

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECCION DE CENTROS REGIONALES UNIVERSITARIOS
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL EN ZACATECAS
Un análisis de sus limitantes

TESIS

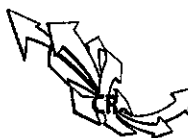
QUE COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

PRESENTA:

JOSÉ ANTONIO MAURICIO LEGUÍZAMO



DIRECCION GENERAL ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

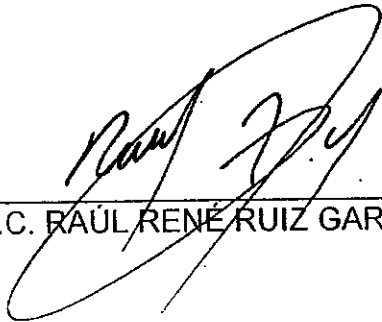
Chapingo, Estado de México, julio de 2006

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL EN ZACATECAS
Un análisis de sus limitantes

Tesis realizada por José Antonio Mauricio Leguízamo bajo la dirección del
Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito
parcial para obtener el grado de:

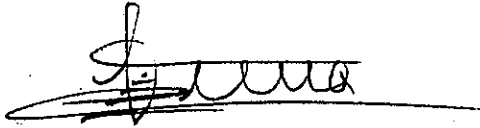
MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTOR:



M.C. RAÚL RENÉ RUIZ GARDUÑO

ASESOR:



DR. MAXIMINO LUNA FLORES

ASESOR:



DR. JUAN MANUEL ZEPEDA DEL VALLE

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo, donde me formé profesionalmente y ahora me permitió profundizar más en el estudio de la sociedad rural y su interacción con el ambiente, a través de su programa de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional, mi más sincero agradecimiento, especialmente a sus profesores: Dr. Cesar Ramírez Miranda, Dr. Artemio Cruz León, Dra. Beatriz de la Tejera, M.C. Ileana Ebergenyi y a su personal de apoyo Ma. De los Ángeles Torres y Sra. Carmen.

Al Centro Regional Universitario del Centro Norte que alberga a la Maestría sede Zacatecas y que por su cercanía con mi centro de trabajo facilitó enormemente la realización de mis estudios de postgrado, pero sobretodo por el amplio y profundo conocimiento de la región zacatecana por parte de sus profesores investigadores. Por su dedicación, por su entrega, por su paciencia y por su amistad, gracias profesores M.C. Raúl René Ruiz Garduño, Dr. Juan Manuel Zepeda del Valle, Dr. Ricardo Valdés Zepeda, Dr. Francisco Javier Macías, Dr. Nicolás Morales, Dr. Maximino Luna Flores, M.C. Joel Cervantes, M.C. Juan Carlos Ledesma, Mtra. Ruth López Díaz, Dr. Gastón Esparza Frausto, Dr. Clemente Gallegos, M. C. Fidel Blanco; gracias por todas sus atenciones Sra. Lety y Sra. Chela.

A los profesores y amigos de la Universidad Autónoma de Zacatecas y de la Unidad Académica de Agronomía por su confianza, por su ánimo y por su apoyo, Lic. Alfredo Femat Bañuelos, Dr. Francisco Javier Domínguez, Dr. Rodolfo García Zamora, Dr. Alfredo Lara, Dra. Almudena Gómez, M.C. Jesús Balleza, David Enríquez, M. C. Joaquín O. Cortés, M. C. Manuel Pinedo, M. C. José Hernández, Ing. Juan Estradas, Lic. Patricia Solís y Mtra. Lourdes.

A los compañeros que me apoyaron en la obtención de datos de campo, Ing. Juan Martín Hernández, Serafín, Rolando, Olivia y Eréndira, gracias por su tiempo, por su empeño y su interés en esta investigación.

A mis compañeros de generación: Eduardo Rivera, Antonio Martínez, Esther Castro, Salvador y Toñita, por su respeto y su fraternidad.

A mi familia: Silvia, Víctor, Fernanda y Alina; a mis padres Gudelia y José, hermanos, cuñados, sobrinos, por su invaluable apoyo, su comprensión y su confianza, Gracias.

DATOS BIOGRÁFICOS DEL AUTOR

DATOS GENERALES:

Nombre: José Antonio Mauricio Leguízamo

Licenciatura: Ingeniero Agrónomo

Empleo Actual: Director de la Unidad Académica de Agronomía de la U.A.Z.

ACTIVIDADES DOCENTES:

- Profesor Titular de los Cursos de Política Agraria, Mercadeo Agrícola y Organización de Productores.
- Dirección o revisión de 14 trabajos de tesis sobre formulación y evaluación de proyectos de inversión agropecuaria. Dirección de 6 trabajos de tesis sobre tecnología y rentabilidad de cultivos regionales. Dirección de 2 trabajos de tesis sobre comercialización agrícola.

TRABAJOS DESEMPEÑADOS:

- Ene-Jun 1977. Ingeniero Extensionista. Departamento de Agricultura y Ganadería del Gobierno del Estado de Jalisco. Guadalajara, Jal.
- Jul 1977-Mar 1978. Jefe de Campo y Extensionista. Unidad de Capacitación para el Desarrollo Rural – UNCADER. DGETA - SEP. Tapalpa, Jal.
- Mar 1978-Dic 1980. Consultor. Centro de Documentación e Información Agropecuaria y Forestal. CTALS - SARH, Guadalajara, Jal.
- Jun 1981-Abr 1983. Coordinador Regional del Programa de Análisis Socioeconómico de la Comunidad Rural. S.P.P.- Jerez, Zacatecas.
- Abr 1983-Dic 1984. Coordinador Académico de la Esc. de Agronomía UAZ.
- 1992 – 1994. Coordinador Seminario de Titulación. Esc. de Agronomía UAZ.
- 1993 – 1996. Coordinador del Bufete de Servicios Agrícolas. Esc. de Agronomía UAZ.
- 1996 – 2000. Secretario Académico, Facultad de Agronomía U.A.Z.
- 1981 A la Fecha. Profesor de la Unidad Académica de Agronomía - UAZ.

PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA

- "La dependencia de los ejidatarios respecto al Estado como problema para su desarrollo". Ponencia en Foro: El ejido en el presente y futuro de la economía mexicana. 1990.
- "Las intenciones de reformar el artículo 27". Editorial de la revista Agronomía. Año II. Núm. 12/Feb 1992.
- "Migración, estado y transformación agraria en Jerez, Zac." Quintas Jornadas de investigación de la UAZ. 2001.
- Apuntes de Organización de Productores para el curso del mismo nombre en la Unidad Académica de Agronomía - UAZ. Mayo de 2003.

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL EN ZACATECAS UN ANÁLISIS DE SUS LIMITANTES

BEAN PRODUCERS' ORGANIZATIONS IN ZACATECAS AN ANALYSIS OF THEIR LIMITATIONS

José Antonio Mauricio Leguízamo¹

Raúl René Ruíz Garduño²

RESUMEN

Las organizaciones de productores de frijol no han logrado desarrollar la capacidad de acción colectiva en las operaciones de compraventa y en su situación financiera. Bien cabe preguntarse ¿Qué factores han estado influyendo en su desarrollo? y ¿Qué perspectivas tienen en el entorno actual? Los objetivos del trabajo fueron: Identificar los principales factores que han facilitado o dificultado el desarrollo de las organizaciones y proponer los elementos y procesos necesarios para mejorar su desarrollo en el contexto actual. La metodología consistió en: analizar y caracterizar el entorno, producción y organizaciones actuales mediante revisión documental y entrevistas; e identificar los factores y elementos que afectan positiva o negativamente el desarrollo de las organizaciones. Resultados y Conclusiones: No obstante que las organizaciones de productores de frijol cubren la parte formal de su constitución, requieren fortalecer su proceso organizativo mediante una reeducación en organización, para poder desarrollarse en un entorno económico cada vez mas adverso.

Palabras clave: Frijol, Organización de productores, Zacatecas, Acción colectiva, Globalismo, Comercialización, Reeducación.

ABSTRACT

Bean producers' organizations have been unable to develop the ability to undertake group action in buy/sell operations and in their financial situation. It would be fitting, then, to ask: What elements have been influencing their development? And what perspectives do they have on their current environment? The goals of this work were to identify the main factors that have either facilitated or impeded the development of these organizations, and to propose the necessary elements and processes to improve their development in the current environment. The methodology consisted of analyzing and characterizing the current environment, production and organizations through documentary revision and interviews, and identifying the elements that affect -positively or negatively- the development of these organizations. The main conclusion reached was that despite the fact that the bean growers' organizations already have a formal structure in place, they need to strengthen their organizing processes by means of re-education on this topic in order to be able to develop in an increasingly adverse economic environment.

Key words: Bean, Producers organization, Zacatecas, Group action, Globalism, Commercialization, Re-education.

¹ Tesista/thesis author

² Director de tesis/Thesis Director

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 UNA APROXIMACIÓN AL ENTORNO DE LOS PRODUCTORES ZACATECANOS DE FRIJOL	6
2.1.1 El entorno internacional	6
2.1.2 Del ejido a la famiempresa	13
2.1.3 El nivel local, las instituciones y las organizaciones sociales	31
2.2 LA PRODUCCIÓN PRIMARIA EN LA ZONA NORTE DE LA FRANJA AGRÍCOLA ZACATECANA	39
2.2.1 Generalidades	39
2.2.2 Caracterización general de los principales sistemas de producción de frijol	43
2.2.3 La producción de frijol	47
2.3 LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS	50
2.3.1 Introducción.....	50
2.3.2 Objetivos	52
2.3.3 Antecedentes históricos	54
2.3.4 Principios de la organización	60
2.3.5 Figuras asociativas	66
2.4 LAS ORGANIZACIONES DE AGROPRODUCTORES DE ZACATECAS Y LA COMERCIALIZACIÓN DE FRIJOL.....	82
2.4.1 Introducción.....	82
2.4.2 La Transición en Integradoras	87
2.4.3 Acopio de frijol cosecha 2003.....	90
2.4.4 Programa estatal de apoyo a la comercialización de frijol 2004	92
2.4.5 Alternativas	93
3. METODOLOGÍA	98

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN -----	100
4.1 LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL EN LA FRANJA AGRÍCOLA ZACATECANA -----	100
4.1.1 Factores que afectan las organizaciones de productores de frijol en Zacatecas -----	105
4.1.2 Principales problemas de las organizaciones de productores -----	112
4.1.3 Recomendaciones para que la organización sea más eficiente -----	114
5. CONCLUSIONES -----	120
6. LITERATURA CITADA -----	123
7. ANEXOS -----	128

LISTA DE CUADROS

1. Superficie Sembrada De Frijol De Temporal En La Zona Norte- Franja Agrícola Zacatecana -----	48
2. Producción Media De Frijol De Temporal En La Zona Norte – Faz -----	49
3. Figuras Asociativas Por Etapas De La Política Agraria Del Estado -----	85
4. Sociedades De Productores De Frijol Por Municipio -----	100
5. Objeto De Las Organizaciones De Productores De Frijol -----	102
6. Elementos Presentes En Los Estatutos De Las Organizaciones De Productores De Frijol -----	103
7. Elementos Del Proceso De Constitución De Las Sociedades -----	104
8. Organizaciones De Productores De Frijol Que Cuentan Con Fondos -----	105
9. Nivel De Participación De Los Socios En Acciones Societarias -----	111
10. Principales Problemas De Las Sociedades De Productores De Frijol -----	113
11. Recomendaciones Para Mejorar Las Sociedades De Productores De Frijol -----	115
12. Recomendaciones Al Estado -----	116
13. Recomendaciones A Las Sociedades De Productores De Frijol -----	116
14. Recomendaciones A Instituciones Financieras -----	117

1. INTRODUCCIÓN

La organización de los productores agrícolas es un tema que cobra cada vez más importancia y de suyo le da pertinencia a su estudio. En México, hay una gran cantidad de unidades de producción dispersas o sin formar parte de una organización económica rural, con capacidad de acción colectiva. La falta de acciones conjuntas de las unidades de producción rural, en aspectos como la compra de insumos, la asesoría técnica, la gestión de apoyos y la comercialización de los productos, incide negativamente en su rentabilidad y en su competitividad y, hacen que el intercambio en el mercado sea más desfavorable para la unidad económica campesina que para la empresa capitalista. Sobre todo ahora, ante la globalización de la economía y con ella la política mexicana de libre comercio, se exigen mayores niveles de competitividad en las actividades económicas de las cadenas productivas, lo que implica no solo calidad y eficiencia, sino también cantidad de producto. El pequeño tamaño de la mayor parte de las unidades de producción rural es otro elemento que conduce a pensar en la necesidad de la organización económica rural.

El desarrollo de las organizaciones económicas rurales del estado de Zacatecas es, al menos, insuficiente. Los objetivos de muchas organizaciones no se han cumplido satisfactoriamente, por lo que los productores no fácilmente se convencen para asociarse; generalmente se muestran escépticos y manifiestan claramente su desconfianza hacia la promoción de procesos organizativos.

Ledesma (1995), en su trabajo sobre desarrollo rural en la franja frijolera Zacatecas – Durango, apunta “si no se supera la desorganización entre los campesinos para impulsar proyectos de comercialización que les permita disminuir el intermediarismo, no será posible que ellos puedan contar con los impulsos para incorporar una mejor tecnología”.

A pesar de que en el estado de Zacatecas existen organizaciones económicas, con diferentes figuras asociativas legalmente constituidas, como son las sociedades de producción rural, uniones de ejidos, ejidos, cooperativas, integradoras, etc., la organización de los productores sigue siendo una limitante, debido básicamente, a que existe una desconfianza por buscar beneficios colectivos (ASERCA, 1997).

No obstante, la necesidad de la organización, de la acción colectiva de los productores de frijol zacatecanos se muestra claramente con el movimiento *el barzón*. Morales *et al* (2000), así lo comentan: “las principales movilizaciones campesinas en la entidad de los últimos años se han gestado en torno a la lucha por mejorar el precio de compra de frijol” . . . “el barzón es un movimiento que aglutina una amplia gama de productores rurales que van desde pequeños campesinos hasta empresarios agrícolas, y su bandera de lucha originalmente constituida por el problema del endeudamiento al que los ha conducido la política estatal, se han venido sumando demandas tan diversas como el establecimiento de precios de compra justos para las cosechas, el cierre de las

fronteras a las importaciones agrícolas que atentan contra la producción local y la exigencia de apoyos al desarrollo rural por parte del estado".

En suma, no se ha logrado desarrollar la capacidad de acción colectiva en las operaciones de compra-venta y tampoco se ha desarrollado la capacidad financiera de las organizaciones. En los últimos años, las sociedades con mayor apoyo y de mayor peso económico y social en el estado de Zacatecas son las empresas integradoras de frijol, pero no han podido resolver estos problemas.

En este contexto, cabe plantearse las siguientes cuestiones de tipo general:

¿Qué importancia tienen las organizaciones de productores de frijol en el desarrollo de sus actividades económicas?

¿Qué factores han estado influyendo en su desarrollo?

¿Qué perspectivas tienen las organizaciones de productores de frijol en el entorno actual?

En el presente trabajo se discuten las principales características del entorno mundial, nacional y regional que tienen que ver con el tema de estudio y su influencia en la producción, comercialización y desarrollo de los procesos organizativos. Se observa que, ante un crecimiento del globalismo neoliberal favorable a la expansión de los grandes consorcios y empresas transnacionales

(V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, 1998), ante la apertura cada vez mayor de la economía mexicana y a pesar de una política neoliberal hacia el campo, la mayoría de los productores zacatecanos, contrario a la política de modernización, siguen produciendo frijol. Actividad que en Zacatecas es de primera importancia por el empleo que genera, por la superficie cultivada, por el volumen y el valor de la producción, por la importancia del frijol en la dieta de los mexicanos y por tanto de su consumo (Ortiz, 1998).

En Zacatecas, el frijol se produce fundamentalmente en la franja agrícola, donde los campesinos constituyen el grupo social mayoritario. La producción de esta leguminosa se destina al mercado nacional, pero generalmente el campesino lo vende en condiciones desventajosas (Ramírez, 1995).

La política neoliberal hacia el campo no se ha visto reflejada en el incremento de la productividad y rentabilidad de las unidades de producción, de su capitalización y de la organización y bienestar de los productores; el gobierno debe modificar su política agraria y apoyar a los productores nacionales de granos básicos -mas que a las empresas comercializadoras que se abastecen del mercado norteamericano- a través de una política de precios favorable, facilitadora de procesos de mejora de la productividad y competitividad. Sin embargo, esto implica un esfuerzo presupuestal y político que para algunos está en entredicho en la era de la globalización (Ramírez, 1997).

De acuerdo al problema planteado, los objetivos de esta investigación son:

- Analizar el desarrollo de las organizaciones de productores de frijol en el estado de Zacatecas, para identificar los principales factores que han facilitado o dificultado su desarrollo.
- Proponer elementos y procesos necesarios para mejorar el desarrollo de las organizaciones de productores de frijol en el contexto actual.

La hipótesis establecida fue:

- Las organizaciones de productores de frijol surgidas hasta hoy, en México y particularmente en Zacatecas, no han tenido capacidad para impulsar un proceso de mejora en las condiciones y calidad de vida de sus integrantes de manera sostenida y creciente.

El estudio que ahora se presenta no contempla, de manera exhaustiva todos los niveles de organización, se enfoca principalmente a las organizaciones de primer nivel.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 UNA APROXIMACIÓN AL ENTORNO DE LOS PRODUCTORES

ZACATECANOS DE FRIJOL

2.1.1 El entorno internacional

En esta época de fin de un milenio e inicio de otro, a nivel internacional, el proceso social, económico, político y cultural más trascendente es la globalización. Este proceso ha implicado cambios profundos en las relaciones internacionales. El mundo global es diferente al esquema anterior de tres mundos (primer, segundo y tercer mundos) o al de Occidente y Oriente.

De acuerdo con Ianni (1999), la globalización puede definirse como la intensificación de las relaciones sociales en escala mundial que ligan localidades distantes, de forma tal que los acontecimientos de cada lugar son modelados por eventos de otro lugar y viceversa. Se refiere a todos los procesos por medio de los cuales los pueblos del mundo son incorporados a una única sociedad mundial, la sociedad global.

En consecuencia, las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales, que operan a nivel mundial, desafían al Estado-Nación, su soberanía y su hegemonía. Las empresas transnacionales pueden imponerse sobre los proyectos nacionales. El Estado-Nación es cuestionado como realidad y concepto, ha sido llevado a una situación crítica, de tal manera que conviene

analizarse a fondo y ver la posibilidad de hacer cambios que permitan enfrentar mejor las embestidas del capital.

La idea central (Ianni, 1999) es la de que existe un sistema global con vida propia, independientemente de las sociedades nacionales. Y un efecto, que llama la atención es que el desarrollo o subdesarrollo de un país depende más de su ubicación jerárquica en la división del trabajo mundial que de la tasa de desarrollo interno.

Desde un punto de vista más económico Flores y Mariña (1999), aclaran que la globalización no es un fenómeno nuevo, que la tendencia a constituirse en un mercado mundial es intrínseca al sistema capitalista, el cual ha tenido fases de acelerada internacionalización ligadas al liberalismo económico, y también fases de retroceso en que predominan el proteccionismo y el aislacionismo.

Particularmente es necesario destacar el proceso de globalización del capital financiero. La desregulación que se ha dado de los mercados financieros nacionales es el reconocimiento formal a la imposibilidad de frenar las esferas de valor no productivas, en especial las de tipo especulativo.

Los países son presionados para desregular las transferencias de capital, pero, los movimientos financieros internacionales que ahora ocurren, pueden desestabilizar en muy corto plazo países o regiones (Flores y Mariña, 1999). Además, los efectos de las crisis financieras ocurridas han sido asimétricos: en

países desarrollados se bajan las tasas para dar liquidez al sistema, y en países menos desarrollados se suben para atraer el capital. Así, en los primeros se facilita la inversión productiva y en los segundos se dificulta.

La concentración y centralización de capitales, continúan Flores y Mariña (1999), así como la expansión del capital financiero en este proceso de globalización, ha permitido a los grandes consorcios un creciente control del mercado mundial e influencia en organismos económicos internacionales y en políticas económicas nacionales. El Estado-nación es cada vez más vulnerable a las presiones de las corporaciones económicas nacionales y transnacionales, así como de los estados más fuertes. No obstante, el Estado puede promover y fortalecer la posición negociadora de los agentes económicos nacionales frente a las corporaciones extranjeras, en la perspectiva de dinamizar los procesos domésticos de producción y consumo, y de atender los rezagos sociales existentes.

En cuanto al nuevo papel del Estado, Ayala (1999) citando a Musgrave, afirma que el mayor o menor éxito del desempeño económico, no sólo depende de las transacciones económicas que ocurren en los mercados y en el sector privado, sino también de los bienes y servicios, de las leyes y normas, de la educación, bienestar social, y de la infraestructura proporcionados por el Estado. Sería poco realista suponer que el mercado es el único mecanismo de asignación de recursos en una economía, sin advertir que, muy frecuentemente, el mismo desarrollo de los mercados es resultado de una acción estatal deliberada. El

intervencionismo estatal, sigue desarrollándose, pero ahora de una manera más directa y abierta como apoyo al capital. En México, el ejemplo del rescate bancario no deja lugar a dudas. En la realidad, el Estado y el mercado coexisten como mecanismos de asignación y distribución de los recursos escasos de que dispone la sociedad.

Uno de los más nocivos efectos de la globalización o globalismo neoliberal – como lo llama Gerardo Otero (2003) –, es el debilitamiento estructural de la solidaridad social y la creciente consolidación del individualismo, como vía para la solución de problemas.

A nivel macro, la diferenciación del mundo entre países ricos y países pobres se ha agudizado, los contrastes fundamentales se dan entre las clases sociales propietarias y las clases sociales no propietarias, sin importar el país de origen. Ante este panorama ¿qué se debe hacer? Flores y Mariña (1999), plantean que oponerse a la mundialización es irracional y reaccionario. Pero que, si la globalización y regionalización neoliberales son el principal obstáculo para el desarrollo de la humanidad, entonces hay que combatirlas en todos los planos, desde fuera del capital, rescatando los valores del trabajo, solidaridad, cooperación, cosmopolitismo y la universalidad humana.

También, proponen construir teórica y prácticamente una opción socialista y democrática que se constituya como un nuevo polo para disputarle al capital su supremacía en cuanto a la solución del problema de la articulación producción –

consumo. Es necesario, acotan los autores, considerar, que la única forma para el desarrollo de las libertades individuales, y con ello las de toda la sociedad, radica en la autoorganización y autogestión comunitaria, para anular la preeminencia tanto del Estado como del mercado y que prevalezca universalmente el principio de la solidaridad.

