la organización “B” en cuanto a la generación de redes mercantiles. Los dirigentes de la organización “B” también tenían experiencia en negociar, pero esta negociación la hacían representando a grupos de presión con funcionarios públicos. La representación empresarial es diferente de la representación política y sirven a distintos fines.

En lo que a la productividad se refiere, la organización “A”, cuya composición de agremiados es heterogénea, resultó ser más productiva que la organización “B”, pero esta última fue más capaz de retener a sus agremiados que la primera. La heterogeneidad de la organización “A” ha permitido una división del trabajo que resulta congruente con las capacidades e intereses de cada asociado (esto no quiere decir que los intereses individuales sean congruentes con el proyecto colectivo). En cambio, la homogeneidad de la organización B, aunado a su bajo número de agremiados, ha resultado ser un obstáculo en la distribución del trabajo: sólo dos personas tienen tiempo para dedicarse a la laboriosa tarea de producción y ésta resulta muy baja. En este sentido y en este caso, la heterogeneidad referida al grupo social parece tener un efecto positivo sobre la acción coordinada del colectivo. Esto resulta contrario a lo que encuentra Vedler (2004) acerca de que la heterogeneidad en los grupos de dirigentes, más que en el grupo social es lo que puede afectar la acción coordinada. Pero más que objetar a Vedler, concluyo que la heterogeneidad en un grupo social, dependiendo de su objetivo, puede también repercutir en la acción coordinada.

En cuanto al número de asociados, mis resultados sugieren que éste afecta el desempeño de la organización de igual manera a como lo expusieron Oliver y Marwell (1988): el tamaño del grupo tiene efectos sobre la acción colectiva en función del costo del bien colectivo<sup>60</sup>. En este caso, el costo del bien colectivo disminuye con el aumento en el tamaño del grupo por lo que es de esperarse que grupos más grandes tengan un mejor desempeño productivo.

Como mencioné unos párrafos atrás, la organización “B” se ha desempeñado mejor que la “A” en su aspecto social. La confianza con que cuenta la directiva de esta organización es mayor y se mantiene alta en los dos momentos en que se aplicó el

---

<sup>60</sup> En el capítulo 2, apartado 2.2, hago referencia a un trabajo de Oliver y Maxwell en donde los autores ponen en evidencia que si el costo del bien colectivo aumenta o se mantiene con el número de personas que lo comparten, los grupos grandes actuarán menos que los pequeños. Pero si los costos disminuyen con el aumento en el tamaño del grupo, los grupos grandes van a mostrar mayor acción colectiva que los pequeños porque los grandes tendrán más recursos.

cuestionario. Este éxito se explica por las mismas causas que obstaculizan su productividad: la homogeneidad socioeconómica y el bajo número de socios. Estos aspectos permiten que haya intereses similares que facilitan la toma de decisiones y las relaciones de confianza, es decir, que fortalecen el capital social “de unión” de la organización. Si bien su baja eficacia podría repercutir en su ánimo colectivo, hasta ahora los beneficios sociales (reciprocidad social) y el bajo costo de oportunidad de pertenecer a la organización ha mantenido a los socios motivados. En apoyo a estos hallazgos encontré que Lomnitz (1975) señala que la igualdad de carencias es una condición básica para entablar relaciones de confianza, horizontales y recíprocas.

Además del aspecto relacionado a la composición de los miembros de la organización y los atributos de sus dirigentes, otros factores tienen relevancia en las relaciones intra e intergrupales. Es el caso de las reglas implícitas y explícitas que tiene toda organización. En un análisis de correlación de variables con los datos de la organización “A”, obtuve que la percepción sobre la rendición de cuentas (transparencia) se correlaciona positivamente con la confianza en el manejo de recursos que hace la directiva (0.925\*\* y 0.694\*\* en noviembre y mayo respectivamente<sup>61</sup>). Pero no todas las reglas son igualmente importantes para generar relaciones interpersonales dotadas de confianza y reciprocidad (capital social “de unión”). Curiosamente, el desconocimiento de las reglas que se aplicarán para distribuir utilidades una vez que éstas existan, no parece influenciar en la confianza que tienen los socios hacia la directiva. Ello se explica en parte, por el sentimiento de inferioridad educativa que reflejan algunos agremiados al expresar que es natural que ellos no puedan entender las reglas. “Nosotras [las encargadas de producción], como no tenemos la preparación de ellos [los de la directiva], pues no entendemos eso de cómo se va a distribuir lo que empezamos a ganar. Lo que sí sabemos es que de que se va a distribuir, se va a distribuir”.

---

<sup>61</sup> El índice de correlación va de -1 a 1 donde -1 significa que está totalmente correlacionado de manera negativa (cuando el valor de una variable sube el valor de la otra baja), 0 significa que no hay correlación y 1 indica que está totalmente correlacionado de manera positiva (cuando el valor de una variable sube el de la otra variable también aumenta). El doble asterisco, \*\*, significa que la correlación es significativa al 0.01%, o dicho de otra manera, existe un 99% de probabilidad de que las variables estén correlacionadas.

Por otro lado, la percepción sobre la distribución del trabajo, otra de las reglas, tampoco aparece como factor determinante del capital social “de unión”. Se buscó si la percepción de esta regla estaba relacionada con la confianza hacia los dirigentes, presuponiendo que es la directiva la que, a fin de cuentas, asigna las responsabilidades. Sin embargo, no lo pudimos constatar con el análisis de correlación de variables ni con el análisis cualitativo de las entrevistas lo cual sugiere que la distribución de responsabilidades es una actividad consensuada por todos los socios. También se pensó que la percepción de justicia o injusticia en la distribución del trabajo pudiera relacionarse con el sentido de reciprocidad, es decir, con el balance costo-beneficio de pertenecer a la organización. Pero tampoco se observó correlación alguna. Los agremiados no asocian su tipo de trabajo o responsabilidad a un mayor o menor costo. De hecho, la percepción sobre la distribución del trabajo careció de correlación alguna con la percepción sobre el esfuerzo de los colegas y con el tiempo que dedican a la organización.

De esta manera, podríamos decir que en grupos pequeños y homogéneos se generan más lazos de confianza que en los grupos grandes y heterogéneos, sin embargo, con el tiempo los primeros poseerán menores recursos que pueden ser fundamentales para mantener la participación. Incorporando a este análisis la presencia de reglas, podríamos pensar que es más fácil resolver el problema de la confianza a partir de un reajuste en las normas de rendición de cuentas, que el de producción al cual se debería incorporar un mayor número de agremiados si sólo se contemplan autoempleados. Como señalan Poteete y Ostrom (2005), las instituciones pueden mediar los efectos negativos de los grupos grandes y heterogéneos a partir de la compensación o reducción de la heterogeneidad.

De hecho, con la idea de que las organizaciones pequeñas funcionan mejor que las grandes en el aspecto social, se crean ahora empresas integradoras que agrupan principalmente SPR, SSS, SCoop permitiendo que las relaciones de producción o

transformación se den en grupos pequeños y la comercialización, la negociación de créditos y primas de seguro así como las transacciones en igualdad de circunstancias con cualquier monopolio, institución financiera o de desarrollo se den a través de un colectivo con mayor representación (Teorema Ambiental, 2001).

Finalmente podemos decir que las características personales del individuo moldean, junto con la figura asociativa, la estructura de la organización y ésta favorece uno u otro tipo de capital social, es decir, de relaciones al interior del grupo y del colectivo con su exterior.

#### ***6.4 El capital social de las organizaciones y su relación con el desempeño***

El capital social “de unión” de las organizaciones se analizó a partir de indicadores que dan cuenta de la proporción de relaciones de confianza y reciprocidad de los socios hacia el colectivo y de la participación de éstos en actividades voluntarias de la organización. En este caso, la variable confianza hace alusión por un lado, a la confianza en el manejo de los recursos (honestidad de dirigentes) y por otro, a las tomas de decisiones (capacidad de los dirigentes de tomar decisiones razonables). Éstas corresponden a la “confianza en el prestigio” de la cual hacen referencia Luna y Velasco (2003) y que depende de las capacidades y competencias que vuelven a los participantes dignos de confianza. Por su parte, lo que aquí llamo reciprocidad no es más que otro tipo de confianza, la llamada “confianza estratégica”. “[Esta confianza] surge del cálculo de beneficios y costos [y] está primordialmente relacionada con el principio de reciprocidad y la cooperación basada tanto en el intercambio como en la interdependencia de recursos” (Luna y Velasco, 2003: 8). Así, la reciprocidad será entendida como el grado de beneficios, sociales o económicos, que el colectivo le reporta al individuo en contraste con el esfuerzo invertido por pertenecer a la organización. Los beneficios de tipo social, como los mismos entrevistados expresan, tienen que ver con la superación personal, con la satisfacción de pertenecer a un grupo y con el prestigio o renombre que dicha pertenencia les da frente a la comunidad. Los beneficios económicos son, por tratarse de organizaciones que aún no reparten

utilidades, el cumplimiento de los objetivos explícitos de corto plazo que permiten la capitalización del grupo. También considero otro tipo de reciprocidad, la laboral, que tiene que ver con la percepción de los agremiados acerca del esfuerzo que realizan sus compañeros con respecto al suyo.

En cuanto al capital social “de puente”, las variables que se tomaron en cuenta fueron el número de contactos de la organización con clientes y dependencias gubernamentales, la confiabilidad de dichos contactos y la reciprocidad en las capacidades de negociación<sup>62</sup> y en los beneficios que obtienen los actores negociantes.

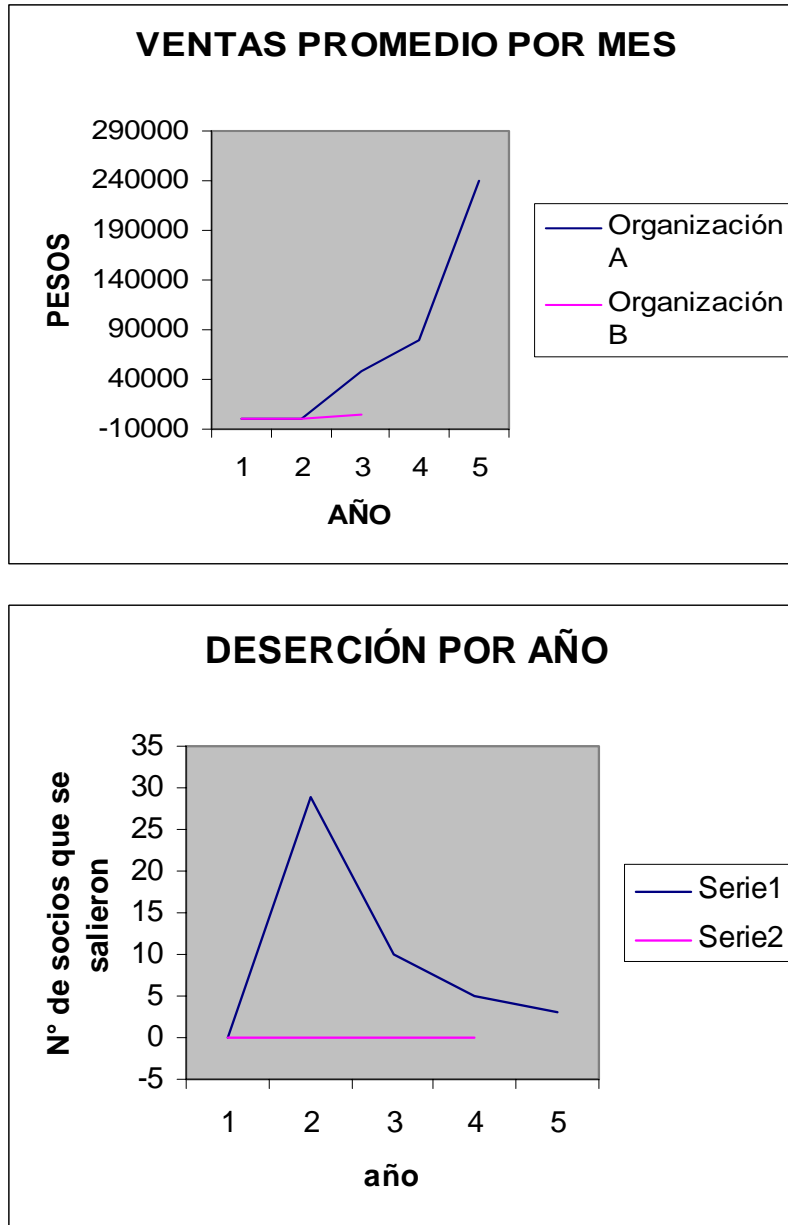
Finalmente, el desempeño se midió considerando una variable social y otra económica. La social se refiere a la capacidad de la organización de subsistir en momentos de crisis apelando al trabajo voluntario. Por tanto, el indicador empleado es “la intención de los agremiados de permanecer en la organización realizando trabajo voluntario”. La variable económica corresponde a la eficacia en términos de la capacidad de la organización de acceder a nuevos recursos. El indicador empleado para ello es el valor promedio mensual de las ventas realizadas de nopal industrializado. A diferencia de la reciprocidad económica, la eficacia no refleja una percepción de los socios sino un resultado neto del colectivo.

A pesar de estar comparando dos organizaciones cuyo tiempo de maduración no es el mismo -una se conformó en el año 2000 y la otra en el 2002- los datos indican que, contrastando las organizaciones en sus mismos años de maduración, su productividad y cohesión son muy diferentes (figuras 10 y 11). De esta manera queda excluida la posibilidad que las diferencias actuales encontradas entre las dos organizaciones se deban simplemente a que fueron analizadas en tiempos que corresponde a una distinta etapa de maduración.

---

<sup>62</sup> Es importante aclarar que la capacidad de negociación entre dos actores no siempre es igual. Es común encontrar relaciones de dominación y subordinación entre negociantes, sobretodo en el medio rural. Por ejemplo, los productores de bienes perecederos generalmente se encuentran en desventaja frente a sus compradores por la premura de vender su mercancía antes de que ésta se descomponga. Éste no es el caso de los productores que estamos analizando, pero no quise ignorar dicho indicador para ver si encontraba indicios de esta desarticulación en la capacidad de negociación que podría repercutir en la reciprocidad de la relación.

**Figura 13 y 14. Ventas mensuales y deserción anual de la organización A y B en sus respectivos años de existencia.**



Fuente: información proporcionada por los representantes y encargados de comercialización de las organizaciones A y B.

#### **6.4.1 El capital social “de unión” y su relación con el desempeño**

Como se ha especificado en capítulos anteriores, los cuestionarios utilizados con los miembros de las organizaciones se aplicaron en dos momentos diferentes para observar cómo cambiaba el valor de los indicadores de capital social y desempeño. Se advirtió que los elementos que componen el capital social “de unión” de la organización A y B variaron en el transcurso de seis meses (tabla 15). En el caso de la organización A, la confianza tanto en el manejo de los recursos como en su capacidad de tomar decisiones acertadas muestran un descenso en mayo de 2005 respecto a seis meses antes, noviembre de 2004. Asimismo resalta la drástica disminución que sufre el sentido de reciprocidad laboral de la organización “A” entre noviembre 2004 y mayo 2005. Sin embargo, como se verá más adelante esta variable no se correlaciona de manera positiva con la intención de los socios por mantenerse en la organización.



**Tabla 15. Valores de los elementos del capital social “de unión” obtenidos de dos organizaciones en dos momentos diferentes. Salvo los valores de la eficacia económica, los demás están normalizados a 1, el nivel máximo que podría representar un elemento en la organización.**

Capital social “de unión”	Organización	Organización	Organización	Organización
	A	A	B	B
	Tiempo 1 <sup>*1</sup>	Tiempo 2 <sup>*2</sup>	Tiempo 1 <sup>*1</sup>	Tiempo 2 <sup>*2</sup>
Confianza en manejo de los recursos	0.80	0.76	1	1.00
Confianza en toma de decisiones directiva	0.93	0.76	1	0.93
Reciprocidad:				
Social	0.63	0.68	0.93	0.79
Económica	0.73	0.71	0.43	0.71
Laboral	0.78	0.38	0.93	0.86
Participación en reuniones	0.8	0.85	1	1
Relevancia Interna (intención de quedarse en la organización)	0.83	0.74	1	1
Eficacia económica (valor de ventas promedio mensuales)	\$60,000 (\$3000 per cápita)	\$280,000 (\$16,470 per cápita)	\$936 (\$134 per cápita)	\$3,600 (\$514 per cápita)

<sup>\*1</sup> Tiempo 1: corresponde al momento en que el costo de producción es alto (noviembre 2004).

<sup>\*2</sup> Tiempo 2: corresponde al momento en que el costo de producción es bajo (mayo 2005).

