



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Filosofía**  
**Licenciatura en Antropología**



*“Si nos organizamos, las cosas llegan más fácil.*  
Capital social en el ejido Mineral de San Joaquín”

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Licenciado en Antropología

Presenta

Marvin Ivan Trejo Mendez

Dirigido por:

Dra. Beatriz Utrilla Sarmiento

Querétaro, Qro., a 20 de octubre de 2016

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción.....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Marco conceptual/teórico.....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>Capital social: un valioso recurso.....</b>                | <b>6</b>  |
| <b>¿Qué es el capital social?.....</b>                        | <b>7</b>  |
| Confianza y reciprocidad.....                                 | 13        |
| Redes.....  | 15        |
| Formas de Participación.....                                  | 16        |
| Instituciones formales e informales.....                      | 16        |
| <b>Características del capital social.....</b>                | <b>17</b> |
| <b>Funciones y efectos del capital social.....</b>            | <b>20</b> |
| <b>Capital social y ruralidad.....</b>                        | <b>23</b> |
| Nueva ruralidad.....  | 23        |
| <b>Metodología.....</b>                                       | <b>35</b> |
| <b>Objetivo.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Diseño de la investigación.....</b>                        | <b>35</b> |
| <b>Información monográfica regional.....</b>                  | <b>41</b> |
| <b>Datos generales.....</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>Demografía.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>San Joaquín y la sierra gorda: contexto histórico.....</b> | <b>50</b> |
| <b>Historia reciente: siglo XX.....</b>                       | <b>52</b> |
| <b>Estudio de caso.....</b>                                   | <b>56</b> |
| <b>El Ejido.....</b>  | <b>59</b> |
| Recursos materiales.....                                      | 59        |
| Fauna.....  | 61        |
| Flora.....  | 62        |
| Capital cultural.....   | 63        |
| <b>Organización.....</b>                                      | <b>65</b> |
| Reglas informales.....  | 68        |
| <b>Grupos al interior.....</b>                                | <b>70</b> |
| <b>Los denantes.....</b>                                      | <b>70</b> |
| Mariano Perez.....  | 72        |
| Juan Casas.....   | 73        |
| Ignacio Torres.....   | 74        |
| Guadalupe Ramírez.....  | 75        |
| Samuel Ledesma.....   | 76        |
| <b>Liderazgo fuerte.....</b>                                  | <b>77</b> |
| <b>Cambio generacional.....</b>                               | <b>81</b> |
| <b>Los sucesores.....</b>                                     | <b>85</b> |
| El origen.....  | 87        |
| Dinámica al interior.....                                     | 88        |
| Solución de conflictos.....                                   | 89        |

|  |            |
|--|------------|
| Los integrantes .....  | 91         |
| Motivos e intereses personales .....   | 98         |
| Relaciones ejido-Estado.....   | 106        |
| <b>Capital social en el ejido Mineral de San Joaquín: discusión y reflexiones finales.....</b> | <b>115</b> |
| <b>Factores que favorecen el capital social.....</b>   | <b>115</b> |
| Gobierno.....  | 115        |
| Redes .....  | 117        |
| Valores.....   | 121        |
| <b>Factores que inhiben el capital social .....</b>  | <b>125</b> |
| <b>Capital social ¿individual o colectivo?.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>Capital social y ruralidad .....</b>  | <b>140</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>147</b> |

## INTRODUCCIÓN

La organización para la producción y el desarrollo, tanto social como económico, ha estado presente en la mente de gobernantes y legisladores desde inicios del siglo XX. Durante su sexenio, el *tata* Cárdenas puso en marcha un programa de ejidos colectivos, como solución a la falta de organización y de recursos del agro mexicano. Sin embargo, el programa de Cárdenas tuvo la misma suerte que los programas de sus sucesores (y antecesores): fracasaron y terminaron olvidados en los archivos históricos de la nación.

Estas iniciativas de organización en el campo mexicano comparten un punto en común y es que parten del supuesto de que en el campo no existe organización para la producción, cuando en realidad las comunidades rurales y los ejidos cuentan con formas de organización, algunas muy antiguas, y elementos que permiten el trabajo en conjunto, en otras palabras, cuentan con un capital social.

La presente tesis busca aportar elementos para el estudio y la discusión del capital social en todos los aspectos, esto es, en su composición, apropiación, construcción y funciones. Para ello presento un estudio de caso, elaborado en el ejido Mineral de San Joaquin, en donde la presencia de elementos que configuran y hacen funcional el capital social ha sido la clave del éxito para la organización. Como sostengo, el capital social es un recurso de gran utilidad para que las organizaciones y los individuos alcancen sus objetivos con mayor facilidad.

La tesis consta de cinco apartados. En el primero de ellos, el marco teórico y conceptual, describo las tres perspectivas principales que se han propuesto en torno al capital social, las cuales giran en torno al o los sujetos que poseen y *generan* el capital social. Posteriormente, con base en investigaciones previamente realizadas, presento los elementos, las características y las funciones del capital social para las organizaciones. Es importante considerar el espacio en donde se desarrolla el capital social, especialmente si hablamos de un área con tanto dinamismo y en constante transformación, como lo es el campo mexicano. Por ello, a manera de

conclusión del apartado, realizo una pequeña discusión en torno a las transformaciones que atraviesa el campo mexicano en nuestros días, una discusión importante si buscamos comprender por qué se busca potenciar recursos como el capital social.

El segundo apartado, la metodología, describe el proceso de elaboración de la presente investigación. La información monográfica regional constituye el tercer apartado de la tesis, en él se presentan datos que nos permiten entender el contexto y las condiciones en que se desarrolla el capital social, estos datos son de carácter demográfico, geográfico e histórico.

El cuarto apartado presenta el estudio de caso realizado. En él se realiza una descripción detallada del ejido Mineral de San Joaquin y sus integrantes. Como veremos, hay una gran diferencia entre el desarrollo y uso del capital social entre ejidatarios, diferencias que tienen fundamento en las edades, género, experiencias previas y expectativas de los ejidatarios, por mencionar algunos ejemplos.

Para concluir, en el quinto apartado presento una reflexión en torno a los factores favorables (como el papel del gobierno, las redes y los valores) y negativos para el capital social en este caso en particular; posteriormente discuto, en relación con el primer apartado, las implicaciones de considerar al capital social como un aspecto individual o colectivo, además de las implicaciones que tiene en el México rural en nuestros días.

## MARCO CONCEPTUAL/TEÓRICO

### CAPITAL SOCIAL: UN VALIOSO RECURSO

“Cuando un recurso es valioso, raro y costoso de imitar y sin sustitutos, provee la base para una ventaja competitiva”<sup>1</sup>

Jean-Luc Arregle

¿Qué pensamos cuando escuchamos o leemos la palabra “capital”? Dinero o recursos quizá sea lo primero que se nos venga a la cabeza. En su sentido más amplio y difundido, el concepto de capital hace referencia a todos los componentes materiales que, en combinación, crean productos o bienes de consumo, ya sea en una empresa o un individuo.

Para Bourdieu, “el capital es trabajo acumulado” (Bourdieu, 2000, pág. 131) ya sea en forma material o intangible. Para Ostrom y Ahn (2003), el capital es un medio, más que un objeto, a través del cual se puede obtener recursos y beneficios, pero al cual se le debe invertir tiempo y energía para su construcción. El concepto de capital, tradicionalmente, ha sido utilizado en el ámbito económico, en el mundo del intercambio mercantil, dirigido por el interés individual y la obtención de beneficios. Bourdieu (2000) destaca que, en el mundo social, existen infinidad de tipos de intercambio que no están regidos por ésta lógica, sino que son "desinteresados" en el sentido de que, desde la perspectiva económica clásica, no generan alguna ganancia tangible. Por ello, Bourdieu señala que el capital debe ser entendido en sus tres manifestaciones:

---

<sup>1</sup> Traducción mía, texto original "When a resource is valuable, rare, costly to imitate and without substitutes, it provides the basis for a competitive advantage" (p.73)

1. Capital económico: incluye los recursos económicos y materiales, empleados en el intercambio mercantil.
2. Capital cultural: comprendido por el comportamiento, las habilidades y conocimientos desarrollados por un individuo, que le permiten relacionarse con el entorno.
3. Capital social: abarca el conjunto de relaciones sociales que el individuo establece en sociedad.

Las tres formas del capital no son independientes, ni excluyentes entre sí, al contrario, considero que son complementarias. Como señala Bourdieu, una forma se puede convertir en la otra. Un ingeniero, por ejemplo, utilizará sus habilidades y conocimientos para obtener capital económico; de igual manera, su capital económico le permitirá acceder a grupos, como clubes y asociaciones, en donde podrá continuar desarrollando su capital cultural, incrementar su capital económico y hacer más relaciones, aunque no siempre se presenta en forma de ciclo, como aquí lo he ejemplificado, en el proceso intervienen distintos factores, sin embargo, hay que tener en cuenta que estas formas de capital están en constante interacción. Como veremos, el capital social integra elementos de distinta naturaleza que nos ayudan a comprender de mejor manera el funcionamiento de las organizaciones y la acción colectiva.

### ¿QUÉ ES EL CAPITAL SOCIAL?

El concepto de capital social, a resumidas cuentas, equivaldría a lo que coloquialmente nos referimos cuando decimos que una persona “tiene relaciones” o “tiene influencias”: al menos en una ocasión nos hemos topado con la historia de que un conocido consiguió trabajo en algún puesto importante, obtuvo un ascenso, evadió trámites administrativos, etc., por hacer uso de sus relaciones sociales, sin importar la naturaleza de ellas, sean de parentesco, de amistad o clientelismo. La idea central del capital social consiste justamente en eso: las relaciones sociales tienen un valor, con el cual, individuos y grupos, pueden alcanzar sus objetivos de manera más sencilla.