Por otra parte, en la cuestión metodológica, ha cobrado importancia el análisis multiescalar. Al respecto, De la Tejera (1999) propone: "avanzar hacia un análisis de multinivel y transdisciplinario, sobre las interacciones de los cambios económico – sociales con el ambiente", para lo cual "sólo el involucramiento directo de los actores-agentes económico sociales- desde la formulación de las agendas de investigación contribuirá a un mejor acercamiento a estos problemas y a la búsqueda de soluciones reales. De igual forma, sólo así, la información y el conocimiento generado podrá ser parte de un proceso verdadero de formación de capital humano en las localidades y comunidades que coadyuvará a tomar mejores decisiones y planear comunitariamente hacia el desarrollo de una agricultura más sustentable".

Otro aspecto de carácter metodológico, que se relaciona con la visión global, es el desarrollo de los conceptos: *multifuncionalidad de la agricultura* desarrollado en Europa y *nueva ruralidad* en América Latina. Bonnal et al (2003), anotan que la noción de multifuncionalidad de la agricultura se refiere a la totalidad de los productos, servicios y externalidades creados por la actividad agrícola y que tienen un impacto directo o indirecto sobre la economía y la sociedad en su

conjunto. Estas producciones tienen la característica de ser poco o mal reguladas por el mercado, en particular aquellas que tienen una incidencia social o ambiental. La traducción concreta de la noción en términos de políticas públicas hace referencia a la formulación de intervenciones específicas destinadas a favorecer los aspectos positivos y a limitar las externalidades negativas de la agricultura.

La concepción positiva de multifuncionalidad agrícola busca esencialmente corregir las fallas del mercado. Mientras que la concepción normativa se fundamenta en un enfoque global que define la multifuncionalidad como "el conjunto de contribuciones de la agricultura a un desarrollo económico y social considerado como una unidad" (Bonnal et al, 2003).

Como la multifuncionalidad en su versión normativa, la Nueva Ruralidad pretende privilegiar un enfoque global. Su objetivo es la definición de políticas de desarrollo territorial que se inscriban en una reforma institucional y económica que implica nuevas reglas de gobernanza. "El desarrollo rural sostenible, en la perspectiva de la nueva ruralidad plantea la necesidad de definiciones de políticas sobre la concepción, las estrategias y las prioridades del desarrollo nacional, regional y local teniendo en cuenta las implicaciones con la cadena agroproductiva – comercial y lo rural y los relacionamientos con los programas y políticas de reformas económicas, reformas del Estado, políticas macroeconómicas y otras que inciden en la ruralidad" (IICA, 1999). En una acepción más concisa, el desarrollo territorial sostenible se define como "un

proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural" (Schejtman y Berdegú, 2003).

La existencia de una política agrícola común europea, diseñada como un espacio protegido de solidaridad económica con fines de modernización, de mejoramiento de la calidad de vida y de transformación de conjunto del sector agrícola, dio como resultado incrementos notables en la producción y en la productividad. Pero dichos éxitos también generaron costos crecientes en el plano económico, financiero y ecológico (Bonnal et al, 2003). No obstante, la rapidez de los cambios en la agricultura de los países de Europa del Sur en dos décadas, queda como evidencia de la diferencia básica entre dos proyectos multinacionales: el de la Unión Europea con un objetivo de integración económica y política, y el de América del Norte cuyo objetivo se enmarca por el intercambio comercial libre.

Este es el contexto general en el que se ubica la agricultura mexicana y la producción de frijol de Zacatecas: una sociedad global, un mercado mundial en expansión devastadora, una economía nacional abierta, un Estado Mexicano reestructurado -orientado hacia el ideal neoliberal- y una sociedad civil en crecimiento, que para su estudio es necesario echar mano de varias disciplinas, en distintos niveles de análisis y bajo ópticas integradoras.

2.1.2 Del ejido a la famiempresa, los asegunes de una transición

“estratégicamente planeada”

El cambio de la política hacia el campo en México: reforma a la legislación agraria, desregulación estatal y apertura comercial al exterior, se da como ha sido costumbre, diseñada, decidida e implementada desde las cúpulas de las instituciones del sector agropecuario, sin tomar en cuenta a la sociedad rural. Un Estado paternalista o autoritario, para el caso es lo mismo, no podía actuar de otra manera, si al menos tenía un siglo haciéndolo así. Los grandes planes, los programas emergentes y los proyectos viables eran elaborados por personal especializado de las dependencias *consentidas* del sexenio ¿por qué ahora deberían hacerse en forma diferente? ¿Porqué no se pensó que un cambio radical en el contenido de la política agrícola y agraria también implicaba un cambio en la forma de llevarla a cabo? ¿Si se pretendía pasar del ejido a la libre empresa, de subsidios a los insumos y al precio a los apoyos directos, porqué no dar libertad al productor de decidirlo? O menos que esto, ¿por qué no preparar a la sociedad rural y a todas las instituciones con todos sus técnicos de servicio al campo para esta transformación? Ahora se pregona la necesidad de hacer proyectos participativos, acordes a las necesidades reales y congruentes con el entorno, proyectos económicamente viables, socialmente pertinentes y tecnológicamente sustentables ¿por qué no se consideró esto en el cambio de política? Un problema de origen estuvo en la imposición política de la transformación, en la falta de preparación (desarrollo

del capital humano) para ella y en la falta de instituciones capaces de apoyarla, porque se ha transitado muy rápido en esta transformación.

Desde la oficialidad, Luis Téllez (1994), consideró que en el contexto internacional, el sector agropecuario tiene grandes oportunidades para desarrollar su potencial productivo. Una mayor especialización de la producción de acuerdo con el modelo de ventajas comparativas permitiría mejorar la productividad, el bienestar rural y al mismo tiempo, poner al alcance de la sociedad alimentos a precios bajos. Los mercados internacionales de productos tropicales, hortícolas y frutícolas, y la mayor parte de los alimentos preparados operan en forma más eficiente, ya que no existen subsidios gubernamentales en esta categoría de productos. La protección arancelaria a estos productos, es relativamente baja, aun cuando en ciertos mercados, principalmente los de Europa occidental, se mantienen obstáculos al comercio de productos específicos.

La mejora en la producción mundial de alimentos (Téllez, 1994), se debe en gran parte a los avances en tecnología agrícola, especialmente el uso de irrigación, fertilizantes, químicos y cultivos de variedades mejoradas. El alza en la productividad agrícola ha permitido liberar mano de obra, lo cual facilita la expansión de otros sectores económicos.

De la misma forma, con el incremento de la productividad agropecuaria a nivel mundial, los precios internacionales de los productos pecuarios han mostrado

una tendencia a la baja (Téllez, 1994). Pero además, ésta ha sido facilitada por la instrumentación de políticas de apoyo en algunos países, especialmente en los desarrollados.

En los países subdesarrollados la agricultura tiene un costo económico elevado, por un lado los gobiernos financian subsidios con erogaciones fiscales, por otro, dichos subsidios también se financian por los consumidores al pagar precios más altos para los productos agrícolas, en relación con los del mercado internacional (Téllez, 1994).

La argumentación vertida para justificar el cambio de política hacia el campo, es básicamente económica, se habla de oportunidades del mercado internacional, de ventajas comparativas, de incremento en la productividad debido a los avances tecnológicos. Lo cierto es que en las altas esferas de decisión política, el neoliberalismo finalmente se impuso al *nacionalismo ejidal*.

A poco más de un año de la publicación de la versión de Téllez (1994), A. de Janvry *et al.* (1995) llama la atención en algunos puntos: apunta que en el periodo 1945-65 el crecimiento se basó en el rápido incremento de la productividad y en la expansión del cultivo del trigo a gran escala, propiciando un superávit comercial de granos básicos. Le siguió un aumento en las compras de productos pecuarios, y por el efecto multiplicador de la economía, se impulsó la ganadería y el cultivo del sorgo. Pero desde 1965, el desempeño de la agricultura mexicana ha sido relativamente pobre, excepto en el periodo

de 1977-1981 que manifestó una tasa del 4.4 %; no obstante, las importaciones se han incrementado a una tasa elevada, convirtiendo al sector en un importador neto desde 1974. A partir de 1982, solo los cultivos rentables de exportación como las hortalizas, han mantenido un crecimiento significativo.

El crecimiento de la agricultura no ha sido constante, sino fluctuante, de Janvry distingue cinco periodos en cuanto a política y desarrollo agrícola:

- 1945-65: industrialización por sustitución de importaciones, buen desempeño de la agricultura. Tasa de crecimiento del 5.3% anual.
- 1966-76: endeudamiento externo y exportaciones de petróleo, pobre desempeño de la agricultura. Tasa de crecimiento del 2% anual.
- 1977-81: política de autosuficiencia alimentaria del SAM. Crecimiento a tasa del 4.4%.
- 1982-85: crisis de la deuda externa y programas de estabilización de la economía. Tasa de crecimiento del 1.7%.
- 1986-90: segundo programa de estabilización y recuperación económica. Tasa negativa de crecimiento de -1.5%.

La política hacia el campo ocupaba al menos una revisión, lamentablemente se dio el viraje hacia el neoliberalismo. México entró al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), hoy Organización Mundial de Comercio (OMC), y poco después, en 1993, firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), aunque previamente, en 1992, se realizó la reforma a la

legislación agraria con la intención de facilitar el crecimiento económico en el campo.

Para de Janvry, existen todavía dos cuestiones no resueltas en relación con las políticas agrícolas:

- los pagos compensatorios, en reconocimiento a las condiciones desventajosas de los productores mexicanos en relación a los productores estadounidenses, con quienes deben competir, y
- los subsidios selectivos, sobre la necesidad de definir instrumentos que no conduzcan a altos costos de administración o que favorezcan a beneficiarios no buscados.

Las principales medidas tomadas por el gobierno en relación con el sector agropecuario expresan la filosofía de mercado: apertura comercial, menos control gubernamental, competencia y precios de libre mercado; sin embargo, para de Janvry, el efecto de la política no depende tanto de la filosofía, sino más bien de las organizaciones sociales y económicas que hacen y se disputan la política.

Dos años después, en 1997, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hizo su propio análisis, dándolo a conocer como *Examen de las políticas agrícolas de México* (Núñez, 1997). En el se manifiesta que la apertura de la economía mexicana a la competencia internacional, la

desregulación y la privatización, han sido los elementos más significativos de la política macroeconómica en los años recientes.

En cuanto a su política agrícola (Núñez, 1997), México ha hecho esfuerzos sustanciales para reducir las ayudas y alejarse de las formas de apoyo a los precios de mercado que introducen más distorsiones y que son financiadas por los consumidores, así como para eliminar las barreras comerciales. México ha orientado las medidas de apoyo hacia el ingreso agrícola, basadas en la superficie cultivada y no ligadas directamente a la producción, conforme a los principios para la reforma de las políticas agrícolas acordados por los ministros de la OCDE en 1987. Sin embargo, la insuficiencia de infraestructura básica, la falta de redes de comercialización eficaces, el limitado desarrollo de la investigación, la capacitación y los servicios de extensión, son un obstáculo para el ajuste estructural y la diversificación económica de las zonas rurales, que impiden a un alto número de agricultores responder eficiente y eficazmente a las señales del mercado.

La inestabilidad económica que México ha experimentado ha sido también una restricción para el ajuste estructural de la agricultura. México, concluye el análisis (Núñez, 1997), debe continuar en la vía de una reforma significativa de la política agrícola con medidas mejor enfocadas destinadas a reforzar la productividad del sector agrícola, el ajuste estructural, el desarrollo rural, la protección del medio ambiente y el incremento de las oportunidades de empleo permanente. Es esencial que los progresos alcanzados en la reforma de la

política agrícola sean consolidados, en el marco de la evolución macroeconómica y del desarrollo de una economía abierta.

Desde otra óptica, en un documento publicado por la Cámara de Diputados en 1999, Ladrón de Guevara manifiesta que la reforma rural en México es el principal reto de la globalización. Con base en el diagnóstico general del campo, su problemática compleja solo puede ser resuelta con una política integral que atienda: la descapitalización, la falta de tecnología, la escasa industrialización, los precios bajos, la falta de infraestructura, la educación, la capacitación, la carencia de servicios y las dificultades agroclimáticas; para ello, es necesario, realizar una reforma rural para crear políticas y nuevos instrumentos de desarrollo, entendida como un pacto de todos los actores sociales y el gobierno para reactivar el campo.

Se debe revalorar al campo frente a la sociedad, reconsiderando su papel como productor de alimentos, como conservador de los recursos naturales, como generador de empleos y su papel cultural. Se debe reconocer la autonomía de las comunidades, la soberanía, costumbres e idiosincrasia del productor. Esto no se da por decreto presidencial, debe ser una propuesta de la sociedad civil y debe contener como componentes básicos: una reforma legislativa que favorezca una buena relación entre el gobierno y los campesinos y de cómo resultado el mejoramiento del sector rural; una reforma institucional en las políticas públicas, que mejore la actitud, la eficiencia y eficacia de los

organismos del sector y una reforma a los instrumentos de desarrollo (Ladrón de Guevara, 1999).

Appendini (2001) presenta una evaluación de la nueva política hacia el campo, siete años después de la puesta en marcha del TLCAN. Sus conclusiones, desde una visión académica, son contundentes:

- Quienes diseñaron las reformas estructurales y económicas del campo, esperaban una reactivación de la agricultura basándose en la inversión privada y la reconversión productiva de cultivos competitivos en el mercado internacional, y aunque los críticos del sistema vaticinaban el fracaso del modelo, la realidad es que se quedaron cortos en cuanto a los alcances del problema y de su complejidad.
- Los campesinos, no han desaparecido, pero si han ajustado sus estrategias de vida a las nuevas condiciones, recurriendo a la diversificación de sus ingresos entre las que destaca la migración.
- La producción de maíz no ha disminuido, se ha mantenido en 18 millones de toneladas
- Con la desregularización del sistema maíz tortilla, se ha atendido el problema de abasto nacional y a la población más pobre, pero se ha dejado a un lado el problema de seguridad alimentaria.

- La mayoría de la población mexicana vive en contextos de vulnerabilidad, con ingresos bajos e inciertos, mercados de trabajo precarios, carencia de recursos productivos, lo que ha ocasionado la disminución del ingreso medio de los hogares en 19% en términos reales entre 1989 y 1996 (CONAPO, 1999); los salarios mínimos reales disminuyeron 30% entre 1990 y 2000.
- La baja rentabilidad de la agricultura y la creciente participación de los campesinos en actividades no agrícolas para generar ingresos, ha transferido la vulnerabilidad alimentaria fuera de la agricultura, para pasar a los mercados de trabajo y otras actividades no agrícolas, en condiciones de baja remuneración entre un inmenso ejército industrial de reserva.

Desde el mismo ángulo, un grupo de académicos publican (Ramírez *et al.*, 2001) una propuesta: Políticas para el desarrollo rural regional, en la que subrayan que mientras en el contexto internacional los países se preocupaban por proteger a sus agriculturas en razón de su papel estratégico para el conjunto de la sociedad y evitar el desequilibrio entre regiones, en nuestro país se le siguió asignando el papel de aportar divisas y contener los salarios urbanos. Aquí, la globalización y la modernización se redujeron a buscar ventajas comparativas y la apertura comercial indiscriminada.

También apuntan la necesidad de que los diseños de política reconozcan que las funciones de la agricultura mexicana actual no se restringen solamente al ámbito económico, la agricultura es:

- productora de soberanía alimentaria
- proveedora de servicios ambientales
- espacio de vida para la población
- expresión de la diversidad cultural del país
- una garantía ante las cambiantes condiciones macroeconómicas.

Consideran que los principios para una moderna política de desarrollo rural regional deben ser los siguientes:

- *Principio de la diversidad.* El reconocimiento y respeto de la diversidad implica que la agricultura debe contar con políticas diferenciadas regionalmente y dentro de ello los indígenas.
- *Principio del desarrollo endógeno.* Desarrollo basado en los recursos y actores locales, estando en el centro del desarrollo el ser humano.
- *Principio de la sustentabilidad.* Lograr un desarrollo sin hipotecar el futuro de las siguientes generaciones.
- *Principio de territorialidad y la integralidad.* Ser congruente con la diversificación de actividades económicas de la sociedad rural en cada zona o región.

- *Principio de la participación democrática.* Participación de los actores locales en el diseño de las políticas públicas es un requisito de su viabilidad.

Bajo estas consideraciones y principios desarrollan su propuesta de políticas para promover el desarrollo rural regional, dividiéndola en nueve partes, a saber:

- Políticas para preservar y aumentar el capital natural de las regiones. El desarrollo no debe darse a costa de los recursos naturales; debe construirse entre la población una cultura del agua (favorecer recargas y hacer un uso eficiente), integrarse un ordenamiento territorial que permita aplicar recursos exprofeso, restaurar los recursos naturales (reforestación); retomar la propuesta de pagos directos a los pobladores rurales por servicios ambientales como modalidad estable del Procampo (probiodiversidad). Se deben crear mecanismos que permitan garantizar regionalmente el cumplimiento de la legislación ambiental.
- Políticas para generar y ampliar la infraestructura productiva regional. Realizar diagnósticos regionales para establecer prioridades de inversión y crear condiciones para el desarrollo de las economías locales.

- Políticas para acrecentar el capital humano regional. No hay desarrollo sin educación a todos los niveles; capacitar productores, servidores públicos y formar una nueva generación de emprendedores de la sociedad rural, para quienes la agricultura y las actividades del campo son opción de vida digna. Ello implica el acondicionamiento del medio rural como espacio vital atractivo, con salud y buenos servicios públicos.
- Políticas para preservar y acrecentar el capital social. Es importante realizar acciones para preservar y fortalecer las relaciones sociales que permiten acciones colectivas en el medio rural. Reforzar las identidades locales y regionales. Consolidar normas de confianza y redes interpersonales en que ellas se basan.
- Políticas para reactivar el financiamiento rural en las regiones. Es ineludible la responsabilidad del estado de aportar recursos al financiamiento rural. La crisis de financiamiento en el medio rural profundizó el desplome de la rentabilidad agropecuaria y ha ocasionado una regresión tecnológica. Se deben diseñar modelos flexibles y apropiados de financiamiento a las actividades rurales, agrícolas y no agrícolas, con un componente de asistencia técnica que contribuya a su viabilidad.

- Políticas para construir una base tecnológica apropiada. Es preciso construir el soporte tecnológico que permita sustentar la alimentación de las comunidades y su inserción adecuada al mercado; en base a los recursos locales, aprovechando el capital natural, el humano, y el social; diversificando la producción de manera integral (actividades agrícolas, ganaderas, forestales y acuícolas). En ello, reviste importancia la investigación interdisciplinaria y las instituciones educativas a efecto de establecer diseños apropiados a cada región y buscar la competitividad.
- Políticas para permanecer en los mercados. El mercado como producto de una construcción social y un espacio de disputa permanente, no debe limitarse al aprovechamiento de ventajas comparativas. Para aprovecharlo, se hace necesario sanear los canales de comercialización (adquisiciones y ventas) y agregar valor al producto primario, articulando cadenas productivas.
- Políticas para generar ingreso rural no agrícola. Es necesario un proceso de construcción social de la región, para establecer en todas sus dimensiones sus potencialidades y derivar los proyectos capaces de generar empleo rural no agrícola.

- Políticas para la gestión pública de la emigración. La emigración debe ser reconocida como una fuente de problemas, pero también como un vector de oportunidades. En tal razón, los gobiernos municipales deben establecer políticas de apoyo a la organización de los migrantes, promocionar esquemas de ahorro, identificar y desarrollar mercados con los migrantes.

Al respecto, Zacatecas es uno de los estados con mayor tradición migratoria y que más han trabajado con los migrantes. Aquí se inició el Programa Tres por Uno con apoyo de los clubes de migrantes en Estados Unidos y de los tres niveles de gobierno en México. Fundamentalmente ha servido para financiar la construcción o mejora de infraestructura religiosa, recreativa y de servicios. Para Delgado y Rodríguez (2001), uno de los retos para la comunidad migrante es la promoción de proyectos productivos mediante “formas asociativas de producción, el impulso a la generación de redes empresariales y la construcción de eslabonamientos productivos”, para aprovechar más los recursos a disposición de la comunidad migrante, mercado paisano, acceso crediticio a tasas de interés internacionalmente competitivas, capacitaciones adquiridas.

Paz (2003), pone el énfasis en la exclusión que se ha planeado y se está haciendo de la clase social campesina. Él anota que la política agropecuaria y forestal que ha estado en juego desde 1983 hasta 2001, ha sido contraria a las necesidades e intereses de los grupos campesinos, al buscar su transformación o desaparición del campo mexicano, como lo indican los productores que

emigran al extranjero o a las ciudades del país en busca de empleo que les permita subsistir. Y advierte que, los resultados de la producción y las condiciones de pobreza que privan en muchas comunidades rurales del país, en su mayoría poblados con grupos indígenas, indican que no será posible avanzar firmemente en el progreso de México sin el concurso y la participación activa de los campesinos. Por lo mismo, considera que las políticas de desarrollo de la economía nacional y del sector agropecuario y pesquero deberán modificarse desde sus bases hasta sus enfoques.

Rubio (2003) llama fuertemente la atención a la academia de la cuestión agrícola y agraria en su *Decálogo de mitos sobre el campo mexicano*. Menciona que uno de los mitos más generalizados es la crisis de los 70's, cuando la verdadera crisis solo ocurrió en los 80's, y se pregunta: ¿Por qué entonces los productores rurales enfrentan una caída de la rentabilidad agrícola que los somete a una situación de exclusión y ruina permanente? La respuesta se encuentra en la estructura económica: el dominio de la industria sobre la agricultura se ha acentuado.

Luego agrega que los campesinos no se han empobrecido debido a una falta de competitividad productiva, las diferencias de productividad no son las que han generado la exclusión rural. La razón está en que los Estados Unidos dan subsidios que generan un excedente de producción que se destina para la exportación, lo que a su vez ocasiona una baja de los precios internacionales.

Además, de manera complementaria, el gobierno mexicano ha permitido la importación de productos a la hora de la cosecha.

También se cuestiona ¿Los campesinos tienen una producción tan exigua y cara en términos internacionales, que no existe un valor social que pueda ser apropiado por las agroindustrias y los comerciantes que compran sus productos?, y responde que las importaciones abastecen parte de la demanda interna y por tanto bajan el precio interno. Además, las agroindustrias se apropian un valor que no remuneran (trabajo directo del productor o asalariado) y que les permite reducir sus costos de producción.