Si comparamos la proporción del cambio entre los elementos del capital social con la del desempeño (relevancia interna y eficacia económica), vemos que no es la misma. Esto lo que nos dice es que las variables de capital social y desempeño se vinculan de manera no lineal. Es decir, un cambio en las variables del capital social de una organización causa un efecto de diferente magnitud en el desempeño de la misma. Esto se debe a que una variable de desempeño depende de, no sólo todas las variables del capital social, sino de otras más, referidas principalmente al entorno de la organización. Así, un cambio en las actitudes de confianza de los agremiados de un colectivo, por ejemplo, será más o menos importante en la relevancia interna de dicho colectivo en función del estado en que se encuentren otras variables como la participación y el sentido de reciprocidad social y económica. En otras palabras, la sensibilidad de una variable o su importancia depende del estado en que se encuentran las demás.

#### **6.4.2 Evolución del capital social “de unión” en las organizaciones estudiadas**

Dado que la organización “B” presenta pocos socios y todos ellos con intereses y necesidades similares, no se observó varianza alguna en sus datos. En cambio, la organización “A”, con mayor número de agremiados y diversidad social, permitió un análisis de correlación de variables que se discute a continuación. Se correlacionaron, en dos momentos, los componentes del capital social “de unión” (confianza, reciprocidad y participación) con el desempeño, en este caso, con la intención de los agremiados de mantenerse en la organización (relevancia interna).

Considerando que las necesidades e intereses de todo individuo cambian a lo largo de una vida e incluso en escalas de tiempo más reducidas, podríamos suponer que, en diferentes fases del desarrollo de una organización, algunos elementos juegan un papel más importante que otros en la relevancia que el colectivo tiene para sus agremiados (por tanto, en su intención de mantenerse en la organización). En ciertos

momentos, las expectativas se vuelcan de manera prioritaria sobre algunos de los incentivos. Al iniciar una organización, por ejemplo, la principal necesidad de los nuevos socios puede ser el confiar en sus dirigentes. Las expectativas se enfocan en este aspecto, en la confianza. Si en un momento dado ésta falla, podría ocasionar una gran decepción y significar un riesgo para la subsistencia de la organización. En otro momento, puede ser que esta misma desconfianza no sea la causa del conflicto porque las expectativas estén volcadas en otros incentivos y el empoderamiento de los socios sea tal que opten por discutir en lugar de salirse (Hirschman, 1977).

En los resultados que obtuve encuentro que, durante los primeros dos años de conformada la organización “A”, se salieron 40 socios, en algunos casos, porque la permanencia implicaba una gran inversión de dinero y trabajo que no podían absorber y en otros casos, por desconfianza en el manejo que los dirigentes hacían de los recursos. Al parecer, cuando una organización inicia, después del filtro económico, la presencia de confianza representa uno de los recursos más importantes.

Al analizar los datos de noviembre de 2004 de la organización “A”, se observó que la intención de mantenerse en el colectivo se correlacionaba positivamente con la confianza en el manejo de los recursos (0.779\*\*), con la reciprocidad social (0.655\*\*) y con la participación en reuniones (0.737\*\*) (tabla 16). Es decir, los que querían dejar la organización desconfiaban del manejo que se hacía de los recursos, no consideraban que recibía beneficios sociales y su participación en reuniones había disminuido. En cambio, en mayo de 2005 la intención de mantenerse en el colectivo se correlacionó con la confianza en la toma de decisiones (0.628\*\*) y con la reciprocidad económica (0.782\*\*). Aquellos que querían dejar la organización desconfiaban de la capacidad de la directiva para tomar decisiones razonables y veían menguar el cumplimiento de los objetivos explícitos (a los que ahora daban más importancia con respecto de los beneficios sociales). Datos cualitativos nos revelan que, en noviembre de 2004, los objetivos explícitos para la mayoría de los socios era

terminar de construir una planta procesadora con capacidad de transformar 2 toneladas de nopal fresco por día y empezar a trabajar en ella. Sin embargo, para aquellos que deseaban retirarse, que por cierto tenían más de 65 años, su objetivo era comenzar a obtener ganancias. Tanto aquellos que querían salirse como aquellos que querían quedarse percibían un mediocre cumplimiento de los objetivos, no obstante, sus objetivos eran distintos. Para aquellos que deseaban continuar en la organización, la decepción por el incumplimiento de algunas fechas indicadas para la inauguración de la nueva planta no era suficiente para motivar su salida. Por el contrario, la decepción que sentían los que sí se querían retirar por no recibir ganancias resultaba ser un motivo suficiente para abandonar la organización. De esta manera, mientras unos tenían sus expectativas en los beneficios sociales, y los recibían, otros las tenían en los beneficios económicos, y no los recibían.

En mayo de 2005, momento en que ya se encontraban trabajando en la nueva planta procesadora y que estaban vendiendo grandes volúmenes de nopal industrializado, los socios estaban en su mayoría, incentivados por la posibilidad de comenzar a obtener utilidades. Las expectativas se volcaban hacia un beneficio principalmente económico. La decepción generada por no obtener dichas ganancias fue la causa de desmotivación y por tanto de ganas de salirse de algunos socios. Aquellos que no manifestaron al momento de la entrevista, deseos de dejar la organización, fueron porque sí veían avances en el plano económico, aunque esto no se reflejara todavía en una distribución de ganancias. Contrariamente a lo que ocurría en noviembre de 2004 con la mayoría de los socios, la ausencia de una reciprocidad económica provocaba la deserción<sup>63</sup>. Por otro lado, la desconfianza en el manejo de los recursos no fue una variable exclusiva de los que se querían salir pero la desconfianza en las capacidades de los dirigentes para tomar decisiones acertadas si cobró mayor importancia entre los inconformes.

---

<sup>63</sup> De hecho, un año después de los últimos cuestionarios que apliqué, quedaban apenas 10 agremiados: los dirigentes, la dueña del terreno sobre el cual se había construido la planta procesadora de nopal, su esposo y otros pocos. La situación legal de la organización estaba siendo revisada por diferentes instancias gubernamentales.

**Tabla 16. Correlación de elementos del capital social “de unión” con la intención de los agremiados de permanecer en la organización.**

VARIABLES	INTENCIÓN DE PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN	
	NOVIEMBRE 2004	MAYO 2005
Confianza en el manejo de recursos	0.779**	0.596*
Confianza en las tomas de decisiones	0.540*	0.628**
Reciprocidad social (el beneficio es la satisfacción, superación y prestigio)	0.655**	0.409
Reciprocidad económica (el beneficio es el cumplimiento de los objetivos)	0.553*	0.782**
Reciprocidad laboral (comparación de su esfuerzo con el de los demás)	-0.553*	0.249
Pertenencia (participación en reuniones)	0.737**	0.180
Capital Social “de unión” (suma de los valores de cada componente)	0.866**	0.766**

\*significación de 0.05; confiabilidad de 95% (prueba de doble cola)

\*\*significación de 0.01; confiabilidad de 99% (prueba de doble cola)

Sorprendentemente, si bien la reciprocidad laboral observada a nivel de grupo desciende drásticamente entre noviembre de 2004 y mayo de 2005, ésta no se correlaciona de manera positiva con la intención de salirse de algunos agremiados. En el primer periodo, aquéllos que más se quejan de que los demás no se esfuerzan son

los que se mantienen más comprometidos y con menor intención de salir de la organización. En el segundo periodo, no se distingue correlación alguna. La explicación que doy a la correlación negativa es que, una persona que coopera poco, difícilmente podrá admitir que sus colegas trabajan más. En cambio, aquél que trabaja mucho, siempre tendrá la sensación de que los demás no se esfuerzan igual. Los que más se esfuerzan son, generalmente, los más comprometidos, los que más han invertido y a los que más les cuesta salirse de la organización. La falta de correlación encontrada en mayo de 2005 responde a que, incluso los más comprometidos que sentían una falta de reciprocidad laboral, ahora se encontraban decepcionados por la falta de reciprocidad económica y señalaban su intención de dejar al grupo.

La disminución en la correlación “pertenencia” e “intención de quedarse en la organización” tiene que ver con que en mayo de 2005, a diferencia de noviembre de 2004, la gente que se quería salir llevaba poco tiempo de tener esa idea en mente por lo que aun no se reflejaba dicha intención en la pérdida del sentido de pertenencia (inasistencia a reuniones). En noviembre de 2004, los que pensaban retirarse ya hablaban de la organización en tercera persona y hacía tiempo que habían dejado de asistir a las reuniones. De hecho, dos meses después, la mitad de estas personas abandonó la organización. Pero en mayo de 2005, los socios que planteaban la posibilidad de irse tenían poco tiempo de haber empezado a amasar esa idea y todavía se expresaban como parte de la organización. Pareciera entonces que la decisión de salirse de un grupo está ligada a un proceso que toma tiempo y en el cual, si se pierde el sentido de pertenencia –reflejado en la ausencia de participación en actividades no obligatorias-, el individuo termina optando por la salida. Cabe mencionar que en ningún momento la participación se relacionó con la confianza dado que, tanto un individuo confiado como uno desconfiado tiene motivos para asistir a las reuniones informativas si se sienten parte del colectivo. El que confía quiere escuchar los avances y el que desconfía quiere aclarar sus dudas.

Los datos de la tabla 16 también muestran que, en el caso del capital social “de unión” de grupo, a diferencia del capital social comunitario, su cuantificación sí parece útil. La suma de los elementos que conforman a este capital aparece -en los dos momentos de la entrevista- correlacionada con la intención de permanecer en la organización, es decir, con su relevancia.

Con relación a la organización “B”, los socios afirmaban tener confianza y reciprocidad social que los motivaba a continuar con el proyecto. Los beneficios que la organización les otorgaba eran del tipo de satisfacciones personales y superación personal. Percibían muchos logros dado que habían ganado concursos sobre diseño de etiqueta y calidad del producto, y porque habían recibido préstamos y subsidios suficientes como para construir su planta procesadora. Sin embargo, estos logros no los veían como objetivos económicos por lo que su percepción sobre la reciprocidad económica era mediocre. A pesar de ello ni una persona manifestó su intención o duda por salirse. Pareciera entonces que las expectativas de los agremiados de esta organización al momento de realizar los cuestionarios, no estaban orientados a la eficacia económica sino a su consolidación social. Por otro lado, es importante mencionar que el costo de oportunidad de los socios de la organización “B” es menor que los de la organización “A”. En la organización “B” los agremiados dedican pocas horas por semana a su empresa por lo que sus demás actividades no se ven afectadas. Por el contrario, en la organización A, los integrantes dedican muchas horas al día y su participación en la empresa reduce su desempeño en sus demás actividades. Así, la estrecha relación que se ha creado en la organización “B” ofrece un ambiente en donde la confianza genera que la “salida”, en expresión de Hirschman<sup>64</sup>, no esté contemplada y la “voz”, en cambio, sea el principal recurso.

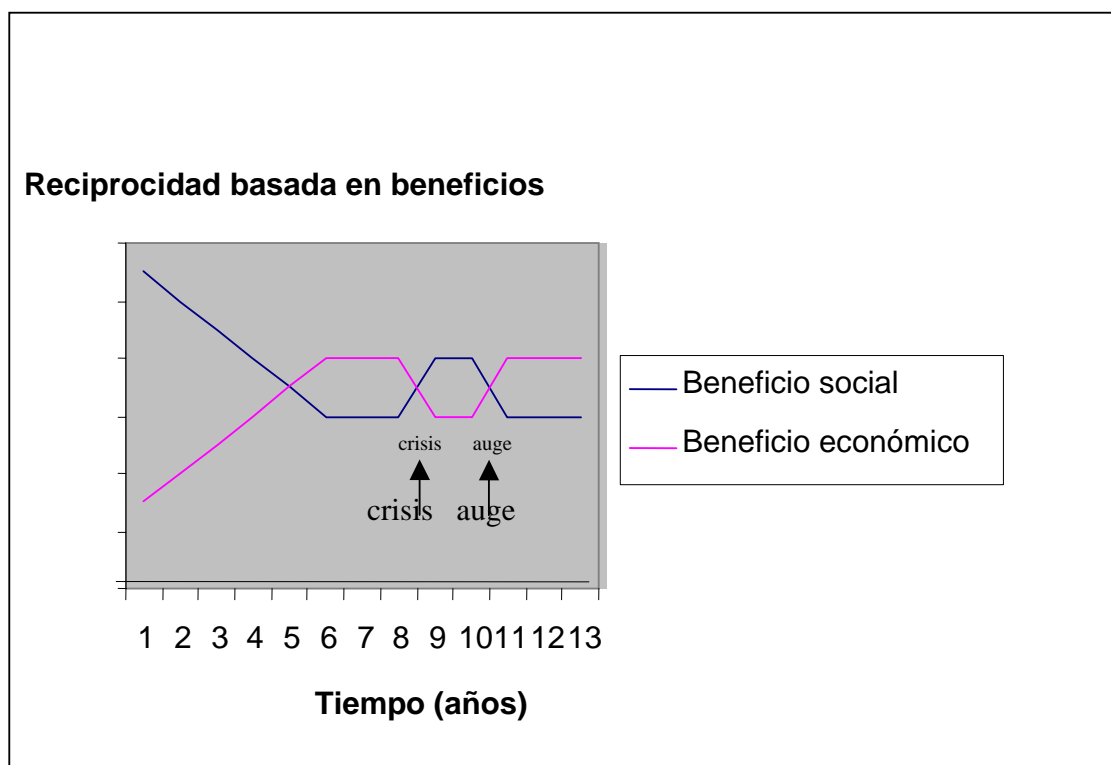
Finalmente, los resultados sugieren que, al inicio de una organización, la reciprocidad basada en beneficios sociales resulta más importante que la basada en beneficios económicos. Pero a partir del momento en que la organización “arranca”

---

<sup>64</sup> Para Hirschman (1977) existen dos maneras de expresar el descontento en un colectivo: mediante la salida del inconforme o a través de la pronunciación de su “voz”. El segundo caso implica una negociación, el primero no.

económicamente, los beneficios económicos se convierten en lo más relevante (figura 16). Es elemental que la reciprocidad basada en los dos tipos de beneficio esté siempre presente; resultarán más o menos importantes de acuerdo al entorno económico, político, social y ambiental. En un momento de crisis, esperaríamos ver cómo la reciprocidad basada en el beneficio social supera al económico, y en momento de auge económico, veríamos la inversa.

**Figura 15. Modelo hipotético sobre el comportamiento de la reciprocidad basada en beneficios sociales y económicos en la vida de una organización.**



Fuente: elaboración propia.

Con lo anterior queda claro que el trabajo de un dirigente o de una directiva es, por un lado, detectar los diferentes incentivos que operan en el colectivo, y por otro, percibir el grado de conformidad (o inconformidad) de los agremiados respecto a estos incentivos, y movilizar los recursos necesarios para evitar conflictos internos.



Con esto cabe destacar la necesidad que tiene toda organización de encontrar un balance entre los intereses individuales de sus miembros y los intereses colectivos de la asociación. Cuando los intereses individuales dejan de ser compatibles con los colectivos, los incentivos para ese individuo en particular disminuyen y con ello se espera que lo mismo ocurra con su participación. En el contexto de las organizaciones productivas, la pérdida de incentivos genera la deserción de los agremiados. En cuanto al capital social, todo parece indicar que las organizaciones no se estabilizan en extremos de baja o alta presencia de capital social – como propone Putnam (1993) para las sociedades-, sino que pueden cambiar con rapidez dada la fragilidad de uno de sus componentes: la confianza.

#### **6.4.3 El capital social “de puente” y su efecto sobre el desempeño de una organización**

Como supusimos en un inicio, es el capital social “de puente” del colectivo el que facilita el acceso a nuevos recursos. Los contactos que los dirigentes de la organización “A” y “B” obtuvieron de su participación en el movimiento de nopaleros mencionado, así como las experiencias previas de los dirigentes de la organización “A” en cuestiones de administración y negociación, han sido relevantes en su capacidad de entablar vínculos con comerciantes y dependencias gubernamentales. Este último atributo, que no se encuentra en el dirigente de la organización “B”, parece ser fundamental para entablar relaciones sólidas con el exterior. La experiencia en administración le permitió a la organización “A” tener relaciones más de corte mercantil, lo cual tratándose de un sistema capitalista, resulta ventajoso. A tal grado es la diferencia en cuanto a la concepción del mercado entre las directivas de las dos organizaciones que un socio de la organización “B” comentó refiriéndose a un cliente potencial: “estas personas buscan beneficio personal. Nos pedían que bajáramos costos para ellos despedir a un maquilador<sup>65</sup> y contratarnos a nosotros. Se trata de venderse al mejor postor sin importar a quién te llevas entre las patas”.