Sin embargo, existen múltiples maneras de concebir el capital social, entre las cuales se puede distinguir tres tendencias que se diferencian, principalmente, por el sujeto al cual se le atribuye el capital social, es decir, quien es el portador y generador de capital social. El primer teórico en formular la idea del capital social es, quizá, Pierre Bourdieu. Bourdieu planteó la necesidad de comprender el capital en sus distintas formas, entre las cuales se encontraba el capital social. Para Bourdieu, el capital social se define como:

“La totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo.”  
(Bourdieu, 2000, pág. 148)

La visión de Bourdieu sobre el capital social atribuye éste al individuo. Es el individuo el que constantemente se esfuerza por relacionarse con otros similares a él. Para el autor, el individuo invierte en crear estas relaciones: mediante el capital económico puede generar capital cultural, por ejemplo, invirtiendo en educación; el capital cultural permite al individuo acceder a nuevos grupos sociales de los cuales estaba excluido anteriormente por no poseer las habilidades necesarias. Dentro de estos grupos, el individuo genera el capital social. Cabe señalar que, aunque Bourdieu pone énfasis en el individuo, hace algunas precisiones sobre las características que debe tener el grupo. El grupo, dentro del cual se genera el capital social, debe ser homogéneo, es decir, sus miembros deben estar en condiciones similares o iguales, ya sea económica o culturalmente<sup>2</sup>, de manera que marquen una diferencia respecto al resto de la sociedad. El grupo debe estar institucionalizado, asegurando la permanencia y estabilidad del mismo mediante un

---

<sup>2</sup> Hay que señalar que, Bourdieu al hablar de cultura, como en este caso el capital cultural, se refiere a las habilidades, prácticas y conocimientos de un individuo o grupo, sin embargo también se puede tener en cuenta aspectos como la pertenencia a un grupo étnico o religioso, los judíos serían un ejemplo de un grupo homogéneo, como lo plantea Bourdieu.



conocimiento claro de las normas y sanciones al interior del grupo por parte de sus integrantes. Por último, el grupo debe mantenerse a partir del intercambio, ya sea de bienes materiales o simbólicos, entre los miembros, lo que implica que cada miembro este consciente de los motivos por los que pertenece al grupo y los objetivos que busca dentro de él.

El capital social, como todas las formas del capital para Bourdieu, puede generar otras formas de capital. La pertenencia a un grupo, o sea el capital social, puede devenir en capital cultural, al aprender nuevos conocimientos o desarrollar nuevas habilidades dentro del grupo; de igual manera puede producir capital económico, mediante el intercambio comercial con los miembros o mediante la transformación del capital cultural en capital económico. Hay que hacer énfasis en el hecho de que Bourdieu da más peso al individuo en la generación de capital social: para el individuo, el relacionarse con otros implica un gasto de recursos (tiempo, energía, recursos materiales, etc.) y, por lo tanto, es el que genera las estrategias para mantener dichas relaciones en función de los beneficios que le puedan traer. En este sentido, es el individuo el que crea las condiciones para una acción colectiva efectiva, al elegir las personas con quienes se relaciona establece los caminos por los cuales puede alcanzar sus objetivos personales.

En mi opinión, el planteamiento de Bourdieu presenta una dificultad, pues descansa en la capacidad individual de elegir racionalmente lo que necesita, es decir, con quienes debe relacionarse, algo que no es del todo correcto pues no siempre se puede elegir un grupo conscientemente. Consideremos el caso de la familia o de los grupos de amigos, grupos en donde no siempre existe una decisión racional, es decir, en el caso de la familia la pertenencia al grupo es por nacimiento, mientras que en el del grupo de amigos, aunque se elige, la mayoría de las veces no se elige buscando beneficios, intervienen factores como los sentimientos o las experiencias personales de los involucrados. Por otra parte, la institucionalización del grupo en muchas ocasiones es difícil, especialmente en el contexto rural, pues las relaciones

se establecen en la informalidad, en un contrato tácito, e incluso formalizando una relación, eso no implica que se siga una serie de normas al pie de la letra.

Del lado opuesto a la propuesta de Bourdieu, encontramos a Robert Putman. Putnam (1995) concibe el capital social como las conexiones sociales y las normas que de ellas emanan. Para el autor, estas relaciones y sus normas son las que crean un ambiente propicio para la acción en colectivo, o sea, que un grupo de personas actúen de manera conjunta y efectiva en la consecución de sus objetivos como colectivo.

"El capital social consiste para él en 'características de las organizaciones sociales, como las redes, normas y la confianza, que facilitan la acción y cooperación para el beneficio mutuo'<sup>3</sup> de modo tal que 'trabajar juntos es más fácil en una comunidad con un *stock* sustancial de capital social'<sup>4</sup>" (Marrero, 2006, pág. 79)

En su estudio sobre la disminución del capital social en Estados Unidos, Putnam (1995) fija la atención en los elementos sociales del contexto que contribuyen para que haya una menor interacción entre personas. Por ejemplo, concluye que los medios de comunicación influyen en esta interacción, pues "los lectores [de periódico], por ejemplo, confían 55% más [en sus vecinos] que los televidentes" (Putnam, 1995, pág. 678), debido a que el ver televisión es una actividad que se realiza dentro de la casa y por lo tanto se evita la participación con el exterior, además de que los televidentes son más escépticos respecto a la benevolencia de la gente. Entre otras cosas, también señala que la existencia de bienes comunales favorece el mantenimiento del capital social, debido a que mediante ellos se genera una identidad y los esfuerzos colectivos se trasladan a preservar esos bienes, como ocurre con las instituciones surgidas del Estado de bienestar (Putnam, 1995).

---

<sup>3</sup> Traducción mía, texto original "features of social organizations, such as networks, norms, and trust, that facilitate action and cooperation for mutual benefit"

<sup>4</sup> Traducción mía, texto original "working together, is easier in a community blessed with a substantial stock of social capital"

Dentro de esta corriente podemos ubicar a Fukuyama, quien aborda una dimensión que Putnam deja de lado, esto es, el lado informal de las relaciones sociales. Para Fukuyama, el capital social se encuentra en las relaciones sociales, pero tiene base en las normas formales e informales que rigen esas relaciones, tales como la honestidad o la reciprocidad, además de señalar que el capital social no solo se encuentra en grandes comunidades, naciones u organizaciones sociales, sino que lo podemos observar en instituciones tan pequeñas y tan *naturales* como la familia o los grupos de amigos (Marrero, 2006). Del trabajo de Putnam hay que destacar la importancia que tienen las instituciones en la generación, mantenimiento y reproducción del capital social, pues son las que dan forma y dirección a las relaciones sociales. A comparación de Bourdieu, Putnam entiende que las relaciones entre individuos ocurren en un contexto en el que existen regulaciones sobre el comportamiento, la manera en cómo se establecen las relaciones y existen otros sujetos, como el Estado, que cambian la percepción del individuo sobre sus objetivos y sujetos con los que se relaciona. El planteamiento de Putnam se enfrenta a la dificultad opuesta del de Bourdieu, pues le quita al individuo toda capacidad de elección, toda la acción ocurre dentro del marco institucional y normativo de los grupos (sin considerar, además, si los individuos respetan o vigilan sus normas e instituciones), sean muy pequeños o muy grandes, no nos explica cómo los objetivos particulares de cada individuo se enlazan con los de quienes le rodean.

Por último, tenemos la propuesta de Coleman, a quien podríamos situar entre Bourdieu y Putnam. Coleman parte de la idea de unir dos corrientes disciplinarias: aquella que ve al individuo y su acción como moldeadas por las normas y la sociedad, proveniente de la sociología; y aquella que ve en el individuo un ser racional, que planea y busca cumplir sus objetivos, cuyas acciones no están determinadas por agentes externos sino por una decisión razonada, derivada de la economía.

Para Coleman, el capital social vendría a ser el mediador entre los intereses individuales, los intereses en común de un grupo y el contexto que rodea a ambos. Coleman ofrece una definición más flexible del capital social, al establecer que

“No es una entidad única, sino una variedad de distintas entidades, con dos elementos en común: están compuestas por algunos elementos de las estructuras sociales y facilitan la acción de ciertos actores –ya sea individuos o actores corporativos- dentro de la estructura. Como otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo posible el logro de ciertos objetivos que, en su ausencia, no sería posible.”<sup>5</sup> (Coleman, 1988, pág. 98)

Durston (2002) coincide al señalar que el valor del capital social se encuentra justamente en la interacción de las estrategias y planes individuales con las instituciones e intereses comunitarios. Para Coleman (1988) el valor del concepto de capital social reside en su función más que en la forma que adopte: el capital social debe actuar como un recurso para que los individuos logren sus objetivos o intereses, independientemente de que se trate de una forma institucionalizada o no de capital social, individual o colectiva. Esta afirmación es apoyada por Arregle, Hitt, Sirmon y Very (2007) quienes sostienen que el capital social facilita la acción, tanto individual como colectiva, y crea valor al interior de los grupos sociales.