En el mismo sentido, se interroga ¿Debido a su atraso productivo y al hecho de estar sujetos a un proceso de ruina, los campesinos ya no son sujetos de explotación?, y responde, las agroindustrias han establecido un mecanismo de explotación que desestructura la forma productiva de los campesinos; al pagar el producto por debajo de los costos de producción, no permite la reproducción de los campesinos sino que los excluye, y por tanto, requiere cada vez de nuevos sectores (menos pobres) para abastecerse de la producción. Los excluye de manera individual y los explota como colectivo.

La autora niega que en el mediano plazo y al fragor del Tratado de Libre Comercio, la producción de Estados Unidos sustituirá la producción nativa, con lo cual se devastaría la autosuficiencia alimentaria y a los productores rurales. No obstante que en 1993, 72 % de los insumos eran nacionales, y en 2001 sólo

el 30%, es difícil que ello ocurra. Lo que ocurrirá es un proceso de sustitución selectiva de los cultivos en cada país, según la demanda de las agroindustrias, de la especialización productiva y del peso que tiene Estados Unidos en su producción como es el caso del frijol y de la soya.

En la actualidad, continúa la autora, los bajos precios de los productos básicos no tienen un vínculo estructural con los salarios, los cuales, al igual que los precios de los insumos a nivel internacional, se fijan por mecanismos extraeconómicos, dada la desfavorable correlación de fuerzas de las clases subalternas en el neoliberalismo. Prueba de ello es que el precio de los alimentos elaborados se ha incrementado (el maíz bajó 45 % y la tortilla subió 84 %); el precio bajo de los insumos agrícolas solo sirve para elevar la ganancia de las transnacionales, pero está desligado de los salarios, por lo que no beneficia al capital en su conjunto ni a la población consumidora.

Por otra parte, ¿Si los productores ya no subsisten del ingreso parcelario (20-30%), ya no son campesinos? Para la autora, si la mayoría de los productores conservan autonomía en el proceso productivo, poseen la tierra, emplean fuerza de trabajo familiar, producen diversos productos, venden su producción y están sujetos a un proceso de extracción de excedentes, su identidad campesina sigue intacta. Los campesinos son explotados de diversas formas, pero la parcela sigue constituyendo el núcleo de referencia y el espacio de la reproducción familiar. Si bien con la nueva forma de dominio agroindustrial se ha profundizado el proceso de pauperización y descomposición de la unidad

campesina, ahora muchos productores han pasado a ser jornaleros y se ha ensanchado el grupo de los campesinos pobres.

Finalmente, a diferencia de otros planteamientos, la autora afirma que la producción nacional (incluida la campesina) es todavía muy importante en el abasto nacional y no puede ser sustituida cabalmente por Estados Unidos, además de que le saldría muy caro al país. La producción alimentaria nacional constituye una alternativa sana y fresca para la población, y contribuye a fortalecer la independencia política del país y la soberanía alimentaria.

A manera de conclusión, apunta la autora: La producción de los campesinos es vigente para las necesidades alimentarias de la población. Si ha entrado en discordancia con el neoliberalismo, es precisamente porque es ajena a su lógica depredadora y excluyente. En esta alteridad se encuentra su debilidad, pero también su enorme capacidad de resistencia, probada a lo largo de muchos años.

La producción campesina también tiene que ver con la seguridad alimentaria del país; Appendini, de la Tejera y García (2003) exponen los planteamientos siguientes:

- Sea producto de política pública o del mercado, la seguridad alimentaria no debe ser ajena a la búsqueda de la calidad de la vida.
- En las comunidades campesinas las formas de producir y consumir el maíz criollo satisfacen su calidad de vida.

- En México, se ha privilegiado la idea de crear una subsistencia barata para los pobres.
- El concepto de calidad de vida y su relación con la alimentación está ausente en los debates de política alimentaria.
- Este concepto y su vinculación con el enfoque de capacidades y funcionamientos deben ser un factor importante al evaluar el bienestar de las familias y las comunidades, considerando su relatividad y correspondencia local.
- En muchas comunidades rurales de México, en particular en la Sierra Norte de Oaxaca, las familias campesinas optan por producir y consumir maíz criollo de alta calidad, pese a que incurren en costos de producción superiores a los precios de mercado, dada la importancia que esta acción tiene en su bienestar y en su calidad de vida.
- Esta acción debería ser parte importante de la política pública alimentaria y no recaer su peso en las empobrecidas familias campesinas.

2.1.3 El nivel local, las instituciones y las organizaciones sociales en el contexto global y los cada vez más difusos límites nacionales

Quizás bajo una actitud de resignación o sólo de búsqueda del qué hacer en esta compleja agricultura neoliberalizada inserta en un mundo global, Lacki (1995), desde su ventana en la FAO, asegura que "la única vía realista para

lograr la rentabilidad y competitividad es a través de la introducción de innovaciones tecnológicas y gerenciales, para que los agricultores se vuelvan más eficientes y eleven su propia productividad y los rendimientos de los escasos recursos que poseen”.

Si los gobiernos no pueden proporcionar a todos sus agricultores las decisiones favorables, los servicios eficientes y los recursos abundantes para que puedan modernizarse por la vía clásica, deberán ofrecerles como mínimo los tres componentes siguientes:

1. Generación de tecnologías apropiadas.
2. Capacitación de todos los miembros de las familias rurales.
3. Organización de los agricultores.

Ojalá y quien toma las decisiones del poder ejecutivo federal, considerara estos elementos y no volviera a amenazar con la desaparición de instituciones como el Colegio de Postgraduados (CP), el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural); que se encargan, en gran parte de la educación agrícola de postgrado, de la investigación y de la capacitación. A estos grandes rubros, habría que agregar sistemas eficaces y eficientes de financiamiento rural y de comercialización agropecuaria.

Independientemente de las propuestas, los campesinos no pueden esperar programas apropiados, y para subsistir, usan diferentes estrategias de acuerdo a sus escasas posibilidades y opciones. Al respecto, la CEPAL (1999) menciona que en México, las respuestas son heterogéneas, como corresponde a los diversos tipos de productores y se dan en diferentes terrenos:

- Autoconsumo y producción agropecuaria.
- Participación en los mercados de trabajo.
- Participación en los mercados de tierras.
- Organización social y participación en asociaciones.

En otra región, en las Tierras Altas del Ecuador Septentrional, se ha dado una experiencia rescatable, en cuanto a la formación de capital social y en cuanto a la respuesta campesina frente al neoliberalismo. En el trabajo: "Organizaciones Indígenas de Riego y la Formación de Capital Social en las Tierras Altas del Ecuador Septentrional", Perreault y Bebbington (año), consideran que para el desarrollo de comunidades y organizaciones ha sido fundamental la combinación de intensificación agrícola, la producción para mercados específicos, la creación de redes de contactos y relaciones a diferentes escalas geográficas y la capacidad organizacional para manejo eficiente de recursos en cada paso de la producción y el mercadeo.

Pero agregan, el éxito de las organizaciones de Porotog también tiene que ver con la confianza en el suministro de agua para la producción de cebolla.

Además la distancia de las comunidades Porotog al mercado de trabajo más grande, ha desanimado la migración y alentado a los agricultores a permanecer trabajando la tierra. Como resultado, estas comunidades despliegan una relativa cohesión social y cultural. En Zacatecas se presenta la situación contraria, la cercanía con los Estados Unidos ha facilitado el crecimiento de la migración como proceso social y económico cada vez de mayor trascendencia y en contraparte, el desarrollo de experiencias productivas exitosas o de organizaciones sociales es realmente escaso.

Un aspecto, que hace poco tiempo ha cobrado importancia en el estudio de los problemas del desarrollo rural, es el relacionado con el análisis de las instituciones. Ostrom (1990), lo explica así: "Las instituciones pueden ser definidas como un conjunto de reglas operativas que son usadas para determinar quién es elegible para tomar decisiones en alguna arena, qué acciones son permitidas o restringidas, qué reglas adicionales serán usadas, qué procedimientos deben ser seguidos, qué información debe o no debe ser proporcionada, y qué productos serán asignados a los individuos dependiendo de sus acciones". North (1993) agrega que el intercambio humano, puede ser en el terreno político, o social o económico; la FAO (1995) rescata el aspecto histórico "las instituciones son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución (origen, estabilización y cambio) erigen expresamente los individuos".

Sirva lo anterior como antecedente para entender mejor el trabajo "Las instituciones locales y el manejo de sus recursos naturales en el campo mexicano" (De la Tejera et al, 2000); del que se hace necesario rescatar los planteamientos siguientes:

1. Las instituciones locales juegan un papel fundamental en la sustentabilidad ecológica de los recursos naturales de propiedad común.
2. La situación actual de los recursos institucionales locales es producto de procesos de construcción histórica de relaciones sociales. En ellas los procesos agrarios desarrollados por las comunidades pueden ser definitorios. Las relaciones cooperativas surgidas durante largos procesos de negociación interna y con el exterior, son las que facilitan y permiten la elaboración de reglas, su aceptación y compromiso compartido, respecto al manejo de recursos naturales comunes. Las comunidades que han estado sujetas a relaciones internas y con el exterior, de mayor conflicto y con resultados beneficio/costo negativos, son probablemente incapaces de formar instituciones locales sólidas.
3. En el proceso de construcción histórica microinstitucional, es importante identificar el comportamiento particular de un conjunto de principios y/o atributos de las instituciones, de los recursos y de los propietarios. Su evolución incide de manera directa en la debilidad o fortaleza micro institucional y así, en la capacidad que pueden tener las comunidades rurales para administrar sus recursos naturales comunes.

Para terminar esta aproximación, deseo expresar que uno de los trabajos más completos sobre propuestas de políticas de mejora del campo mexicano actual es la de Ayala (2003). En él se consideran, creo yo, los aportes de propuestas anteriores; un resumen de ello se expone a continuación.

Se considera que las limitaciones principales que han tenido las políticas de desarrollo rural son:

- Hacen caso omiso del alto grado de heterogeneidad rural.
- Están centradas en la actividad agrícola.
- No intervienen para corregir las fallas del mercado.
- No consideran los vínculos de la producción agrícola con otros agentes de la cadena.
- Se carece de capacidad para adecuarlas a las condiciones locales específicas.
- No consideran los efectos potenciales en la transformación productiva de la agricultura y en las condiciones de vida y de trabajo de la población rural

Además, el desarrollo rural en México debe buscar también, la articulación entre los pequeños núcleos urbanos y el entorno rural. Para ello, se requiere integrar medidas en las políticas del desarrollo de las economías locales.

En México se han promovido políticas dirigidas a descentralizar, fortalecer el federalismo, vigorizar la vida municipal y fomentar el desarrollo regional. Pero

los intereses burocráticos gubernamentales y sindicales en un contexto donde persisten las prácticas del corporativismo estatal, son un obstáculo para resolver algunos de los problemas, especialmente el desarrollo de capacidades institucionales locales.

El nuevo desarrollo rural requiere nuevos arreglos, mejores normas, una legislación más eficiente y los objetivos siguientes:

- La acción colectiva en el desarrollo rural.
- Productividad y competitividad.
- Protección tutelar.
- Organización campesina.
- Régimen de derecho.
- Instituciones económicas.

Acción colectiva en el desarrollo rural. El punto de partida es reconocer que se requiere de instituciones que fijen las reglas de operación del Estado, del mercado, de las organizaciones productivas, de las organizaciones sociales, etc. Reglas especializadas que atiendan a las particularidades de cada una de las distintas instancias y organizaciones.

Productividad y competitividad. Aunque el esfuerzo de productividad debe hacerse en todo el sector, será necesario seleccionar a los productores, cultivos, productos y regiones que más lo necesiten, fundamentalmente en las

zonas marginadas, es decir, aquellas áreas que el mercado no cubre o sólo lo hace parcialmente.

Protección tutelar. La función tutelar se cumpliría mejor con instituciones, organismos y políticas que permitan:

- Fortalecer las verdaderas funciones tutelares del Estado.
- Concentrar la atención en las funciones tutelares sustantivas.
- Crear instituciones y organismos orientados a la vigilancia y fiscalización del cumplimiento de las normas en el ámbito tutelar.

Organización campesina. Se requieren instituciones que promuevan la formación de organizaciones:

- Autónomas (no impuestas, ni manipuladas, ni dependientes).
- Que eleven su eficacia.
- Que queden reglamentadas como sociedades mercantiles.
- Que se ajusten a las condiciones locales y que permitan armonizar y conjuntar factores.

Régimen de derecho: Las reformas deben orientarse a:

- Fortalecer el régimen de derecho agrario.
- Perfeccionar los mecanismos para resolver las controversias agrarias.
- Mejorar la calidad de la justicia agraria en el ámbito del poder judicial.
- Limitar la intervención de los organismos gubernamentales al cumplimiento de la nueva normatividad, y evitar prácticas

proteccionistas e intervencionistas discrecionales, aun cuando estén revestidas o se presenten como actos de justicia.

Instituciones económicas: Independientemente del modelo agrario, será necesario mantener el reformismo institucional y los ajustes de las políticas agrarias de fomento (Procampo, etc.). La implantación paulatina del modelo agrícola requiere de innovaciones institucionales en: Economías de escala, costos de transacción, sesgos institucionales y contratos.

2.2 LA PRODUCCIÓN PRIMARIA EN LA ZONA NORTE DE LA FRANJA AGRÍCOLA ZACATECANA

2.2.1 Generalidades

La Zona Norte de la Franja Agrícola Zacatecana (FAZ) está conformada por los municipios de Francisco R. Murguía, Juan Aldama, Miguel Auza, Río Grande, Saín Alto y Sombrerete. A excepción de Miguel Auza, no comprende los municipios completos: de Francisco R. Murguía sólo entra la parte oeste y suroeste, el resto del municipio pertenece a la región del Semidesierto; de Sombrerete abarca toda la porción norte y noreste, el resto forma parte de las Sierras Occidentales (Ramírez y Gallegos, 1993). En ella es importante la producción de cultivos básicos, principalmente frijol, y de cultivos forrajeros bajo condiciones de temporal. Los productores son ejidatarios o pequeños

propietarios, bajo el régimen convencional de propiedad privada o también bajo el régimen estatal de fraccionamientos.

La Zona Norte de la FAZ se ubica en la subprovincia fisiográfica denominada Sierras y Llanuras del Norte de Zacatecas, con un clima dominante semiseco (400 a 500 mm), templado (16 a 18 °C), del subtipo BS1 kw(w)(e), con lluvias en verano, precipitación invernal menor al 5 % de la anual y periodo de crecimiento para los cultivos de 60 a 90 días, excepto en el Valle de Sombrerete que es mayor de 90 días (INEGI, 1981); condiciones que permiten la producción limitada de maíz y frijol. El relieve es predominantemente de llanuras aluviales y lomeríos suaves, lo que ha permitido la mecanización de la agricultura.

De acuerdo a la regionalización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, la Zona Norte de la FAZ forma parte del Distrito de Desarrollo Rural No. 186, con sede en Río Grande. Los municipios que son parte de este Distrito y no pertenecen a la Franja Agrícola Zacatecana, sino que se ubican en la Región Sierras Occidentales son Chalchihuites y Jiménez del Téul (Ramírez y Gallegos, 1993).

En un estudio realizado por investigadores del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (1995), se determinó que en el estado de Zacatecas la superficie con potencial agroecológico para la producción de frijol es de 232 208 hectáreas, de las cuáles el 64.53 % se ubican en el Distrito de Desarrollo Rural de Río Grande; es de suponerse que en el área correspondiente a la Zona Norte de la FAZ.

La producción de frijol en esta Zona, de acuerdo con Ruiz (2006), "es el resultado de más de 60 años de intervención gubernamental a través de las políticas agrícola y agraria aplicadas: primero favoreciendo el desmantelamiento de las grandes haciendas que acaparaban el territorio para dar paso al surgimiento del campesinado; después propiciando la transformación del campesinado mediante subsidios, sistemas de crédito y precios de garantía y luego desmontando los sistemas de apoyo creados para dejar la producción campesina en un mercado totalmente abierto a la competencia mundial".

En este proceso de transformación social con una intervención determinante de las agencias gubernamentales, la actuación de los campesinos ha sido participativa, proponiendo y apoyando lo que han considerado conveniente a sus intereses; Ruiz (2006) lo explica así: "los actores sociales, actuando como individuos o en colectivo, primero participaron intensamente en las luchas sociales que les permitieron surgir como campesinos una vez fracturado el sistema hacendario; después desplegaron distintos mecanismos de resistencia durante los tiempos de auge de la presencia gubernamental en la región y en la actualidad están igualmente creando otros mecanismos de resistencia o recuperando e intensificando aquellos que les han dado resultado años antes, todo ello encaminado a garantizar la existencia de las condiciones adecuadas para su reproducción social".

La caracterización de la Zona Norte de la FAZ como productora de granos básicos, principalmente maíz y frijol, está ligada a su campesinización. Antes, cuando las unidades de producción eran haciendas, la actividad agropecuaria se basaba en la ganadería extensiva de ovinos y bovinos.

Al inicio del proceso de crecimiento de la agricultura campesina, la producción de maíz y frijol, era fundamentalmente para el autoconsumo directo, con una preponderancia lógica del primero, por la composición de la comida mexicana tradicional. Posteriormente, con el desarrollo de la mercantilización de la economía regional se dio un cambio paulatino hacia la producción para el mercado y, debido al mayor precio de venta que fue obteniendo el frijol, pasó a ser el cultivo regional más importante, desplazando al maíz. Para 2004 (OEIDRUS, 2006), la producción regional de frijol de temporal tuvo un valor de 840.4 millones de pesos; en cambio la de maíz sólo alcanzó un valor de 183.5 millones de pesos. A partir de la mercantilización del frijol, la Zona fue asumiendo el papel de suministradora principal de un producto básico para la población trabajadora del país, y por tanto debía pagarse un precio bajo por él, para así abaratar la reproducción social de la fuerza de trabajo, como se establece en la perspectiva de las relaciones capitalistas de producción (Ruiz, 2006).

La variedad de semilla de frijol de mayor uso para la siembra en la Zona Norte de la FAZ es Negro San Luis, empleándose generalmente semilla criolla (Martínez G. y González C., 2004). El destino de la producción de frijol negro es

el mercado nacional, particularmente los centros de consumo del centro y sur del país. En el estado de Zacatecas, los consumidores gustan más de las variedades de frijol claro, especialmente Flor de Mayo y Flor de Junio.

2.2.2 Caracterización general de los principales sistemas de producción de frijol

Martínez G. y González C. (2004), refiriéndose a los productores de frijol de todo el estado, afirman que la tecnología usada es tradicional, con tracción animal o mecanizada. La preparación del terreno, básicamente consiste en un barbecho, un rastreo y puede incluir una operación de nivelación o empareje. Las variedades de mayor uso son Flor de Mayo y Flor de Junio en el centro y sur del estado y Negro San Luis en el norte, empleándose generalmente semilla criolla. La siembra en terrenos de temporal se hace con el establecimiento formal de las lluvias. Pocos productores se apegan a dosis de fertilización y aplicaciones de insecticidas adecuados, la mayoría opera según su disponibilidad de recursos y de conocimientos. Usualmente se dan dos pasos de cultivadora. La cosecha se inicia con el corte de las plantas, luego se aborregan y finalmente ya secas se procede a trillarlas.

Ahora se caracterizará el proceso de producción de frijol, de manera más particular para la zona frijolera del norte del estado, donde la mayor parte de la superficie cultivada es de temporal y en base al concepto de sistema de producción agrícola.

El sistema de producción agrícola es el conjunto de procesos agrícolas que comparten el mismo grado de desarrollo de las fuerzas productivas y que pueden identificarse por las propiedades de sus componentes, la dinámica de sus relaciones técnicas, la intensidad de uso del suelo y la productividad de fuerza de trabajo (Parra *et al.*, 1984; citado por Ramírez M., 1997).

En consecuencia, en esta Zona se identifican básicamente cinco sistemas de producción (Ramírez M., 1997):

- a) Frijol de temporal parcialmente mecanizado con utilización media de insumos.
- b) Frijol de temporal totalmente mecanizado con uso intensivo de insumos.
- c) Maíz de temporal totalmente mecanizado con uso intensivo de insumos.
- d) Maíz de temporal parcialmente mecanizado con utilización media de insumos.
- e) Fruticultura de temporal con utilización media de insumos.

Frijol de temporal parcialmente mecanizado con uso medio de insumos

Se basa en la utilización de maquinaria agrícola durante todo el proceso de trabajo, aunque no se usa combinada para cosechar del grano; se aplica en

mediana escala el paquete tecnológico recomendado para la región en cuanto al uso de semillas mejoradas, fertilizantes y otros agroquímicos.

Debido a la dependencia de la precipitación pluvial para el desarrollo del cultivo, cuando se retrasa el periodo de lluvias y se siembra después del quince de julio, se corre el riesgo de pérdidas parciales o totales ocasionadas por la presencia de heladas tempranas.

Las labores de labranza comienzan con un volteo o paso de arado en invierno, seguido de un rastreo, de acuerdo a las condiciones de terreno o a la disponibilidad de recursos económicos. Posteriormente, se da otro paso de rastra previo a la siembra.

La siembra se realiza mecánicamente, con semilla criolla de frijol negro principalmente. En esta operación se hace una primera aplicación de fertilizante. Más adelante se dan una o dos escardas, dependiendo de las condiciones de humedad del terreno, de la incidencia de malas hierbas y del desarrollo de la planta de frijol. En la primera escarda se puede realizar una segunda aplicación de fertilizante, según la disponibilidad de recursos económicos y del comportamiento del temporal de lluvias.

En términos generales, no se toman medidas de control químico de plagas ni de enfermedades. Son excepcionales los casos en que se aplica insecticida. Su uso es costoso y el productor no ha considerado viable hacerlo.

La cosecha se inicia con el corte o arranque manual de la planta, previo paso del tractor para aflojar la raíz, luego se "ajila" y se deja aborregado en el terreno para que se seque y pueda ser desgranado. Cuando las vainas se encuentran secas, se trillan las matas pasándole un tronco tirado por mulas o tractor, o una camioneta. En la mayoría de los casos se utiliza una trilladora fija o estacionaria y en menor proporción se usa la cosechadora combinada.

Frijol de temporal totalmente mecanizado con uso intensivo de insumos

Los grandes productores de frijol han logrado superar el sistema anterior, sobretodo con la mecanización completa de la cosecha en base a la utilización de trilladoras combinadas. Lamentablemente la semilla de frijol negro que generalmente se usa sigue siendo criolla, normalmente con calidad deficiente, sobretodo en cuanto a mezclas de otras variedades. Se aplican fertilizantes en la siembra y en la primera escarda, y el uso de herbicidas e insecticidas para el control de malezas y de plagas, respectivamente, es mayor.