---

<sup>65</sup> El entrevistado se refería por maquilador a otra empresa como ellos que procesa el nopal.

Ahora bien, es importante señalar que no es suficiente contar con una amplia red de relaciones, sino que éstas deben tener ciertas características para permitir a la organización acceder a nuevos recursos, en otras palabras, estas relaciones deben constituir un capital que permita acceder a nuevos recursos.

Al analizar las relaciones con el exterior de las organizaciones en cuestión, observé que la reciprocidad y la confiabilidad son los aspectos más importantes de las relaciones eficaces (tabla 17). La reciprocidad externa, entendida como aquellas relaciones donde tanto la organización como los clientes o los prestadores de recursos obtienen beneficios comparables del vínculo, incrementa la eficacia económica de las organizaciones. En la organización A, las relaciones comerciales están adquiriendo mayor reciprocidad lo cual significa que los clientes basan sus ingresos, en gran medida, en la venta del nopal industrializado que esta organización les provee. En cambio, la organización “B” tiene clientes que venden muchos productos, entre ellos nopal, y por ubicarse en la ciudad de México donde la disponibilidad de nopal fresco es alta, su interés por el nopal industrializado es bajo.

Por otro lado, la reciprocidad entre estas organizaciones y las dependencias gubernamentales proveedoras de créditos y subsidios, es diferente, depende de cada programa, no de la organización. En el caso de los programas que se fijan como meta el apoyo a un cierto número de personas u organizaciones, se observa una reciprocidad alta pero efímera: el gobierno las necesita para justificar su acción y los beneficiarios para contar con sustento financiero. En estos casos, el programa persigue como único fin el distribuir una cierta cantidad de dinero para objetivos productivos en general. Pero cuando un programa está inserto en otro en el cual la meta no es anual sino a más largo plazo, la reciprocidad puede, además de ser alta, ser duradera y trascender los periodos gubernamentales. En el caso de los subsidios otorgados por CORENA, como parte del programa del Fondo Comunitario para el

Desarrollo Sustentable (FOCOMDES), el apoyo financiero es uno más de los instrumentos empleados para aumentar la rentabilidad de la actividad agrícola en una zona donde es importante evitar el crecimiento de la mancha urbana sobre suelo de conservación (otro instrumento es el subsidio de abono). A pesar del gran crecimiento demográfico que presenta Milpa Alta, éste se ha enfocado en áreas de reserva urbana y en general se ha respetado el suelo destinado a conservación (CORENA, 2006). Esto muestra la complementariedad entre el interés de un programa gubernamental y el de los productores agrícolas: mientras unos quieren impedir la urbanización de tierras que ayudan a la infiltración de agua al acuífero de la ciudad de México, los otros quieren aumentar la rentabilidad de su actividad.

En cuanto a la confiabilidad de las relaciones con los clientes, podría caber la duda de si son las relaciones que requieren contratos legales más confiables que aquéllas donde la “palabra” parece suficiente. En el caso de las relaciones entre iguales, es probable que las transacciones de palabra sea una manera de demostrar confianza y disminuir los costos de la negociación. Sin embargo, cuando las relaciones involucran a actores sociales que ocupan distinta posición en la estructura social, la falta de contratos puede implicar la ausencia de transparencia y la posibilidad de dominación de un agente sobre otro. Dada la posición de desventaja socioeconómica que en general tienen los productores agrícolas frente a coyotes<sup>66</sup>, comerciantes, organismos crediticios o frente al gobierno, los arreglos de “palabra” difícilmente podrían ser interpretados como si éstos presentaran mayor confianza que los contratos legales. En este sentido, observé que la organización “B” tiene relaciones más confiables que la organización “A”. Esta última tiene más negociaciones y arreglos de tipo amistoso o de compadrazgo que, por un lado, vuelven más dinámica la transacción pero por otro, justifica la falta de transparencia de los encargados de comercialización frente a los demás socios de la organización. No obstante, dada la debilidad de las instituciones jurídicas y lo complicado de elaborar contratos, los contratos legales no resultan ser una garantía para los

---

<sup>66</sup> Los llamados “coyotes” son los pequeños intermediarios de la cadena productiva.

negociadores y en muchas ocasiones entorpecen la fluidez del intercambio. Uno de los socios de la organización “B” comenta, en relación a las negociaciones sin contrato legal, que “los errores más graves [que hemos cometido] han sido el temor a enfrentarnos a grandes compradores y el hecho de no arriesgar más”<sup>67</sup>.

Cuando observamos el número de contactos que tienen las organizaciones, podemos apreciar, que “per cápita”, la organización B tiene más vínculos que la organización “A” (tabla 17). El gobierno local se ha esforzado en organizar ferias productivas que puedan incrementar el capital social de las organizaciones en el sentido de conseguirles nuevos contactos y clientes. Ambas organizaciones han participado en las mismas ferias pero la organización “B” sólo ha podido atraer a pequeños clientes. Los “grandes” prefieren a la “A” por asegurar ésta un mayor aprovisionamiento de mercancía. Al ser más socios, su capacidad de producción es mayor.

Estos resultados concuerdan con lo que Johnson et al. (2003) encontraron en un estudio sobre el capital social de 50 agroempresas de Colombia. Estos autores reportan que el número de relaciones sólidas – equiparables a aquéllas de mayor reciprocidad y confianza – contribuye en forma positiva, más que el simple número de relaciones, al ingreso de los empleados<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> En la introducción mencioné que uno de los beneficios que trae el capital social “de unión” en una organización es dotarla de la capacidad de asumir riesgos, ya que en caso de un fracaso, éste no necesariamente disolvería al colectivo. Sin embargo, cuando hablamos de grupos pequeños, el capital social “de unión” no es suficiente para asumir riesgos. En este caso, un fracaso, por muy unidos que estuvieran, resultaría en un costo muy alto por miembro, cuestión que se diluiría si fueran más socios.

<sup>68</sup> En su documento, Johnson et al. reportan que, para una empresa promedio, agregar una relación nueva aumentaría en 10% los ingresos por trabajador, mientras que agregar una relación fuerte aumentaría el ingreso por trabajador en un 18%.

**Tabla 17. Relación del capital social “de puente” con el desempeño**

Indicadores	Organización	Organización	Organización	Organización	
	A* <sup>1</sup>	A * <sup>1</sup>	B* <sup>2</sup>	B* <sup>2</sup>	
	Noviembre 2004	Mayo 2005	Noviembre 2004	Mayo 2005	
C A P I T A L  S O C I A L	Número de contactos	10 (6 relaciones financieras gubernamentales, 1 de asesoría empresarial y 3 de comercialización)	12 (6 relaciones financieras gubernamentales, 1 de asesoría empresarial y 5 de comercialización)	5 (3 relaciones financieras gubernamentales y 2 relaciones de comercialización)	7 (3 relaciones financieras gubernamentales y 4 relaciones de comercialización)
	Confiability de contactos * <sup>3</sup>	Baja	Baja-media	Alta	Alta
D E P U E N T E	Reciprocidad de contactos * <sup>4</sup>	La reciprocidad promedio con los clientes es media	La reciprocidad promedio con los clientes es media-alta	La reciprocidad promedio con los clientes es baja	La reciprocidad promedio con los clientes es baja
	Ventas* <sup>5</sup>	\$60,000 (\$3000 per cápita)	\$280,000 (\$16,470 per cápita)	\$936 (\$134 per cápita)	\$3,600 (\$514 per cápita)

\*<sup>1</sup> Organización A, conformada por 20 socios en noviembre 2004 y 17 socios en mayo 2005.

\*<sup>2</sup> Organización B, conformada por 7 socios en noviembre 2004 y en mayo 2005.

\*<sup>3</sup> En este caso, la confiabilidad de los contactos alude a un tipo de relación entre organización y externos que requiere de contratos para evitar incumplimientos por cualquiera de las partes. A diferencia de la confianza típica del capital social, ésta no reduce costos de transacción. La explicación detallada se da en el texto. Esta variable es inversa a la confiabilidad de los contactos que haría referencia justamente a los amarres legales de la relación que evitarían un incumplimiento por parte de los actores.

\*<sup>4</sup> Reciprocidad: Alta (las dos partes salen igualmente beneficiadas), Media (una de las partes obtiene más beneficio que la otra), Baja (una de las partes obtiene mucho más beneficio que la otra)

\*<sup>5</sup> Ventas: Equivalencia del peso mexicano en octubre 2005: \$1 = 0.09 USD ó 1USD= \$10.3

Fuente: entrevistas realizadas con los dirigentes y encargados de comercialización de la organización A y B, en 2004 y 2005.

De esta manera, tanto la reciprocidad como la confiabilidad de las relaciones son importantes para acceder a nuevos recursos. Una red de relaciones muy grande pero donde los vínculos carecen de reciprocidad y confianza, puede ser poco útil cuando se intenta acceder a recursos económicos. Cuando lo que se busca no requiere del compromiso de los actores, por ejemplo cuando se recolectan firmas para una causa, puede ser que el tamaño de la red sea más importante que las cualidades de los vínculos.

En efecto, el capital social “de puente” de una organización es importante para su buen desempeño económico. Pero existen aspectos estructurales de la organización que también afectan la eficacia. Como mencioné anteriormente, el número de socios y la composición socioeconómica son factores importantes que deben tomarse en cuenta. Una organización heterogénea puede facilitar la asignación de diferentes responsabilidades entre los distintos socios. Como ellos mismos dicen, “hay gente para todo”. Y el número de socios, en una organización donde no hay asalariados, es fundamental para garantizar un cierto volumen de producción. La baja eficacia económica de la organización “B” no se explica únicamente por la escasa reciprocidad de sus relaciones con el exterior, sino, y principalmente, por su baja capacidad de producción lo que la hace poco interesante para los grandes comercializadores.

Finalmente, en términos de la sinergia entre gobierno y sociedad, entendida ésta como la combinación de la complementariedad y la imbricación (Evans, 1996), se observa, en la región, la presencia de ambas estrategias, aunque la segunda presente aún muchas deficiencias. Como mencioné anteriormente, los productores agrícolas de Milpa Alta que reciben apoyos del gobierno –en dinero, asesoría e insumos- se encuentran en una relación de complementariedad, donde el beneficio que recibe uno beneficia al otro. Por su parte, la imbricación no es tan clara. Ésta aparece en lo que se conoce como el sistema producto- nopal, una figura creada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) cuya

función es brindar información oportuna para la adecuada administración de las unidades económicas y la comercialización de un determinado producto agrícola, en este caso, del nopal. El coordinador de dicho sistema es un productor de nopal de Milpa Alta y éste, si bien desconoce al total de productores, sí conoce los problemas, necesidades e intereses de la mayoría de ellos. No obstante, la ausencia de un censo de productores, además de la falta de espacios de comunicación, ha impedido difundir entre la mayoría la información relevante; ésta se comparte con la gente más cercana al coordinador o entre aquéllos que cuentan con teléfono o internet. Así, las bases están sentadas para procurar la sinergia gobierno-sociedad, falta afinarla de acuerdo a la realidad de la comunidad, una realidad donde una vez más, la comunicación es el mayor obstáculo.





## VII. Conclusiones

Las aportaciones que hace esta tesis derivan no sólo de trabajo empírico sino también de un esfuerzo de sistematización y reflexión de la información teórica existente. Así, las conclusiones van en tres direcciones: una relacionada al papel que juega el capital social comunitario e individual en la conformación de organizaciones, otra referente a los aspectos que inciden en el capital social de grupo, y otra que tiene que ver con la relación entre el capital social “de unión” y “de puente” de una organización y su desempeño.

Antes que nada es importante mencionar que el concepto *capital social* adquiere relevancia en el estudio de colectivos si se admite como un concepto cualitativo, particular a determinados contextos y cuyo análisis debe distinguir entre por lo menos tres dimensiones: la comunitaria, la de grupo y la individual. Cada una de estas tres dimensiones tiene indicadores particulares que dan cuenta de las fortalezas y debilidades de los vínculos sociales de una comunidad, organización o individuo.

De esta manera y en relación al rol que juega el capital social en la conformación de organizaciones de tipo económico, observé que tanto el capital social comunitario como el individual son relevantes en la disposición de la gente para formar parte de una organización productiva. Sin embargo, no todos los elementos que constituyen estas dos dimensiones de capital social son igualmente importantes. Mientras que, en relación al capital social comunitario, es el sentido de pertenencia representado por la participación en actividades comunitarias el elemento más importante, en el capital social individual es la confianza personal el elemento que más sobresale. Con ello se corroboraron la primera y segunda hipótesis de trabajo que planteaban que la confianza reflejada en el capital social comunitario no era

trascendente para el fin mencionado, en cambio, la confianza expresada en el capital social individual sí tenía un papel fundamental. Esto es, la asociación de los individuos a una organización productiva está relacionada con una confianza de tipo personal que difiere de otros tipos de confianza como la que se puede tener en la solidaridad de la gente de la comunidad. La confianza personal a la que hago referencia es específica para el tema de organizaciones productivas. Por ejemplo, la confianza en la gente de la comunidad para pedir o prestar dinero, que también es una confianza personal y constituye un indicador de capital social individual, nada tuvo que ver con la pertenencia de la gente a una organización económica. Mientras que en la motivación para asociarse a una organización es la confianza personal la que juega un papel importante, para mantener la cooperación en un colectivo donde los bienes se distribuyen por igual entre los participantes, son la confianza en el prestigio y la estratégica (o reciprocidad) las más relevantes. Fue posible notar - empíricamente en organizaciones productivas y teóricamente en organizaciones excluyentes y no-excluyentes que buscan bienes públicos- que el mantenimiento de la cooperación está dado por una confianza basada en la idea de reciprocidad, ya sea social o económica. En tanto exista la percepción que el esfuerzo individual se ve retribuido por beneficios sociales o económicos, las personas tenderán a seguir colaborando. Así, en la motivación para seguir cooperando, la confianza personal deja de ser relevante; de hecho, como se ha podido demostrar en este y en otros estudios, la creación de nuevas relaciones de confianza personal en una empresa es baja.

Con todo lo anterior, resulta fundamental tener en cuenta el objetivo del capital social de manera que sus indicadores estén relacionados con ese preciso objetivo, con el para qué del capital social. Esto cuestiona la utilidad de la realización de un cuestionario general que permita medir el capital social de una comunidad. En el año 2003, el Banco Mundial puso a discusión y a prueba un cuestionario de este tipo. Si bien reconozco la utilidad que podría tener la generalización de indicadores del capital social para poder comparar comunidades y organizaciones bajo los mismos

parámetros, en esta tesis queda demostrado que la relevancia de los elementos del capital social no se encuentran en la misma dimensión para los diferentes objetivos. Además, los conceptos de confianza y pertenencia aparecen como variables poco estáticas que probablemente no se vean reflejadas de la misma forma entre comunidades y organizaciones de culturas diferentes.

A diferencia de la confianza, que difícilmente se puede extender a experiencias completamente distintas, la participación parece ser una actitud más general, menos selectiva, que refleja una disposición a involucrarse en diversas tareas. La gente que encontramos estar afiliada a una organización productiva, también resultó participar de manera más activa –que los no afiliados- tanto en colectividades comunitarias como en grupos privados o clubes. Esto me deja suponer que una comunidad con tradición de trabajo conjunto comunitario o con muchas formas asociativas puede estar más dispuesta a participar en programas de fomento de organizaciones productivas que una donde haya pocas actividades colectivas. En contraste con Robert Putnam, quien propone que el capital social es transferible, mis resultados indican que no es el capital social en su conjunto lo que puede ser transferible porque la confianza –uno de sus elementos- es una actitud con muchas formas y es transferible sólo en determinados casos. En este trabajo, la medida agregada de los elementos que constituyen al capital social demostró provocar pérdidas importantes de información y posibilidad de interpretaciones erróneas. Sin embargo, también sería una equivocación atribuir a estos elementos por sí solos la explicación de la afiliación a una organización. Una organización productiva no se conforma sólo con capital social.

Los resultados han dejado en claro que a pesar de ser la confianza y la participación factores importantes entre las personas que se encontraban asociadas, el disponer de recursos económicos también manifestó ser esencial. La pluriactividad de los individuos, en este caso, resultó estar asociado con un ingreso estable, algo

fundamental para poder tomar riesgos. En este sentido, cabe señalar que las agroindustrias requieren de una inversión inicial de tiempo y capital financiero que la gente marginada no cuenta. Si los apoyos que brinda el Estado no pueden ser suficientes u oportunos, entonces la promoción de estas empresas rurales parece más pertinente si va dirigida a gente que disponga de un mínimo de recursos, no a una población con altos índices de marginación. Para estos últimos, sería necesario aplicar otros programas de desarrollo.