Aunque la propuesta de Coleman ha sido criticada por ser una especie de totalidad o de estar demasiado alejada del concepto original de capital social, propuesto por Bourdieu (Marrero, 2006), considero que es la más apropiada para estudiar las formas de capital social que se pueden encontrar en el campo mexicano. El concepto de Bourdieu presenta la dificultad de idealizar al individuo como un ser

---

<sup>5</sup> Traducción mía, texto original “Social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors - whether persons or corporate actors- within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that in its absence would not be possible.”

completamente racional, incluso egoísta, imposible de actuar colectivamente a menos que tenga algún interés de por medio. La realidad que podemos observar en el medio rural es que muchas de las prácticas y acciones emprendidas por los individuos son moldeadas o guiadas por las instituciones, formales e informales, como la familia, el ejido o *el costumbre*. Sin embargo, tampoco podemos atribuir a la colectividad la existencia de un capital social, puesto que estaríamos negando la completa existencia de los objetivos individuales. Considero que es importante concebir al capital social como un conjunto de factores o elementos interrelacionados por un objetivo en común.

Fuera de la noción de capital social encontramos la de “campo”, propuesta por Lomnitz (1975) en su estudio sobre una barriada en México. La noción de campo alude a la física, se refiere a la acción de determinada fuerza, como puede ser la electricidad, magnetismo, gravedad, etc., sobre un cuerpo a distancia dentro de un espacio determinado. Lomnitz utiliza esta idea para aplicarla al análisis de redes sociales, en donde la distancia de un individuo respecto al centro de la red influye en las acciones que puede realizar y el tipo de relación que mantiene con el centro (reciprocidad, parentesco, amistad, etc.). La fuerza o variable dentro del campo no solo ejerce un efecto sobre el cuerpo u objeto, sino que también describe una dirección, intensidad y convive con otras fuerzas. El capital social presenta un comportamiento similar, en primer lugar porque no siempre se presentan los mismos elementos, varían dependiendo el lugar, la trayectoria (historia de vida) de los individuos y el contexto en el que se encuentren; esta combinación de elementos determina la intensidad y la dirección que toma el capital social dentro de una sociedad, ya sea en un grupo pequeño o en toda una nación. La idea del capital social como un conjunto de elementos está presente en toda la literatura escrita sobre el tema, para efectos de la presente tesis me enfocaré en cinco elementos: la confianza, las normas de reciprocidad, las redes, las formas de participación y las reglas o instituciones formales e informales.

CONFIANZA Y RECIPROCIDAD

Confianza y reciprocidad son dos caras de la misma moneda, pues ambas tienen un papel importante en la cohesión y funcionamiento del grupo, ambas son elementos enfocados en el futuro. Todos los días nos enfrentamos a situaciones en donde es necesaria la confianza para la toma de decisiones, pensando a dónde queremos ir en el futuro, qué es lo que esperamos. ¿Qué pasaría si despertáramos un día desconfiando de todo? Tendríamos un mar de posibilidades: las paredes de la recámara se podrían derrumbar sobre nosotros, el aire que respiramos podría estar contaminado, la comida envenenada, la fuerza de gravedad podría desaparecer, las personas a nuestro alrededor podrían asesinarnos, en fin...La confianza, de acuerdo a Luhmann (1996), es un mecanismo de reducción de la complejidad a la que nos enfrentamos, es decir, al tomar el riesgo y confiar en una persona, un grupo e incluso una idea, reducimos la complejidad del mundo a niveles inteligibles y prácticos para nosotros. "La confianza permite que la persona que confía lleve a cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que se confía no realiza la acción esperada." (Ostrom & Ahn, 2003, pág.182), es decir, la confianza facilita o incita a la acción.

La reciprocidad, dentro del capital social, vendría a ser una forma institucionalizada de la confianza pues, entre otras cosas, supone interacción y experiencias previas, además de normas y reglas definidas para dar, recibir y devolver. Al respecto, Ostrom y Ahn (2003) señalan que la reciprocidad refuerza la confianza en las personas, pues es un referente de los individuos dentro de una relación. La reciprocidad, entendida por las autoras, está relacionada con la decisión de cooperar del individuo, el grado en el que una persona se involucra en una relación, una estimación sobre cuánto pueden cooperar quienes rodean al individuo, el rechazo a cooperar con las personas que no son recíprocas y una sanción para quienes traicionen la norma de reciprocidad.

Mediante la confianza y la reciprocidad podemos conocer las obligaciones y expectativas dentro de un grupo o entre individuos, a través de las cuales se establecen líneas de acción que orientan a los integrantes.

## REDES

La importancia de las redes, en el capital social, radica en que describen la estructura dentro de la cual ocurre la acción. Al respecto, Ostrom y Ahn (2003) señalan que las redes sociales no solo ofrecen incentivos para la acción colectiva, sino que, en muchas ocasiones son una condición para que se pueda desarrollar relaciones de reciprocidad entre individuos. Dentro de las redes, las personas aprenden nuevas habilidades, socializan, crean lazos de confianza entre ellos, además de compartir información. Las redes crean canales de información a través de los cuales, tanto individuos y colectivos, pueden planear estrategias para una acción más efectiva.

Sin embargo, hay que señalar que la información que proporcionan las redes depende en gran medida de su naturaleza y composición. Al respecto, Granovetter (1983) señala la existencia de lazos fuertes y débiles dentro de las redes sociales. Un lazo fuerte es el que establecemos con personas cercanas e íntimas, como la familia o los amigos, mientras que un lazo débil es aquel que establecemos con personas de otras redes, como conocidos, compañeros del trabajo, con quienes compartimos determinados momentos o situaciones. Una red conformada principalmente por lazos fuertes recibirá información redundante, pues sus miembros cuentan con características similares, acceden a los mismos círculos sociales e incluso comparten gustos, aficiones y puntos de vista; en cambio, una red conformada por lazos débiles será susceptible a recibir información de diferentes medios y posiciones. Granovetter (1983) establece que la diferencia entre ambas se encuentra en el simple hecho de que los lazos débiles son útiles para tender puentes, es decir, para relacionar a grupos diferentes, ya sea en sus objetivos o características. Sin embargo, considero que ambos tipos de relaciones tienen igual importancia dentro del capital social. Las relaciones basadas en lazos fuertes, a pesar de ser más cerradas y exclusivas, tienden a mantener unido al grupo y aseguran su continuidad; mientras que los lazos débiles dan proyección

hacia afuera, es decir, amplían la posibilidad de obtener información o recursos fuera del grupo.

#### FORMAS DE PARTICIPACIÓN

La participación representa la parte dinámica dentro del capital social. Investigaciones como la de Grootaert (1999), en Indonesia, revelan la existencia de una relación entre las organizaciones que cumplen sus objetivos y el grado de participación de los miembros. La autora toma la participación como eje central de su investigación, considerando factores como la frecuencia de asistencia a reuniones o la participación en la toma de decisiones. De los resultados se desprende que aquellas organizaciones en donde la asistencia a reuniones o la comunicación entre miembros eran constantes, obtuvieron mejores resultados en cuanto a la consecución de sus fines. Pero la participación no se limita a la asistencia a reuniones, es necesario considerar también otras formas de participación, como la transmisión de conocimiento o experiencias, especialmente si consideramos la edad o las condiciones de salud de las personas involucradas. Las personas de la tercera edad, por ejemplo, tienen más dificultades para participar activamente dentro de una organización, sin embargo, ello no implica que sean ajenos, su experiencia y sus conocimientos, incluso su apoyo o ser sujetos inspiración bien podrían clasificarse como una participación pasiva, en el sentido de que otorgan elementos para que otros ejecuten la acción.

#### INSTITUCIONES FORMALES E INFORMALES

Por último, las instituciones formales e informales conforman el contexto en el que se desarrolla el capital social. Grootaert (2001) ha demostrado ampliamente como el capital social se desarrolla en ambientes donde las instituciones formales, como los distintos órganos de gobierno, proveen de un marco normativo bajo el cual puedan organizarse libremente; pero esta organización, este desarrollo del capital social ocurre con mayor facilidad en ambientes no regulados por alguna institución, ya sea civil o de gobierno, principalmente porque la interacción entre individuos ocurre de manera más natural, como ocurre con un saludo en la calle, un encuentro



en el mercado, asistir a alguna ceremonia religiosa o cívica, o simplemente salir con los amigos.

Por otro lado, las instituciones formales ofrecen una estructura y funciones sólidas que pueden ser apropiadas por los individuos para otros fines, en palabras de Coleman "una vez creadas para un fin determinado, pueden ayudar en otros, constituyendo así capital social disponible para el uso." (Coleman, 1988:108) Para terminar, Rodríguez-Modroño llama la atención sobre las instituciones de gobierno, al señalar que se debe considerar "la calidad y efectividad de los poderes públicos en su rol activo de suministro de información, promoción, regulación y fortalecimiento de la actividad económica." (Rodríguez-Modroño, 2012, pág.268). Las acciones de los órganos de gobierno, así como el marco normativo que de él emane, tendrán influencia en la manera como se desarrolla el capital social y el alcance que tendrá, pues el gobierno está relacionado con los costos que implica producir o realizar trámites, las normas informales que se crean para complementar a las formales y los valores que se transmiten a la sociedad. La presencia de instituciones, formales o informales, asegura la existencia de normas y sanciones efectivas, con lo que se limita el rango de operación de los actores, pero a la vez facilita su acción.

#### CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL SOCIAL

El capital social posee características esenciales que lo definen y le dan forma. Ostrom y Ahn (2003) lo resumen en cuatro puntos. En primer lugar, el capital social no se desgasta con el uso, sino con la falta de uso. Coleman (citado en Plascencia, 2005) señala explícitamente que las relaciones con el paso del tiempo mueren, las expectativas y obligaciones van perdiendo sentido y se olvidan las normas. Arregle et al. (2007) sostienen que mediante la interacción, la red o grupo asegura su continuidad, así como permite el desarrollo de normas y obligaciones al interior. Sin embargo, el hecho de que el capital social nazca de la interacción entre personas lo

hace un recurso intransferible y no intercambiable, ya que solo se adapta a un conjunto de patrones, ya sea sociales, culturales o individuales.