En un estudio de las cadenas agroalimentarias de Zacatecas (INIFAP, 2004), se consideran como problemas críticos de la cadena de frijol, en sus dos primeros eslabones, los siguientes:

a) Eslabón provisión de insumos, equipo y servicios.

-Falta de tecnologías modernas de producción.

- Descapitalización del productor y falta de crédito.
- Insumos, maquinaria y equipo caros y precio sin control.

b) Eslabón de producción.

- Baja productividad por escaso uso de paquetes tecnológicos.
- Sobreoferta del producto en un corto tiempo/precios bajos.
- Baja productividad por mal temporal.

2.2.3 La producción de frijol

El estado de Zacatecas es la entidad del país que aporta mayor cantidad de frijol para el consumo nacional, especialmente frijol negro para el mercado del centro y sur del país. Este frijol se produce en la región que ahora se estudia. A continuación se muestran datos de la superficie sembrada, superficie cosechada, producción y rendimiento de frijol de temporal en ella.

La Zona Norte de la Franja Agrícola Zacatecana, es una zona productora de frijol bajo condiciones de temporal de gran importancia para la entidad y para el país (Cuadro 1). La superficie media anual sembrada con frijol durante el periodo 1993-2004 alcanzó en la Zona 311 570 hectáreas, que representaron el 45.85 % de la superficie media anual estatal sembrada con frijol para el mismo periodo, que ascendió a 679 480 hectáreas (Martínez y González, 2004; OEIDRUS, 2005; OEIDRUS, 2006).

Cuadro 1. Superficie sembrada de frijol de temporal en la Zona Norte- FAZ		
MUNICIPIO ZONA NORTE-FAZ	SUPERFICIE MEDIA 1993-2004 (ha)	SUPERFICIE MEDIA 1993-2004 (%)
1. Francisco R. Murguía	34 729	11.14
2. Juan Aldama	38 967	12.50
3. Miguel Auza	43 772	14.04
4. Río Grande	66 506	21.34
5. Saín Alto	21 720	6.97
6. Sombrerete	105 876	33.98
Zona Norte de la FAZ	311 570	100
Estado de Zacatecas	679 480	45.85
		100

Fuente: Elaboración propia con datos de Martínez y González (2004) para el periodo 1993-2002; de OEIDRUS (2005) para 2003 y de OEIDRUS (2006) para 2004.

La superficie media anual cosechada de frijol de temporal en la Zona Norte de la FAZ, durante el periodo 1993-2004, fue de 290 945 hectáreas (Martínez y González, 2004; OEIDRUS, 2005; OEIDRUS, 2006), lo que representó el 93.38 % de la superficie media anual sembrada. En promedio, cada año se perdió la cosecha de 20 625 hectáreas.

Durante la docena de años correspondiente al periodo 1993-2004, se produjeron, en promedio, 278 904 toneladas por año de frijol bajo condiciones de temporal en la entidad zacatecana, de las cuáles 181 648 toneladas correspondieron a la Zona Norte de la FAZ (Cuadro 2), es decir el 65.13 % (Martínez y González, 2004; OEIDRUS, 2005; OEIDRUS, 2006).

Cuadro 2. Producción media de frijol de temporal en la Zona Norte – FAZ		
MUNICIPIO ZONA NORTE - FAZ	PRODUCCIÓN MEDIA 1993-2004 (ton)	PRODUCCIÓN MEDIA 1993-2004 (%)
1. Francisco R. Murguía	15 156	8.34
2. Juan Aldama	23 855	13.13
3. Miguel Auza	27 263	15.00
4. Río Grande	36 993	20.36
5. Saín Alto	9 782	5.38
6. Sombrerete	68 599	37.76
Zona Norte de la FAZ	181 648	100 65.13
Estado de Zacatecas	278 904	100

Fuente: Elaboración propia con datos de Martínez y González (2004) para el periodo 1993-2002; de OEIDRUS (2005) para 2003 y de OEIDRUS (2006) para 2004.

El cociente relativizado de la producción estatal media entre la superficie media sembrada arroja un rendimiento medio de 410 kg/ ha, mientras que a nivel de la Zona Norte de la FAZ el rendimiento medio se incrementa hasta 583 kg/ha. Lo que muestra una diferencia bastante notable a favor de esta última y permite confirmar la mayor productividad por unidad de superficie en la región de estudio que en toda el área de producción de frijol bajo condiciones de temporal del estado de Zacatecas.

2.3 LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS

2.3.1 Introducción

El cambio radical en la política agraria implementada en el sexenio de Carlos Salinas (1988-1994) y continuada por los presidentes Ernesto Zedillo (1994-2000) y ahora Vicente Fox, ha modificado de manera importante la relación entre el Estado y los campesinos. Oficialmente, se ha tratado de redefinir el papel del primero hacia un Estado que propicie las condiciones de una producción basada en la iniciativa y el poder de decisión de los agricultores. Se presume que ahora el Estado no debe decidir sobre el uso de los recursos económicos de los campesinos, pero si debe asesorarlos jurídicamente, promover su organización y aplicar políticas de apoyo para aumentar la productividad agrícola, el ingreso y la competitividad en el mercado mundial. Se trata del tránsito de un paternalismo de conveniencia para un Estado presidencialista, a un neoliberalismo que en el contexto de la globalización se encuentra dominado por las megaempresas transnacionales (Mauricio, 2003).

El propósito de la nueva política agraria es desarrollar una agricultura comercial productiva, rentable, competitiva, atractiva al capital. Para impulsar este cambio se ha liberado la actividad agrícola, agroindustrial, agrocomercial y de agroasesoría, proceso que, en palabras de A. Bartra (1998), estando en condiciones de una "virtual estatización de la agricultura", se dio una "atrabancada desincorporación: una desbandada de fideicomisos y paraestatales que dejó el puro tiradero".

En este contexto de la economía, de la política hacia el campo y de la parcelación de la propiedad agraria (no se ha logrado la reconcentración buscada con la reforma salinista a la legislación agraria), se considera, entre otras alternativas, promover la creación o reestructuración de organizaciones de productores rurales. La idea es lograr que estas sean capaces de manejar, controlar y decidir por sí mismas y con base en sus propios objetivos los aspectos organizativos, productivos, técnicos, de financiamiento y de comercialización (Muñoz y Santoyo, 1996).

Ante esto, los productores deben adquirir mayor y mejor conocimiento de los apoyos relacionados con sus opciones de desarrollo, desde el PROCAMPO y la Alianza Para La Producción, hasta los apoyos a la comercialización agropecuaria y los créditos para los "changarros". Servicios que generalmente pueden aprovecharse mejor si los productores actúan organizadamente, es decir, si muestran capacidad de acción colectiva (Mauricio, 2003).

Para facilitar este proceso de desarrollo de capital social, se debe conocer la importancia, principios, conceptos, procedimientos y formas de organización de los productores agrícolas; sólo a partir de su conocimiento y comprensión se podrá apoyar el proceso organizativo de los productores, el de ellos, no el de las instituciones organizantes (García, 1994).

En México, este proceso es de primera necesidad, dada la existencia de miles de pequeñas unidades de producción agrícola que operan de manera aislada;

aunque no sólo por ser pequeños productores se recomienda su organización, sino con objeto de mejorar y potenciar su capacidad de gestión en materia de financiamiento, asistencia técnica y comercialización, para, al menos, intentar sobrevivir ante los embates exterminadores del Globalismo Neoliberal.

2.3.2 Objetivos

Muchas instituciones del sector agropecuario se han dado a la tarea de organizar a los campesinos desde sus perspectivas y para sus objetivos, y no necesariamente para mejorar la calidad de vida de los productores (Mauricio, 2003).

Cuando una institución promueve o induce la organización de los productores, debe tener muy claros los objetivos: ¿Para qué formar una nueva sociedad? ¿Con qué propósitos? Sino se tiene claro a donde se quiere llegar, será más difícil convencer a los socios potenciales de que se organicen (García, 1994) y peor aún, el apoyo o asesoría que se les pueda brindar tendrá una alta probabilidad de ser ineficaz.

También es necesario que los promotores de organizaciones de productores agrícolas, frecuentemente ingenieros agrónomos, conozcan y sepan aplicar con eficacia la teoría de la organización. Deben tener claros los conceptos fundamentales y los principios de la organización de productores. Deben conocer los diversos tipos de figuras asociativas, sus características, ventajas y

desventajas, los requisitos legales para constituir las y los procedimientos para desarrollar cada una de las fases del proceso organizativo (Mauricio, 2003).

Si una institución y sus promotores no tienen claridad sobre estos aspectos, su trabajo en materia de organización será poco efectivo, y los proyectos de desarrollo rural no alcanzarán los objetivos para los que fueron creados.

Además, se debe tomar en cuenta a las personas posibles de organizarse, su historial, sus condiciones actuales y sus ideas de proyectos (García, 1994). Por lo tanto, resulta necesario conocer sus experiencias en materia de organización, tanto en sociedades de carácter económico como en aquellas de carácter cultural, político, religioso o social. Cuando se trabaja como promotor de organizaciones agroeconómicas, se debe considerar que los productores de chile de Fresnillo pueden tener diferencias con los productores de maíz de Tlaltenango y con los productores de frijol de Sombrerete; cada grupo tiene su propia historia, seguramente con cosas comunes, pero también con otras diferentes. La historia de una sociedad permite explicarnos su presente, nos ayuda a comunicarnos mejor con ella y abre la posibilidad de evitar errores cometidos antes por otros promotores, instituciones o por los mismos productores (Mauricio, 2003).

Respecto a las condiciones en que los agricultores desarrollan sus actividades económicas, es de suma importancia conocer su nivel de desarrollo productivo (García, 1994). ¿Son productores de subsistencia o transicionales o

empresariales?, ¿practican una agricultura tradicional o moderna o sustentable? ¿producen básicamente para el autoconsumo o para el mercado?. El nivel de desarrollo productivo es la base para la organización a la que puede aspirarse. Así, lo más probable es que la figura asociativa de la sociedad anónima sea adecuada para empresarios agrícolas que aplican una tecnología moderna con alta inversión en la compra de insumos, y no para campesinos que producen al nivel de subsistencia, con una tecnología tradicional y fundamentalmente para el autoconsumo.

En suma, se trata de conocer y entender la teoría de la organización de productores agrícolas. Desde sus conceptos y principios, hasta sus procedimientos, aspectos legales y formas de organización económica, con miras a coadyuvar en el mejoramiento de los procesos de abasto, producción y mercadeo de los productos agrícolas.

2.3.3 Antecedentes históricos

El Estado ha sido el promotor principal de la organización de productores agrícolas en México, sobre todo a partir de la reforma agraria en el periodo del Presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940). El objetivo básico de la organización ha sido incrementar la producción agrícola (Volke y Sepúlveda, 1987) y no el de mejorar la calidad de vida de los campesinos y sus familias y en general de la sociedad rural.

Como medida de política agraria, la organización rural tuvo mayor o menor apoyo de acuerdo con los objetivos que en materia agraria y agrícola se plantearon los distintos gobiernos. Su mayor auge se alcanzó durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, en los siguientes treinta años se le dio poca importancia, para recibir nuevo apoyo desde (1970-1976) el mandato del presidente Luis Echeverría (Volke y Sepúlveda, 1987).

En los años setenta se impulsó a la organización rural, como una medida importante para enfrentar el estancamiento de la agricultura, ocurrido desde mediados de la década de los sesentas. Este hecho, y las repercusiones de la crisis mundial de alimentos a principios de la década de 1970 a 1980, influyeron para que se optara por buscar la autosuficiencia alimentaria del país. Con este objetivo y buscando amortiguar las crecientes presiones campesinas sobre la redistribución de la tierra, se ejecutaron algunas resoluciones de reparto agrario y se dio apoyo a la organización de los pequeños productores agrícolas. Después, y hasta 1993, la organización de los agricultores ha estado orientada al logro de las metas de los planes nacionales de incrementar la producción de alimentos, para satisfacer las necesidades internas y acceder a la autosuficiencia alimentaria (Volke y Sepúlveda, 1987).

En concordancia con ese objetivo, se determinó un modelo de desarrollo rural que parte del supuesto siguiente: "el incremento de los rendimientos físicos y de la producción de los cultivos, obtenidos con base en la aplicación de las tecnologías modernas, permitirá aumentar la venta de excedentes al mercado y

en consecuencia los ingresos de los campesinos, lo que dará lugar al desarrollo rural" (Volke y Sepúlveda, 1987). El modelo también implica otro supuesto: hay coincidencia entre los objetivos económicos del Estado y los objetivos de los productores agrícolas.

La organización desarrollada por las instituciones oficiales, se caracteriza porque corresponde a formas exógenas de organización impuestas desde fuera y desde arriba (Volke y Sepúlveda, 1987). Para cumplir con sus objetivos y metas de producción, las instituciones, decidían qué y cómo producir, la tecnología y los insumos a emplear, a quién comprar y vender, a quién prestar dinero y contratar maquinaria, etcétera, sin tomar en cuenta a los productores, dejándoles solamente la tarea de ratificar las imposiciones en asambleas. En este esquema, los campesinos pasaron a constituir exclusivamente mano de obra y en ocasiones ni eso.

No obstante, cuando se fracasaba, la responsabilidad se le atribuía a los productores, y cuando se tenía éxito, se lo adjudicaban las instituciones. Como lo señala Esteva (1980), las instituciones tienen el poder, pero no la responsabilidad, y los productores la responsabilidad, pero no el poder. Así, en este juego donde las instituciones nunca perdían, era irrelevante preocuparse por lograr una mejor coordinación interinstitucional y eficiencia en su desempeño, cayendo en un excesivo burocratismo y en una duplicidad de funciones e incurriendo también, en el absurdo de preocuparse más de metas

institucionales que de la solución de los problemas de los pequeños agricultores.

La formación de este tipo de organización, en el fondo hay que entenderla en términos de la necesidad de capital por los productores de subsistencia y de las presiones que podía ejercer el Estado sobre muchos de ellos para que produzcan. Bajo un esquema donde el Estado controlaba el capital, imponía las condiciones, modalidades y objetivos de organización, a la vez que también un control político. En tal situación, este tipo de organización giraba en torno a la postura capitalista, en el mejor de los casos paternalista, del sector oficial, en la cual los productores de subsistencia son considerados como incapaces de asumir responsabilidades y de tomar y ejecutar decisiones, pasando en la práctica a constituirse en simples medios de producción (Esteva, 1980; Warman, 1980). Concepto muy alejado del campesino libre, del productor independiente o del concepto de emprendedor.

Las acciones de organización rural del sexenio de Luis Echeverría conjuntamente con algo de reparto agrario, no se salen de esta tendencia, pues su objetivo fundamental fue el incremento de la producción de alimentos básicos y un control político adicional de los productores de subsistencia pero, sin considerar un cambio en la estructura socioeconómica en favor de ellos que pudiera conducir a su desarrollo (Esteva, 1980). Este esfuerzo se llevó a cabo bajo la modalidad de explotación colectiva, tratando de formar empresas agropecuarias de escala y con criterios de eficiencia capitalista, que produjeran

para el mercado y se administraran de manera centralizada. Esto se hizo para aumentar la producción y dar trabajo remunerado a los productores, de manera que les quedara alguna utilidad. Desgraciadamente los resultados fueron nada halagüeños: los productores de subsistencia no adquirieron autonomía y nuevamente cayeron en el burocratismo estatal, la ineficiencia institucional, el control económico y el intermediarismo y las utilidades prácticamente nunca llegaron; además de que ahora debían producir para la venta y entrar a un mercado de bienes y servicios que les es adverso (Caso de la Unión de Ejidos Emiliano Zapata, Estado de Morelos). No obstante, pocas organizaciones tuvieron algunos éxitos iniciales, una de las pocas excepciones que ha logrado seguir adelante y con grandes dificultades, ha sido la Coalición de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo, Sonora y ello porque logró tomar un camino independiente de las instituciones oficiales (Gómez, 1981). Es decir, se liberó del yugo paternalista que impusieron las instituciones del Estado en esta época y por tanto, pudo actuar en función de sus propios intereses.

El resultado del accionar de este tipo de organización impuesta y con objetivos predominantemente políticos ha sido, en términos generales, el escaso o nulo interés que los productores muestran en ella, lo que explica que no se hayan logrado sus objetivos y, en realidad, a estas alturas no puede dejar de verse como un modelo y estrategia de desarrollo del sector agrícola de subsistencia ya agotado (Esteve, 1978, 1980; Warman, 1980). En el inicio del nuevo siglo XXI, esto resulta más evidente. El desarrollo de tecnologías agrícolas apropiadas para pequeñas propiedades, los cambios de actitud de la sociedad

rural en su relación con el Estado y la necesidad de agruparse para al menos subsistir, dado el proceso de globalización económica (México es el país con mas tratados de libre comercio) son elementos que plantean la necesidad de nuevos estrategias (Mauricio, 2003).

Algunas instituciones oficiales y privadas han considerado un criterio de mayor libertad para la organización de los productores. Un ejemplo de esto lo constituyeron diversos programas regionales de desarrollo rural implementados desde fines de la década de los sesentas y hasta mediados de los setentas (Volke y Sepúlveda, 1987). Sin embargo, con una que otra excepción, puesto que ellos se enmarcan dentro del modelo de desarrollo rural antes descrito, las organizaciones formadas también tuvieron como objetivo principal el incremento de la producción, con todas las limitaciones que esto conlleva. En este sentido (Mora, 1983; citado por Volke y Sepúlveda, 1987), no se considera la participación de los productores en la identificación de los problemas que los aquejan y en determinar las prioridades que deben cubrirse según las necesidades de la población, esto es, en la definición del plan de su propio desarrollo.

A manera de conclusión, como lo apuntan diversos autores (Esteva 1980; Warman. 1980; Gómez. 1981) los tipos de organizaciones promovidos, tanto por el Estado como por la iniciativa privada, no contribuyen a solucionar la problemática económica y social de la gran mayoría de la población rural. En realidad, por medio de estas organizaciones las instituciones privadas o

públicas actúan en base a sus propios intereses para tratar de lograr sus objetivos particulares, ya sean de lucro o de "mediatización" de los productores.

Finalmente, es necesario mencionar que en el medio rural también se han formado organizaciones independientes, las cuales han ido aumentando en número, sobre todo desde fines de los años setentas. Desgraciadamente, dado que no cuentan con el apoyo del Estado, sino más bien con su oposición, son pocas las que han logrado desarrollarse y adquirir importancia, y todavía su peso es limitado y su camino está lleno de dificultades (Esteve, 1980).

2.3.4 Principios de la organización

A partir de considerar que el grupo social debe ser el centro del desarrollo, quienes deben participar en la realización de un diagnóstico, un plan de acción y su ejecución son los propios individuos, con miras a solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades. Los productores deberán adquirir poder social a través de su organización, pues de acuerdo con Niño (1975), ésta es "el instrumento para implementar políticas y alcanzar objetivos mediante un proceso por el cual se distribuyen las actividades, los medios y el poder".

Para que la organización económica campesina pueda funcionar, es necesario impulsar o desarrollar una serie de principios generales que la rigen.

1. *La organización debe ser libre y voluntaria*, nadie puede ser obligado a organizarse. Para esto es necesario tener claros los objetivos y actividades que van a desarrollar, las ventajas y desventajas de asociarse y en general todo lo referente a derechos y obligaciones de los socios, sino no es posible organizarse conciente y voluntariamente. Además, debe haber una selección de socios, por su solvencia moral y otros requisitos.

2. *La organización debe ser autónoma y propia de los productores*: ellos deben tomar y ejecutar sus decisiones independientemente del Estado, de los partidos políticos, de fundaciones o agencias para el desarrollo, asumir responsabilidades, determinar la naturaleza de sus relaciones con el resto de la sociedad (Estado, partidos políticos, fundaciones, ONG,s, técnicos, clero, etc.), y obtener poder social para la solución de sus problemas y satisfacción de sus necesidades. Cualquier proyecto de desarrollo debe ser producto del análisis de los propios productores más que una decisión de "arriba" o de "afuera".

3. *La organización debe ser participativa*. Esto, porque siendo los productores el centro de su propio desarrollo, deben participar en la identificación de sus necesidades, definir su programa de desarrollo y ponerlo en práctica. Además, el carácter participativo constituye un aspecto clave para la consolidación de una organización, porque, aunque una organización así puede requerir de apoyo institucional para su formación y desarrollo, una vez que esté funcionando satisfactoriamente puede continuar adelante por sí sola o con un apoyo mínimo. En cambio, las organizaciones oficiales creadas de manera

impuesta, requieren de apoyo permanente y más personal para prestarles una atención más intensiva, ya que de otra manera suelen desmembrarse.

4. *Las utilidades obtenidas por el trabajo de la organización deben distribuirse equitativamente*, de acuerdo a la aportación de cada uno de los miembros.

Según el tipo de organización y su forma de trabajo, los socios pueden aportar productos, herramientas y equipo, infraestructura, recursos financieros y trabajo, todo lo cual debe considerarse en el reparto proporcional de los beneficios. Vale aclarar que las aportaciones de los socios fortalecen el sentido de pertenencia, de apropiación social.

5. *La práctica de la democracia en la toma de decisiones*, sin imposiciones de individuos o grupos, es vital para el desarrollo y consolidación de las organizaciones de productores.

Durante mucho tiempo hemos vivido una cultura autoritaria y oportunista, que es necesario cambiar. Pero este cambio no debe limitarse únicamente a la práctica electoral y el respeto al voto. Se debe aprender a valorar las diferencias, se debe preparar a los productores para la negociación y el manejo de conflictos en un marco de respeto y responsabilidad.

Para cambiar nuestra tradición autoritaria, es necesario romper con la idea de que es necesario contar con una autoridad rígida para mantener el orden.

Para darle un nuevo sentido al concepto de democracia es necesario reconocer la diversidad de opiniones, esto es asumirnos que somos diferentes a los demás. Los productores deben tener la capacidad de mostrar sus diferencias entre ellos y con sus líderes, con sus asesores y toda persona o institución con la que tengan alguna relación. Es importante que en una organización de productores se establezca la distancia entre lo que es un derecho y una obligación.

También es necesario actuar con responsabilidad. La solución a muchos problemas de los productores no depende únicamente de la instauración de organizaciones económicas rurales democráticas, tiene que partir de la acción de cada productor. Tan responsable soy yo como el otro, eso es la democracia. El desarrollo de la sociedad no va a sustentarse en un presidente o en un gerente, sino en la responsabilidad de todos los miembros.