Además de haber encontrado la importancia de la confianza, la participación y la disposición de recursos económicos como motivadores de la asociación, aparecieron los “proyectos de vida” como otros factores relevantes. Como mencioné en apartados anteriores, los proyectos de vida están relacionados con la edad de la persona y con ello, pareciera existir una diferencia entre estratos etarios para la participación en organizaciones productivas. Si un individuo cuenta con confianza en otras personas para conformar una organización productiva, participa en muchas actividades y tiene una entrada segura de dinero, su interés por afiliarse a una organización puede ser influenciada por su edad: los más jóvenes, menores de 40 años, que empiezan a formar una familia pueden tener poco tiempo, mientras que la gente ya jubilada o que se siente vieja, puede preferir mantener una situación tranquila con pocos riesgos.

Al ser la promoción de microempresas uno de los instrumentos de las políticas de desarrollo rural, fue natural preguntarse si acaso éstas tenían alguna influencia sobre las actividades comunitarias. Por ahora, la asociación a organizaciones económicas en el pueblo de Santa Ana, Milpa Alta, no está afectando la participación en actividades comunitarias. Mientras las primeras basan su identidad en intereses similares y en las relaciones interpersonales que se forjan, la participación en actividades comunitarias está basada, en los casos estudiados, en una identidad

socio-territorial, que como menciona Gubert et al. (1992), está definida más en términos emocionales que en términos de valores y normas. Por ello, más que la aparición de organizaciones productivas, lo que podría provocar el debilitamiento de las actividades comunitarias es la ausencia de referencias de pertenencia socio-territorial capaces de incluir a los foráneos que llegan con otro tipo de arraigo.

En cuanto a los aspectos estructurales que inciden en el capital social “de unión” y “de puente” de una organización, se observó que el número de agremiados y la composición socioeconómica son aspectos importantes a considerar. Las organizaciones en cuestión son agroindustrias en las que por ahora la fuerza de trabajo es capital fijo, generan bienes colectivos cuyo costo disminuye con el aumento en el número de agremiados (hasta un umbral) y requieren que los miembros se especialicen en diferentes funciones. La comparación de los dos estudios de caso mostró que una organización grande plantea ventajas sobre una pequeña por la reducción de costos, y que la heterogeneidad de los agremiados puede ser aprovechada si se crean reglas específicas que eviten los efectos negativos que ello pudiera generar. Con esto, la tercera hipótesis queda validada. La organización “A”, que tiene mayor número de agremiados, se da abasto en el proceso de transformación del nopal, mientras que la organización “B”, la más pequeña, carece de un número de socios suficiente para alcanzar su meta productiva. Asimismo, la heterogeneidad de la organización “A” facilita la distribución de funciones con respecto a la organización “B” que es más homogénea. En esta última, hay duplicidad de funciones puesto que pocos quieren hacerse cargo de las tareas más pesadas. No obstante, existe un límite al tamaño de una organización de este tipo que estará dado por la capacidad del dirigente de promover entre los socios una participación horizontal que genere confianza en las tomas de decisiones y expectativas volcadas al tipo de beneficio que en ese momento puede brindar la organización.

Entre los aspectos que se refieren a la heterogeneidad es necesario señalar que en la organización “A”, el hecho de que la mitad de los socios sean mujeres facilita la actividad de transformación del nopal. Su trabajo es el que ha sostenido y permitido la capitalización del colectivo. Como ya se mencionó, las mujeres están naturalmente predispuestas a ofrecer su mano de obra en forma gratuita y esta actitud no parece limitarse al ámbito doméstico y comunitario sino que llega también a este tipo de organizaciones.

Así, en la discusión -señalada en el entorno teórico de esta tesis- acerca del efecto del tamaño del grupo y composición de agremiados sobre la acción colectiva, los resultados de esta tesis corroboran los trabajos de autores que afirman que, si el costo de obtener el bien colectivo disminuye al incrementarse el grupo, las organizaciones grandes serán más eficientes que las chicas (siempre y cuando estas organizaciones grandes no rebasen el umbral en que el dirigente ya no puede mantener la confianza y que el costo deje de disminuir). Por otro lado, apoya a aquéllos que sostienen que la heterogeneidad de un grupo puede ser aprovechada si las reglas de la organización son capaces de complementarla y minimizar los posibles conflictos que esta diversidad pudiera suscitar. El aprovechamiento de esta heterogeneidad debería de manera explícita evitar la explotación de la mujer. Los estudios de género en el asociativismo son un aspecto fundamental que debe ser trabajado a nivel académico y tratado en las políticas de desarrollo rural. No podemos hablar de distribución de la riqueza y equidad sin tener en cuenta que la mitad de la población se encuentra en una situación de desventaja por su condición de género.

En relación al impacto que tiene el capital social sobre el desempeño de una organización —y en particular del tipo de organizaciones estudiadas en este trabajo— se pudo constatar que éste, según su dimensión “de unión” o “de puente”, afecta uno u otro tipo de desempeño ya sea la relevancia interna o la eficacia (productividad). La cuarta hipótesis quedó aceptada al plantear que el capital social “de unión” es relevante para evitar la deserción de los agremiados. Cuando se analizan por separado los componentes de este capital, se puede apreciar que en ciertos momentos, algunos elementos resultan más importantes que otros. En especial, la reciprocidad social y la económica son más o menos importantes de acuerdo a la etapa que vive la organización. Cuando una organización inicia o cuando se encuentra en crisis financiera, la confianza en las capacidades y competencias de los dirigentes (confianza de prestigio) así como la reciprocidad social en términos de beneficios sociales que el agremiado percibe deben fungir como un incentivo suficientemente fuerte para mantenerlo en la organización. Dada la fragilidad de la confianza, no se puede creer que una organización logre estabilizarse en niveles de alto o bajo capital social. Éste puede cambiar repentinamente por una modificación de la confianza y afectar las percepciones sobre reciprocidad así como los sentimientos de pertenencia. Una manera de conservar la confianza en el prestigio es a partir del planteamiento de reglas claras. Los apoyos a la producción, además de cerciorarse de que los proyectos son factibles económicamente, deberían asegurarse de que los mismos cuentan con reglas operativas bien establecidas.

En el estudio de caso presentado fue posible observar que durante por lo menos 4 años, el capital social “de unión”, conformado por una reciprocidad sobretodo de tipo social, por un sentido de pertenencia así como por una confianza en el prestigio fue lo que permitió la sobrevivencia de las organizaciones. Al momento del estudio, estas organizaciones no distribuían salarios fijos ni ganancias entre los socios, sin embargo se mantenían funcionando. Así, la conformación de una organización que resulta relevante para sus socios no sólo en el plano económico sino también en lo

social podría ser un ejemplo de figura asociativa más resistente a las fluctuaciones de su entorno. La diversificación de proyectos en el terreno económico y social aparece como fundamental.

Con relación al efecto que tiene el capital social “de puente” sobre el desempeño de una organización, mis resultados sugieren que, entre los elementos que componen a este capital, es la reciprocidad lo más importante. En el caso de las organizaciones productivas, contar con un gran número de relaciones no es igual de relevante que la calidad de estas relaciones. La organización “A”, la que tiene una mayor productividad, es la que cuenta con relaciones comerciales de alta reciprocidad. A diferencia de la organización “B”, los clientes de la organización “A” tienen una alta dependencia de la producción que ésta les provee.

Las agroindustrias rurales son organizaciones que requieren de una inversión en tecnología y ello implica disponer de recursos financieros. Utilizarlas como un instrumento de desarrollo rural debe contemplar la heterogeneidad de los productores rurales, lo cual no significa que los apoyos deban ser focalizados, sino que la formulación de estos instrumentos debe incluir varios perfiles de productores: desde aquéllos que pueden aguantar un periodo de inversión hasta aquéllos que requieren de proyectos donde se obtengan ganancias de manera inmediata. El subsidio a “cuenta gotas”, como los entrevistados me señalaron, les resulta costoso ya que alarga el periodo inicial de inversión en el cual no se obtienen ganancias y se erosionan tanto las relaciones entre los socios como su motivación. Por otro lado, el nivel de endeudamiento de los colectivos debería estar en relación con el tiempo que deberá transcurrir para librarse de la deuda. El problema de la organización “A”, la grande, es que se planteó una meta muy ambiciosa que requería de una fuerte inversión inicial, lo cual implicó un alto endeudamiento. En cambio, la organización “B” decidió ponerse metas más conservadoras y hacerse a la idea de que el proceso constaría de muchas y largas etapas de crecimiento. Ambas organizaciones han



logrado un “empoderamiento” por parte de sus agremiados, han invertido en el aprendizaje organizacional. Esto ha sido reconocido por los socios y en particular, por los que conformaron la organización “B” al desertar de la organización “A”. Éstos aseveran no haber perdido dinero al momento de salir de la organización “A” ya que lo que faltó de pagarles en moneda, fue compensado con la experiencia y formación adquirida durante su afiliación a este grupo.

De esta manera, el empoderamiento ha sido reconocido por la gente y no sólo ha funcionado como un incentivo para la cooperación, sino que también ha sido útil para desinhibir la participación de la gente que ahora se siente más segura de sus capacidades.

Un resultado colateral obtenido de este trabajo es la posibilidad de afirmar la falta de intercambio de información que existe entre las distintas dependencias gubernamentales. Los censos disponibles de las organizaciones productivas acreedoras de subsidios de la delegación Milpa Alta son muy diferentes entre cada dependencia. Aunque los listados se refieran al mismo tipo de apoyo, no coinciden los datos de la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) con los de la Comisión de Recursos Naturales (CORENA). Es común encontrar repetición de sociedades mercantiles en estas listas, lo que sugiere que puede haber una meta gubernamental relacionada al número de apoyos que se deben designar por año. El censo más fidedigno resultó ser un listado inédito proporcionado por la Universidad de Chapingo.

Por último, concluyo que el concepto de capital social resulta útil para poder discutir e interrelacionar aspectos como las normas, redes, confianza, reciprocidad y pertenencia que rigen a un grupo o comunidad. Sin embargo, no me parece que, en forma agregada, sea un buen indicador de la capacidad de una comunidad o un grupo para actuar de manera coordinada porque los elementos que lo componen son muy

disímiles. En cambio, en forma desagregada, el capital social puede explicar parte de aquello que motiva la participación y la mantiene, aspectos fundamentales en una era en que la sociedad debe ser más propositiva, no para hacerse cargo del desarrollo económico y social de un país, sino para exigir mayor equidad y justicia.

## Apéndice 1. Guías de entrevistas y cuestionarios

### CUESTIONARIO DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Aplicado a 120 personas

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Tema: participación y confianza hacia la comunidad

Condición necesaria: vivir en Santa Ana

**Buenos días, estoy haciendo, con otras compañeras, un trabajo para la universidad sobre la confianza que la gente de Santa Ana se tiene entre sí y hacia las autoridades. ¿Me podría regalar 5 minutos de su tiempo para contestar unas preguntas? Primero le haré algunas preguntas sobre usted y luego sobre su participación y confianza en la comunidad.**

#### Datos del entrevistado

Código del entrevistado: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1. ¿Es usted originario de Santa Ana? SI\_\_ NO\_\_; ¿hace cuántos años llegó?\_\_

2. ¿Qué edad tiene? \_\_\_\_\_

3. ¿Tiene hijos? NO\_\_ SI, dependientes\_\_ SI, independientes\_\_

4. ¿Qué grado de escolaridad tiene?

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Preparatoria, bachillerato, escuela técnica \_\_\_\_\_

Licenciatura o más \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su ocupación o sus ocupaciones?

---

6. ¿Posee usted o su familia tierras de cultivo? SI\_\_ NO\_\_

7. ¿Pertenece usted a algún grupo productivo o ha pertenecido alguna vez?

a) si, pertenezco a uno

b) no, nunca

c) sí, pertencí y me salí

d) si, pertencí pero el grupo tronó

### Sobre su participación en la comunidad

8. ¿Participa usted en actividades de tipo comunitaria?
- a) en todas las que tienen que ver con el mejoramiento de la comunidad y con religión
  - b) principalmente en las que tienen que ver con fiestas religiosas
  - c) en muy pocas, el tiempo no me lo permite
  - d) en ninguna, porque yo no me meto con nadie

9. ¿A cuántas de las siguientes asociaciones o grupos usted o algún miembro de su familia pertenece?

Comité vecinal ( )	grupo religioso ( )
Asociación profesional ( )	alcohólicos anónimos ( )
Comité de la escuela ( )	grupo o equipo deportivo ( )
Sindicato ( )	grupos de ahorro ( )
Grupo cultural ( )	faenas ( )
Otros _____	

10. ¿Ha participado usted o alguien de su familia en algún movimiento u organización importante de la comunidad?

SI, yo ( )    SI, un familiar ( )    NO ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

(Si contesta NO, poner ejemplos: el movimiento de nopaleros que logró la construcción del Centro de Acopio, la gasolinera, movimiento contra la invasión de sus bosques)

11. ¿Cree usted que el trabajo de grupo ha sido importante para el desarrollo de este pueblo?,

- a) en la mayoría de los casos
- b) en varios casos
- c) en pocos casos
- d) en ningún caso (porque cree que los logros y avances de la comunidad no tienen que ver con el trabajo de grupo)

12. Cómo considera usted que han sido las experiencias de luchas y movimientos comunitarios en Santa Ana:

- a) en su mayoría exitosas
- b) en su mayoría han fracasado
- c) ha habido más o menos la misma cantidad de exitosas y fracasadas
- d) Casi no hay experiencias de luchas y movimientos comunitarios

13. ¿Pudo usted ir a votar para presidente el pasado 2 de julio? SI ( )    NO ( )

### **Sobre su confianza en las instituciones y en la gente de su comunidad**

14. Si un recaudador de una fiesta comete fraude, ¿quién o quienes resolverían ese problema?

- a) La gente haría justicia por su propia mano
- b) El mayordomo del barrio
- c) El representante comunal
- d) El representante ejidal
- e) El coordinador del pueblo
- f) Las autoridades de la delegación
- g) Las instancias legales del Distrito Federal
- h) Sería difícil que se pudiera resolver
- i) Otro: \_\_\_\_\_

15. Si usted tuviera que solucionar un problema de tierra contraído con alguna persona de su pueblo, ¿cómo lo haría?

- a) Usted solo, a su manera
- b) Acudiendo al representante comunal
- c) Acudiendo al representante ejidal
- d) Acudiendo al coordinador del pueblo
- e) Acudiendo a las autoridades de la delegación
- f) Acudiendo a las instancias legales del Distrito Federal
- g) Sería difícil que se pudiera resolver
- h) Otro: \_\_\_\_\_

16. Las siguientes personas o instituciones, ¿qué tan efectivas son para resolver problemas?

Muy efectiva (4), Regularmente efectiva (3), Poco efectiva (2), Nada efectiva (1)

- ( ) Usted con su familia
- ( ) La gente movilizada de esta comunidad
- ( ) El representante comunal
- ( ) El representante ejidal
- ( ) El coordinador del pueblo
- ( ) Las autoridades de la delegación
- ( ) Las instancias legales del Distrito Federal

17. En general, ¿cuántas personas de su barrio estarían dispuestas a ayudar a un vecino en caso de incendio o desastre natural?

- a) la mayoría de las personas
- b) varias personas
- c) muy pocas personas
- d) ninguna persona

18. En general, ¿cuántas personas de este barrio tienen confianza en otros para pedir o prestar dinero?

- a) la mayoría de las personas
- b) varias personas
- c) muy pocas personas
- d) ninguna persona

19. ¿Cómo es su confianza con la gente que no es originaria de Santa Ana?

- a) tiene la misma confianza que a los originarios de Santa Ana
- b) tiene más confianza que a los originarios de Santa Ana
- c) tiene menos confianza que a los originarios de Santa Ana
- d) no les tiene confianza

20. Para elegir recaudador de alguna fiesta del pueblo, usted puede confiar en:

- a) todas las personas del barrio
- b) en varias personas del barrio
- c) en muy pocas personas del barrio
- d) en ninguna persona de este barrio

21. Para formar un grupo productivo, puede usted confiar en:

- a) todas las personas de la comunidad
- b) varias personas de la comunidad
- c) muy pocas personas de la comunidad
- d) ninguna persona de esta comunidad

22. ¿Cree usted que si puede confiar en alguien para que sea recaudador puede confiar en la misma persona para formar un grupo productivo?