En el segundo punto sostienen que el capital social no es fácil de observar o medir. Muchas de las interacciones que generan capital social ocurren en situaciones cotidianas, que no siempre están pensadas o que se realizan con la finalidad de obtener algo a cambio o de solucionar un problema. Grootaert (1999) llama la atención sobre este punto. Contrario a la versión de Bourdieu, en donde el capital social necesita cierto nivel de institucionalización para existir, la autora hace énfasis en el hecho de que el capital social puede existir de manera informal o formal: la institucionalización o formalización de las relaciones sociales no asegura que exista capital social, o a la inversa, la falta de alguna estructura social no implica la ausencia de capital social. Como veremos más adelante, existen acuerdos tácitos entre individuos y al interior de las organizaciones, especialmente en contextos rurales.

Como tercer punto, el capital social surge por iniciativa de los interesados, es decir, de los grupos o de las comunidades, no como una construcción externa. Ostrom y Ahn (2003) señalan que se debe a que se necesita conocer las prácticas locales, especialmente en materia de socialización y restricciones. Como ejemplo, Grootaert toma por referencia las “asociaciones locales”, grupos constituidos para atender asuntos que conciernen a la comunidad, como lo puede ser un comité de la escuela, de la iglesia o de las fiestas locales. La autora señala que “la efectividad de las asociaciones locales se encuentra en función de las características de la asociación que refleja su estructura, membresía y funcionamiento” (Grootaert, 2001, pág. 11) que tienen su razón de ser en los acuerdos tomados a nivel local. La autora concluye que las organizaciones voluntarias con origen en la comunidad son más efectivas que las que se crean desde fuera y se imponen o se obliga su participación, como es el caso de Indonesia, en donde existían comités en los cuales la asistencia era obligatoria y eran controlados por el gobierno, que, a diferencia de las asociaciones locales, registraban menor asistencia y participación (Grootaert, 1999).

Por último, Ostrom y Ahn (2003) sostienen que las instituciones gubernamentales afectan el nivel y tipo de capital social. Ya lo señalaba Coleman (1988), el capital social es una herramienta que permite a los individuos alcanzar objetivos que por ellos mismos no podrían lograr, por ello la presencia de otras fuentes de ayuda, el grado de afluencia (de la ayuda) y las diferencias culturales en la tendencia a prestar ayuda o pedirla son elementos que disminuyen el capital social. Las posturas que señalan la acción gubernamental como dañina para el capital social parten del supuesto de que todo aquello que haga menos dependiente a las personas de otras personas en su entorno deteriora el capital social (Plascencia, 2005). Arregle et al. (2007) señala la interdependencia entre individuos como una condición para el desarrollo de capital social, pues mientras más independientes sean los individuos, menor será la interacción entre ellos y por lo tanto el capital social que puedan generar. En este sentido, los programas y políticas asistencialistas de gobierno disminuyen el capital social, pues satisfacen las necesidades de los individuos sin necesidad de la interacción con quienes lo rodean, únicamente con el Estado. Cabe entonces pensar la función que tiene el gobierno a la hora de permitir o inhibir la generación de capital social. Como señala Rodríguez-Modroño (2012), la acción gubernamental tiene un efecto directo o indirecto en la manera en que las organizaciones harán frente a sus problemas y los recursos que puedan obtener. Considero que es necesario matizar: el Estado entorpece el proceso de generación de capital social cuando tiene demasiada injerencia en la vida de sus ciudadanos, es decir, cuando está a cargo de administrar y regir recursos comunes y de la vida cotidiana, como puede ser la organización social, el aprovechamiento de los recursos o la distribución de recursos con la finalidad de *aliviar* la pobreza; un Estado de esta naturaleza únicamente creará ciudadanos dependientes. En el caso contrario, el Estado puede facilitar el proceso, cediendo cada vez mayor responsabilidad a los ciudadanos, permitiendo que diseñen sus propias instituciones y mecanismos de solución de problemas (Ostrom & Ahn, 2003).

## FUNCIONES Y EFECTOS DEL CAPITAL SOCIAL

Como señalé al inicio, el capital social es un medio a través del cual se puede dar solución a problemas que implican la acción colectiva. De acuerdo a Plascencia, "la noción de capital social hacía posible entender por qué dos personas con cantidades equivalentes de capital económico o cultural, obtenían diferentes beneficios." (Plascencia, 2005, pág. 23) En palabras de Ostrom y Ahn (2003), el capital social ayuda a producir más con menor esfuerzo, sin importar el capital físico y humano del que se parta, lo más importante a considerar es la manera en que los individuos y los grupos colaborarán y el compromiso que se fijen a futuro.

Más allá de la cooperación, la noción de capital social ha demostrado tener diversas funciones. Grootaert (1999) distingue sus efectos en tres niveles. En el primer nivel, el capital social cumple con la función de unir<sup>6</sup>. Al interior de un grupo o de una organización, el capital social promueve valores como la solidaridad, la identidad y la pertenencia, con lo que fortalece las relaciones entre individuos. Durston (2002) apoya este punto, pues considera que la identidad de grupo puede tener un efecto *contagioso* con el cual se pueda expandir a otros individuos o grupos, ampliando el rango de cooperación.

En un nivel intermedio, el capital social cumple la función de aproximar o tender puentes<sup>7</sup>, mediante el capital social se tienden conexiones con el exterior, entre personas u organizaciones de diversos tipos. Coleman (1988) consideraba que el capital social tiene la capacidad de enlazar el nivel micro o local, con el macro representado por el sistema más amplio. Pone como ejemplo los círculos de estudiantes radicales en Corea del Sur, los comités de acción de los estudiantes franceses durante la revuelta de 1968 y las células de trabajadores de la Rusia zarista, organizaciones basadas en células locales, con formas de organización muy diferentes pero que, gracias al capital social, pudieron establecer conexiones con

---

<sup>6</sup> La autora usa el término *bonding*

<sup>7</sup> La autora utiliza el término *bridging*

otras similares y pasar de la protesta individual y local a la revuelta organizada a nivel nacional. El último nivel corresponde a la función de vinculación<sup>8</sup>, el capital social cumple la función de vincular a organizaciones o individuos con las instituciones de gobierno, normalmente mediante el establecimiento de relaciones verticales.

El capital social también ha demostrado ser un medio importante para el desarrollo económico, pues permite el desarrollo de capacidades para la transformación y adaptación al entorno. En el ámbito industrial, Rodríguez-Modroño (2012) afirma que una empresa productiva es aquella que tiene relaciones productivas. El capital social disminuye costos para la industria, ya que dos partes que confían entre sí gastarán menos en contratos y restricciones legales; por otro lado, favorece la provisión voluntaria de bienes públicos o colectivos, como puede ser el transporte, la construcción de vías de comunicación o el acceso a zonas compartidas; por último, facilita la innovación, mediante el contacto entre investigadores y la puesta en marcha de proyectos conjuntos (Rodríguez-Modroño, 2012; Lyon, 2005). Lyon (2005) lo ejemplifica mediante la creación de clusters: la confianza entre compañías permite que se establezcan cerca unas de otras y desarrollen tecnología o que se integren diversas empresas de un ramo en un mismo lugar.

En el ámbito del desarrollo social, Grootaert (1999) sostiene que considerar la noción de capital social implica replantear el desarrollo de políticas públicas y su diseño, ya que en los últimos años el capital social ha tenido un rol más importante en el aumento del bienestar de los hogares en comunidades y naciones alrededor del mundo. La autora señala que la adquisición de capital humano y el desarrollo de infraestructura deben ser complementados con un desarrollo de las instituciones, formales e informales, de la sociedad, de manera que se pueda mantener el desarrollo logrado por estas inversiones (Grootaert, 1999). En su investigación sobre Indonesia, Grootaert (1999) concluyó que mediante la pertenencia a organizaciones internamente homogéneas, es decir, unidas por una religión en

---

<sup>8</sup> La autora utiliza el término *linking*

común por ejemplo, las personas podían acceder de manera más sencilla a sistemas de crédito y ahorro, mejorando significativamente su calidad de vida.

Por último, los beneficios del capital social no necesariamente se presentan en aspectos materiales. Como Bourdieu (2000) lo señala, estos beneficios pueden ser simbólicos, como el prestigio de pertenecer a cierto grupo, el status o el acceso a la red de favores dentro del grupo; Durston (2002) también indica que la existencia de capital social puede satisfacer necesidades sociales y emocionales, como el cariño, la amistad o el sentido de pertenencia a un grupo.