6. *La educación y capacitación de los socios* es un principio de primer orden en el fortalecimiento de la organización. Es necesario que todos los socios aprendan a vivir como miembros de un grupo social organizado, a comportarse en función de las normas que ellos mismos decidan darse. Lo que implica tener derechos por ser socio y tener también obligaciones con el resto de los socios, es decir con la institución social. En este sentido la educación a que nos referimos, podría considerarse como un proceso de reeducación, para desarrollar conciencia que permita tener claro cuándo actuar de manera

individual y cuándo anteponer los intereses y objetivos de la organización a las conveniencias personales.

Respecto a la capacitación, es necesaria una capacitación continua a socios de base y socios dirigentes que evite las malas decisiones administrativas y que promuevan un funcionamiento eficiente y eficaz. Particularmente es importante capacitar a los representantes en los consejos de administración y de vigilancia con objeto de evitar la concentración en la toma de decisiones y de esta manera, tratar de garantizar una operación responsable de los órganos de representación.

7. La vida democrática de una organización depende, entre otras cosas, de una buena comunicación y de información disponible y transparente. Las decisiones más adecuadas se dan cuando se dispone de información suficiente y oportuna, es entonces cuando un consejo de administración o una asamblea general de socios será capaz de analizar y concluir sobre los asuntos de la organización y para la organización y no para intereses particulares. Comúnmente, se acepta que la información es poder y por ello es necesario socializarla.

8. El sistema administrativo-contable provee la información necesaria para la toma de decisiones, tanto de las que competen a los dirigentes como de las que tocan a sus miembros. Su correcta aplicación tiene efectos positivos en la eficacia y eficiencia de la organización y crea un clima de confianza y seguridad en sus miembros.

9. *Apoyo económico y político del Estado y otras organizaciones.* Las unidades de producción de los socios necesitan servicios de crédito, transferencia de tecnología, capacitación y comercialización, mismos que pueden ser proporcionados por el Estado, por empresas privadas o sociales. En este sentido, es conveniente para las organizaciones sociales contar con el apoyo de instituciones gubernamentales que coadyuven al desarrollo de esos servicios. Así mismo, conviene establecer alianzas con otras organizaciones para buscar en conjunto, el crecimiento y/o el mejoramiento de los servicios.

Frecuentemente procesos de diferenciación o incluso disgregación social se dan en la sociedad, pero también se desarrollan procesos de integración y organización. En nuestra sociedad mexicana actual, esto es más evidente dado el proceso de transformación social y económica que estamos viviendo, por lo cual es fundamental entender que "en toda sociedad viva y dinámica, el conflicto social siempre estará presente, sobre todo, en una época de profundas reestructuraciones. Reconocer los conflictos, las diferencias y las diversidades de intereses para poder regularlos, concertar divergencias y enriquecer el mismo proceso de cambio es el reto de la reconstrucción de la institucionalidad en el medio rural. Una visión diferente, asume la movilización social no sólo como un camino que permite reestructurar la vida política y combatir la desigualdad, sino como el principal mecanismo de recomposición de la base productiva de la sociedad (FAO, 1994)".

2.3.5 Figuras asociativas

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo noveno consagra la libertad de reunión y de asociación. De manera más particular, las legislaciones complementarias ofrecen distintas opciones de figuras asociativas y establecen su marco jurídico. La nueva Ley Agraria, La Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código Civil, la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras, presentan una considerable gama de formas de organización que pueden adoptar tanto ejidatarios y comuneros como pequeños propietarios, para integrar sus esfuerzos y recursos con fines productivos.

La actual legislación agraria permite, entre otras cosas, la constitución de cualquier tipo de sociedad rural, civil o mercantil; el establecimiento de alianzas estratégicas, y; la aportación de tierras de uso común a sociedades civiles o mercantiles, por ejemplo para la instalación de gasolineras, hoteles, restaurantes, supermercados o tiendas de autoservicio, otras instalaciones de desarrollos turísticos, etc.

La Ley Agraria contempla varias formas de organización económica campesina, más conocidas como sociedades rurales, a saber: Ejido o comunidad, Unión de Ejidos o Comunidades, Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer, Unidad Productiva para el Desarrollo de la Juventud, Sociedad de Producción Rural,

Unión de Sociedades de Producción Rural, Asociación Rural de Interés Colectivo.

La Ley General de Sociedades Mercantiles también considera distintas opciones, pero de sociedades mercantiles, entre las que destaca la Sociedad Anónima.

La Ley General de Sociedades Cooperativas regula a las sociedades cooperativas y a las Uniones, Federaciones y Confederaciones de Sociedades Cooperativas.

La Ley de Sociedades de Solidaridad Social norman a las Sociedades de Solidaridad Social y a las Federaciones y Confederaciones de Sociedades de Solidaridad Social.

La Ley de Asociaciones Agrícolas regula a las Asociaciones Agrícolas Locales, a las Uniones Agrícolas Regionales y a las Confederaciones Nacionales de Productores Agrícolas.

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito establece la normatividad para las Uniones de Crédito.

El decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones, publicadas en el mismo diario el 30 de mayo de 1995.

A continuación se exponen las características de las figuras asociativas más importantes en Zacatecas, tomadas de la legislación correspondiente (Gobierno de México, 2003).

a) Ejido y Comunidad

Objetivo: Aprovechar sus recursos naturales además de transformar y comercializar los productos que generen.

Número y tipo de socios: Veinte o más campesinos que sean o cumplan los requisitos para ser titulares de derechos ejidales o comunales.

Constitución e Inscripción: Se consideró necesario aportar más información sobre estas figuras tan importantes en México, por su número, la superficie de tierra que suman y la cantidad de ejidatarios y sus familias que involucran.

El Ejido es un núcleo de población con personalidad jurídica y patrimonio propios, es decir, que es propietario de las tierras, montes y aguas por una acción de dotación.

La Comunidad es un núcleo de población, por lo general indígena, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que es propietario de las tierras,

montes y aguas que le han sido restituidas. La Comunidad tiene un régimen de propiedad social muy singular, con características que han trascendido a la Colonia, y al México Independiente (hasta de nuestros días), y además, en la nueva legislación agraria se confirma el respeto a sus usos y costumbres y la protección a las tierras de las comunidades, al considerarlas inembargables, imprescriptibles e inalienables.

Los núcleos de población ejidales y comunales considerados como una persona moral, cuentan con un órgano de decisión que es la Asamblea General, con un órgano de representación que es el Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales (cuando se trata de una comunidad agraria), y con un órgano de vigilancia que es el Consejo de Vigilancia.

Aceptar ejidatarios es facultad de la Asamblea; para adquirir la calidad de ejidatario se requiere: Ser mexicano, mayor de edad, menor de edad si tiene familia a su cargo o si es heredero, ser avecindado del núcleo de población de que se trate (no indispensable si la persona es heredero o heredera) y cumplir con los requisitos que establezca el reglamento interno del ejido.

Por lo que se refiere a la separación de ejidatarios, la Asamblea no tiene esta facultad. Un ejidatario se separará cuando haya cedido sus derechos sobre la parcela y las tierras de uso común. A la Asamblea solamente le corresponde ratificarlo.

También la Asamblea está facultada para elegir a sus representantes, y en su caso, removerlos. Igualmente para:

- Recibir los informes del Comisariado Ejidal y del Consejo de Vigilancia.
- Recibir las cuentas y balances sobre la aplicación de los recursos económicos.
- Aprobar contratos que impliquen solamente el aprovechamiento y el uso de las tierras de uso común, más no su propiedad.
- Distribuir las ganancias que genere la actividad económica que realice el ejido.

Por lo que se refiere al territorio del ejido, la Asamblea está facultada para:

- Señalar y delimitar las tierras para el asentamiento humano.
- Establecer reserva de crecimiento.
- Delimitar el área de urbanización.
- Regularizar la tenencia de posesionarios.
- Decidir, la división del ejido o la fusión con otro ejido, en caso que así lo considere.
- Aprobar la adopción del derecho pleno de los ejidatarios sobre sus parcelas.
- Aprobar la aportación de tierras de uso común a una sociedad propietaria de tierras.
- Decidir sobre la terminación del régimen de explotación colectiva.
- Decidir cambiar de régimen ejidal o comunal a propiedad privada (predictamen de la Procuraduría Agraria).

- Determinar la extensión de los solares urbanos.
- Asignar solares vacantes.
- Reconocer la calidad de avecindados.

Para otorgar validez a las decisiones de la Asamblea, es necesario cubrir ciertas formalidades. Y éstas varían según el tipo de Asamblea.

La convocatoria relativa a desarrollar lo que comúnmente se ha denominado como Asamblea Blanda o de asuntos ordinarios, deberá expedirse en un plazo no menor a ocho días, ni mayor a 15 días anteriores a la celebración de la misma. Para su instalación se requiere la mitad más uno de los ejidatarios legalmente reconocidos, y la toma de acuerdos se realiza por mayoría de votos. Este tipo de Asamblea admite la presencia de mandatarios.

Las asambleas de formalidades especiales que tratan los asuntos de las Fracciones Séptima a Catorce del Artículo 23 de la Ley Agraria, requieren que la convocatoria se lance con un mes de anticipación. Para su instalación deberán estar presentes las tres cuartas partes de los ejidatarios y para la validez de los acuerdos se requiere la aprobación de las dos terceras partes de los asistentes.

Es importante considerar que es fundamental, la presencia del fedatario público y del representante de la Procuraduría Agraria, además de la inscripción del

acta de la Asamblea en el Registro Agrario Nacional, para validar los acuerdos tomados en la misma.

Puede convocar a Asamblea el Comisariado Ejidal o bien el Consejo de Vigilancia a iniciativa propia o cuando así se lo soliciten 20 ejidatarios o el 20 por ciento del total del núcleo de población y, si los órganos de representación citados, no lo hicieren transcurridos 5 días hábiles a partir de la solicitud del núcleo, la Procuraduría Agraria, a petición expresa del mismo número de ejidatarios, podrá convocar, siempre y cuando se trate de asuntos diferentes a la remoción de los órganos del ejido. Tratándose de remoción de órganos ejidales, la Procuraduría Agraria, sólo podrá convocar a petición del 25 por ciento del total de ejidatarios.

b) Sociedad De Producción Rural

Objetivo: Lograr alternativas de coordinación de actividades productivas, de asistencia mutua, de industrialización y de comercialización.

Número y tipo de socios: Dos o más productores rurales.

Constitución e inscripción: Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, acta constitutiva, estatutos otorgados ante Notario Público, original del comprobante de pago ante la SHCP por derechos de inscripción, inscripción en

el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio e inscripción en el RAN, cuando participen en la sociedad ejidatarios o comuneros.

Ventajas: Se integra con socios que aportan el usufructo de la tierra, ya que ésta no se constituye en garantía hipotecaria de los créditos que celebra con los bancos; salvo que se trate de préstamos refaccionarios; fácil acceso del financiamiento; puede constituirse bajo el régimen que más convenga a sus intereses (limitado, ilimitado o suplementado; esta figura puede estar constituida por extranjeros con carta de naturalización o documentos migratorios; los derechos de los socios son transmisibles con el consentimiento de la asamblea y; tiene personalidad jurídica propia.

Desventajas: Debe solicitarse permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores para su constitución y luego debe protocolizarse ésta ante Notario Público.

c) Sociedad De Solidaridad Social

Objetivo: Desarrollar actividades de producción, transformación, prestación de servicios y comercialización, tener acceso a los servicios y apoyos institucionales o privados.

Número y tipo de socios: Quince o más ejidatarios, comuneros, productores y campesinos sin tierra, parvifundistas y personas con derecho al trabajo.

Constitución e inscripción: Primera convocatoria certificada por Fedatario Público; acta de la Asamblea Constitutiva certificada por Fedatario Público; denominación de la sociedad; normas de operación; permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores; original de comprobante de pago ante la SHCP, por derechos de inscripción en el RAN; padrón de socios y acreditación de su nacionalidad; integración del expediente de la sociedad; dictamen de la SRA o de la STyPS e inscripción ante el RAN.

Ventajas: Creación de fuentes de trabajo; eleva el nivel de vida de sus integrantes y núcleo agrario; tiene personalidad jurídica propia; campesinos sin tierra están en posibilidades de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas; fomentar y practicar la solidaridad social; estímulos fiscales y percepción de apoyos y servicios.

Desventajas: No tienen garantías que respondan por créditos solicitados; su certificado no podrá ser objeto de venta y requiere de muchos trámites para su integración.

d) Sociedad Cooperativa

Objetivo: Procurar la satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Número y tipo de socios: Cinco o más personas físicas que aporten su trabajo personal si la cooperativa es de producción o se aprovisionen de ella si es cooperativa de consumo.

Constitución e inscripción: Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores; convocatoria; acta Constitutiva; bases constitutivas; constituirse ante Notario Público, Juez de Distrito o de Primera Instancia, Presidente o Delegado Municipal; inscripción en el Registro Público de Comercio, quien informará a la SEDESOL.

Ventajas: Mínimo trámite ante la SER; se integra por trabajadores de la ciudad y el campo; facilidad para su registro; no se pagan derechos de inscripción; fácil protocolización; fondos de garantía para apoyos de la cooperativa; podrán formar Uniones de Cooperativas de distintas ramas de la actividad económica; exenta de impuesto sobre la renta; libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.

Desventajas: Cuando se integra exclusivamente con socios que aportan únicamente su trabajo, difícilmente obtendrán créditos.

e) Sociedad Anónima

Objetivo: Combinar recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico y que constituya una especulación comercial.

Número y tipo de socios: Dos o más personas físicas.

Constitución e inscripción: El contrato social debe constar por escrito ante Notario Público; inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio; si posee terrenos rústicos, también debe inscribirse ante el Registro Agrario Nacional; capital social mínimo de 50 mil nuevos pesos; que cada socio suscriba por lo menos una acción.

Ventajas: Responsabilidad limitada al pago de acciones; distribución de utilidades en proporción al importe pagado de las acciones; parcialmente exenta de impuestos sobre la renta; exenta de pago de impuestos sobre la renta cuando cada uno de sus socios no excede en 20 veces el salario mínimo general de su zona geográfica elevado al año.

Desventajas: No es atractiva para los empresarios cuando el valor de la tierra es elevado.

f) Unión De Ejidos o Comunidades

Objetivo: Coordinación de actividades productivas, de asistencia mutua y de comercialización.

Número y tipo de socios: Dos o más ejidos o comunidades.

Constitución e inscripción: Convocatorias de los núcleos agrarios participantes; acta de resolución de cada uno de los núcleos agrarios participantes; elección de sus delegados; determinación de las facultades de sus delegados; convocatoria para su constitución; acta constitutiva; estatutos (otorgados ante Fedatario Público); original de comprobante de pago ante la SHCP, por derechos de inscripción; calificación e inscripción en el Registro Agrario Nacional.

Ventajas: Un mismo ejido o comunidad puede formar parte de dos o más uniones; no necesita permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

g) Unión De Sociedades De Producción Rural

Objetivo: Coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, comercialización o cualquier otro fin no prohibido por la Ley.

Número y tipo de socios: Dos o más sociedades de producción rural.

Constitución e inscripción: Anuencia de Asamblea para su constitución; Convocatoria; acta Constitutiva y Estatutos (otorgados ante Fedatario Público); original de comprobante de pago ante la SHCP, por derecho de inscripción; inscripción en el Registro Público de Crédito Rural o Público de Comercio; inscripción en el RAN, cuando participen ejidatarios o comuneros.

Desventajas: Personalidad jurídica propia; establecimiento de relación de tipo financiero, productivo y comercial con terceros; compactación de áreas; incrementa la capacidad de gestión, negociación y concertación de apoyos y servicios institucionales; se facilita la obtención de recursos financieros.

h) Unión De Crédito

Objetivo: Facilitar el uso de los recursos económicos, otorgar avales y garantías a favor de sus asociados, realizar operaciones financieras que beneficien a sus socios.

Número y tipo de socios: Diez o más ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios o colonos y toda persona física o moral que realice actividades productivas o de servicio.

Constitución o inscripción: Asamblea general de interesados; mínimo 20 socios, personas físicas o morales; aportaciones al capital social por socio. La aportación inicial por socio será del 10% de total de capital que le corresponda,

para iniciar trámites ante la CNB; carta de intención ante la CNB; solicitud formal de autorización ante la CNB; opinión de viabilidad de la Unión emitida por FIRA; dictamen positivo emitido por la CNB; protocolizar el acta constitutiva ante Notario Público; aportación del 90% restante del capital social; permiso de la SRE para establecer el nombre; primer testimonio de la escritura constitutiva, presentado ante la CNB, quien lo cotejará

Ventajas: Personalidad jurídica propia; acceso al crédito oportuno; capitalización del área de influencia de la Unión; financiamiento para actividades productivas, detonantes del desarrollo regional.

Desventajas: Excesivos trámites para su constitución.

i) Integradoras

Definición: La empresa integradora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, tales como: Gestionar el financiamiento; comprar de manera conjunta materias primas e insumos; vender de manera consolidada la producción. Mediante estos esquemas de asociación las PYMES elevan su competitividad.

Objetivos: Elevar el poder de negociación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados de proveeduría, comercialización, financieros y

tecnológicos, entre otros; consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación; fomentar la especialización de las empresas asociadas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.

Beneficios: Eleva la competitividad de las empresas asociadas; crea economías de escala para sus asociados, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender; se facilita el acceso a servicios especializados a bajo costo, ya que éstos se pagan de manera común entre los asociados; evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir a nombre y cuenta de sus asociados y de forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar la maquinaria y el equipo; propicia la especialización de los asociados en determinados procesos y productos con ventajas comparativas; favorece la concurrencia a mercados más amplios al consolidar la producción de sus asociados; los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar gestiones y actividades especializadas que requieren los asociados; mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas; esta forma de organización empresarial tiene flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.

Limitantes: No pueden ser socios de una empresa integradoras, aquellas personas físicas o morales que no estén formalmente constituidas; la empresa integradora actúa exclusivamente por cuenta y orden de sus socios; por tanto, sólo es su representante ante clientes y proveedores; no puede realizar ninguna parte de proceso productivo que involucre la actividad de sus asociadas; no

está facultada para realizar la importación de materias primas e insumos que requieran sus afiliados, ya que la empresa integradora no fabrica ni comercializa productos, por tanto, no puede inscribirse en el Padrón de Importadores; este es un requisito para poder importar; los activos que se adquieran para el proceso productivo de las socias, no pueden ser propiedad de la integradora, ya que son los socios los que realizan la actividad de producir y, por tanto, son los dueños de la maquinaria y el equipo; no se permite constituir empresas integradoras con empresarios que realicen prácticas desleales o tengan actividades monopólicas o que su actividad los conduzca a estas situaciones.

Apoyos: La empresa integradora puede acogerse al Régimen Simplificado de Tributación por un periodo de 10 años sin límite de ingresos; la Secretaría de Economía a través del Fondo PYME, puede apoyar en las líneas de capacitación, equipamiento, estudios, gastos de operación y proyectos productivos; cuando los socios tienen una vocación exportadora, las empresas integradoras también tienen facilidades para acceder a programas para la promoción de las exportaciones.

Requisitos: Presentar en la Secretaría de Economía el proyecto de acta constitutiva y Proyecto de factibilidad económica - financiera que sustente la integración.

2.4 LAS ORGANIZACIONES DE AGROPRODUCTORES DE ZACATECAS Y LA COMERCIALIZACIÓN DE FRIJOL

2.4.1 Introducción

Las organizaciones de productores en la Zona Norte de la FAZ tienen una historia reciente, empiezan a cobrar importancia con el movimiento agrario de los setentas, en la lucha por la tierra y después por mejores condiciones para la producción de frijol en los ejidos y en las colonias agropecuarias. En la Zona existieron asociaciones agrícolas locales, sociedades cooperativas de compra venta en común y dos uniones de ejidos (SARH, 1982), pero solo en el papel. Los ejidos y las uniones de ejidos eran las figuras por excelencia que desde el Estado se promovían en regiones agrícolas importantes. También desde la academia se les considera así: "La promoción de la propuesta democrática del campo tiene como eje vertebrador la organización ejidal, cuyo núcleo central lo constituyen -potencialmente- los ejidos enclavados en las zonas más productivas. El impulso a la conformación de uniones de ejidos, o su fortalecimiento, es una tarea de primer orden" (Castro, 1992).

Posteriormente al inicio de los noventas, con el cambio de política agraria y en la idea de acceder a la modernidad agrícola, el Estado define como figuras asociativas apropiadas a la nueva Sociedad de Producción Rural y a la Unión de Crédito. La primera como figura de primer nivel para productores individuales o personas físicas y la segunda, como figura para agrupar organizaciones o personas morales.

La sociedad de producción rural es la figura de primer nivel que predomina en el estado de Zacatecas y en la Zona Norte de la FAZ. Las uniones de crédito fueron promovidas por el estado en todas las regiones. En la Zona sobresalieron dos, la Unión de Crédito de Río Grande y la Unión de Crédito de Sombrerete. Esta última fue la que más se desarrolló, incluso cuando la legislación les permitió ser nacionales, empezó a crecer más allá de su territorio, llegando a establecer una oficina en Fresnillo, Zac. Sin embargo, la crisis financiera nacional que explotó en diciembre de 1994, fue lo suficientemente fuerte como para impulsar la quiebra y desaparición del sistema de estas organizaciones auxiliares de crédito.

Este fracaso y la importación de otra figura asociativa, que en otros países con pequeñas empresas ha dado muy buenos resultados, permitieron que el Estado se decidiera a promover y apoyar decididamente la formación de empresas integradoras, sobretudo a partir de la modificación a la legislación que las permite (Diario Oficial de la Federación, 1995). La integradora prácticamente es la única figura asociativa vigente y activa que agrupa sociedades de primer nivel. En Zacatecas existen tres integradoras que trabajan con los productores de frijol: Empresa Integradora de Servicios Agrícolas S.A. de C.V. (EISA); Integradora Estatal de Productores de Frijol del Estado de Zacatecas S.A. de C.V. y la Nueva Integradora de Productores de Frijol S.A. de C.V.

EISA fue la primera integradora que se estableció en el estado de Zacatecas, tiene su sede en la ciudad de Fresnillo y nace de manera independiente del Estado y de los partidos políticos. Está afiliada a la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo A.C. (ANEC), lo que le ha permitido contar con una visión amplia en cuanto al esquema nacional de ANEC y en cuanto a la variedad de productos y servicios que manejan. Su influencia está en las comunidades del municipio de Fresnillo y de los municipios de la Zona Norte de la FAZ.