Si, ¿por qué? \_\_\_\_\_

No, ¿por qué? \_\_\_\_\_

23. Para formar un grupo productivo, ¿qué es más importante, confiar en la honestidad de la gente o en sus capacidades?

- a) confiar en la honestidad de la gente
- b) confiar en las capacidades de la gente
- c) es igual de importante
- d) eso no es importante

## **ENTREVISTA CON EL REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN** **Aplicado a 8 personas**

- ¿Cómo se conformó la organización?
- ¿Con cuántos agremiados comenzaron?
- ¿Qué requisitos se pedía a los agremiados?
- ¿Cómo funciona la organización? (organigrama)
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Están escritos?
- ¿Cómo y quienes toman las decisiones?
- ¿Cómo se informa de los avances de la organización al conjunto de los agremiados?
- ¿Tienen normas escritas?
- ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los agremiados?
- ¿Con qué instituciones y grupos se relaciona esta organización? Frecuencia y tipo de relación.

## **ENTREVISTA CON EL ENCARGADO DE TRANSFORMACIÓN** **Aplicado a 2 personas**

### Dominio Técnico

- ¿Qué aprendieron a hacer y qué ya sabían hacer de esta actividad transformadora del nopal?
  - ¿Qué es lo más sencillo del proceso?
  - ¿Qué se les dificulta del proceso productivo? ¿Esto ha tenido repercusiones en la aceptación del producto?, es decir en su comercialización?
  - ¿Qué deben mejorar? ¿Cómo podrían mejorar?
  - ¿Cuál es el objetivo para este año?
  - ¿Cuál fue el objetivo del año pasado?
  - ¿Se cumplió?
- Volumen procesado por semana

¿Varía el volumen procesado? ¿Por qué?

## **ENTREVISTA CON EL ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN**

### **Aplicado a 3 personas**

#### Conocimiento del mercado

- ¿Cómo oscilan los precios del mercado? (cantidades y fechas)
- ¿En cuánto se vende en la central de acopio de Milpa Alta?
- ¿En cuánto se vende en la central de abastos de Iztapalapa?
- ¿En cuánto compran empresas de Milpa Alta como Nopalmex o procesadora El Carmen?
- ¿En dónde y en cuánto venden el nopal transformado?
- ¿Qué costos tiene la producción de nopal?
- ¿Qué costos tiene la transformación del nopal?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Quiénes son sus clientes potenciales?
- ¿Qué mercados aspira alcanzar?
- ¿Se puede exportar? ¿Cuáles serían los obstáculos?
- ¿Cuáles son los apoyos que ha percibido la organización?
- ¿Cuáles son los costos de la organización?
- ¿Cómo se capitaliza la organización?
- ¿Cómo se distribuyen las ganancias de la organización?
- ¿Tienen alguna deuda?
- ¿Les han dado algún préstamo? Crédito? Subvención?
- ¿Cuál es el objetivo para este año?
- ¿Cuál fue el objetivo del año pasado?
- ¿Se cumplió?



**CUESTIONARIO PARA APLICAR A TODOS LOS AGREMIADOS**  
**Capital social de grupo**  
**(Aplicado a 27 personas en dos momentos)**

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Socio fundador ( ) Socio no fundador ( )

Fecha: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

Pueblo: \_\_\_\_\_

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiene de superficie de nopal? \_\_\_\_\_
3. ¿Contrata mano de obra para esta actividad? Si ( ) No ( ) A veces ( )
4. De su hogar, ¿quiénes trabajan en el cultivo y venta del nopal? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuánto corta por semana? \_\_\_\_\_
6. ¿Vende nopal fresco? Si ( ) No ( )
7. Con espinas ( ) Sin espinas ( )
8. ¿A quién vende su nopal?  
 Central de abastos ( ) Centro de Acopio Milpa Alta ( )  
 Al menudeo en colonias ( ) Otro ( ) \_\_\_\_\_
9. ¿En cuánto lo vendió hoy o esta semana? \_\_\_\_\_
10. ¿De qué manera lo vendió?  
 por ciento ( ) por canasto ( ) por paca ( ) otro ( )  
 especificar \_\_\_\_\_

11. ¿Ha participado en la organización de festividades del pueblo?

Nombre de la festividad	Cargo que desempeñó (agregar el año)	En general, ¿coopera con dinero? (si o no)	Cantidad de dinero aportada en el año 2004
Ejemplo: Año Nuevo	Recaudador (2000)	si	No aporté

12. Antes de formar parte de esta organización,
- aportaba más dinero a la organización de festividades ( )  
 aportaba más tiempo a la organización de festividades ( )  
 sentía mayor compromiso que ahora ( )  
 se siente igual de comprometido que antes ( )

13. ¿Participa o participaba en otro tipo de actividades colectivas de la comunidad?

Tipo de colectividad	Fecha (año y mes)
Ejemplo: mantenimiento de caminos	Cada que nos convocan

14. ¿Qué motivó su entrada a la organización?

- que tenía familiares que también iban a entrar (o ya estaban)
- que confiaba en las capacidades del presidente de la organización
- que resultaba interesante para sus proyectos
- otro \_\_\_\_\_

15. ¿Qué beneficios le brinda la organización?

- Mayores ingresos
- Satisfacción personal
- Superación personal
- Prestigio
- Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Qué otros beneficios cree usted que la organización le podrá brindar a futuro? \_\_\_\_\_

17. ¿Se arrepiente de haber entrado a esta organización? Si  No

18. En caso de haber contestado sí, ¿por qué?

- Porque le quita mucho tiempo
- Porque no ve beneficios
- Porque no confía en la directiva
- Otro motivo \_\_\_\_\_

19. ¿En qué condiciones laborales le gustaría encontrarse dentro de 5 años?

- Coordinando las actividades de la organización
- Como un empleado de mi organización
- Recibiendo utilidades sin tener que trabajar
- Como un empleado más de una empresa

20. ¿Con quién se relaciona para el desempeño de sus actividades en el interior de la organización? Nombre de las personas en grado de importancia

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

Si necesita más espacio continúe al otro lado de la hoja.

21. ¿Tiene contactos o se relaciona con gente de fuera de la organización para desempeñar sus actividades? Clientes, autoridades,...

---

Si necesita más espacio continúe al otro lado de la hoja.

22. ¿Conoce gente de otras organizaciones transformadoras de nopal?

Si ( ) No ( )

23. ¿Qué intercambia con ellos?

Nada ( )

Información ( )

Otro. Especificar \_\_\_\_\_

24. ¿Cuál es su responsabilidad en la organización? \_\_\_\_\_

25. ¿Con quién más comparte esta responsabilidad? \_\_\_\_\_

26. ¿Considera usted que hay demasiada gente haciendo una misma función?

Si ( ) No ( )

¿En qué casos? \_\_\_\_\_

27. ¿Se capacita o se ha capacitado para llevar a cabo esta función?

Si ( ) no ( )

28. ¿Qué cursos ha tomado? \_\_\_\_\_

---

29. ¿Cuántos días trabaja por semana en la organización?

- 6 días por semana ( )
- 5 días por semana ( )
- 4 días por semana ( )
- Menos de 4 días por semana ( )

30. ¿Cuántas horas por día?

- ( ) Entre 1 y 4 horas por día
- ( ) Entre 4 y 8 horas por día
- ( ) Entre 8 y 10 horas por día
- ( ) Entre 10 y 12 horas por día
- ( ) Más de 12 horas por día

31. ¿Cuál es su rutina de actividades típica de un día?

Mañana:

---

Tarde:

---

Noche:

---

32. ¿Participa en las reuniones de la organización? Si ( ) No ( )

33. ¿Con que frecuencia asiste a estas reuniones?

- ( ) Va todas las veces que los convocan
- ( ) Va la mayoría de las veces que los convocan
- ( ) Va algunas veces
- ( ) Va pocas veces
- ( ) Nunca va a las reuniones

34. ¿Toma decisiones de manera individual respecto a su responsabilidad dentro de la organización? Si ( ) No ( )

35. Hasta ahora, ¿cuánto dinero ha aportado a la organización? \_\_\_\_\_

36. ¿Ha aportado alguna otra cosa a la organización?

Un terreno ( )

Equipo, maquinaria, medio de transporte ( )

Nopal ( )

Otro \_\_\_\_\_

37. ¿Le parece justo cómo se distribuye el trabajo en la organización?

Si( ) No ( )

38. ¿Le parece justo cómo se distribuyen las ganancias en la organización?

Si ( ) No ( )

39. En esta organización, ¿ha hecho nuevas amistades o ha conocido gente con la que ahora se lleva bien? Si ( ) No ( ) ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

40. La persona que administra el dinero de la organización,

¿muestra las cuentas? Si( ) No( ) A veces( )

¿Confía usted en ella? Si( ) No( ) A veces( )

41. El representante de la organización,

¿Lo trata como a un socio? Si( ) No( ) A veces( )

¿Lo trata como a su igual? Si ( ) No( ) A veces ( )

¿Escucha sus opiniones? Si( ) No( ) A veces( )

¿Consigue préstamos? Si( ) No( ) A veces( )

¿Confía usted en él? Si( ) No( ) A veces( )

42. El encargado de comercialización de la organización,

¿Consigue clientes? Si( ) No( ) A veces( )

¿Confía usted en él? Si( ) No( ) A veces( )

43. El encargado de producción de la organización,

¿Produce suficiente? Si( ) No( ) A veces( )

¿Logra una buena calidad? Si( ) No( ) A veces( )

¿Confía usted en él/ella? Si( ) No( ) A veces( )

44. En general, su confianza en la directiva es:

Ninguna ( ) Poca ( ) Regular ( ) Mucha ( ) Total ( )

45. ¿Existen personas que no le echan ganas al trabajo o no lo hacen bien?  
Sí ( ) No ( ) ¿Cuántas?\_\_\_\_\_

46. ¿Desconfía usted de alguien de la organización? Sí ( ) No ( )  
¿Cuántas?\_\_\_\_\_

47. El año pasado, ¿cuáles fueron los objetivos de la organización?  
\_\_\_\_\_

48. ¿Se cumplieron?  
Totalmente ( )  
Casi totalmente ( )  
La mitad de los objetivos ( )  
Pocos ( )  
Ninguno ( )

49. Hasta ahora, ¿cuáles han sido los logros de la organización?  
\_\_\_\_\_

50. Respecto a otras organizaciones, esta es:  
Mucho mejor que las otras ( )  
Mejor que las otras ( )  
Igual que las otras ( )  
Peor que las otras ( )

51. Si a usted hoy le regresaran todo lo que ha invertido en la organización, ¿se retiraría? ¿Por qué? (en caso afirmativo, ¿desde cuándo se hubiera querido retirar?)  
\_\_\_\_\_

52. ¿Qué podría motivar su retiro de la organización?  
\_\_\_\_\_

53. ¿Tienen algo en común los miembros de esta organización? ¿Qué?  
\_\_\_\_\_

54. Los ingresos de su familia son de:  
( ) Menos de \$1000 quincenales  
( ) Entre \$1000 y \$2000 quincenales  
( ) Entre \$2000 y \$3000 quincenales  
( ) Entre \$3000 y \$4000 quincenales  
( ) Más de \$4000 quincenales

MUCHAS GRACIAS.  
SU INFORMACIÓN SERÁ MANEJADA DE MANERA CONFIDENCIAL.

**PREGUNTAS QUE SE HICIERON UNA SÓLA VEZ  
A TODOS LOS AGREMIADOS  
(Aplicado a 27 personas)**

¿A qué se dedica? (actividades económicas y su distribución en el año)

MES	ACTIVIDAD

¿Cuántas personas viven con usted?

¿Cuántas trabajan?

¿En qué trabajan?

¿Quiénes aportan al gasto familiar?

Experiencia con otras organizaciones

¿Tiene nopalera?

¿Quién se ocupa del nopal y quién toma las decisiones relacionadas al nopal?

Su tierra, ¿es propiedad privada, comunal o ejidal?

¿Cuenta con algún crédito para la actividad nopalera? ¿Cuáles son los requisitos para acceder a dicho crédito?

¿Cuenta con medio de transporte? De tracción para el campo?

¿De qué herramientas dispone?

### CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA

Cultivo	superficie		siembra	deshierbe	fertilizante	plaguicida	cosecha	producción	rendimiento	precio
		fecha								
		costo								
		Empleo m.o.								
		fecha								
		costo								
		Empleo m.o.								
		fecha								
		costo								
		Empleo m.o.								



## CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS “NO AGREMIADOS”

### Capital social individual

#### Aplicado a 46 personas

1. Nombre: \_\_\_\_\_ 2. Fecha: \_\_\_\_\_
3. Pueblo de origen: \_\_\_\_\_ 4. Edad: \_\_\_\_\_
5. ¿Cuánto tiene de superficie de nopal? \_\_\_\_\_
6. ¿Contrata mano de obra para esta actividad? Si ( ) No ( ) A veces ( )
7. De su hogar, ¿quiénes trabajan en el cultivo y venta del nopal? \_\_\_\_\_
8. ¿Le convendría transformar su nopal?  
Si ( ) No ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. En caso de contestar sí, ¿por qué no forma parte de una organización que procese el nopal?  
( ) Por falta de confianza en la gente  
( ) Por falta de recursos económicos  
( ) Por falta de confianza en las autoridades  
( ) Porque no es su interés  
( ) Otra causa. Especificar \_\_\_\_\_
10. ¿Ha participado usted en alguna lucha o movimiento de la comunidad?, SI NO  
¿Cuáles? (ej. centro de acopio) \_\_\_\_\_
11. ¿Ha estado usted a la cabeza de alguna de esas luchas o movimientos? SI NO  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
12. ¿A cuántas de las siguientes asociaciones o grupos usted o algún miembro de su familia pertenece?
- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| Comité vecinal ( )         | grupo religioso ( )          |
| Asociación profesional ( ) | alcohólicos anónimos ( )     |
| Comité de la escuela ( )   | grupo o equipo deportivo ( ) |
| Sindicato ( )              | grupos de ahorro ( )         |
| Grupo cultural ( )         | faenas ( )                   |
| Otros _____                |                              |

13. ¿Tiene usted conocidos en puestos más o menos importantes del gobierno? (insistir, sobretodo si son funcionarios de gobierno)

- a) muchos
- b) varios
- c) pocos
- d) ninguno

14. ¿Ha participado en la organización de festividades del pueblo?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

15. ¿Qué función ha desempeñado? \_\_\_\_\_

16. ¿Da cooperaciones en dinero para estas festividades?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

17. ¿Participa en otro tipo de actividades colectivas de la comunidad?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

18. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Qué ocupaciones tienen las personas que viven con usted en su casa? \_\_\_\_\_

---

20. Los ingresos de su familia son de:

- ( ) Menos de \$1000 quincenales
- ( ) Entre \$1000 y \$2000 quincenales
- ( ) Entre \$2000 y \$3000 quincenales
- ( ) Entre \$3000 y \$4000 quincenales
- ( ) Más de \$4000 quincenales

A veces, cuando estamos trabajando los datos, nos damos cuenta que nos falta alguna información y nos sería fácil conseguirla volviendo a localizar al entrevistado. Esto es opcional, ¿quisiera usted darme su número de teléfono? \_\_\_\_\_

¿Por quien preguntaría? \_\_\_\_\_

## Apéndice 2. Tablas estadísticas

### 1. Análisis de Resultados de Capital Social Comunitario

#### 1.1 Porcentajes de las respuestas de cada pregunta del cuestionario

(Ver cuestionario de este apéndice).

	Sexo	Originario Sta. Ana	Edad	Escolaridad	Principal ocupación	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11
Valor1	61%	86%	6%	37%	28%	38%	22%	35%	66%
Valor2	39%	14%	35%	23%	38%	26%	9%	18%	18%
Valor3	0%	0%	45%	29%	19%	22%	33%	47%	9%
Valor4	0%	0%	13%	10%	14%	13%	36%	0%	6%
Valor5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Valor6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 15	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Cultivos	Pertenencia OP
Valor1	27%	88%	1%	73%	10%	17%	20%	74%	17%
Valor2	15%	12%	24%	18%	24%	4%	41%	26%	0%
Valor3	44%	0%	7%	7%	43%	29%	32%	0%	9%
Valor4	13%	0%	55%	2%	22%	49%	6%	0%	74%
Valor5	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Valor6	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

## 1.2 Análisis de Factores

### Preguntas incluidas en el análisis<sup>69</sup>:

Sexo:\_(1) masculino \_\_ (2) femenino

¿Es usted originario de Santa Ana? SI\_(1)\_ NO\_(2)\_

¿Qué edad tiene? (1) < 20 años; (2) 21 – 40 años; (3) 41 – 65 años; (4) > 65 años

8. ¿Participa usted en actividades de tipo comunitaria?

- 1) en todas las que tienen que ver con el mejoramiento de la comunidad y con religión
- 2) principalmente en las que tienen que ver con fiestas religiosas
- 3) en muy pocas, el tiempo no me lo permite
- 4) en ninguna, porque yo no me meto con nadie

10. ¿Ha participado usted o alguien de su familia en algún movimiento u organización importante de la comunidad?