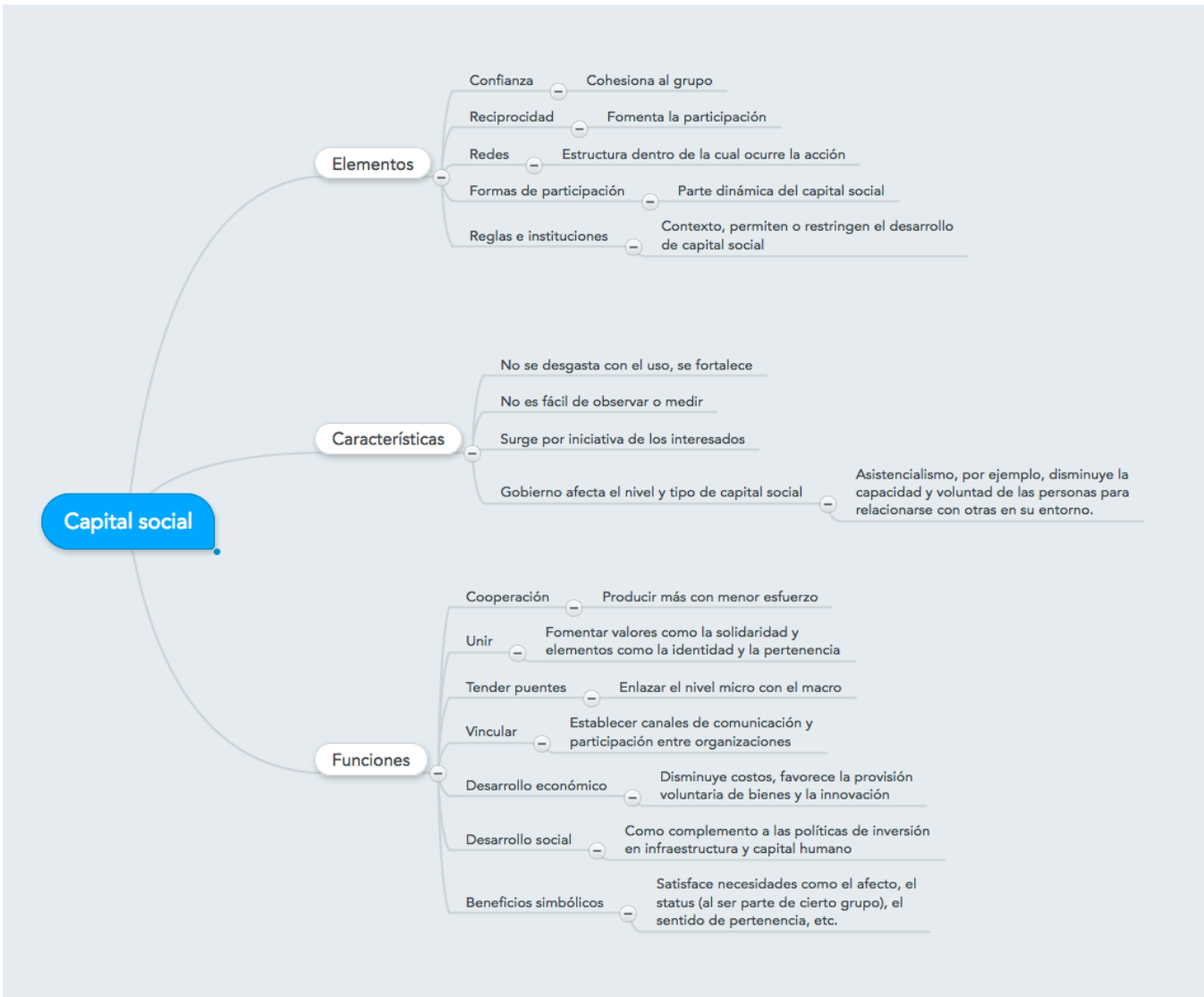


ILUSTRACIÓN 1 CAPITAL SOCIAL: CUADRO SINOPTICO. ELABORACIÓN PROPIA.

## CAPITAL SOCIAL Y RURALIDAD

Gran parte de los estudios sobre el capital social son realizados en medios urbanos. Rodríguez-Modroño (2012) estudia la industria andaluza, Coleman (1988) realiza su investigación sobre escuelas; Arregle et al. (2007), Fu (2004) y Lyon (2005) se ocupan de la organización al interior de distintas empresas, Putnam (1995) investiga sobre los valores cívicos en la sociedad estadounidense. Es importante tener en cuenta el contexto en el cual se desarrolla el capital social, el ambiente urbano y el rural difieren en muchos aspectos. Como señala Durston (2002) la pobreza, por ejemplo, no es la misma en el campo que en la ciudad: en el campo la existencia de redes puede atenuar esta pobreza, además de que el ambiente rural y comunitario provee de un espacio propicio para el desarrollo de capital social, debido al gran cruce de relaciones (de vecindad, de parentesco, de amistad) y la solidez que tienen. En el campo, el capital social reúne elementos y adquiere formas que, en ocasiones, pasan desapercibidas. Sin embargo, no podemos negar la existencia de un alto grado de organización y de capacidad de acción colectiva, típico del capital social, en las sociedades rurales. Los estudios monográficos y de comunidades rurales hechos desde la antropología demuestran cómo las fiestas religiosas, la familia e incluso el cacicazgo juegan un papel importante en la organización de la vida social y en la acción colectiva. Pero hablar del campo o lo rural hoy en día implica tener en cuenta una serie de elementos y situaciones que se presentan a nivel local y global, que transforman la manera en como abordamos el tema.

## NUEVA RURALIDAD

La forma de abordar al campesinado y el medio rural, en México, se ha enfocado en los rasgos agrícolas. Por ejemplo, en sus múltiples ensayos Warman aborda al campesinado como una unidad de producción agrícola, que, si bien recurría a otro tipo de actividades para la subsistencia, su principal objetivo era el seguir siendo campesino, es decir, dar continuidad a la práctica de la agricultura. Pero ésta caracterización excluye a muchas zonas del México rural, incluyendo al ejido

Mineral de San Joaquin. La razón principal de éste enfoque, de acuerdo a Arias (2009), se atribuye más a cuestiones políticas y simbólicas que a razones metodológicas o de análisis: para la autora, el campesino *agrícola* surge con la revolución, pues son los regímenes emanados de la revolución los que recogen y dan cauce a sus peticiones, los campesinos se convierten entonces en uno de los pilares del régimen, tanto producen alimentos para mantener la expansión industrial, como apoyan con su voto en tiempos de elección; Uzeta (2011) coincide con la autora al señalar que en los ejidos se promovió una identidad social agrarista, producto de la creación de ejidos y su alineación con las políticas estatales de fomento a las actividades económicas en el campo. Simbólicamente, el campesino aparece dentro de la ideología nacionalista del siglo XX como el principal ejecutor y beneficiario de la revolución, junto con el maíz, se constituye como un fuerte elemento identitario, sellando esta relación entre campesino y agricultura. El caso que presento ejemplifica lo anterior pues, como veremos más adelante, hay un marcado apego a las actividades agrícolas entre los ejidatarios de mayor edad, a pesar de que históricamente esta no ha sido una actividad predominante en San Joaquin.

Las políticas de Estado, las actividades económicas, las formas de integración a la sociedad, de acceso a la tierra, por mencionar algunos, son elementos que definen una amplia gama de grupos campesinos en México. Si quisiéramos estudiar el medio rural bajo una visión agrarista nos encontraríamos con el problema de la heterogeneidad entre los grupos campesinos y el de los cambios que han ocurrido en el ambiente, social, económico, político o cultural, que directa o indirectamente transforman la vida en el medio rural.

Dentro de la perspectiva de las nuevas ruralidades se destacan tres grandes transformaciones, a mi parecer relacionadas principalmente con las actividades económicas. Una de estas transformaciones se encuentra en la manera de producir, inicialmente encaminada a satisfacer el consumo familiar y actualmente enfocada en los requerimientos del mercado. Hoy en día, el campesino se debate entre



alcanzar la productividad que busca el Estado, asegurar el sustento de su familia, las formas y los tiempos que dicta el mercado para producir (Perez, 2001); hay que considerar también la tecnificación, división y especialización del trabajo rural, con lo que se integran nuevos oficios, por ejemplo, en grandes extensiones de cultivo se puede utilizar una persona que maneje el arado, otras que se encarguen de fertilizar y aplicar pesticidas, otra que se dedique a cosechar el producto, etc. (Martínez, 2010). En la misma línea, podemos hablar de un cambio de perfil del campesino pequeño productor a un campesino empresario. En este rubro podemos incluir el cambio en las actividades económicas, que ahora no solo incluyen la producción de artículos primarios, sino también el préstamo de servicios, en nuestro caso el turismo y la conservación ambiental. El campesino de ahora convive con nuevos actores y situaciones, por lo cual transforma sus formas de articulación y su posición en el mundo globalizado (R.Roseman, 2013). Estas situaciones implican una mayor necesidad de contar con información proveniente del exterior y un grado más alto de cooperación con sus semejantes, con miras a competir en el mercado global.

Por otro lado, Kay (2009) y Arias (2005) señalan el protagonismo que la mujer ha adquirido en el campo. Las mujeres han asumido el papel de proveedoras en muchos hogares. El trabajo de las mujeres es ocupado especialmente en explotaciones hortícolas, de flores y frutos, debido a que realizan un trabajo más cuidadoso, aceptan menores salarios y trabajos temporales (Kay, 2009). Arias asocia este protagonismo femenino a la migración:

"La fuerte asociación entre migración masculina a Estados Unidos y diversificación del empleo local a cargo de las mujeres parece ser una característica adicional, pero clave, de la nueva ruralidad mexicana: la feminización de las tareas y los oficios rurales." (Arias, 2005:150)

La migración es otro factor importante a considerar dentro de la nueva configuración rural. Kay (2009) señala que la migración y el flujo de remesas son estrategias de

subsistencia pensadas no solo para el individuo sino para y por la unidad doméstica. Las remesas juegan un papel importante en la economía doméstica y nacional, ya sea reinvirtiéndose en actividades productivas en el lugar de origen, o destinándolas para satisfacer las necesidades básicas de la familia, como la educación, salud, vivienda y alimentación. Tanto la migración como el creciente protagonismo femenino en el campo tienen un impacto importante en la conformación de las relaciones sociales y el capital social. Arias (2009) ha documentado las sanciones y exclusión social a la que se enfrentan muchas mujeres que deciden tomar las riendas del hogar; la migración tiende a debilitar los lazos al interior de la comunidad, en ocasiones familias enteras abandonan el lugar de origen, dejando espacios vacíos que las comunidades deben buscar cómo llenar, puesto que en la mayoría de las ocasiones son los más aptos los que migran (Kay, 2009).