La Integradora Estatal nace promovida por el Estado y paralelamente como producto del movimiento de los productores de frijol perjudicados por las nuevas condiciones del mercado para su cosecha. En ella participan líderes de productores de frijol de varias regiones y de diferentes corrientes políticas. Su vida, en una primera etapa, estuvo permeada por estas diferencias, tanto se dejaron crecer que se llegó a la ruptura, dando lugar al nacimiento de la Nueva Integradora. La primera tiene influencia en las áreas frijoleras de Fresnillo, Cañitas de Felipe Pescador, Río Grande, Juan Aldama, Miguel Auza y Sombrerete. La Nueva Integradora tiene mas influencia en las comunidades de Sombrerete. Estas dos integradoras se han abocado principalmente al problema de la comercialización del grano.

Para concluir esta parte, conviene dejar asentado que la intervención del Estado en la formación y desarrollo de las organizaciones de productores ha sido determinante y que dependiendo de la política agraria de la época es el

tipo de figura que se pone de moda. En el cuadro siguiente se trata de esquematizar esta idea.

Cuadro 3. Figuras asociativas por etapas de la política agraria del Estado

PERIODO	ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DE PRIMER NIVEL	ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DE SEGUNDO NIVEL
1. ESTADO DE BIENESTAR (paternalismo) Y TRANSICIÓN AL ESTADO NEOLIBERAL (Hasta 1992)	- EJIDOS (propiedad ejidal) - SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL (pequeña propiedad)	- UNIÓN DE EJIDOS (propiedad ejidal) - UNIÓN DE SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL (pequeña propiedad)
2. ESTADO NEOLIBERAL (primera etapa 1992 - 1995)	- EJIDOS (propiedad ejidal) - NUEVA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL (ejido y pequeña propiedad) - SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL (jornaleros y desempleados)	- UNIÓN DE EJIDOS (propiedad ejidal) - UNIÓN DE SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL (ejido y pequeña propiedad) - UNIÓN DE CRÉDITO
3. ESTADO NEOLIBERAL (segunda etapa 1995 - 2006)	- NUEVA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL (ejido y pequeña propiedad)	- INTEGRADORA (todos los miembros de la cadena agrocomercial pueden ser miembros)

Fuente: Elaboración propia.

Una de las tareas más importantes de las organizaciones de productores, a partir de considerar que son organizaciones de carácter económico, es la comercialización de los productos. En Zacatecas como en el resto del país, la comercialización de los productos agrícolas es uno de los problemas más importantes para los productores y sus organizaciones. Incluso a nivel del gobierno federal se estableció un programa denominado *Subprograma de fomento y consolidación de organizaciones económicas para el acopio y*

comercialización (ASERCA, 2004), cuyo objetivo es: Fomentar y consolidar a las empresas campesinas especializadas en la comercialización de productos agrícolas mediante el desarrollo de sus capacidades organizativas, administrativas, empresariales, comerciales, operativas y financieras, para contribuir a su inserción y articulación funcional, eficaz y competitiva en el ordenamiento de los mercados por sistema producto.

En tal razón, se otorgan apoyos para organizaciones de primer nivel, así como para las estructuras organizativas de segundo y tercer nivel, para la realización de actividades de: capacitación, fortalecimiento estructural, servicios y asistencia técnica especializada que incluyen estrategias de mercado e información, y de compensación por bajas escalas de operación, en el marco del Proyecto Comercial y de Desarrollo Empresarial. Los apoyos se orientarían de acuerdo con el Proyecto Comercial y de Desarrollo Empresarial (ASERCA, 2004).

La situación de los productores de frijol no ha sido fácil, primero con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para América del Norte en 1994 y luego con la desaparición de CONASUPO en 1999, la venta de la cosecha a un precio conveniente para el campesino medio es difícil de alcanzar.

Por un lado, las importaciones han aumentado la oferta de frijol en el mercado nacional, ocasionando con ello una baja en su precio (Morales, 2000b). Por otro lado, el consumo per cápita nacional ha disminuido significativamente (Zepeda,

2005), seguramente gracias al cambio de dieta en buena parte de los consumidores, ahora se compra mas alimentos de los llamados "chatarra", sobretodo en las áreas urbanas, cuya población está creciendo mas que la población rural.

Estas dificultades, han facilitado la decisión de los jóvenes de migrar a los polos de atracción de migrantes nacionales, pero sobretodo de Estados Unidos. Y de esta manera se ha favorecido el envejecimiento de la población económicamente activa del medio rural, dando lugar, en no pocas parcelas a una producción de frijol antieconómica, porque se sostiene no por su rentabilidad, sino por "el subsidio" que vía remesas de dólares, los padres reciben de sus hijos que trabajan en el vecino país del norte (Morales, 2000b).

2.4.2 La transición en integradoras

Con la clausura de los precios de garantía y del sistema CONASUPO se completó el nuevo escenario para los productores mercantiles de frijol: un mercado global, apertura comercial, libre competencia y precios de libre mercado. La reacción de los productores fue de intentar organizarse para participar en la comercialización de su cosecha, buscando apoyos estatales para el acopio, pignoración, envasado y venta, pero los resultados fueron adversos, gran parte del grano se quedó almacenado (Morales, 2001). El tránsito de productor protegido por una economía cerrada y venta asegurada a un precio mínimo, a productor comercializador en una economía abierta y de

libre competencia requería mayor desarrollo organizativo, más apoyo a la comercialización y la separación de procesos políticos (Morales, 2000).

La decisión del Estado de primero abrir el mercado nacional a la competencia de los empresarios norteamericanos y después “a ver que hacemos” con nuestros productores de frijol y de maíz ha resultado ser desastrosa para los productores y muy complicada para las instituciones. Con el cierre del Sistema CONASUPO, los almacenes de lo que fue Bodegas Rurales CONASUPO S. A. (BORUCONSA), se transfirieron a los grupos de productores sin otros apoyos y sin una preparación previa para desarrollar estrategias viables de comercialización; en consecuencia, muchas bodegas fueron rentadas a comerciantes particulares o se destinaron para guardar otras cosas o realizar eventos sociales (Morales, 2001).

Las organizaciones de productores que intentaron comercializar la producción, se enfrentaron a la necesidad inmediata de dinero de sus socios, los que al no poder esperar decidieron vender por su cuenta a los acopiadores tradicionales a un precio mas bajo (Morales, 2001).

Posteriormente, en el año dos mil se destinan, a nivel nacional, 152 millones de pesos para la comercialización de frijol vía Programa de Fomento a Empresas para la Comercialización Agropecuaria (PROFECA) y un año después, El Congreso de la Unión aprobó un Fondo Especial de Inversión en Frijol, tocando a Zacatecas 196 millones de pesos, el que se entregaría al

presentar la Integradora Estatal de Productores de Frijol el proyecto de comercialización respectivo (Imagen, 24 de marzo de 2001). Con esto se adquirió equipo de transporte y de envasado. De acuerdo con Martínez y González (2004), se establecieron siete empresas envasadoras en el estado, en su mayoría de sociedades de productores, que criban, limpian, pulen y envasan el grano de frijol en costales o en bolsas, pero sólo dos se reportan activas.

Las condiciones de operación de las organizaciones de productores se han ido mejorando paulatinamente. En el Plan Rector del Sistema-Producto Frijol Zacatecas (Martínez y González, 2004), se muestra un diagrama de los principales canales de comercialización del frijol en el país, ajustado a las condiciones observadas en el estado de Zacatecas. En él se registra la existencia de dos canales de comercialización con participación de organizaciones de productores:

Productor → Sociedad Mercantil de Productores → Central de Abasto

y

Productor → Empresa Comercializadora Campesina → Central de Abasto

Estos canales aún no tienen gran importancia, debido a los bajos volúmenes que manejan en la compra y venta del producto. Aunque se comenta que numerosas organizaciones de productores, acopian el producto de sus agremiados para venderlo en las centrales de abasto (Martínez y González,

2004); la importancia entonces, radica en la participación de los grupos de productores en el nuevo esquema de comercialización.

También se aclara, que las sociedades de productores vinculadas a las integradoras de frijol, lo venden o acopian en estas organizaciones de segundo nivel para realizar ventas de volúmenes mayores a instituciones de otros estados o a tiendas comerciales. De la cosecha de 2002, la integradora estatal manejó 17 000 ton de frijol aproximadamente (Barragán, 2003).

2.4.3 Acopio de frijol cosecha 2003

Para la comercialización de la cosecha de frijol de 2003, el Gobierno del Estado de Zacatecas, con apoyo del Gobierno Federal, implementó un esquema nuevo, contrató a una empresa que se ocuparía de acopiar el frijol en lugares estratégicamente definidos de la zona de producción. Si el Sistema CONASUPO había sido eliminado y las organizaciones de productores y comercializadoras particulares regionales no habían desarrollado la capacidad de realizar la función de concentrar la mayor parte de la producción regional y venderla a los fabricantes o mayoristas, entonces habría que buscar quien lo hiciera; la alternativa fue rescatar del esquema liquidado la presencia de una gran empresa de acopio. Pero en congruencia con la política neoliberal, no debía ser una empresa pública, tendría que ser una empresa privada.

Con este esquema se contrató a la compañía Almacenadora Mercader ALMER S. A. Se ubicaron centros de acopio en diferentes zonas de producción. El

precio de compra fue de \$ 5/kg con calidad de campo y \$ 5.75/kg con calidad comercial. Durante todo el proceso de acopio y pago a los productores hubo inconformidades: declaraciones públicas y tomas de carreteras. Esto dio lugar a que se abrieran más centros de acopio, se ampliara el período y el volumen de acopio y debido al importante volumen de frijol manchado por exceso de humedad durante el proceso de cosecha, de manera especial se acordara acopiar frijol manchado a un precio no menor a \$ 3/kg.

La implementación del programa de acopio tuvo problemas que fueron denunciados públicamente; en los diarios se manifestaron los siguientes:

- La información sobre el programa de acopio fue confusa.
- Aunque se logró comprar un volumen importante de frijol, muchos productores tuvieron que vender a coyotes a precios muy bajos (\$2.50/kg.; El Sol de Zacatecas, Mayo 18, 2004).
- El procedimiento para el acopio fue lento y desesperante para los productores.
- Hubo quejas de mal trato a los productores en la recepción, de inconformidad con la aplicación de la norma, de favoritismo.
- El pago del grano a los productores tuvo retrasos. En Agosto 13 (El Sol de Zacatecas), se denuncia falta de pago.
- El gobernador denuncia tráfico de folios de Procampo en el acopio de frijol.
- El delegado de SAGARPA admitió que personal de SAGARPA y de Gobierno del Estado están involucrados en problemas de corrupción en el acopio de frijol (El Sol de Zacatecas, Sep 21, 2004).

2.4.4 Programa estatal de apoyo a la comercialización de frijol 2004

El esquema de acopio se revisó y se mejoró para 2004 (García, 2004). Se volvió a contratar a la Almacenadota Mercader ALMER para el acopio de frijol negro. También se contrató a ICOSIN y se programó la participación de las organizaciones de productores para la captación de los frijoles claros. La meta fue acopiar todo el frijol negro, con un estimado de 160 mil toneladas.

Se dispuso la disminución de las colas de productores esperando la recepción del grano, mediante padrones diarios por cada centro de acopio. Ya no se requirió las hojas verdes de folios de PROCAMPO que se prestaron en 2003 al tráfico, se utilizó un padrón en un sistema computarizado que permitió dar recibos a cada productor que entregue su frijol.

Se dio prioridad a los pequeños productores. Primero se recibiría a los productores con menos de ocho hectáreas, luego a los menores de veinte hectáreas y finalmente a los menores de treinta. El pago se haría a los ocho días de entregado el frijol negro y a los diez días el frijol claro.

Se programó la apertura de 17 centros de acopio para frijoles negros y de 7 centros de acopio para los frijoles claros. Además se programó la operación de 2 centros móviles. La meta fue concluir la captación de la cosecha de frijol en febrero de 2005.

El precio al productor en los centros de acopio fue de \$ 5.50 por kilogramo de frijol negro o claro con calidad de campo. Además se consideró un apoyo extra de cincuenta centavos por kilogramo como premio a la calidad de grano entregado.

Durante el desarrollo del Programa se presentaron problemas con el acopio de frijol dañado por el exceso de humedad y que no pasaba la norma de calidad, y también con retrasos en los pagos a los productores. Los resultados fueron el acopio de 112 767 toneladas de frijol, correspondiendo el 75 % a frijoles negros y el resto a claros, que implicaron el pago de 620 millones de pesos a 16 698 productores del estado (García, 2005).

2.4.5 Alternativas

Para Ramírez (1997), la situación implica la realización de acciones audaces, que no encajan en el marco de la política económica neoliberal que se ha estado practicando desde el sexenio de Salinas de Gortari (1988-1994). Él considera que el gobierno debe comprometer su apoyo a los productores que están sosteniendo la oferta nacional de granos, a través de la política de precios. Pero esto implica un esfuerzo presupuestal y político que para algunos está en entredicho en la era de la globalización.

Además, apunta este autor, hoy, la emigración brinda el soporte a las estrategias defensivas, pero cada vez es más necesaria la conformación de un

proyecto alternativo, construido desde abajo, con atención a las demandas de los productores.

Los frijoleros de la región, continua el autor, se esfuerzan por atender sus problemas de comercialización a través de diferentes esquemas y con una visión pragmática, basada en una valoración de su importancia política en el concierto regional, incluso haciendo expresas sus orientaciones en los procesos electorales.

Para Morales (2001), con la constitución de las integradoras estatales de productores de frijol, se está en posibilidades de competir con los acopiadores locales, pero les falta estrategia de mercadotecnia para apropiarse o hacer alianzas de conveniencia mutua con las instituciones de mercadeo de los demás eslabones de la cadena agrocomercial. Por ejemplo, las cadenas de hoteles y restaurantes, hospitales, sindicatos y DIF estatales, son parte de un segmento del mercado que demanda cantidades significativas de frijol durante todo el año; una estrategia de comercialización apropiada permitiría evitar el eslabón de los mayoristas de las centrales de abasto.

Pero no sólo falta echar mano de la mercadotecnia, existe algo mas de fondo, Morales (2001) afirma que se requiere una actitud diferente para lograr posicionarse en el mercado, la que implica *dejar de considerarse únicamente productor de frijol*, es necesario consolidar la organización, capacitarse en aspectos gerenciales y de mercadotecnia y vigilar el buen funcionamiento de las

empresas campesinas para lograr la confianza requerida por los propios socios y los compradores potenciales. La Integradora Estatal de Productores de Frijol de Zacatecas es una organización nueva, requiere madurar para ser más efectiva, necesita dejar a un lado las rencillas para consolidar una fuerza que permita dar pasos firmes en la búsqueda de los objetivos esperados por todos los socios. En este contexto, los productores ya no deben seguir pensando que los apoyos obtenidos se reparten "democráticamente" entre todos y luego no poder hacer nada con los recursos dispersos.

En cuanto a la necesidad de capacitación a los miembros de las organizaciones de productores, Martínez y González (2004) anotan que debe considerar los temas de beneficios, formas, derechos y obligaciones; mediante un programa de capacitación en formación de organizaciones para comisariados ejidales, representantes de pequeña propiedad y comuneros. A lo que habría que agregar los conceptos y principios, es decir la esencia de la organización y, además debe considerarse la capacitación a líderes como una primera etapa, después debería continuarse con los productores de base de cada una de las organizaciones vigentes y de las que están en proceso de formación.

Zepeda (2005), plantea el establecimiento de un Programa de Fomento a la Organización Rural de Calidad, porque no basta con tener organizaciones formadas y registradas conforme a la normatividad, su éxito económico depende de diversas variables, que tienen una estrecha relación con su capital cultural. Dicho capital es posible formarlo trabajando con los grupos

organizados, capacitando a los actores sobre los procesos de la organización y apoyándoles en el diseño de estrategias que les permitan fortalecer el nivel de sus interacciones y la calidad de la toma de decisiones. También propone la creación de un Centro de Investigaciones sobre la Organización Rural que en base al estudio de modelos de organización, sus procesos y prácticas, la interacción de sus actores y sus relaciones con el contexto, se definan buenas prácticas para las organizaciones rurales.

Además, Morales (2001) llama la atención en otro riesgo político: dado el apoyo gubernamental recibido por las integradoras estatales para mejorar la comercialización y servicios a sus socios, existe el peligro de involucrarse en procesos electorales que afecten a las empresas al grado de llevarlas a la quiebra. Para evitar esta consecuencia Martínez y González (2004) proponen, que un organismo no gubernamental supervise a las organizaciones de productores.

Finalmente, Morales (2001) propone el establecimiento de un mercado de físicos o bolsa agropecuaria, donde participen las organizaciones de productores, integradoras estatales y el Consejo Mexicano del Frijol junto con los comercializadores, industriales e instituciones gubernamentales (Secretaría de Economía; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura y Gobiernos de los Estados). Este mercado permitiría fijar un precio más estable, en función de la

calidad, la oferta y la demanda, así como también disminuir costos de transacción y por tanto, bajar el precio del frijol al consumidor final.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se muestra la manera en que se realizó el estudio de las organizaciones de productores de frijol del norte del estado de Zacatecas. Para iniciar se hizo un análisis y una caracterización del entorno internacional, nacional y regional, el que ahora cobró mas importancia por el cambio que se ha venido dando con la globalización económica y la política de libre comercio del gobierno mexicano. La revisión documental correspondiente, se expuso en los apartados anteriores.

Con el propósito de entender mejor el nivel de desarrollo de las organizaciones de productores se hizo una caracterización de la producción de frijol en la Zona Norte de la Franja Agrícola Zacatecana. Esto, a partir de los sistemas de producción predominantes y de la cadena productiva de frijol. Aquí también, la técnica utilizada fue la revisión de literatura que ya se presentó líneas arriba.

Para el estudio específico de las organizaciones actuales se elaboró un cuestionario que se aplicó a los representantes de las organizaciones y otro para los socios de base o sin algún cargo directivo dentro de la sociedad. Con estos instrumentos, se procedió a visitar y entrevistar a los miembros de todas las organizaciones que se tienen registradas en la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) del gobierno del estado de Zacatecas, es decir, no se tomó una muestra sino que se hizo un censo.

Los aspectos principales que se establecieron en los cuestionarios fueron:

Nombre de la organización; Domicilio fiscal; Tipo de Sociedad; Régimen de responsabilidad; Disponibilidad de: registro federal de contribuyentes, objetivos de la sociedad, capital social, número de socios, órgano de vigilancia, acta constitutiva, normas, derechos, obligaciones, reglamento interno de trabajo, fondos de la sociedad, proyecto de alguna empresa social, papel membretado, facturas, infraestructura para la comercialización del grano; protocolización y registros ante diversas instancias; filiación a otras organizaciones de segundo piso; relaciones con partidos políticos y con el Estado; profesionalización de las actividades de los que dirigen y administran los recursos de la sociedad; capacitación; participación de los socios en acciones colectivas; problemática y propuestas de mejoramiento (Anexos).

Los resultados permitieron identificar los factores determinantes del nivel de la vida de las organizaciones, así como los elementos y procesos propuestos como necesarios para su consolidación y desarrollo.

El análisis se basó en la sistematización de los datos, obtención de porcentajes y en su interpretación a partir de considerar que se trabajó con la población y no con una muestra. Los porcentajes altos, medios o bajos fueron suficientes para caracterizar a las organizaciones.

4. RESULTADOS

4.1 LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL EN LA FRANJA AGRÍCOLA ZACATECANA

El estudio se hizo en 28 organizaciones de productores individuales de frijol, de la Zona Norte de la Franja Agrícola de Zacatecas, en los municipios de Francisco R. Murguía, Juan Aldama, Río Grande, Saín Alto y Sombrerete. De ellas, 25 se constituyeron bajo la figura de sociedad de producción rural, una como sociedad anónima de capital variable, una como sociedad de solidaridad social y una no está constituida formalmente (Cuadro 4).

Cuadro 4. SOCIEDADES DE PRODUCTORES DE FRIJOL POR MUNICIPIO

Municipio	Organización	Figura Asociativa
1. Francisco R. Murguía	1.1 Del campo a la ciudad	SPR de RL
	1.2 Nieves Beens	SPR de RL
	1.3 Real de Nieves	SPR de
2. Juan Aldama	2.1 Productores de Frijol de San Juan	SPR de RL
	2.2 Productores de Frijol Plan Ayala	
3. Río Grande	3.1 La Alegría	SPR de RL
	3.2 Frijoleros del Norte	SPR de RI
	3.3 Frijoleros de Río Grande	SPR de RI
	3.4 Cerrito de la Cruz	SA de CV
	3.5 Hacienda de Tetillas	SPR de RI
	3.6 Comercializadora Alfonso Medina	SPR de RI
	3.7 Alfonso Medina	SPR de RI
4. Saín Alto	4.1 U A de San Sebastián	SPR de RL
5. Sombrerete	5.1 El Cristo	SPR de RI
	5.2 Unión de Productores de Sombrerete	SSS
	5.3 Pilar del Milenio	SPR de RL
	5.4 Grupo Empresarial de Sombrerete	SPR de RI
	5.5 Productores Unidos de Sierra Órganos	SPR de RL
	5.6 AGUMAG	SPR de RI
	5.7 Agroservicios Hidalgo	SPR de RL
	5.8 Cuevas Pintas	SPR de RL
	5.9 Cielo Cruel	SPR de RI
	5.10 Y lo van a Creer	SPR de RL
	5.11 Agricultores con Esfuerzo	SPR de RL
	5.12 Agroservicios de Zaragoza	SPR de RI
	5.13 El Frijol de Morelos	SPR de RI
	5.14 Productores de Zábila	SPR de RI
	5.15 La Carretera	SPR de RI

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

En cuanto al régimen de responsabilidad que asumieron las sociedades de productores de frijol estudiadas, trece están constituidas con responsabilidad limitada y otras trece con responsabilidad ilimitada. Sin embargo, no se encontró alguna razón objetiva sobre esta diferencia, en cuanto a las inversiones realizadas, prácticamente son las mismas en ambas. Se suponía que las de responsabilidad ilimitada, al tener mayor capacidad de crédito tendrían mayor inversión, pero no fue así.

La constitución de las organizaciones de productores no debe limitarse a integrarse en un grupo, definir el tipo de sociedad o figura asociativa y la redacción y firma de un acta de constitución. La elaboración de los estatutos también es muy importante, pues aquí se establece que organización es y como va operar, por lo mismo deben hacerse de manera participativa y decidirse democráticamente. En los siguientes párrafos se abordarán los distintos aspectos que deben contener los estatutos con objeto de saber hasta donde se ha cumplido por las sociedades estudiadas.

Del universo de 28 organizaciones estudiadas, 3 definieron que el objetivo principal de su constitución es el desarrollo o la mejora de vida de las familias de los asociados; en 21 sociedades el objeto fue la comercialización de frijol; en dos, además de la comercialización de frijol, se agregó como objetivo el acceso a los beneficios de los programas gubernamentales a los productores organizados; en una fue tener acceso a los beneficios de programas oficiales, y en una el objetivo original fue la producción de Zábila (Cuadro No. 5).