(1) SI, yo ( ) (2) SI, un familiar ( ) (3) NO ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

(Si contesta NO, poner ejemplos: el movimiento de nopaleros que logró la construcción del Centro de Acopio, la gasolinera, movimiento contra la invasión de sus bosques)

11. ¿Cree usted que el trabajo de grupo ha sido importante para el desarrollo de este pueblo?,

1. en la mayoría de los casos
2. en varios casos
3. en pocos casos
4. en ningún caso (porque cree que los logros y avances de la comunidad no tienen que ver con el trabajo de grupo)

12. Cómo considera usted que han sido las experiencias de luchas y movimientos comunitarios en Santa Ana:

1. en su mayoría exitosas
2. en su mayoría han fracasado
3. ha habido más o menos la misma cantidad de exitosas y fracasadas
4. Casi no hay experiencias de luchas y movimientos comunitarios

13. ¿Pudo usted ir a votar para presidente el pasado 2 de julio? (1) SI ( )

(2) NO ( )

---

<sup>69</sup> Del total de preguntas del cuestionarios sobre capital social comunitario, se eliminaron aquéllas que tenían un bajo peso en la explicación de la varianza.

14. Si usted tuviera que solucionar un problema de tierra contraído con alguna persona de su pueblo, ¿cómo lo haría?

- a) Usted solo, a su manera
- b) Acudiendo al representante comunal
- c) Acudiendo al representante ejidal
- d) Acudiendo al coordinador del pueblo
- e) Acudiendo a las autoridades de la delegación
- f) Acudiendo a las instancias legales del Distrito Federal
- g) Sería difícil que se pudiera resolver
- h) Otro: \_\_\_\_\_

(1): b+c+d+e+f; (2): e+f; (3):a+b+c+d; (4):b+c+d; (5): a; (6): g

15. En general, ¿cuántas personas de su barrio estarían dispuestas a ayudar a un vecino en caso de incendio o desastre natural?

1. la mayoría de las personas
2. varias personas
3. muy pocas personas
4. ninguna persona

16. En general, ¿cuántas personas de este barrio tienen confianza en otros para pedir o prestar dinero?

1. la mayoría de las personas
2. varias personas
3. muy pocas personas
4. ninguna persona

17. Para elegir recaudador de alguna fiesta del pueblo, usted puede confiar en:

1. todas las personas del barrio
2. en varias personas del barrio
3. en muy pocas personas del barrio
4. en ninguna persona de este barrio

Análisis de factores

**Communalities**

	Initial	Extraction
sexo	1.000	.848
origen	1.000	.885
edad	1.000	.732
8	1.000	.763
10	1.000	.704
11	1.000	.731
12	1.000	.417
13	1.000	.652
15	1.000	.833
17	1.000	.589
18	1.000	.783
20	1.000	.470

Extraction Method: Principal Component Anal

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Total Sums of Squared Loadings			Total Sums of Squared Loadings		
	Total	of Variance	Cumulative	Total	of Variance	Cumulative	Total	of Variance	Cumulative
1	2.129	17.742	17.742	2.129	17.742	17.742	1.804	15.033	15.033
2	1.623	13.523	31.266	1.623	13.523	31.266	1.555	12.962	27.995
3	1.501	12.512	43.777	1.501	12.512	43.777	1.517	12.644	40.639
4	1.085	9.038	52.815	1.085	9.038	52.815	1.233	10.276	50.915
5	1.055	8.792	61.607	1.055	8.792	61.607	1.155	9.622	60.537
6	1.014	8.452	70.059	1.014	8.452	70.059	1.143	9.522	70.059
7	.830	6.919	76.978						
8	.808	6.734	83.712						
9	.585	4.873	88.585						
10	.506	4.216	92.801						
11	.457	3.808	96.609						
12	.407	3.391	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
sexo	.140	.438	-.031	-.201	-.498	.590
origen	.331	.339	-.099	-.316	.719	.186
edad	.114	.016	.741	.136	.268	.282
8	.297	.515	-.435	.253	.049	-.392
10	.396	.711	-.136	.090	-.125	.009
11	.594	.071	.341	.466	-.113	.165
12	.554	-.201	.108	-.069	.231	.017
13	.564	-.269	-.429	-.201	.061	.184
15	.178	-.365	-.384	.688	.121	.181
17	.535	-.447	-.046	-.142	-.278	.054
18	.469	.111	.517	-.037	-.144	-.511
20	.475	-.288	-.073	-.311	-.136	-.201

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

### Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
sexo	.019	.036	.073	-.088	-.017	.913
origen	.047	.041	.159	-.062	.923	.010
edad	-.192	.721	-.341	-.114	.215	.002
8	-.016	-.085	.857	.085	.079	-.084
10	-.037	.171	.698	-.092	.155	.392
11	.186	.762	.210	.208	-.079	.147
12	.465	.318	-.001	.041	.287	-.127
13	.677	-.126	.070	.282	.280	.119
15	.109	.108	.083	.875	-.098	-.166
17	.728	.119	-.104	.081	-.145	.081
18	.274	.521	.281	-.521	-.167	-.238
20	.661	-.018	.041	-.157	-.017	-.081

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.



### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.742	.479	.390	.060	.235	.098
2	-.493	.069	.647	-.321	.252	.409
3	-.195	.743	-.388	-.495	-.096	-.077
4	-.349	.438	.278	.674	-.344	-.194
5	-.203	.063	-.081	.158	.816	-.507
6	-.079	.136	-.442	.412	.296	.723

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### 1.3 Análisis discriminante

#### Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		96	97.0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	3	3.0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	3	3.0
Total		99	100.0

### Group Statistics

pertenencia		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
1.00	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	26	26.000
	Participación	26	26.000
	Confianza en gente	26	26.000
	Confianza en instituciones	26	26.000
	Origen	26	26.000
	Sexo	26	26.000
	2.00	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	70
Participación		70	70.000
Confianza en gente		70	70.000
Confianza en instituciones		70	70.000
Origen		70	70.000
Sexo		70	70.000
Total		Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	96
	Participación	96	96.000
	Confianza en gente	96	96.000
	Confianza en instituciones	96	96.000
	Origen	96	96.000
	Sexo	96	96.000

### Tests of Equality of Group Means

	Wilks' lambda	F	df1	df2	Sig.
Confianza y satisfacción con comunidad (cargas altas; bajas)	1.000	.022	1	94	.883
Participación	.819	20.804	1	94	.000
Confianza en autoridades	1.000	.021	1	94	.886
Confianza en instituciones	.999	.120	1	94	.730
Origen	.986	1.350	1	94	.248
Sexo	.942	5.838	1	94	.018

### Pooled Within-Groups Matrices

	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14	Participación	Confianza en gente	Confianza en instituciones	Origen	Sexo
Correlat	1.000	.088	.226	.175	.123	.038
Confianza y so		1.000	-.015	-.012	.208	.114
con comunidad			1.000	-.136	.078	-.028
(cargas altas;sin14				1.000	-.082	-.139
Participación					1.000	.008
Confianza en g						1.000
Confianza en						
instituciones						
Origen						
Sexo						

**Covariance Matrices <sup>a</sup>**

pertenencia		Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	Participación	Confianza en gente	Confianza en instituciones	Origen	Sexo
1.00	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	1.313	-.249	.226	.027	.001	-.092
	Participación	-.249	.617	-.062	.016	-.018	.066
	Confianza en gente	.226	-.062	.532	-.002	.014	.034
	Confianza en instituciones	.027	.016	-.002	.050	-.005	-.009
	Origen	.001	-.018	.014	-.005	.038	.010
	Sexo	-.092	.066	.034	-.009	.010	.056
2.00	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	1.722	.228	.245	.062	.054	.052
	Participación	.228	.886	.007	-.009	.072	.016
	Confianza en gente	.245	.007	.764	-.036	.017	-.021
	Confianza en instituciones	.062	-.009	-.036	.059	-.005	-.009
	Origen	.054	.072	.017	-.005	.074	-.003
	Sexo	.052	.016	-.021	-.009	-.003	.088
Total	Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	1.597	.108	.238	.052	.040	.015
	Participación	.108	.985	-.006	.001	.060	.058
	Confianza en gente	.238	-.006	.695	-.027	.017	-.006
	Confianza en instituciones	.052	.001	-.027	.056	-.005	-.009
	Origen	.040	.060	.017	-.005	.065	.003
	Sexo	.015	.058	-.006	-.009	.003	.083

a. The total covariance matrix has 95 degrees of freedom.

## Summary of Canonical Discriminant Functions

### Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.271 <sup>a</sup>	100.0	100.0	.462

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

### Wilks' Lambda

Test of Function	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.787	21.815	6	.001

### tandardized Canonical Discriminant Function Coefficient

	Function
	1
Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	-.125
Participación	.857
Confianza en gente	.100
Confianza en instituciones	.178
Origen	.071
Sexo	.413

### Structure Matrix

	Function
	1
Participación	.904
Sexo	.479
Origen	.230
Confianza en instituciones	.069
Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	.029
Confianza en gente	.028

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions  
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

### Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	-.098
Participación	.949
Confianza en gente	.119
Confianza en instituciones	.747
Origen	.278
Sexo	1.467
(Constant)	-4.423

Unstandardized coefficients

### Functions at Group Centroids

	Function
pertenencia	1
1.00	-.845
2.00	.314

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

### Classification Statistics

#### Classification Processing Summary

Processed		99
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	3
Used in Output		96

### Prior Probabilities for Groups

pertenencia	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1.00	.500	26	26.000
2.00	.500	70	70.000
Total	1.000	96	96.000



### Classification Function Coefficients

	pertenencia	
	1.00	2.00
Confianza y solidaridad con comunidad (cargas altas;sin14)	1.050	.936
Participación	1.343	2.444
Confianza en gente	5.017	5.154
Confianza en instituciones	17.716	18.581
Origen	10.285	10.607
Sexo	10.615	12.315
(Constant)	-27.329	-32.147

Fisher's linear discriminant functions

### Classification Results<sup>a,c</sup>

			Predicted Group Membership		Total
			1.00	2.00	
Original	Count	pertenencia 1.00	19	7	26
		2.00	20	50	70
	%	1.00	73.1	26.9	100.0
		2.00	28.6	71.4	100.0
Cross-validated <sup>b</sup>	Count	1.00	19	7	26
		2.00	23	47	70
	%	1.00	73.1	26.9	100.0
		2.00	32.9	67.1	100.0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 71.9% of original grouped cases correctly classified.

c. 68.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

**2. Análisis discriminante entre las categorías de proyectos de vida**

**Resumen de las funciones canónicas discriminantes**

**Autovalores**

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1.829 <sup>a</sup>	91.2	91.2	.804
2	.176 <sup>a</sup>	8.8	100.0	.387

a. Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

**Lambda de Wilks**

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	.301	28.853	10	.001
2	.850	3.894	4	.421

**Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas**

	Función	
	1	2
sexo	-.329	.166
edad	-.188	.293
escolaridad	.704	-.296
ingreso dist agrícola	-.269	-.024
ingreso >1500	.442	.888

### Matriz de estructura

	Función	
	1	2
escolaridad	.761*	-.224
edad	-.436*	.421
sexo	-.358*	.268
ingreso dist agrícola	-.228*	.220
ingreso >1500	.458	.869*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas  
Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

- \*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

### Funciones en los centroides de los grupos

categoría noviembre	Función	
	1	2
1.00	.823	-.076
2.00	-2.418	-.441
3.00	-1.092	.934

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

## Resultados de la clasificación

		de pertenencia pronosticada			Total	
		1.00	2.00	3.00		
Original	Recue	1.00	2.00	3.00		
		17	2	1	20	
		2.00	0	5	0	5
		3.00	1	0	3	4
	%	1.00	85.0	10.0	5.0	100.0
		2.00	.0	100.0	.0	100.0
	3.00	25.0	.0	75.0	100.0	
Validación <sup>a</sup>	Recue	1.00	2.00	3.00		
		17	2	1	20	
		2.00	0	5	0	5
		3.00	1	0	3	4
	%	1.00	85.0	10.0	5.0	100.0
		2.00	.0	100.0	.0	100.0
	3.00	25.0	.0	75.0	100.0	

<sup>a</sup>La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis de clasificación mediante las funciones derivadas a partir del res

<sup>b</sup>Clasificados correctamente el 86.2% de los casos agrup

<sup>c</sup>Clasificados correctamente el 86.2% de los casos agrupados en la validación cruzada.

### 3. Correlación entre Capital Social “de unión” de Grupo y Relevancia (Sólo datos de la Organización “A”)

Correlations		NOVIEMBRE												
		TRANSPARENCIA	REGLAS	RECEP ECON	RECEP SOC	RECEP LABORAL	PERTE NENCIA	CONFIANZA	KS ENDÓG1(co n recip ecoysoc)	KS ENDÓG2(co n recip laboral)	KS ENDÓG3(co n las 3 recip)	RELEVANCIA	CONFIANZA TOMA DECIS	TIEMPO DEDICADO
TRANSPARENCIA	Pearson Correlation	1	-0.094	.474(*)	.748(**)	-.474(*)	.734(**)	.925(**)	.922(**)	.848(**)	.903(**)	.766(**)	.495(*)	.545(*)
	Sig. (2-tailed)		0.692	0.035	0	0.035	0	0	0	0	0	0	0.027	0.013
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
REGLAS	Pearson Correlation	-0.094	1	0.099	-0.411	0.183	-0.229	-0.048	-0.226	-0.106	-0.203	-0.257	0.161	-0.374
	Sig. (2-tailed)	0.692		0.679	0.072	0.44	0.332	0.841	0.339	0.657	0.391	0.274	0.496	0.104
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
RECEP ECON	Pearson Correlation	.474(*)	0.099	1	0.229	-.596(**)	.492(*)	.448(*)	.633(**)	0.329	.547(*)	.553(*)	0.284	0.181
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.679		0.33	0.006	0.027	0.048	0.003	0.157	0.013	0.011	0.224	0.445
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
RECEP SOC	Pearson Correlation	.748(**)	-0.411	0.229	1	-0.229	.533(*)	.671(**)	.813(**)	.673(**)	.847(**)	.655(**)	0.239	.669(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0.072	0.33		0.33	0.016	0.001	0	0.001	0	0.002	0.309	0.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
RECEP LABORAL	Pearson Correlation	-.474(*)	0.183	-.596(**)	-0.229	1	-.492(*)	-.448(*)	-.535(*)	-0.126	-0.327	-.553(*)	-0.284	-0.056
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.44	0.006	0.33		0.027	0.048	0.015	0.595	0.16	0.011	0.224	0.814
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PERTENENCIA	Pearson Correlation	.734(**)	-0.229	.492(*)	.533(*)	-.492(*)	1	.560(*)	.838(**)	.822(**)	.803(**)	.737(**)	0.114	.474(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0.332	0.027	0.016	0.027		0.01	0	0	0	0	0.632	0.035
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
CONFIANZA	Pearson Correlation	.925(**)	-0.048	.448(*)	.671(**)	-.448(*)	.560(*)	1	.846(**)	.777(**)	.825(**)	.779(**)	.683(**)	.490(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0.841	0.048	0.001	0.048	0.01		0	0	0	0	0.001	0.028
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