Además de los cambios en las condiciones económicas y sociales, existe un componente cultural que no podemos dejar de lado. Este elemento cultural lo podemos ubicar entre generaciones. Los habitantes más jóvenes del México rural no tienen las mismas aspiraciones que sus padres o abuelos, buscan un estilo de vida diferente. León et. al (2014) describen esta situación en su trabajo sobre el Valle de Santiago, en Guanajuato. De acuerdo a los autores, la tierra y las actividades agrícolas cuentan con mayor arraigo entre ejidatarios de edad avanzada, para ellos existe un valor simbólico y sentimental en estos elementos que trasciende el valor material que pudieran tener. En cambio, para los sucesores la tierra y el trabajo agrícola son símbolos de atraso y pobreza, entre sus prioridades se encuentran alcanzar un mayor nivel educativo que sus predecesores e insertarse en sectores económicos nuevos o más redituables.



ILUSTRACIÓN 2 VISIÓN TRADICIONAL VS TRANSFORMACIONES RECIENTES EN EL MUNDO RURAL

Un análisis superficial del panorama descrito nos podría llevar a pensar que la desaparición del campesino o del ejidatario es inminente. Pero *donde una puerta se cierra, otra se abre*. Los migrantes reproducen sus redes o crean nuevas en el lugar de destino; entre mujeres encuentran similitudes en sus historias y se solidarizan entre ellas; las comunidades generan nuevas formas de organización y articulación con el exterior. Podemos constatar que hay una revitalización del modo de vida campesino y de las comunidades rurales, en parte gracias a su capacidad de organización, a su *stock* de capital social mediante el cual captan las tendencias y se enfrentan a las transformaciones externas, reelaboran y readecuan sus trayectorias locales (Arias, 2005).

En este sentido, los ejidos cuentan con un rico historial en cuanto a la adaptación a contextos desfavorables y con ello la generación de capital social en diversas formas. Pero es de destacar que dichas adaptaciones y las formas de capital social, que se generaron dentro de los ejidos, fueron encausadas por dos elementos principales.

El primero de ellos es la presencia de un liderazgo fuerte. Llámese patrón, cacique o comisario ejidal, las investigaciones realizadas destacan la existencia de una figura con el liderazgo suficiente para organizar o guiar la vida social y productiva de una comunidad rural o un ejido. Sepúlveda (2004) describe una época y una situación muy peculiar: la oposición al reparto agrario en beneficio de los dueños de la hacienda. La razón que argumenta la autora es que la hacienda conformaba una unidad dentro de la cual había existían relaciones sociales y productivas que tenían como centro y punto común al patrón, al dueño de la hacienda. La situación fue descrita de manera puntual por uno de los agentes del Departamento Agrario

“Nunca han querido la calidad de ejidatarios sino de medieros; que en la hacienda tienen todo, el patrón no les molesta para nada y consideran a la hacienda como suya...no tienen que luchar por conseguir semillas ni yuntas y no tendrían esas facilidades como ejidatarios...No quieren andar como muchos ejidatarios causando lástima sin tener a quién recurrir en caso de apuros.” (Sepúlveda Garza, 2004, pág. 117)

Entre otras cosas, el patrón absorbía los riesgos de producir en una zona semidesértica, como lo es Montelongo, proveía de protección, era el enlace con el mundo exterior, proveía apoyo en caso de ser necesitado, etc. Las relaciones sociales establecidas entre trabajadores y patrones dentro de la hacienda, además de su función productiva, cumplían con la función de defender la propiedad de la expropiación ejidal rechazando en diversas ocasiones tomar posesión del ejido y enlistándose en las gavillas de rebeldes durante la cristiada. Es decir, existía un motivo, un entramado de relaciones lo suficientemente fuerte como para impulsar a los campesinos a ofrecer su vida por la hacienda.

Esta figura del liderazgo fuerte más tarde es reemplazada por el cacique, que adquiere protagonismo y relevancia en el contexto del movimiento agrarista y la consolidación del Estado mexicano, con el gobierno de Lázaro Cárdenas. Es

innegable que el reparto agrario favoreció el desarrollo de la organización en las comunidades rurales (Steffen Riedemann & Echánove Huacuja, 2005), especialmente si consideramos la enorme burocracia que los campesinos tenían que sortear para ser dotados con tierras ejidales. El cacique entonces jugó un papel fundamental en la mediación entre campesinos y Estado, pues era él quien encauzaba las demandas de los campesinos hacia las instituciones correspondientes, así como proveía de apoyo político al régimen. En términos del capital social, los caciques establecían relaciones de vínculo con los hombres en el poder mediante lazos de lealtad, mientras que en sus ejidos mantenían la cohesión entre los distintos grupos a través de relaciones de amistad, familiares, de patronazgo (Uzeta, 2011) e incluso la coerción. Aunque la percepción generalizada sobre el cacicazgo o el liderazgo fuerte es negativa, tenemos que entender que se trataba de una forma de organización y acción colectiva que buscaba adaptarse a un ambiente completamente institucionalizado, burocrático y centralizado, como lo era el Estado emanado de la revolución. Hay indicios para pensar que, en el pasado, la organización y la acción colectiva en el ejido Mineral de San Joaquín estuvo regida por esta forma de capital social, debido al perfil de los ejidatarios de mayor edad y a las acciones emprendidas por ellos, con mayor tendencia hacia los grandes proyectos, la alineación con las políticas del Estado y el protagonismo.

El segundo elemento, que moldeó las diferentes formas de capital social en los ejidos, es la relación con el Estado. El ejido nace y crece bajo la tutela del Estado, era soporte y a la vez beneficiario mediante los subsidios y créditos otorgados por el gobierno. Sin embargo, la intervención del Estado en asuntos del ejido, tanto organizativos como productivos, lejos de favorecer un desarrollo económico o de las relaciones sociales, entorpeció. El reparto agrario supuso el quiebre del tejido social y la polarización de las comunidades entre quienes eran leales al patrón y quienes pugnaban por la dotación de tierras (Estrada, 1997). Aún después de haber consolidado el modelo de agrarización mediante el ejido, el problema de la organización ejidal nunca estuvo fuera de la agenda gubernamental. Entre las acciones tomadas destacan la creación de los ejidos colectivos, en donde el Estado

tenía un control casi absoluto sobre ellos. En el caso del henequen, el Estado controlaba tanto la producción, vía créditos de Banrural, como la industrialización y la comercialización, mediante Cordemex (Baños, 1995). El ejemplo del henequen no fue uno exitoso, su dependencia, casi completa al Estado, lo hacía vulnerable a los vaivenes de la política, además de que el gran tamaño de su organización y la manera como se tomaban las decisiones le restaba capacidad de adaptación al ambiente cada vez más globalizado y competitivo al que se enfrentó en las últimas décadas del siglo XX. Otro ejemplo similar es el que Esteffen y Echánove (2005) plantean. El establecimiento de uniones de ejidos, más que un beneficio, fue una imposición mediante la cual se condicionaba la recepción de subsidios y recursos gubernamentales, por lo que la medida no prosperó, pues fue tomada como una obligación.

La distribución de recursos y el mal diseño o mala implementación de programas gubernamentales de fomento a la organización ejidal han probado ser nocivos para la generación de capital social. La intervención estatal, que introdujo apoyos y créditos para fomentar la producción ganadera, medidas para dividir las tierras de uso común y reglamentos sobre las formas de organización en el ejido Cruz Galvez minó las relaciones de solidaridad y reciprocidad que existían entre ejidatarios, al punto que comenzaron a abandonar prácticas que fomentaban la unión, como las celebraciones de bodas y quince años abiertas, así como evitar espacios públicos en donde anteriormente había gran interacción entre ejidatarios, tal es el caso del “mentidero” (Cañez de la Fuente & Tarrío García, 2007). En este caso, la acción del Estado favoreció el surgimiento de grupos, de acuerdo a sus lineamientos, que competían por obtener los recursos que el mismo Estado proveía. Un ejemplo de mala implementación de un programa de gobierno lo podemos observar en el ejido Chacchoben, en Quintana Roo, dentro del área de influencia del Programa Mundo Maya. Éste programa considera en sus lineamientos el fortalecimiento de la participación y la organización social para incentivar la capacidad de gestión de las comunidades (Cruz-Coria, Briones-Juárez, & Pachecho-Cocom, 2015), es decir, fomentar la generación de capital social que una a los ejidatarios y comunidades,

pero a la vez que permita establecer conexiones con las dependencias gubernamentales de manera autónoma. El resultado fue todo lo contrario. Cruz-Coria et al., señalan que el manejo burocrático y vertical del programa impidió que los ejidatarios se apropiaran de él, además de que se le dio un uso clientelar y político, favoreciendo la competencia entre grupos por los recursos y con ello el conflicto.

Pero no podemos ser del todo pesimistas. Existen casos en los que la acción del Estado sobre los ejidos ha derivado en experiencias exitosas en cuanto a la generación de capital social. Tal es el caso de las cooperativas y el ejido pertenecientes a la reserva de la biósfera Sian Ka'aan (López Hernández, Bello Baltazar, Estrada Lugo, Brunel Manse, & Ramírez Miranda, 2013). Con el decreto de reserva, los habitantes de la zona se enfrentaron a un cambio en las reglas de aprovechamiento de los recursos, pues, con la finalidad de preservar el medio ambiente, el Estado imponía reglas en cuanto a los tiempos de pesca, las especies animales y vegetales que se podían extraer, y los métodos por los cuales se podía acceder a ellos. Los habitantes de la reserva no solo se apegaron a las nuevas reglas del juego, sino que pudieron establecer una serie de organizaciones y cooperativas con la finalidad de hacer uso de los recursos que tenían a la mano, así como encargarse de las tareas de preservación en la reserva. La marca Langosta Chakay es un ejemplo de cómo las cooperativas, con el marco institucional y el apoyo adecuado, pueden establecer organizaciones exitosas en cuanto a su dinámica interna y la consecución de sus objetivos.