Cuadro 5. Objeto de las organizaciones de productores de frijol		
OBJETO	No. De Orgs.	%
1. Mejora de vida de socios	3	10.71
2. Comercialización de frijol	21	75.00
3. Comercialización de frijol y acceso a beneficios	2	7.14
4. Acceso a beneficios de programas gubernamentales	1	3.57
5. Producción de zábila	1	3.57

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

El desarrollo de las organizaciones de productores debe considerar una serie de elementos estatutarios que son la base de su funcionamiento. Entre ellos están el nombre de la organización, figura asociativa, régimen de responsabilidad, domicilio fiscal, objeto, registro federal de contribuyentes, capital social, órgano de vigilancia, acta de constitución, normas (de admisión, separación, expulsión y disolución), derechos, obligaciones, reglamento interno de trabajo, protocolización, registro, disponibilidad de papel membretado y de facturas.

En términos generales, se considera que se han preocupado por iniciar bien y que no han dejado para después lo que debe reglamentarse desde un principio. En el cuadro 6 se muestra como el conjunto de sociedades cumple con la gran mayoría de los elementos: RFC, órgano de vigilancia, acta de constitución, normas, derechos y obligaciones. En cuanto a reglamento interno de trabajo, solamente el 64.29 % de las organizaciones lo tienen. Sin embargo, lo que es

de llamar la atención es que únicamente el 35.71 % del conjunto de sociedades estudiadas tienen su capital social completo.

Cuadro 6. Elementos presentes en los estatutos de las organizaciones de productores de frijol						
CUENTAN CON:	SI	%	NO	%	OTRA	%
1. RFC	25	89.29	1	3.57	2	7.14
2. Capital Social completo	10	35.71	18	64.29	---	---
3. Órgano de Vigilancia	25	89.29	1	3.57	2	7.14
4. Acta de Constitución	27	96.43	0	---	1	3.57
5. Normas de Admisión	28	100.00	---	---	---	---
6. Normas de Separación	27	96.43	1	3.57	---	---
7. Normas de Expulsión	27	96.43	1	3.57	---	---
8. Derechos	27	96.43	1	3.57	---	---
9. Obligaciones	27	96.43	1	3.57	---	---
10. ¿Regla Interno de T?	18	64.29	9	32.14	1	3.57
11. Normas de Disolución	23	82.14	4	14.29	1	3.57

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

El bajo cumplimiento en el capital social deja ver la baja disponibilidad de los socios para cumplir con una obligación material, monetaria. Lo que puede interpretarse como una manifestación de la vieja cultura paternalista, donde la institución pone los materiales y los campesinos ponen el trabajo y la tierra.

Otros elementos que son importantes en el proceso de constitución de las organizaciones de productores, especialmente en lo referente a sus relaciones hacia fuera de la sociedad, es decir con las instituciones y con empresas que forman parte de la cadena agrocomercial de frijol, son: la protocolización de la

sociedad ante notario público, el registro de la sociedad en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, la disponibilidad de papel membretado y de facturas de la sociedad.

En el cuadro 7 se muestra que la mayoría de las organizaciones objeto de este trabajo están debidamente protocolizadas y registradas, 89 y 96 % respectivamente. Pero la disponibilidad de papel membretado y facturas de la sociedad, el porcentaje de cumplimiento baja hasta las dos terceras partes del conjunto de 28 organizaciones.

Cuadro 7. Elementos del proceso de constitución de las sociedades.						
CUENTAN CON:	SI	%	NO	%	OTRA	%
1. Protocolización	25	89.29	1	3.57	2	7.14
2. Registro en SH y CP	27	96.43	1	3.57	---	---
3. Registro en RPP y C	27	96.43	1	3.57	---	---
4. Papel Membretado	17	60.71	10	35.71	1	3.57
5. Facturas	18	64.29	8	28.57	2	7.14

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

Por lo que se refiere a la formación de fondos de reserva, de prevención social, de capitalización y de garantía, las organizaciones de productores de frijol de la Zona Norte de la FAZ no demuestran mucha preocupación o quizás, falta de capacidad para formarlos, lo cierto es que la mayor parte de ellas no tiene Fondo alguno. En el cuadro 8 se observa esta situación.

Cuadro 8. Organizaciones de productores de frijol que cuentan con fondos						
CUELTAN CON:	SI	%	NO	%	SIN RESPUESTA	%
1. Fondo de Reserva	3	10.71	23	82.14	2	7.14
2. Fondo de Prev Social	1	3.57	25	89.29	2	7.14
3. Fondo de Kización	2	7.14	24	85.71	2	7.14
4. Fondo de Garantía	3	10.71	23	82.14	2	7.14

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

4.1.1 Factores que afectan las organizaciones de productores de frijol en Zacatecas.

Como lo social debe analizarse desde tres ámbitos: lo económico, lo político y lo cultural, veamos que implican.

- ❖ **Económico:** Actividades productivas, sistemas de producción.
- ❖ **Político:** Política hacia el campo y hacia las organizaciones económicas de productores rurales. Apoyo de organizaciones políticas, económicas, sociales e instituciones académicas.
- ❖ **Cultural:** Tradición en trabajo organizado o simplemente cooperación para el trabajo colectivo.

Por otra parte, la relación de principios o factores de éxito de las organizaciones económicas de productores agrícolas según su ámbito son:

a) Económicos

a.1) Participación económica de los socios. Aunque la participación de los socios en la formación del capital social de las organizaciones de productores de frijol es baja, la participación en cuotas es alta: en el 78.57 % de las sociedades se dan cuotas monetarias, es decir, en 22 de 28 sociedades. Los usos de estas es muy diverso: pago de la protocolización, adquisición de insumos, pago de fletes, compra de terreno para la sociedad, gastos de comisiones, construcción de bodega, compra de equipo para beneficiar el grano y darle valor agregado.

a.2) Reparto equitativo de utilidades. En los estatutos del 82.14 % (23 de 28) de las sociedades estudiadas se tiene considerado el reparto de utilidades entre los socios. Sin embargo, solo en seis de ellas se reporta que se ha realizado, y se han reinvertido o se han usado para gastos de comercialización, para compra de nixtamalizadora y molino de nixtamal.

a.3) Sistema administrativo y contable. En mas de dos terceras partes de las organizaciones (67.85 %), se reporta la tenencia de un sistema administrativo y contable, lo que se refuerza con el hecho de que en 16 de estas 19 sociedades se considera que el personal administrativo está capacitado para desempeñarse profesionalmente; no obstante, en 20 sociedades (71.42 %) el Consejo de Administración se encarga de llevar la contabilidad; en catorce casos la lleva el tesorero y en el resto el presidente, el secretario, o la secretaria de la oficina.

a.4) Planeación productiva y empresarial a mediano y largo plazo. De las 28 organizaciones consideradas en el trabajo, en 20 el representante entrevistado afirmó tener planes a mediano plazo y en 18 a largo plazo; pero en 24 sociedades (85.7 %), se manifestó la intención de desarrollar una empresa social propia. En 19 organizaciones se tienen planes de avanzar o establecer una empresa que le dé valor agregado al grano de frijol para comercializarlo a un precio más conveniente para el productor. En otras dos, el plan es construir una bodega para apoyar la comercialización de su producto.

a.5) Integración horizontal y vertical de los procesos de producción. De las 28 sociedades de primer nivel, veinte están afiliadas a una organización de segundo nivel, diez a la Integradora Estatal de Productores de Frijol, cinco a la Nueva Integradora Estatal de Productores de Frijol, dos a la Empresa Integradora de Servicios Agropecuarios y las tres restantes a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Comercializadora Zacatecana de Frijol (COFRISA) Y Asociación de Usuarios de Pozos de Riego del Norte de Zacatecas (AUPRINEZA).

b) Políticos

b.1) Gestión democrática por parte de los socios. La forma en que se elige a las autoridades de las organizaciones es en asamblea, excepto en un caso en el cual se hace mediante una consulta informal a los socios. Las personas entrevistadas consideran que la forma común de elección es

democrática y en el caso de excepción, se considera una forma pragmática de elegir representantes.

En otras decisiones importantes de las sociedades, por ejemplo sobre la de organizarse, de participar organizadamente en la comercialización, de adquirir equipo para el beneficio del frijol y de acceder a programas gubernamentales de apoyo a los productores organizados de frijol, la consulta formal a los socios se ha dado en veintiuna sociedades; en otros cuatro casos es el consejo de administración quién ha tomado las decisiones, y en los tres casos restantes solo parte del consejo de administración decide; es decir, en veintidós organizaciones las decisiones se toman en forma democrática, en una parcialmente democrática y en el resto en forma no democrática.

b.2) Autonomía e independencia de la organización. En las entrevistas no se detectó una fuerte relación de dependencia del Estado; los planes y la toma de decisiones se realizan, de manera independiente. No obstante, en diez casos se contestó sentirse medianamente independientes, en una nada y en dieciséis totalmente independientes.

De las decisiones mas importantes de las sociedades citadas en el párrafo anterior, se mencionó que cinco fueron propuestas por agentes externos, cuatro por asesores (uno de ellos diputado) y en un caso por un empleado gubernamental.

Adicionalmente, los representantes de veintidós sociedades han llevado propuestas al gobierno para mejorar la producción y la comercialización del frijol; se ha contemplado, el uso de semilla mejorada de frijol, la flexibilización de la norma de calidad, el apoyo a la comercialización con recursos financieros, la formación de un comité de comercialización y evitar la importación de frijol.

De las 28 organizaciones estudiadas, solo en dos casos se manifestó haber participado en organizaciones políticas, una en la CNC y otra en la CIOAC.

b.3) Cooperación entre organizaciones. La cooperación entre organizaciones se da de arriba hacia abajo, es decir, las organizaciones de segundo nivel han apoyado a 13 de la 28 sociedades de primer nivel en la organización y gestión de cursos, con recomendaciones, consejos y acompañamiento.

c) Culturales

c.1) Educación, formación e información. Uno de los aspectos culturales mas importantes es la educación de los socios para trabajar de manera conjunta, en acciones colectivas, como miembro de una sociedad que debe operar con normas. Lo que representa un cambio drástico en relación con la costumbre del productor, que por ser jefe de familia, él toma las decisiones sobre el proceso de producción y sobre la comercialización, en ocasiones con la opinión de sus familiares. En cambio, como socio de una organización, debe apegarse a los acuerdos y decisiones de la sociedad.

A los socios de diecinueve sociedades consultadas, se les han impartido cursos de capacitación, sobre varios temas de utilidad para ellos: once sobre organización, seis sobre administración y contabilidad, trece sobre comercialización, siete sobre planeación y proyectos de inversión, nueve sobre aspectos de la producción de frijol y tres de otros temas.

c.2) Profesionalización. En dieciocho sociedades se consideró que su personal de administración está capacitado para desempeñar su trabajo.

c.3) La organización debe ser participativa. La participación de los socios en actividades de la sociedad es un factor de éxito o fracaso en el desarrollo de la misma. En la consulta que se hizo a los representantes de las organizaciones de productores de frijol se consideraron tres criterios: asistencia a reuniones o asambleas, participación en comisiones de la sociedad y participación en otras acciones (eventos de capacitación, faenas o acciones políticas para exigir apoyos a los productores de frijol).

Según se observa en el cuadro siguiente, la asistencia de los socios a las asambleas en el 53.6 % de las sociedades es alta, asiste la mayoría. En el 32.1 % de las sociedades la asistencia de los miembros es media, asiste la mitad aproximadamente. En el resto la asistencia es baja.

La participación en comisiones para la ejecución de algunos trabajos o el desarrollo de gestiones de la sociedad es menor que en asambleas. Solamente

en el 21.4 % de las sociedades se tiene una participación alta de los socios. En el 57.1 % de las sociedades la participación de los socios en comisiones es media, en el resto se considera baja.

Respecto a otras acciones de la sociedad, la participación de los socios es muy similar a la que se da en las comisiones.

Cuadro 9. Nivel de participación de los socios en acciones societarias						
Tipo de acción societaria	Alta		Media		Baja	
	#	%	#	%	#	%
1. Asambleas o juntas	15	53.6	9	32.1	4	14.3
2. Comisiones	6	21.4	16	57.1	4	14.3
3. Acciones varias	7	25.0	17	60.7	4	14.3

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

c.5) Comunicación e información. Otro de los elementos importantes para el buen funcionamiento de una organización de productores es la existencia de canales de comunicación efectivos, que permitan el flujo rápido y eficaz de la información que debe bajar de los directivos al resto de los socios. Los miembros de una sociedad que están informados, al menos suficientemente, podrán aportar comentarios, opiniones y propuestas más pertinentes que aquellos que no lo están. Además, ello permite que la organización sea más participativa y más propositiva.

Este elemento debe ser abordado también en los cursos que se den a los socios, pues al parecer, de manera general se considera que los directivos tienden a guardarse parte de la información que reciben, sobretodo de los agentes externos tales como las instituciones que manejan programas de apoyo a los productores organizados.

En veinticuatro sociedades se afirma que se informa a todos los socios, en veintidós casos se hace en asambleas, en los otros dos por pláticas informales con los socios.

4.1.2 Principales problemas de las organizaciones de productores

Una de las últimas preguntas planteadas a los representantes de las sociedades de productores de frijol fue que mencionaran los principales problemas de la organización a la que pertenecían. Los resultados se muestran en el cuadro siguiente, donde destaca en primer lugar el problema de la falta de recursos financieros manifestado en 18 (64.28 %) sociedades; en segundo lugar, en 8 (28.57 %) sociedades se manifestó que no hay mentalidad de organización entre los socios; en tercer lugar, en 4 (14.28 %) de las organizaciones consultadas, se mencionaron dos problemas, el de la comercialización de los productos y el individualismo de los socios; en cuarto lugar, en solo 3 (10.71 %) de las sociedades se afirmó que el individualismo de los socios era un problema importante; en quinto sitio, en tan solo 2 (7.14 %) de

las sociedades se dijo que la entrega de apoyos por parte del gobierno era un problema importante por su lentitud; en último lugar, en cuatro sociedades se manifestaron cuatro problemas diferentes, uno cada una, a saber: dispersión de los socios, falta de interés en beneficiar el grano, esquema de acopio con candados y falta de apoyo del gobierno.

Cuadro 10. Principales problemas de las sociedades de frijol		
Problema planteado	# Sociedades	% Sociedades
1. Falta de Recurso Financiero	18	64.28
2. No hay mentalidad de organización	8	28.57
3. Comercialización de los productos	4	14.28
4. Individualismo de los socios	4	14.28
5. Poca participación de los socios	3	10.71
6. Lenta entrega de apoyos de Gobierno	2	7.14
7. Dispersión de los socios	1	3.57
8. Falta de interés en beneficiar el grano	1	3.57
9. Esquema de Acopio c/candados	1	3.57
10. Falta apoyo del Gobierno	1	3.57

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

En un intento de resumir los problemas más importantes para el conjunto de las organizaciones, se puede afirmar que en orden de frecuencia están los siguientes:

- Escasez de recursos financieros en las sociedades,
- Escaso desarrollo de una cultura organizativa,
- Comercialización de los productos agrícolas.

4.1.3 Recomendaciones para que la organización sea más eficiente o simplemente trabaje mejor que ahora.

Se consideró importante conocer las alternativas que los mismos representantes de las organizaciones de productores de frijol han pensado para mejorar su funcionamiento. En el cuadro siguiente se muestra como es el Estado quien, para los productores, tiene la palabra, pues se plantean mas apoyos de él hacia las agrupaciones, en diez de las sociedades así se planteó.

Vale hacer la aclaración, que los apoyos requeridos fundamentalmente se refieren a recursos financieros.

En segundo término, se encuentran dos recomendaciones, una referente a una mayor capacitación de los socios y otra a mayor asesoría del gobierno en lo relativo a las actividades de la sociedad: producción y comercialización (incluyendo aquí el dar mayor valor agregado a los productos). Estas inquietudes se plantearon en cinco sociedades distintas.

En un tercer sitio se tienen otras dos recomendaciones, las dos hechas en cuatro diferentes organizaciones: mas apoyo financiero a los productores y mas esfuerzo y mas participación de los socios en los trabajos de su organización.

Cuadro 11. Recomendaciones para mejorar las sociedades de frijol		
Recomendación	# Sociedades	% Sociedades
1. Más apoyos del Estado a las Organizaciones	10	35.71
2. Capacitación a socios	5	17.85
3. Asesoría del Gobierno	5	17.85
4. Mas apoyo financiero a los productores	4	14.28
5. Mas esfuerzo y mas participación de socios	4	14.28
6. Mejorar organización e información a socios	3	10.71
7. Más Promoción de la Organización	2	7.14
8. Trabajo permanente de líderes	2	7.14
9. Selección adecuada de los socios	2	7.14
10. Cooperación de los Socios con dinero	2	7.14
11. Mas accesible el dinero de la banca	2	7.14
12. Conocer los Programas del Gobierno	1	3.57

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

En cuarto lugar, está la propuesta de tres organizaciones: mejor organización y mejor información a los socios.

En el quinto sitio encontramos cinco recomendaciones, manifestadas por dos sociedades cada una: mas promoción a la organización, trabajo permanente de líderes, selección adecuada de los socios, cooperación de los socios con dinero y mas accesible el dinero de la banca.

En último lugar, se tiene la propuesta de una organización: conocer los programas del gobierno. Lo que parece ser muy simple pero que en el fondo está esa impotencia que sienten los productores cuando desconocen los

apoyos que existen, o las maneras de acceder a ellos, o los plazos fijados, o los cambios en las normas de operación de los programas.

En suma se trata de tres puntos básicos: apoyo del Estado, aspectos organizativos y recursos financieros.

Cuadro 12. Recomendaciones al Estado		
Recomendación	# Sociedades	% Sociedades
1. Más apoyos del Estado a las Organizaciones	10	35.71
2. Asesoría del Gobierno	5	17.85
3. Mas apoyo financiero a los productores	4	14.28
4. Conocer los Programas del Gobierno	1	3.57
Cuatro tipos de recomendaciones al Estado	20	Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

Cuadro 13. Recomendaciones a las sociedades de frijol		
Recomendación	# Sociedades	% Sociedades
1. Capacitación a socios	5	17.85
2. Mas esfuerzo y mas participación de socios	4	14.28
3. Mejorar organización e información a socios	3	10.71
4. Más Promoción de la Organización	2	7.14
5. Trabajo permanente de líderes	2	7.14
6. Selección adecuada de los socios	2	7.14
7. Cooperación de los Socios con dinero	2	7.14
Siete tipos de recomendaciones a las Sociedades	20	Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

Cuadro 14. Recomendaciones a las instituciones financieras		
Recomendación	# Sociedades	% Sociedades
1. Mas accesible el dinero de la banca	2	7.14

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en 2005.

En suma:

1. La gran mayoría (89.28 %) de las organizaciones de productores de frijol de la Zona Norte de la Franja Agrícola Zacatecana son sociedades de producción rural y la mitad se han constituido bajo el régimen de responsabilidad limitada, y la otra mitad bajo el régimen de responsabilidad ilimitada.
2. Tres cuartas partes de las organizaciones se crearon con el objeto de mejorar la comercialización de frijol. En dos más, también tienen este objetivo junto con el de acceder a los recursos de las instituciones oficiales. El 85.7 % tiene la intención de establecer una empresa social, básicamente con objeto de darle valor agregado al frijol y obtener una utilidad mayor en la venta.
3. Un alto porcentaje (89 % en el menor de los casos y cien por ciento en el mayor) de las sociedades cumple con la gran mayoría de los elementos de los estatutos: registro federal de contribuyentes, órgano de vigilancia, acta de constitución, normas de admisión, normas de separación, normas de expulsión, derechos y obligaciones de los socios. Sin embargo, lo que es de llamar la

atención es que únicamente el 35.71 % del conjunto de sociedades estudiadas tienen su capital social completo.

4. De manera similar ocurre para el caso de la protocolización de las sociedades y del registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, entre el 89 y el 96 % de ellas están protocolizadas y registradas.

5. Contrariamente a lo anterior, la mayoría (82 a 96 %) de las organizaciones no cuenta o no ha creado fondos de reserva, de previsión social, de garantía o de capitalización.

6. Mas de dos terceras partes están afiliadas a una organización de segundo nivel, fundamentalmente a la Integradora Estatal de Productores de Frijol, a la Nueva Integradora de Productores de Frijol y a la Empresa Integradora de Servicios Agrícolas. En diez casos se dijo sentirse medianamente independientes, en una nada y en dieciséis totalmente independientes.

7. La forma en que se elige a las autoridades de las organizaciones es en asamblea, excepto en un caso en el cual se hace mediante una consulta informal a los socios. Entonces se considera por parte de las personas entrevistadas que la forma común de elección es democrática y en el caso de excepción, se considera una forma pragmática de elegir representantes.

8. La cooperación entre organizaciones se da de arriba hacia abajo, es decir las organizaciones de segundo nivel apoyan con la organización y gestión de cursos, con recomendaciones, consejos y acompañamiento, a las sociedades de primer nivel. Esto se ha dado en trece de las veintiocho sociedades.

5. CONCLUSIONES

1. En términos generales, las organizaciones de productores de frijol de la Zona Norte de la Franja Agrícola Zacatecana cumplen, al decir de sus representantes, con los requisitos formales que se recomiendan para que una organización se establezca e inicie operaciones.

2. Sin embargo, entre los principales problemas que consideran tener el conjunto de las organizaciones, en orden de frecuencia son los siguientes:

- Escasez de recursos financieros en las sociedades,
- Escaso desarrollo de una cultura organizativa,
- Comercialización de los productos agrícolas.

3. Para resolver sus principales problemas, las organizaciones plantean tres puntos básicos: apoyo del Estado, fortalecer los aspectos organizativos y recursos financieros.

4. No es de extrañarse, que se afirme la necesidad del apoyo Estatal, pero si resulta muy interesante que finalmente se reconozca la debilidad de las organizaciones, que a pesar de cumplir con una serie de requisitos formales su capacidad de acción colectiva no es muy satisfactoria. Específicamente se requiere fortalecer los aspectos organizativos:

- Capacitación a socios, líderes y socios de base.

- Más esfuerzo y más participación de socios en las acciones de la sociedad.
- Mejorar la organización y bajar la información de los líderes a los socios de base.
- Más promoción de la organización de acuerdo a las actividades que realice.
- Trabajo permanente de los líderes para darle continuidad al trabajo organizativo y a las actividades de la sociedad.
- Selección adecuada de los socios.
- Cooperación de los socios con dinero.