KS UNIÓN1(con recip ecoysoc)	Pearson Correlation	.922(**)	-0.226	.633(**)	.813(**)	-0.535(*)	.838(**)	.846(**)	1	.848(**)	.973(**)	.866(**)	0.394	.604(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0.339	0.003	0	0.015	0	0		0	0	0	0.085	0.005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
KS UNIÓN2(con recip laboral)	Pearson Correlation	.848(**)	-0.106	0.329	.673(**)	-0.126	.822(**)	.777(**)	.848(**)	1	.914(**)	.725(**)	0.343	.610(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0.657	0.157	0.001	0.595	0	0	0		0	0	0.139	0.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
KS UNIÓN3(con las 3 recip)	Pearson Correlation	.903(**)	-0.203	.547(*)	.847(**)	-0.327	.803(**)	.825(**)	.973(**)	.914(**)	1	.819(**)	0.364	.661(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0.391	0.013	0	0.16	0	0	0	0		0	0.115	0.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>RELEVANCIA</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.766(**)</b>	<b>-0.257</b>	<b>.553(*)</b>	<b>.655(**)</b>	<b>-.553(*)</b>	<b>.737(**)</b>	<b>.779(**)</b>	<b>.866(**)</b>	<b>.725(**)</b>	<b>.819(**)</b>	<b>1</b>	<b>.540(*)</b>	<b>.505(*)</b>
	Sig. (2-tailed)	0	0.274	0.011	0.002	0.011	0	0	0	0	0		0.014	0.023
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
CONFIANZA TOMA DECIS	Pearson Correlation	.495(*)	0.161	0.284	0.239	-0.284	0.114	.683(**)	0.394	0.343	0.364	.540(*)	1	0.111
	Sig. (2-tailed)	0.027	0.496	0.224	0.309	0.224	0.632	0.001	0.085	0.139	0.115	0.014		0.642
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TIEMPO DEDICADO	Pearson Correlation	.545(*)	-0.374	0.181	.669(**)	-0.056	.474(*)	.490(*)	.604(**)	.610(**)	.661(**)	.505(*)	0.111	1
	Sig. (2-tailed)	0.013	0.104	0.445	0.001	0.814	0.035	0.028	0.005	0.004	0.002	0.023	0.642	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		Mayo													
		TRANS-PARENCIA	REGLAS	RECP ECON	RECIP SOC	RECIP LABORAL	PERTE-NENCIA	CONFIANZA	KS UNIÒN1	KS UNIÒN2	KS UNIÒN3	RELE-VANCIA	CONFIANZA TOMA DECIS	TIEMPO DEDICADO	
TRANSPARENCIA	Pearson Correlation	1	0.076	0.249	0.476	0.08	-0.246	.694(**)	0.432	0.323	0.451	0.271	.604(*)	-0.347	
	Sig. (2-tailed)		0.772	0.336	0.053	0.761	0.342	0.002	0.083	0.206	0.069	0.293	0.01	0.173	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
REGLAS	Pearson Correlation	0.076	1	-0.018	-0.223	.488(*)	-0.46	0.149	-0.179	0.235	0.058	0.131	0.404	-0.062	
	Sig. (2-tailed)	0.772		0.946	0.389	0.047	0.063	0.569	0.492	0.364	0.824	0.618	0.108	0.813	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
RECP ECON	Pearson Correlation	0.249	-0.018	1	0.418	-0.028	0.252	0.379	.821(**)	0.321	.772(**)	.782(**)	0.43	-0.426	
	Sig. (2-tailed)	0.336	0.946		0.095	0.915	0.33	0.134	0	0.209	0	0	0.085	0.088	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
RECIP SOC	Pearson Correlation	0.476	-0.223	0.418	1	-0.181	0.134	0.466	.729(**)	0.184	.612(**)	0.409	.549(*)	-0.359	
	Sig. (2-tailed)	0.053	0.389	0.095		0.486	0.608	0.059	0.001	0.479	0.009	0.103	0.022	0.157	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
RECIP LABORAL	Pearson Correlation	0.08	.488(*)	-0.028	-0.181	1	-0.374	0.124	-0.151	.681(**)	0.326	0.249	0.301	0.013	
	Sig. (2-tailed)	0.761	0.047	0.915	0.486		0.139	0.636	0.564	0.003	0.201	0.335	0.241	0.96	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
PERTE-NENCIA	Pearson Correlation	-0.246	-0.46	0.252	0.134	-0.374	1	-0.06	0.463	0.19	0.267	0.18	-0.052	0.281	
	Sig. (2-tailed)	0.342	0.063	0.33	0.608	0.139		0.819	0.061	0.465	0.3	0.49	0.842	0.275	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
CONFIANZA	Pearson Correlation	.694(**)	0.149	0.379	0.466	0.124	-0.06	1	.654(**)	.627(**)	.684(**)	.596(*)	.731(**)	-0.283	
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.569	0.134	0.059	0.636	0.819		0.004	0.007	0.002	0.011	0.001	0.271	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
KS UNIÒN1	Pearson Correlation	0.432	-0.179	.821(**)	.729(**)	-0.151	0.463	.654(**)	1	.487(*)	.885(**)	.766(**)	.616(**)	-0.327	
	Sig. (2-tailed)	0.083	0.492	0	0.001	0.564	0.061	0.004		0.047	0	0	0.008	0.2	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
KS UNIÒN2	Pearson Correlation	0.323	0.235	0.321	0.184	.681(**)	0.19	.627(**)	.487(*)	1	.786(**)	.629(**)	.623(**)	0	
	Sig. (2-tailed)	0.206	0.364	0.209	0.479	0.003	0.465	0.007	0.047		0	0.007	0.008	1	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	

KS UNIÒN3	Pearson Correlation	0.451	0.058	.772(**)	.612(**)	0.326	0.267	.684(**)	.885(**)	.786(**)	1	.849(**)	.731(**)	-0.307
	Sig. (2-tailed)	0.069	0.824	0	0.009	0.201	0.3	0.002	0	0		0	0.001	0.231
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
RELEVANCIA	<b>Pearson Correlation</b>	<b>0.271</b>	<b>0.131</b>	<b>.782(**)</b>	<b>0.409</b>	<b>0.249</b>	<b>0.18</b>	<b>.596(*)</b>	<b>.766(**)</b>	<b>.629(**)</b>	<b>.849(**)</b>	<b>1</b>	<b>.628(**)</b>	<b>-0.28</b>
	Sig. (2-tailed)	0.293	0.618	0	0.103	0.335	0.49	0.011	0	0.007	0		0.007	0.277
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
CONFIANZA TOMA DECIS	Pearson Correlation	.604(*)	0.404	0.43	.549(*)	0.301	-0.052	.731(**)	.616(**)	.623(**)	.731(**)	.628(**)	1	-0.107
	Sig. (2-tailed)	0.01	0.108	0.085	0.022	0.241	0.842	0.001	0.008	0.008	0.001	0.007		0.684
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TIEMPO DEDICADO	Pearson Correlation	-0.347	-0.062	-0.426	-0.359	0.013	0.281	-0.283	-0.327	0	-0.307	-0.28	-0.107	1
	Sig. (2-tailed)	0.173	0.813	0.088	0.157	0.96	0.275	0.271	0.2	1	0.231	0.277	0.684	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



### ***Apéndice 3. Costos y ganancias de la producción y transformación de nopal***

Para entender las decisiones que el campesino toma es fundamental conocer la economía que está detrás de su actividad. De esta manera a continuación presento los costos a los cuales se incurren al producir y transformar nopal. En la lectura de los cuadros hay que considerar que en un sistema puramente campesino la mano de obra está constituida por la fuerza laboral de la familia por lo que muchas veces el salario no es considerado como un costo sino como una ganancia. Sin embargo no hay que olvidar que Milpa Alta es una zona periurbana y ya son pocas las familias cuyo ingreso está compuesto únicamente por retribuciones de tipo agropecuario. Muchas de las unidades familiares entrevistadas cuentan con empleos en el sector secundario o terciario y la falta de tiempo a veces los obliga a la contratación de mano de obra.

**Tabla 18. Costo del cultivo de una hectárea de nopal al año y por “ciento”.  
Rendimiento por año por hectárea: 55 toneladas (390,000 nopales).**

Actividad	Mano de Obra (n° de jornales u horas)	Precio del producto	costo	Costo por ha. al año	Costo por cien nopales <sup>70</sup>
Deshierbe	30 días	\$120 la jornada	\$3,600	\$3,600	\$0.93
Abono <sup>71</sup>	10 carros por año	\$1200 / carro	\$12,000	\$12,000	\$3.06
Cosecha y venta	26 semanas (10 hrs. por semana) 26 semanas (25 hrs. por semana)	\$13 la hora	\$3,380 \$8,450	\$11,830	\$3.03
<b>TOTAL CON ESPINAS</b>				\$27,430	\$7.02

<sup>70</sup> La forma más común de comercializar el nopal en Milpa Alta es vendiéndolo por “cientos”.

<sup>71</sup> Es importante hacer notar que la cantidad óptima de abono para una hectárea de nopal es de 20 carros de abono cada 2 años. Los agricultores procuran abonar cada dos años y no cada año debido a que cuando se añade el abono la parcela se “mosquea” (se llena de moscas) y el insecto daña al nopal provocándole lesiones parecidas a los mesquinos.

Desespinar	26 semanas (100 cientos por semana)	\$8 el ciento	\$800 x 26 semanas = \$20,800	\$31,200	\$8
	26 semanas (50 cientos por semana)		\$400 x 26 semanas = \$10,400		
<b>TOTAL SIN ESPINAS</b>				\$58,630	\$15.02

La planta de nopal renueva sus pencas durante todo el año por lo que la cosecha es posible realizarse todos los meses. Sin embargo en la época invernal la producción de la planta es menor por lo que la oferta de nopal en el mercado disminuye y los precios aumentan. Dada esta situación las ganancias que se obtienen de la venta de nopal son muy variables. Para aquéllos que venden el nopal en fresco, la temporada de auge financiero es cuando el nopal está en su precio más alto. En cambio, para aquéllos que procesan el nopal, su margen de utilidades se incrementa cuando el precio del nopal está bajo.

**Tabla 19. Costos de la transformación de un ciento de nopal en nopal salmuera según grado de tecnología empleada.**

<b>Variables</b>	<b>Tecnología artesanal</b>	<b>Tecnología media</b>	<b>Tecnología alta</b>
Producción (1kg = 30 nopales procesados)	100 unidades <sup>72</sup> /día 50 kg nopal procesados (15 cientos )	400 unidades/día 200 kg nopal procesados (60 cientos)	4000 unidades/día 2000 kg nopal procesados/diarios (600 cientos)
Costo del nopal fresco (\$10 - \$30 - \$60) el ciento	\$1.5 - \$4.5 - \$9 ½ kilogramo	\$1.5 - \$4.5 - \$9 ½ kilogramo	\$1.5 - \$4.5 - \$9 ½ kilogramo
Embalaje	\$4	\$2	\$2
Insumos: agua, sal, verduras, gas...	\$1	\$1	\$1
Mano de obra	\$1.6	\$1.6	\$0.24
<b>TOTAL por Unidad<sup>73</sup></b>	<b>\$8 - \$11 - \$15.6</b>	<b>\$6.1 - \$9.1 - \$13.6</b>	<b>\$4.75 - \$7.75 - \$12.24</b>

<sup>72</sup> Una unidad corresponde a una bolsa o frasco de ½ kilogramo de nopal en salmuera.

<sup>73</sup> La tecnología artesanal utiliza frascos de vidrio mientras que las tecnologías más avanzadas emplean bolsas de plástico.

**Tabla 20. Costos y ganancias de la transformación de nopal.**

<b>Variables</b>	<b>Tecnología artesanal</b>	<b>Tecnología media</b>	<b>Tecnología alta</b>
Costo de ½ kg de nopal en salmuera	\$8 \$11 \$15.6	\$6.1 \$9.1 \$13.6	\$4.75 \$7.75 \$12.24
Ganancia bruta de ½ kg de nopal en salmuera	\$12.00	\$10.00	\$10.00
Ganancia neta de ½ kg de nopal en salmuera	\$4 \$1 -\$3.6	\$4 \$1 -\$3.6	\$5.25 \$2.25 -\$2.24

## VI. Bibliografía citada

1. Arriagada, I. (2003). Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. *Estudios Sociológicos XXI*: 63 pp. 557-584.
2. Arriagada, I., Miranda, F. y Pávez, T. (2004). Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. División de Desarrollo Social, CEPAL, Serie Manuales N°36.
3. Atria, R. 2003. Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En “Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”. Atria y Siles compiladores. Libros de la CEPAL N° 71.
4. Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L., Whiteford, S. compiladores (2003) “Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”. CEPAL – Universidad del estado de Michigan, Libros de la CEPAL N° 71.
5. Banco Mundial (2001). Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative.
6. Banco Mundial. 2002. Estadísticas regionales. Página de internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
7. Bandiera, O. Barankay, I. y Rasul, I. (2005) Cooperation in collective action. *The economics of transition*. Vo. 13 (3), 473-498.
8. Barton, D. y Merino, L. (2004). *La experiencia de las comunidades forestales en México*. Editado por SEMARNAT, INE Y CCMSS.
9. Bartra, A. (1985). Los Herederos de Zapata. Movimientos Campesinos Posrevolucionarios en México. Editorial ERA; Primera edición, México, 164pp.
10. Bartra, A. (1991). Pros, contras y asegures de la apropiación del proceso productivo. En *Los nuevos sujetos de desarrollo rural*. Cuadernos desarrollo de base 2. México.
11. Bates, R. (1990). Capital, kinship and conflict: the structuring of capital in kinship societies. *Canadian Journal of African Studies*. 24(2): 151-164.

12. Berdegué, J. (2001). "Cooperating to compete. Associative peasant business firms in Chile". Tesis de Doctorado, Wageningen, Holanda.
13. Berger-Scmitt, R. (2000). Social cohesión as an aspect of the quality of societies: concept and measurement. EU Reporting Working Paper, N°14. [http://www.social-science-geis.de/en/social\\_monitoring/social\\_indicators/data/EUSI/pdf\\_files/paper14.pdf](http://www.social-science-geis.de/en/social_monitoring/social_indicators/data/EUSI/pdf_files/paper14.pdf)
14. Blejwas, E. (2006) "Community Development and Racial Integration in Alabama's Black Belt". Tesis de maestría, Auburn University, Alabama, USA.
15. Bofill Poch, S. (2002) Negociando el interés común: poder, conflicto y reciprocidad en San Juan Nuevo, Michoacán. Revista Relaciones, El Colegio de Michoacán, Vol. 23, Num. 89.
16. Boucher, F. (1998). Agroindustria rural en el horizonte del 2000. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Centro regional Andino, Fascículo Técnico N°11
17. Bourdieu, P. (1980) Le capital social: notes provisoires, Actes de Rech. Sci. Soc. 31, pp.2-3.
18. Bowman, B. y Stone, B. (2006). La revolución cooperativa: la oleada del futuro. Una alternativa al capitalismo globalizador. Center for global justice [http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/bowmanstone\\_esp.htm](http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/bowmanstone_esp.htm)
19. Bunge, M. & García Sucre, M. (1976). Differentiation, Participation and Cohesion. Quality and Quantity, N° 10, p.p. 171-178
20. Bunge, M. (1999). Las Ciencias Sociales en Discusión. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.
21. Cadena-Roa, J. y Puga, C. (2005). "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones", Revista Mexicana de Ciencias Políticas, UNAM, México. Núm. 193, enero-marzo de 2005.
22. Calva, J.L. 1991. Probables efectos de un tratado de libre comercio en el campo mexicano. Editorial Fontamara. México, D.F.
23. Carney, D. (1996). Formal farmers organisations in the agricultural technology system: current roles and future challenges. Natural Resource Perspectives N°14.

24. Castells, M. (1997) "El poder de la identidad". Volumen II de "La era de la información: economía, sociedad y cultura". Alianza Editorial, Madrid, España.
25. Castells, M. (2004) Diálogo «Globalización, identidad y diversidad» celebrado en el Fórum Barcelona, España.
26. CEPAL, 1997. "Instituciones y Organizaciones de Productores Rurales en México. Transformaciones en el nuevo marco económico." Trabajo presentado en la Reunión de Expertos sobre las perspectivas de las organizaciones de productores rurales en el nuevo entorno económico. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (28 mayo 1997).
27. Clark, P.B. & Wilson J.Q. (1961). Incentive systems: a theory of organizations. *Administration Science Quarterly*, 6:219-266.
28. Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, pag. 95-120
29. Crozier, M. y Friedberg, E. (1977). "L'acteur et le systeme". Edition du Seuil, Paris.
30. Dahrendorf, R. (1995). Report of the Commission on Wealth Creation and Social Cohesion, Londres.
31. Dasgupta, P. y Serageldin, I. (compiladores) (2000). Social Capital. A multifaceted perspectiva. World Bank, Washington, D.C.
32. De la Madrid Hurtado, M. 1987. V Informe de Gobierno. México.
33. Dirección de Educación Ambiental, Gobierno del Distrito Federal (2001). Página de Internet: [www.sma.df.gob.mx/educacion/06\\_dicho/milpaalta.html](http://www.sma.df.gob.mx/educacion/06_dicho/milpaalta.html)
34. Dirven, M. (2003). "Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión", Capítulo XIII del libro "Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma". Libros de la CEPAL N° 71. Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L., Whiteford, S. compiladores (2003)
35. Durston, J. (1998). Building Social Capital in Rural Communities. Ponencia presentada en el encuentro de LASA, Latin American Studies Association, Chicago, 24-26 septiembre 1998. <http://www.eclac.org>



36. Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? División de Desarrollo Social, CEPAL, Naciones Unidas. Serie Políticas Sociales N° 38.
37. Esman, Milton and Norman Uphoff (1984) *Local Organizations: Intermediaries in Rural Development*. Ithaca, N.Y.:Cornell University Press.
38. Evans, P. (1996a). Development Strategies across the public-private divide. *World Development*, Vol. 24, N° 6, pp.1033-1037.
39. Evans, P. (1996b) Government action, social capital and development: reviewing the evidence of synergy. *World Development*, Vol. 24 N° 6 p.p. 1119-1132.
40. Fafchamps, M. y Minten, B. (2001). Social capital and agricultural trade. *American Journal of Agricultural Economics*, 83 (3): 680-685
41. FAO (1995). El desarrollo rural sostenible: progreso y problemas. Cuarto Informe sobre los Progresos Realizados en la Aplicación de Programa de Acción de la CMRADR <http://www.fao.org/sd/DODirect/DOShomep.htm>
42. FAO (2000). “Los nuevos instrumentos de política agrícola y la institucionalidad rural en América Latina”. Trabajo presentado en el taller sobre Política pública, institucionalidad y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, México, D.F. (28 al 30 de agosto de 2000).
43. Flores, M. & Rello, F. (2002). “Capital Social Rural: experiencias de México y Centroamérica”. Coedición entre UNAM y Plaza y Valdés Editores. México.
44. Foley, M. y Edwards, R. (1999), Is it time to disinvest in social capital? *Journal of Public Policy* 19: 669-678.
45. Fox, J. (1996). How does civil society thicken? The political construction of social capital in rural Mexico. *World Development*, Vol. 24, N°6, pp. 1089-1103
46. Friedkin, N. (2004). Social Cohesión. *Annu. Rev. Sociol.* 30:409-425
47. Fukuyama, (1995). Capital social y economía global. *Ciencia Política* N°40. III Trimestre: 81-93.