El ejido Mineral de San Joaquin se encuentra dentro de estos casos, no ha contado con una intervención directa o constante por parte del Estado, incluso los mismos ejidatarios se sienten abandonados por sus autoridades, sin embargo, han podido encausar sus esfuerzos y su organización a conseguir los recursos que los órganos federales ponen a su alcance. Esto en parte se debe a los objetivos y el diseño de los programas de los cuales han sido beneficiarios. La CONAFOR, por ejemplo, a través de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria impulsa actividades y acciones

para fortalecer el capital social de las instituciones ejidales. Mediante el Programa ProÁrbol se implementan las Evaluaciones Rurales Participativas (ERP) que tienen como principales objetivos identificar las problemáticas que ocurren dentro de las comunidades o ejidos con recursos forestales; desarrollar ejercicios que permitan iniciar o fortalecer el proceso de desarrollo ejidal, identificar las necesidades de asistencia técnica y capacitación, así como obtener información que permita el acompañamiento de iniciativas locales de desarrollo. La ERP tiene como resultado un Plan de Acción Comunitaria, que es instrumentado y ejecutado por el ejido. El Plan comprende de cinco pasos para su elaboración:

1. Primero se trabaja con la asamblea ejidal, dando a conocer los objetivos y el alcance de la ERP.
2. Se conforma un grupo de trabajo con el que un consultor de la CONAFOR trabajará permanentemente.
3. Se aplican instrumentos de planeación participativa, como los recorridos de campo, elaboración de mapas, diagramas y modelos, consultas con expertos locales, estudios de caso, análisis del calendario de actividades de la comunidad, cronologías de eventos importantes, etc.
4. Se discuten y analizan las propuestas identificadas ante la asamblea.
5. Por último, se presentan los resultados y el plan de acción.

La ERP marca un antes y un después en la organización y acción colectiva del ejido, pues fue a partir de sus resultados que los ejidatarios comenzaron a trabajar de manera más activa en su ejido y a interactuar entre ellos.

Por último, existe un elemento que poco se ha tomado en cuenta dentro de los estudios de capital social, especialmente en los realizados en zonas rurales. La mayoría de los estudios enfoca la atención en el conjunto, pero poco nos hablan del individuo, en especial sobre los motivos y las causas que lo empujan a pertenecer al grupo y colaborar, o no, en el cumplimiento de un objetivo. El tema del interés personal juega un papel importante en la conformación del capital social, como señalan Ostrom y Ahn (2003) el capital social nace de la iniciativa de los



interesados. Las organizaciones creadas por agentes externos tienden al fracaso principalmente porque desconocen las condiciones de la zona en donde pretenden implantarse, así como la experiencia histórica y la dinámica social. López et al. (2013) destacan la importancia que tiene el interés personal y grupal en el éxito de las cooperativas en la reserva de la biósfera Sian Ka'an, en este caso, las cooperativas generan las propuestas para preservar el ecosistema, no solo porque conocen su entorno, también porque la reserva es su principal fuente de ingresos, de ella dependen los recursos con los que comercian. Aunque no ha sido abordado lo suficiente, considero que el interés personal es pieza clave para comprender la generación de capital social y su cristalización en determinadas formas de organización. Entre los ejidatarios de Mineral de San Joaquín es un elemento muy presente, pues incluso entre ellos aseguran que el funcionamiento de su organización está relacionado con el hecho de que han podido vincular sus intereses personales y proyectos a futuro con los objetivos y capacidades del ejido.

Recapitulando, el capital social es un conjunto de elementos interrelacionados que favorecen el surgimiento de formas de organización estables y eficaces, en lo que al cumplimiento de sus metas y objetivos se refiere. Entre los principales elementos, que han registrado las investigaciones en la materia, se encuentran la confianza y la reciprocidad, la existencia de redes y su articulación con diversas formas de participación, así como las instituciones formales e informales dentro de las cuales ocurre la organización y la acción. Como hemos señalado, el capital social requiere de interacción constante entre individuos para poder funcionar correctamente; la generación de capital social debe partir de la iniciativa de los involucrados, pues tiene que haber puntos en común para que la dinámica entre ellos fluya de manera natural y armónica; además, el capital social se ve influido por la intervención de agentes externos, especialmente el Estado, pues es quien *establece las reglas del juego* y, en nuestro caso, ofrece incentivos para la organización-acción. Por último, considero que la función primordial del capital social es la de favorecer la cooperación entre agentes, en donde podemos distinguir tres dimensiones: unir, fortaleciendo los lazos al interior de la organización; tender puentes, creando

relaciones hacia el exterior con agentes similares; y vincular, estableciendo relaciones verticales con las instituciones de gobierno principalmente.

Teniendo en consideración lo anterior, a continuación, presento el caso del ejido Mineral de San Joaquín. Como veremos en el transcurso, estos elementos y características están presentes, aunque no con la misma intensidad, puesto que el mismo desarrollo del capital social tiende a favorecer algunos elementos en detrimento de otros, sin importar la forma o las características que adquiera, no debemos perder su objetivo: favorecer la organización y acción colectiva.

## METODOLOGÍA

### OBJETIVO

Analizar la construcción, apropiación, composición y funciones del capital social entre los ejidatarios de Mineral de San Joaquin.

- Identificar los elementos que componen el capital social en el ejido Mineral de San Joaquin
- Distinguir los usos del capital social para los ejidatarios

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación estuvo dividida en tres etapas: exploración, trabajo de campo y análisis/sistematización de la información. La primera etapa, de exploración, consistió principalmente en una consulta a las fuentes que pudieran proporcionar información sobre el municipio en general. Entre estas fuentes se encuentran censos, económicos y demográficos, periódicos, archivo histórico y algunas publicaciones. Destacan los relatos publicados por Rafael Roa Torres (1979) y Gilberto Ledesma Ledesma, como fuentes de información primaria aportan datos muy interesantes sobre la vida durante la bonanza minera en San Joaquin. Hasta el momento, las investigaciones realizadas sobre San Joaquín han sido muy pocas y de ellas la mayoría son de carácter arqueológico, por ello recurrí en esta etapa a la recolección de datos de primera mano, mediante pláticas informales, con las personas de mayor edad en la cabecera municipal y localidades aledañas, como La Guadalupe, Agua de Venado y San Cristobal. Éstas pláticas no siguieron algún guión determinado y se realizaron con la finalidad de tener un primer acercamiento a la dinámica social del municipio y las problemáticas presentes.

En dichas pláticas fue recurrente la alusión al pasado minero, pues las personas con las que tuve oportunidad de platicar vivieron esa época, ya fuera dentro de las minas o como espectadores. El pasado minero era descrito como un periodo de muchas oportunidades, en donde cualquier persona podía conseguir un trabajo, ya fuera como empleado de una mina o mediante la organización para explotar una mina (como propietario), a comparación del presente, en donde las oportunidades

son más acotadas y se requiere mayor organización o "estar bien conectado" con el gobierno para obtener el "apoyo" necesario para salir adelante. Fue así como me planteé la pregunta de investigación que definió el presente trabajo: para el éxito de una organización ¿qué es más importante una buena organización o la presencia de recursos especiales (como las conexiones o el trato preferencial en el gobierno)?

El trabajo de campo lo realicé en diferentes sesiones, entre enero y octubre de 2015. Las primeras sesiones se enfocaron en identificar las organizaciones existentes y que operaban de manera regular en el municipio. En total identifiqué cuatro: el grupo de productores de aguacate en las comunidades de Azogues, Gatos y Medias Coloradas; la cooperativa de turismo Maravillas; la asociación municipal de productores de manzana y el ejido Mineral de San Joaquín. Con las cuatro establecí contacto para conocer, a grandes rasgos, las características de su organización, tales como la historia, la composición, la estructura, la dinámica de trabajo y los logros hasta el momento.

Como propósito inicial me había planteado realizar un estudio comparativo entre las cuatro organizaciones para así buscar elementos de éxito o de fracaso en común. Sin embargo, para poder realizarlo todas las organizaciones estudiadas tenían que partir de condiciones similares. Establecí dos condiciones para elegir los casos que podría comparar. La primera de ellas fue que la organización no estuviera compuesta, de forma mayoritaria, por lazos familiares. A pesar de que los lazos familiares han demostrado ser grandes fuentes de capital social y de gran utilidad para sacar adelante empresas y organizaciones (Perez Lizaur, 2010), su dinámica, su estructura y sus problemáticas son distintas. Las empresas familiares, por ejemplo, parten de una determinada organización social, normas de comportamiento y redes hacia el exterior (Hanono Azkenazi, 2010); las organizaciones no familiares, en la mayoría de los casos, tienen que construir todos esos elementos.

Como segunda condición, las organizaciones debían ser estables y tener trabajando como mínimo un año, ya fuera formalmente como organización o que sus miembros hayan tenido experiencias previas de trabajo en conjunto. Esto con el objetivo de

contar con la información suficiente para elaborar el estudio de caso, en donde las experiencias de trabajo y sus impactos en la organización eran pieza fundamental. Naturalmente, una organización de reciente creación carecería de ambos elementos. De las cuatro organizaciones en el municipio, únicamente el ejido Mineral de San Joaquín cumplía con ambas condiciones.