5. No obstante que las organizaciones de productores de frijol cubren la parte formal de su constitución, protocolización y registro, requieren fortalecer su proceso organizativo para poder desarrollarse, requieren emprender un proceso de reeducación que les permita aprender a ser participativos, a ser tolerantes, incluyentes y toda una serie de valores necesarios para la buena marcha del grupo organizado, de las acciones colectivas.

6. Pero, el entorno también tiene su parte de responsabilidad en el escaso desarrollo de las organizaciones de productores. La puesta del frijol mexicano en el mercado mundial globalizado, la política del Estado Mexicano hacia los productores de frijol y la escasa disponibilidad de recursos financieros para la producción y comercialización, son grandes factores que limitan el desarrollo de las organizaciones de productores.

7. Los mismos productores están marcando la pauta a seguir: mas apoyo estatal, es decir, una política mas apropiada, que contemple las condiciones particulares de los distintos grupos de productores con unidades de producción viables para producir frijol; disponibilidad de recursos financieros, para apoyar esta política, y; mejor organización, según se anotó antes.

6. LITERATURA CITADA

1. Appendini, Kirsten (2001). De la milpa a los tortibonos/la reestructuración de la política alimentaria en México. UNRISD-El Colegio de México. México.
2. Appendini, K., De la Tejera, B. y García Barrios, R. (2003). La seguridad alimentaria en México en el contexto de las nuevas relaciones comerciales internacionales, en De la Tejera, B. (coord); 2003; Dimensiones del desarrollo rural en México: Aproximaciones teóricas y metodológicas; UACH –CIDEM- SUMA; México. Pags. 53-76.
3. ASERCA (1997). El cultivo del frijol en México. En Revista Claridades Agropecuarias Número 44. ASERCA-SAGARPA. México. p: 13.
4. ASERCA (2004). Subprograma de de fomento y consolidación de organizaciones económicas para el acopio y comercialización. Archivo electrónico DGDM-20040913-1.pdf.
5. Ayala E. José; 1999; Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado: Prefacio e Introducción; UNAM-Porrúa; México; Octubre; p: 25-76.
6. Ayala E., José (2003). Instituciones para mejorar el desarrollo. México.
7. Barragán Ocampo, Le Roy (2003). En El Sol de Zacatecas del día 14 de noviembre de 2003. Zacatecas, México.
8. Bonnal et al (2003)
9. Castro Meléndez, Feliciano (1992). Modernización y ejido. Expansión del capital y ruptura política. Unión de Ejidos Guillermo C. Aguilera de Fresnillo, Zac. Culiacán, Sinaloa. p: 224.
10. CEPAL (1999). Estrategias campesinas frente a la crisis.
11. De Janvry A. M. *et al.* (1995). Reformas del sector agrícola y el campesinado en México; FIDA (Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola) – IICA (Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura); San José, Costa Rica; Serie FIDNIICA no. 4.
12. De la Tejera, B. (1999). Las ciencias sociales y los niveles de análisis en los estudios de agricultura sostenible: propuesta de una agenda de investigación; Memorias del IV Simposio Internacional sobre Agricultura Sostenible; Morelia, Mich. México. Pag. 95-104.
13. De la Tejera, Beatriz *et al.* (2000). Las instituciones locales y el manejo de los recursos naturales en el campo mexicano. México.

14. Delgado y Rodríguez (2001). Los dilemas de la migración y el desarrollo en Zacatecas: el caso de la región de alta migración internacional. Ponencia presentada en el Segundo Seminario Internacional sobre Migración, Remesas y Desarrollo Económico Regional, UAZ y Universität Gesamthochschule Kassel, Zacatecas, Zac. 21-22 de septiembre 2001.
15. Diario Oficial de la Federación (1995). Ley General de Sociedades Mercantiles. México.
16. Esteva (1980), *La batalla en el México rural*. Siglo XXI. México.
17. FAO (1995). *Macroeconomía y Política Agrícolas: Una guía metodológica*. FAO. Roma. pp:36-54, 99-110.
18. FAO, (1994).
19. Flores y Mariña (1999). *Crítica de la globalidad*.
20. García Bedolla, J. (1994). Conferencia en evento "Políticas y programas para el campo". CNC. México.
21. García Medina, Amalia Dolores (2005). Primer informe de gobierno del estado de Zacatecas. Archivo electrónico: zacatecas.gob.mx/informe05/Tomoll.pdf. pp: 210-213.
22. Gobierno De México (2003). Diversas leyes que norman las figuras asociativas. Archivo electrónico: sep.gob.mx/servs/normativ/leyes.
23. Gómez G., G. (1981). *Organización Campesina y Lucha de Clases*. UACH. Chapingo, México.
24. Ianni O. (1999). Sociología de la globalización. En Ianni, *Teorías de la globalización*. Siglo XXI-CII/UNAM. México. pp: 158-173.
25. IICA, (1999).
26. Imagen (2001). Periódico "Imagen" de Zacatecas. 24 de marzo de 2001.
27. INEGI (1981). *Síntesis geográfica de Zacatecas*. INEGI. México. 222 p.
28. INIFAP (2004). *Cadenas de sistemas agroalimentarios de chile seco, durazno y frijol en el estado de Zacatecas: una aplicación de la metodología ISNAR*. Centro de Investigación Regional Norte Centro. CIRNOC-INIFAP. México.

29. Lacki, Polan (1995). Desarrollo Agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor. FAO. Chile.
30. Ladrón de Guevara (1999). La reforma rural en México principal reto de la globalización. Congreso de la Unión. México.
31. Ledesma Mares, Juan Carlos (1995). Elementos para la definición de una propuesta de desarrollo rural en la Franja Frijolera de Zacatecas – Durango. Tesis de Maestría. Chapingo. México.
32. Martínez Gamboa, Abel Oswaldo y González Contreras, Ma. de Lourdes (2004). Plan Rector del Sistema-Producto Frijol. Zacatecas. Documento electrónico. SAGARPA-INCA Rural-GODEZAC. Zacatecas, México. 122 p.
33. Mauricio Leguizamón, José Antonio (2003). Apuntes de organización de productores. Unidad Académica de Agronomía-UAZ. Zacatecas, México.
34. Mora (1983),
35. Morales Carrillo, Nicolás (2000). Rentabilidad del frijol y esquemas de comercialización. Fundación Produce Zacatecas-GODEZAC-UACH-CONACYT. México.
36. Morales Carrillo, Nicolás (2000b). "La Jornada" del 12 de marzo de 2000. Entrevista de Angélica Enciso. México.
37. Morales Carrillo, Nicolás (2001). Rentabilidad y comercialización del frijol en México. En Velasco González, Oscar H. *et al.* Indicadores estadísticos de la producción de frijol. CIIDIR-Durango y SAGDR. México.
38. Morales Carrillo, Nicolás *et al.* (2000). Estrategias de organización y comercialización de los productores de frijol en Zacatecas. Informe técnico Jul – Dic/99. CRUCEN – UACH. México.
39. MUÑOZ R., M. y SANTOYO C., V. H. (1996) "Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural". CIESTAAM – UACH. Chapingo. México.
40. Niño (1975),
41. North (1993)
42. Núñez L. (1997). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: Examen de las políticas agrícolas de México. París (Colección políticas nacionales y Comercio Agrícola).

43. OEIDRUS (2005). Anuario de producción agrícola 2003. SAGARPA-INEGI-GODEZAC. Zacatecas, México.
44. OEIDRUS (2006). Anuario de producción agrícola del estado de Zacatecas 2004. SEDAGRO-SAGARPA. Zacatecas.
45. Ortiz Valdéz, Marcial (1998). El frijol en el estado de Zacatecas. Gobierno del Estado de Zacatecas. México. Pág. 155-156.
46. Ostrom Elinor; 1990
47. Otero, Gerardo (2003). ¿Adiós al campesinado?
48. Paz F. 2003; La economía agrícola mexicana ¿Sin campesinos? UNAM; México; págs. 123-176.
49. Perreault y Bebbington. Organizaciones Indígenas de Riego y la Formación de Capital Social en las Tierras Altas del Ecuador Septentrional.
50. Ramírez Díaz , Francisco Javier *et al.* (2001). Políticas para el desarrollo rural regional.
51. Ramírez Miranda, César A. (1995). La configuración regional y de clases en el estado de Zacatecas 1940-1970. Chapingo. México. Pág. 180-181.
52. Ramírez Miranda, César A. (1997). Globalización, neoliberalismo y estrategias de los actores regionales en la agricultura mexicana. Tesis de Doctorado. UAM. México. Pág. 188-244.
53. Rubio, Blanca (2003). Decálogo de mitos sobre el campo mexicano. En de la Tejera B. (coord); 2003; Dimensiones del desarrollo rural en México: Aproximaciones teóricas y metodológicas; UACH-CIDEM-SUMA México.
54. Ruiz Garduño, Raúl René (2006). Estrategias de reproducción social del campesinado zacatecano. Manuscrito de tesis doctoral. UAM. México.
55. SARH (1982). Diagnóstico agroindustrial. Zacatecas 16. SARH. México. pp: 41-142.
56. Schejtman y Berdegúé, (2003).
57. Téllez K. Luis (1994). La modernización del sector agropecuario y forestal, Una visión de la modernización de México; Fonde de Cultura Económica; México.

58. V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural (1998). Globalización, crisis y desarrollo rural en América Latina. Memorias de sesiones plenarias. Chapingo. México. pp: ix-xviii.
59. VOLKE H., V. Y SEPULVEDA G., I. (1987). Agricultura de subsistencia y desarrollo rural". Trillas. México, 1987.
60. Warman, Arturo (1980). Los campesinos, hijos predilectos del régimen". Nuestro Tiempo. México.
61. Zepeda del Valle, Juan Manuel (2005). La competitividad de la cadena productiva de frijol en Zacatecas. Universidad Autónoma Chapingo-Fundación Produce Zacatecas A. C. Zacatecas, México. 119 p.

7. ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

1. Como se llama la organización? _____

- 2.Cuál es su domicilio fiscal? _____

3. ¿Qué tipo de figura jurídica es? _____
4. El régimen de responsabilidad es: Limitada o Ilimitada? _____
5. ¿Tienen Registro Federal de Contribuyentes? _____
6. ¿Cual fue el objetivo original de la formación de la organización?

7. ¿Tienen capital social completo? _____
8. Cuantos socios integran la organización? _____
9. Nos pueden facilitar los nombres de los socios? _____
10. ¿Cuál es el órgano de vigilancia de la organización?

11. ¿Tienen acta de constitución de la organización? _____
12. ¿Cuentan con normas:
 - a) para la admisión de nuevos socios? _____
 - b) para la separación de los socios que así lo requieran? _____
 - c) y para la expulsión de socios? _____

13. Tienen reglamentados: a) los derechos de los socios? _____,
b) y las obligaciones? _____.
14. La sociedad cuenta con reglamento interno de trabajo? _____.
15. Poseen normas para en caso necesario proceder a la liquidación y
disolución de la sociedad? _____.
16. ¿La sociedad está protocolizada o formalizada ante Notario
Público o Fedatario? _____.
17. ¿En que instituciones está registrada?
a) Registro Agrario Nacional RAN _____.
b) Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHyCP _____.
c) Registro Público de la Propiedad y del Comercio _____.
18. ¿Qué proyectos se han realizado por medio de la sociedad?

19. ¿La sociedad cuenta con: a) papelería oficial membretada _____,
b) y con facturas o notas requisitadas? _____.
20. ¿La sociedad cuenta con:
a) fondos de reserva? _____,
b) fondos de previsión social? _____,
c) con fondos de capitalización? _____,
d) con fondos de garantía? _____.
21. ¿Los socios han dado cuotas para gastos de la sociedad? _____.
22. La última vez que los socios cooperaron con una cuota fue para:
_____.
23. ¿En los estatutos de la sociedad se tiene contemplado
el reparto de utilidades? _____.

24. ¿Cuántas veces se han repartido utilidades entre los socios? _____.
25. ¿Quién lleva las cuentas de la organización? _____.
26. ¿Para facilitar la administración de la sociedad se dispone de un sistema contable y administrativo? _____.
27. ¿La sociedad cuenta con planes de trabajo? _____;
a) a corto plazo? _____,
b) a mediano plazo? _____,
c) y a largo plazo? _____.
28. En sus planes de trabajo ¿se considera el desarrollo de alguna empresa de la sociedad? _____.
29. ¿Qué tipo de empresas se tiene considerado desarrollar?

_____.
30. Para la realización de los proyectos de la sociedad ¿Qué apoyos han recibido de instituciones públicas, sociales o privadas?

_____.
31. Para la comercialización de frijol se cuenta con:
a) Bodegas _____, Cantidad: _____, Capacidad: _____.
b) Bazoocas _____, Cantidad: _____, Capacidad: _____.
c) Báscula _____, Cantidad: _____, Capacidad: _____.
d) Transporte _____, Cantidad: _____, Capacidad: _____.
e) Otra _____, Cantidad: _____, Capacidad: _____.
32. ¿Tienen algún plan para mejorar la venta de frijol? _____.
33. ¿En que consiste este plan de mejora de la comercialización?

_____.
34. ¿La sociedad pertenece a alguna organización mas grande? _____.
35. ¿A cual(es)? _____.

36. ¿La sociedad participa en alguna organización política? _____.
37. ¿En cual(es)? _____.
38. Para hacer sus planes y tomar sus decisiones
¿se esperan a que el gobierno marque la línea? _____.
39. ¿Sus representantes han llevado propuestas al gobierno
para mejorar la producción y/o comercialización de frijol? _____.
40. ¿Qué propuestas han hecho al gobierno?
- _____
- _____
41. Como organización ¿Qué tan independientes se consideran?
- a) Totalmente _____, c) Poco _____,
- b) Medianamente _____, d) Nada _____.
42. ¿Cómo se elige a las autoridades de la organización?
- _____
- _____
- _____
43. ¿Considera que es una forma democrática de elección? _____.
44. ¿Cuáles han sido las decisiones más importantes de la
organización? _____
- _____
- _____
45. ¿Quién o quienes han tomado esas decisiones?
- _____
- _____

46. ¿Considera que es una forma democrática de decidir? _____.
47. ¿Estas decisiones fueron propuestas por alguna persona de fuera de la organización? _____.
48. ¿Por quién?
- a) asesor o despacho b) gente de gobierno c) organización política d) otra _____
49. Cuando toman sus decisiones, puede estar presente gente de:
- a) Asesoría b) Gobierno c) Org. política d) otra _____
50. A esta organización ¿le han apoyado otras organizaciones? _____
51. ¿De que manera le han apoyado?
- a) Consejos o recomendaciones b) Cursos de capacitación c) Acompañamiento d) Otra _____
52. ¿Se han dado cursos de capacitación a los socios? _____.
53. ¿Sobre que han sido los cursos de capacitación?
- a) Organización _____.
- b) Contabilidad y administración _____.
- c) Comercialización _____.
- d) Planeación y elaboración de proyectos _____.
- e) Diversos aspectos de la Producción de frijol _____.
- f) Otro: _____.
54. La gente que tiene puesto administrativo ¿está capacitada para desempeñarse profesionalmente? _____.
55. ¿A todos los socios se les informa de las cosas importantes de la organización? _____.
56. ¿Cómo se informa a los socios de las cosas importantes de la organización? _____
57. La sociedad ha organizado actividades conjuntas o colectivas? _____

58. ¿Cuáles actividades colectivas ha organizado?

- a) Cursos, demostraciones, giras o asistencia a exposiciones.
- b) Asambleas, reuniones o juntas.
- c) Jornadas de trabajo cooperativo, faenas.
- d) Marchas, mítines, plantones, tomas de edificios o carreteras.
- e) Otras: _____

59. La participación de los socios en las actividades de la

organización es: a) Alta b) Media c) Baja

60. Los socios asisten a reuniones, juntas o asambleas:

- a) La Mayoría b) La mitad (aprox.) c) La Minoría

61. La participación de los socios en comisiones es:

- a) Alta b) Media c) Baja

62. ¿Cuáles son los principales problemas de la organización?

63. ¿Cree usted que la sociedad podría funcionar mejor? _____.

64. ¿Qué recomendaciones haría para que la organización fuera más eficiente o simplemente trabajara mejor que ahora?

CUESTIONARIO INDIVIDUAL PARA LOS SOCIOS

1. ¿Cuándo ingresó a la organización?
a) Desde que empezó b) Tiempo después 1.____
2. ¿Cómo tomó la decisión de hacerse socio de la organización?
a) Libre y voluntariamente b) Se sintió presionado 2.____
3. ¿Qué cosa le hizo decidirse a formar parte de la organización?
a) Convencimiento b) Sus amigos le convencieron
c) El apoyo del Gobierno d) La recomendación del asesor 3.____
4. ¿Participa usted en las actividades de la organización?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca 4.____
5. ¿Asiste a asambleas, reuniones o juntas?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca 5.____
6. ¿Tiene algún puesto dentro de la organización (Presidente, secretario, tesorero, vocal, vigilancia, miembro del consejo de administración, otro)?
a) Si b) No 6.____
7. Participa usted en comisiones para atender asuntos temporales de la organización?
a) Casi siempre b) Cuando lo proponen c) Nunca 7.____
8. Participa usted en trabajos, faenas o actividades de rutina de la organización?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca 8.____
9. En asambleas o en reuniones de trabajo de la organización ¿Le gusta hacer propuestas de mejora de la sociedad?
a) Si b) No 9.____
10. Le gusta participar en el análisis de problemas de la organización y toma de decisiones para su solución?
a) Si b) No 10.____
11. Para ingresar a la organización ¿tuvo que dar alguna cuota?
a) Si b) No 11.____

12. ¿Recuerda usted para que se usó la primera cuota?
 a) Capital social b) Gastos de la Comisión c) Notario Público d) No se acuerda 12._____
13. Ya como socio ¿Ha tenido que dar otras cuotas?
 a) Si b) No 13._____
14. Para que son las cuotas que tienen que dar los socios?
 a) Gastos de la Comisión b) Compra de Equipo c) Obras de la Sociedad d) Otro 14._____
15. La manera en que la sociedad lleva las cuentas del dinero y sus bienes, lo deja a usted:
 a) Satisfecho b) Poco satisfecho c) Insatisfecho 15._____
16. En el reglamento de la sociedad ¿está considerado que debe haber reparto equitativo de utilidades?
 a) Si b) No c) No sabe 16._____
17. ¿Cuántas veces se han repartido utilidades?
 17._____
18. Sabe usted si la organización tiene un plan de producción a mediano o largo plazo?
 a) Si b) No c) No sabe 18._____
19. ¿Sabe usted si la organización tiene un plan de desarrollo empresarial?
 a) Si b) No c) No sabe 19._____
20. ¿La organización está integrada o vinculada económicamente a otra(s) organización(es), a una integradora o a una unión de ejidos?
 a) Si b) No c) No sabe 20._____
21. ¿Cómo se eligen las autoridades de la organización?
 a) Por mayoría de votos b) Por imposición de un grupito de socios c) Cada vez es diferente 21._____
22. ¿Está de acuerdo en la forma de elección?
 a) Si b) No c) No siempre 22._____
23. ¿Considera que es una forma democrática de elección?
 a) Si b) No c) No siempre 23._____

24. Para usted ¿Cuáles han sido las decisiones más importantes de la organización?

25. ¿Quién o quienes han tomado esas decisiones?

a) La mayoría de los socios b) Los líderes de la sociedad c) El Presidente de la sociedad 25. _____

26. ¿Considera que es una forma democrática de decidir?

a) Si b) No c) No sabe 26. _____

27. ¿Estas decisiones fueron propuestas por alguna persona de fuera de la organización?

a) Si b) No c) No sabe 27. _____

28. ¿Por quien?

a) un asesor de la sociedad b) el gobierno (SEDAGRO, SAGARPA, SRA, otra) c) un partido político 28. _____

29. ¿Quiénes están presentes cuándo la sociedad toma sus decisiones?

a) solo socios b) los socios y gente de confianza 29. _____

30. A quien (es) se tiene suficiente confianza como para tomar decisiones delante de él (ellos)?

a) al asesor(es) b) gente de gobierno c) gente de un (SEDAGRO, SAGARPA) partido 30. _____

31. Considera usted que la organización se maneja de manera independiente de asesores, del gobierno, de los partidos?

a) Si b) No c) No siempre 31. _____

32. ¿La organización cuenta con algún servicio de asesoría profesional para la planeación y realización de actividades para su desarrollo?

a) Si b) No c) No sabe 32. _____

33. ¿Quién o Quiénes asesoran a la organización?

a) Un Técnico de Gobierno b) Un Prestador de Servicios Prof. c) Un despacho 33. _____

34. ¿Considera usted que la asesoría es suficiente?

a) Si b) No c) No sabe 34. _____

35. ¿A esta sociedad, la han apoyado otras organizaciones?
a) Sí b) No c) No sabe 35. _____
36. ¿De que manera le han apoyado?
a) Con consejos, recomendaciones, transmisión de experiencias, o cursos de capacitación.
b) Con otras cosas, por ejemplo _____
c) No sabe 36. _____
37. ¿El gobierno ha ayudado a la organización?
a) Sí b) No c) No sabe 37. _____
38. ¿Cuándo y de que manera el gobierno ha ayudado a esta organización?

39. ¿De que manera podría el gobierno ayudar más a la organización?

40. ¿Antes o después de haber ingresado a la organización recibió algún curso de capacitación sobre los derechos y obligaciones de los socios?
a) Sí b) No 40. _____
41. ¿Alguien les ha explicado sobre la importancia de que los socios actúen como un equipo o como una orquesta?
a) Sí b) No 41. _____
42. En relación a la comercialización de frijol ¿Qué debería hacer la organización para vender el frijol de los socios en mejores condiciones de precio y de pago?

43. ¿La gente que tiene puesto directivo o administrativo en la organización está capacitada para desempeñarse bien?
a) Si b) No c) No sabe 43. _____
44. ¿Los socios que dirigen la sociedad recibieron algún curso de capacitación para desempeñarse en su puesto?
a) Si b) No c) No sabe 44. _____
45. ¿Entre la gente que administra la sociedad hay puros socios o también hay gente contratada que no es socio?
a) Puros socios b) Hay contratados c) No sabe 45. _____
46. ¿A todos los socios se les informa de las cosas importantes de la organización?
a) Si b) No c) No sabe 46. _____
47. ¿Cómo se informa a los socios de las cosas importantes de la organización?
a) En asamblea b) Por pláticas con c) Por pláticas
 de socios el presidente con socios 47. _____
48. ¿Cree usted que la organización podría mejorar su funcionamiento?
a) Si b) No c) No sabe 48. _____
49. ¿Qué recomendaciones haría para que la organización fuera más eficiente o simplemente trabajara mejor que ahora?