48. Garrido Fernández, F. y Moyano Estrada, E. (2002). Capital Social y Desarrollo en Zonas Rurales. *Revista Internacional de Sociología, Tercera Época*, N°33, Septiembre-Diciembre, p.p. 67-96.
49. Garibay, C. (2007). El Dilema Corporativo del Comunalismo Forestal. *Revista Desacatos*, Núm. 22, enero-abril, CIESAS, México.
50. Gill, G. y Carney, D. (1999), "Competitive agricultural technology funds in developing countries". Research Study. Londres: ODI.
51. Giménez, G. (1996). Territorio y Cultura. Estudios Sobre las Culturas Contemporáneas. Volumen 2, Número 4. Universidad de Colima, México.
52. Golany, B. y Roll, Y. (1989). An application procedure for DEA. *Management Science*, V. 17, N.3, p. 237-250.
53. González-García, C. (2001). Milpa Alta, 884 años. *Revista Ojarasca*, n° 54, Octubre de 2001. Disponible en Internet: <http://www.jornada.unam.mx/2001/10/22/oja-portada.html>
54. Gómez-César Hernández, I.M. (1994) "Tierra arrasada: el zapatismo en Milpa Alta". Tesis de Licenciatura, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Ciudad de México.
55. Gómez-César Hernández, I.M. (2002) "Identidad de los pueblos originarios del Distrito Federal. El caso de Milpa Alta". Ponencia presentada en el seminario permanente de la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social de la SEDESOL. Disponible en Internet: [http://www.equidad.df.gob.mx/indigenas/listado\\_ponencias.html](http://www.equidad.df.gob.mx/indigenas/listado_ponencias.html)
56. Gordillo de Anda, G., De Janvry, A. y Sadoulet, E. (1999). "La segunda reforma agraria de México: respuestas de familias y comunidades, 1990-1994". México, Fideicomiso Historia de las Américas. Fondo de Cultura Económica.
57. Gordillo de Anda, G. y Guendelman, A.F. (2000). De reformas estructurales y reconstrucciones rurales. Documento presentado en el Taller "Políticas Públicas, Institucionalidad y Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe". México, agosto 2000.

58. Gordillo, G. y Lewin, P. (2002). "¿Pueden competir los pequeños productores?". En seminario nacional para funcionarios de alto nivel: Promoción del desarrollo y combate a la pobreza rural. Colegio de Posgraduados, SAGARPA e INCA Rural. 5 de julio de 2002. Ciudad de México.
59. Gouldner, A (1959) *Análisis Organizacional en Sociology Today*, R.K. Merton, L. Broom y L.S. Cotell (eds.), New York, Harper Torchbooks.
60. Granovetter, M.(1978). *Threshold Models of Collective Behavior*. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 6, pp 1420-1443
61. Grootaert, Ch.; Van Bastelaer, Th. (2001): "Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative" Social Capital Initiative Working Paper nº 19, Banco Mundial, Washington D.C
62. Gubert, R. et al. (1992). *Appartenenza territoriale tra ecologia e cultura*. Ed. Reverdito, Trento, Italia (citado en Giménez, G. (1996).
63. Gurr, T.R. (1970). *Why men rebel*. Princeton University Press
64. Hanifan, L.J. (1920). *The community center*. Boston, MA: Silver, Burdett & Company. Consultado en el artículo de Ostrom, E. y Ahn, T.K. (2003).
65. Hardin, R. (1991/1971) "La acción colectiva y el dilema del prisionero", en Colomer, J. (comp.): *Lecturas de Teoría Política Positiva*. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, pp. 9-33.
66. Heckathorn, D.D. (1993). *Collective action and group heterogeneity: voluntary provision versus selective incentives*. *American sociological review*. 58 (3): 329-350.
67. Herreros-Vázquez, F. (2003). *Las Fuentes de la Confianza*. *Revista Internacional de Sociología*. Número 35, Mayo-Agosto, pp.151-175.
68. Hirsch, E L. (1990). *Sacrifice for the Causes: group process, recruitment and commitment in a student social movement*. *American sociological review* 55: 243-254.
69. Hirschmann, A. (1977). *Salida, voz y lealtad*. Fondo de Cultura Económica, México.

70. Hirschmann (1986). El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina. Fondo de Cultura Económica. México.
71. INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información). Censo Económico, 1999.
72. INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información). Censo de Población y Vivienda, 2000. México.
73. Información socio económica de la coordinación de los diferentes pueblos de la delegación Milpa Alta, Distrito Federal, México.
74. Johnson, N., Suárez, R., Lundy, M. (2003) La importancia del capital social en las agroempresas rurales de Colombia. Documento de trabajo CAPRI, N°26, Systemwide Program on Collective Action and Property Rights (CGIAR) <http://www.capri.cgiar.org>
75. Jones, C. y Remes, A. (1995). “Corporativismo, Sindicalismo y el Reto Laboral en México”. Documento de Trabajo.
76. Kant, S. (2000). A dynamic approach to forest regimes in developing economies. *Ecological Economics*. 32:287-300.
77. Kanter, R. & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review Sociological*, 7: 321-349.
78. Mardia, K.V., Kent, J.T. & Bibby, J.M. (1997) *Multivariate Analysis*. Academic Press. 518p.
79. Keohane, R. & Ostrom, E. (1995). *Local Commons and Global Interdependence*, Londres, Sage.
80. Kjollerstrom, M. (2004). Integración de empresas campesinas en Chile: un análisis de los incentivos a la articulación horizontal entre pequeños productores en los rubros miel, berries y vino. Unidad de Desarrollo Agrícola, CEPAL (documento sin publicar enviado por la autora: [monica.kjollerstrom@cepal.org](mailto:monica.kjollerstrom@cepal.org))
81. Kliksberg, B. (2000). Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo. Documento de divulgación 7. BIB-INTAL, Buenos Aires, Argentina.

82. Krishna, A. (1999). *Creating and Harnessing Social Capital*. En Dasgupta, P. & Serageldin, I. *Social Capital, a multifaceted perspectiva*. Banco Mundial.
83. Laguna, P. (2002). “¿Capital Social o Caja de Pandora? Contestación y deformación de la acción colectiva en comunidades y organizaciones económicas campesinas de cara a la mercantilización de la quinua” Informe final para el Fondo Minka de Chorlavi. [www.chorlaFondoMinkaChorlavi.org](http://www.chorlaFondoMinkaChorlavi.org)
84. Lam, W.F. (1996). “Institutional design of public agencies and coproduction: a study of irrigation associations in Taiwan”. *World Development*, Vol. 24, N° 6, pp. 1039-1054.
85. Lin, N. (2001) “Building a network theory of social capital” en Lin, N., Cook, K., y Burt, R. (editors): *Social Capital. Theory and Research*, Walter de Gruyter, Inc. New York.
86. Lomnitz, L. (1975), *¿Cómo sobreviven los marginados?*, Siglo XXI editores. México, D.F.
87. Long, N. (1996). *Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural*. En Hubert Carton de Grammont (Coord.) *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*. Volumen 1. Plaza y Valdés, México.
88. Losada, T. (2003). “Morada de los dioses: sistema de cargos, rituales, cosmovisión y pueblos en Milpa Alta”. Tesis para obtener el grado de doctora en Ciencias Políticas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F.
89. Luna, M. y Tirado, R. (2005). *Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político*. Material de trabajo del proyecto “Análisis de desempeño de las asociaciones civiles y políticas”, apoyado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la DGAPA-UNAM, con clave IN-306503.
90. Lusthaus, Ch., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F., Plinio-Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Libro disponible en Internet: [http://web.idrc.ca/es/ev-23987-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html)
91. Martínez-Borrego (1991). “Organización de Productores y Movimiento Campesino”. Edit. Siglo Veintiuno. 253 páginas.
92. Marwell, Gerald and Pamela Oliver. 1993. *The Critical Mass in Collective Action. A Micro-Social Theory*. New York, Cambridge University Press.

93. McMichael, P. (1999). La política alimentaria global. Cuadernos agrarios N°17/18, Nueva Época, México.
94. Melucci, A. (1990). La acción colectiva como construcción social. Ponencia presentada en el grupo temático “Clases Sociales y Movimientos Sociales”, XII Congreso Mundial de Sociología, Madrid, julio de 1990.
95. Mercoiret, M.R. 1994. L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements. Editions Karthala, Paris.
96. Merino, L. (2004). *Conservación o Deterioro. El impacto de las políticas públicas en las instituciones comunitarias y en los usos de los bosques en México*. Editado por SEMARNAT, INE y CCMSS.
97. Millán, R. y Gordon, S. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. Revista Mexicana de Sociología. Año 66, Núm. 4, Octubre-Diciembre, pp. 711-747.
98. Molyneux, M. (2002). Gender and the silences of social capital: lessons from Latin America. Development and Change. Vol. 33, N° 2.
99. Montesinos, V., Serrano, L., Fernández de Guevara, J. (2005). “La medición del capital social. Una aproximación económica”. Dirigido por Francisco Pérez García, Fundación BBVA, Madrid, España.
100. Muñoz, M., Santoyo, H., Altamirano, R., Flores, J. (2003) “Servicios para el desarrollo rural: aprendiendo de lo que ya funciona”. Universidad Autónoma de Chapingo, 126pp.
101. North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica.
102. North, D. (1993). Nobel Prize Lectura. Diciembre 9, 1993.
103. North, D. (1994). Desempeño económico a través del tiempo, The American Economic Review Vol. 84 N°3 Junio 1994 Pp: 359-368
104. Ocampo, J.A. (2001). Retomar la agenda del desarrollo. Cuadernos del Cendes, Segunda Época, Año 18, N° 46. Caracas, Venezuela. Pp. 1-20.

105. Oliver, P. and Marwell, G. (1988). The paradox of group size in collective action: a theory of the critical mass. *American Sociological Review*, Vol. 53 N°1, p.p. 1-8.
106. Oliver, P. (1993). Formal Models of Collective Action. *Annual review of Sociology*, 19:271-300.
107. Oliver, Pamela E. and Daniel J. Myers. 2002. Formal Models in Studying Collective Action and Social Movements. *Methods of Social Movement Research*, edited by B. Klandermans and S. Staggenborg. Minnesota: University of Minnesota Press. Pp. 32-61
108. Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*, 2° edición, Cambridge, Harvard University Press. (La Lógica de la Acción Colectiva, Editorial Limusa, México, 1992).
109. Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy and development. *World development*, Vol. 24, N° 6, pp. 1073-1087.
110. Ostrom, E. & Ahn, T.K. (2003). “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 65, Núm. 1, enero-marzo, pp:155-233.
111. Paramio, L. (2000) *Decisión Racional y Acción Colectiva*. *Leviatán* 79:65-83, Madrid, España.
112. Pérez, Edelmira (2001). “Hacia una nueva visión de lo rural” en *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Compilado por Norma Giarracca, CLACSO, Buenos Aires, Argentina.
113. Portes, A. (1998). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En *De Igual a Igual: el desafío del Estado ante los Nuevos Problemas Sociales*. Compiladores: Jorge Carpio e Irene Nouacous. Fondo de Cultura Económica, 1999.
114. Poteete, A & Ostrom E. (2004). Heterogeneity, Group Size and Collective Action: the role of institutions in forest management. *Development and Change* 35(3): 435-461.
115. Poulsen, A. & Svendsen, G.T. (2003) Rise and decline of social capital: excess co-operation in the one-shot prisoner’s dilemma game. Working Paper 03-10. Disponible en internet.

116. Putnam,R. (2000a). “Bowling alone: the collapse and revival of american community”. New York: Simon & Schuster.
117. Putnam, R. (2000b). Haciendo que la democracia funcione. Editorial Galac, Caracas.
118. Ramírez y Berdegué (2002). Síntesis de la conferencia electrónica realizada entre representantes de países de América Latina y el Caribe, Fondo Mink’a Chorlavi. [www.grupochorlavi.org/accioncolectiva](http://www.grupochorlavi.org/accioncolectiva)
119. Reisman, D. (1990). *Theories of collective action: Downs, Olson and Hirsch*. New York, St.Martin’s Press. Fragmento del capítulo 4: Free riders and free markets.
120. Rello, F. (1997). Reproducción de la ponencia presentada en la 92ava sesión del Comité Permanente de Control y Seguimiento (COPECOSE), Procuraduría Agraria, 25 de noviembre 1997. <http://www.pa.gob.mx/publica/pa070906.htm>
121. Rello,F. (2003). Capital Social y Acción Colectiva. Ponencia presentada en el VI Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales, Morelia, México.
122. Ritchey, F.J. (2006). Estadística para las Ciencias Sociales. Edit. McGraw-Hill, México.
123. Rondot, P. y Collion, M.H. 2000. Agricultural Producer Organizations: their contribution to rural capacity building and poverty reduction. Summary of a workshop, Washington, D.C., June 28-30, 1999. RDV, World Bank, Washington.
124. Rotblat, J. (1994). Las múltiples caras de la conciencia social de los científicos. Revista Ciencia, N° 36, México, D.F.
125. Rubio, B. (2003). Explotados y Excluidos. Editorial Plaza y Valdés. Segunda edición. México.
126. Ruiz-Funes, M. (2005). Evolución Reciente y Perspectivas del Sector Agropecuario en México. ICE, México. N° 821, Marzo-Abril.
100. Sobel, J. (2002). Can we trust social capital? Journal of Economic Literature. Vol. XL (march 2002) pp. 139-154



101. Tandler, J. (1997). *Good government in the tropics*. Baltimore, MD, Estados Unidos, Johns Hopkins University Press.
102. Thuderoz, C. (1997). *Sociologie des entreprises*. Éditions La Découverte, Collections Repères n° 210, Paris
103. Torres Lima, P. (1991) “El campesinado en la estructura urbana, el caso de Milpa Alta”. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México, D.F.
104. Touraine, Alain (1988), *The return of the actor*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
105. Turner, J.H. (1999). The formation of social capital. En Dasgupta,P. & Serageldin, I. *Social Capital, a multifaceted perspectiva*. Banco Mundial.
106. Ucinet 6, programa de cómputo. Disponible en la página de análisis de redes: [www.insna.org](http://www.insna.org)
107. Uphoff, N. (1999). Understanding social capital: learning from the análisis and experience of participation. En Dasgupta,P. & Serageldin, I. (1999). *Social Capital, a multifaceted perspectiva*. Banco Mundial.
108. Vedeld Trond (2000) *Village Politics: Heterogeneity, Leadership and Collective Action*. *Journal of Development Studies*,
109. Verhaegen, I. y Van Huylenbroeck, G. (2001), “Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products”, *Journal of Rural Studies*, 17, pp.443-456.
110. Wilson, J.Q. (1973) *Political Organizations*. New York: Basic Books.

111. Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). "Social capital: implications for development theory, research and policy". World Bank Research Observer 15(2): 225-249. Documento disponible en [www.preval.org/documentos/00418.pdf](http://www.preval.org/documentos/00418.pdf)
112. Zambrano Constanzo, A. (1999). Liderazgo para el empoderamiento comunitario. Disponible en Internet: <http://www.redpodercomunitario.org/TemasdeInteres/PowerdeLaAccion.htm>
113. Zaragoza, J.L. y Macías, R. (1980). "El desarrollo agrario de México y su marco jurídico". Centro Nacional de Investigación Agrarias.