Los productores de aguacate, en aquel momento, no eran un grupo consolidado, tampoco contaban con experiencias previas de trabajo en conjunto, la idea de reunirse en un grupo de productores era una iniciativa, promovida por el encargado de la SENASICA en la zona, que no había tenido mucho éxito debido a que no había interés por parte de los productores principalmente porque el aguacate no era visto como una mercancía, en casi todas las huertas crecía de manera natural, era utilizado por su sombra o para dividir solares; otro punto en contra eran las diferencias existentes entre comunidades, tanto Azogues como Medias Coloradas decían, a manera de broma, que los de Gatos hacían honor a su nombre: eran ariscos, huraños y agresivos, en cierta medida. Ciertamente los habitantes de Gatos desconfiaban de toda persona extraña o ajena al pueblo.

La cooperativa de turismo Maravillas, a primera vista, encajaba en el perfil que buscaba. Tienen experiencia en trabajo y gestión de recursos, se establecieron de manera formal como sociedad cooperativa y cuentan con equipamiento e infraestructura para brindar servicios turísticos. Sin embargo, la cooperativa estaba compuesta principalmente por miembros de una familia extendida, además de que su principal estrategia de financiamiento es la migración: para el momento en que contacté con las personas a cargo, la mayoría de los socios se encontraban en Estados Unidos, pues trabajan durante algún tiempo allá hasta que ahorran lo suficiente para invertirlo en la cooperativa, quienes se habían quedado eran esposas o hijas e hijos y algunos socios.

Por último, la asociación de productores de manzana, una organización con gran trayectoria pero con malas experiencias detrás de ella. Al momento del contacto, el presidente de la asociación afirmó que no estaban trabajando, no contaban con actividades ni recursos. Al acercarme con algunos productores lo confirmaron, la

gestión de recursos del año pasado había sido muy deficiente y poco transparente, acarreando pérdidas para los productores y por lo tanto, en aquel momento, ellos no querían saber nada de la asociación.

El ejido Mineral de San Joaquín reunía los requisitos para llevar a cabo la investigación: los lazos que unen a los ejidatarios no son familiares sino de pertenencia a la organización, cuentan con una dinámica de trabajo y una trayectoria de décadas, la iniciativa surge de parte de los ejidatarios, el trabajo en conjunto había rendido frutos y había intención de continuar con la organización en los años por venir. En la primera charla que sostuve con los ejidatarios, tuve la oportunidad de asistir a una reunión y recorrido que realizaron con ejidatarios de Peñamiller, en donde compartieron sus experiencias y el trabajo que habían realizado para consolidar sus proyectos. En esta primera sesión obtuve la información necesaria para conocer la estructura, la dinámica de trabajo, los proyectos que estaban realizando y los sucesos clave que influyeron en la generación de capital social.

A partir de entonces me enfoqué a realizar entrevistas individuales a los ejidatarios. En el primer acercamiento pude notar una marcada diferencia entre generaciones, pues las personas que habían trabajado en los proyectos recientes del ejido y los que habían estado en la reunión con ejidatarios de Peñamiller eran en su mayoría personas entre treinta y cincuenta años. Ellos destacaban los cambios que tuvieron que realizar para hacer que “funcionara” el ejido, en comparación con lo que realizaban sus antecesores. Por ello elaboré dos versiones de un cuestionario, uno para ejidatarios “mayores” o de edad avanzada y otro para las nuevas generaciones, las que están a cargo del ejido. A la entrevista le dí un sentido de historia de vida, pues me interesaba, además de recolectar los datos referentes a la dinámica en el ejido, conocer a la gente involucrada, sus experiencias, expectativas y reacciones ante los principales sucesos que acontecieron en el ejido. Entre estos sucesos se encuentran, para las generaciones actuales de ejidatarios, la elaboración de la Evaluación Rural Participativa, el Seminario de Comunidad a Comunidad y el Ordenamiento Territorial Comunitario; para los de las primeras generaciones,

además, la creación del ejido, el inicio del cultivo de manzana y el establecimiento de la maderería en la cabecera municipal. Todas las entrevistas fueron registradas mediante notas y grabaciones de audio. En total realicé doce entrevistas que representan, en términos reales<sup>9</sup>, el 48% de los ejidatarios.

La transcripción de las entrevistas fue el primer paso a realizar para la sistematización de la información. Cada entrevista fue transcrita en un archivo individual y posteriormente integradas mediante el software Atlas.Ti. Además de las entrevistas, incluí notas y extractos del diario de campo que realicé durante la etapa de exploración, que contienen información de las platicas informales realizadas y de la observación hecha en esa etapa. El software fue la herramienta utilizada para agrupar la información en códigos o categorías, que hicieran más sencillo su análisis. Cada categoría fue elaborada con base en una lectura previa de las entrevistas y las categorías desarrolladas en el marco teórico, la imagen a continuación representa las categorías empleadas, el tamaño esta relacionado con su presencia en las entrevistas.

---

<sup>9</sup> Aunque el ejido esta conformado por 33 ejidatarios, 8 de ellos fallecieron hace mucho tiempo, nadie se ha presentado como sucesor y sus familias viven fuera del municipio, por lo que considero 25 como la cifra real de ejidatarios.



IMAGEN 1 NUBE DE CÓDIGOS. ELABORACIÓN PROPIA

Una vez codificada la información, procedí a la redacción. Hago uso de redacción en tercera y primera persona, pues considero que algunas frases pierden su sentido o impacto si las *traduzco* para presentarlas, por ello en algunas partes integro fragmentos de las entrevistas realizadas, que se diferencian por estar en cursiva, con su respectiva referencia al autor al pie de la página.



## INFORMACIÓN MONOGRÁFICA REGIONAL

### DATOS GENERALES

San Joaquín es uno de los 18 municipios que constituyen el estado de Querétaro. Se encuentra localizado al noreste del estado, a 135 kilómetros de la capital del estado. Colinda principalmente con otros municipios del estado: al norte y noroeste con Pinal de Amoles y Jalpan de Serra; rodeado, de sureste a suroeste, por el municipio de Cadereyta de Montes; y al este con el municipio de Pacula, en el estado de Hidalgo. La extensión territorial de San Joaquín es de 277 km<sup>2</sup>, que representa el 2.37% de la superficie estatal.

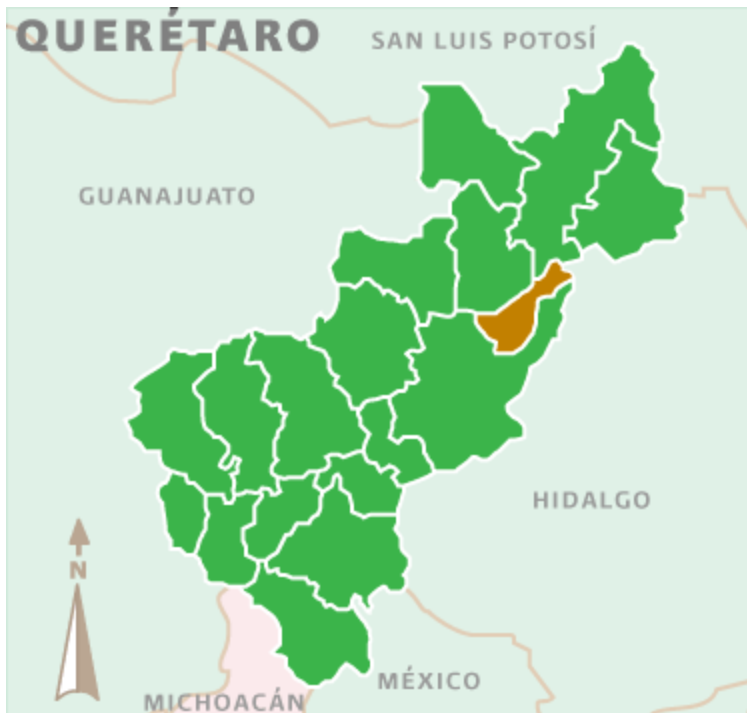


IMAGEN 2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA. FUENTE: INAFED

El municipio se encuentra en la zona de transición entre el semidesierto queretano y la Sierra Gorda, caracterizada por su relieve montañoso. Su mayor elevación es el cerro de San Antonio, que alcanza los 2680 msnm. La temperatura promedio se ubica entre los 16° y los 20° C con la temporada más fría entre noviembre y enero, en donde se llegan a registrar

temperaturas bajo cero. En el municipio se presentan seis diferentes tipos de clima, de los cuales predomina el templado subhúmedo con lluvias en verano de mayor humedad<sup>10</sup> en el centro sur del municipio, abarcando la cabecera municipal; hacia el noreste y noroeste del municipio predomina el clima semicálido subhúmedo con lluvias en verano de humedad media.

<sup>10</sup> Compendio de información geográfica municipal 2010 INEGI

Cerca de la mitad del municipio<sup>11</sup>, el 48.5%, es suelo de tipo luvisol, caracterizado por su tendencia hacia la erosión rápida y aptitud promedio para realizar actividades agropecuarias; la otra mitad, un 45.6%, es de tipo leptosol, poco atractivos para cultivos o uso como pastizal. El municipio carece de cuerpos de agua de gran tamaño, los más cercanos son los ríos Moctezuma y Extoraz corren en los límites del municipio con el estado de Hidalgo y el municipio de Pinal de Amoles, respectivamente, y se puede acceder a ellos por veredas y caminos de terracería en las partes más bajas del municipio; en las partes altas es común encontrar manantiales bajo tierra o arroyos, de los cuales destacan aquellos formados por las cascadas de Maravillas y El Durazno.

La mayor parte del municipio, el 45.8%, está cubierta por bosques de pino y encino, 21.7% matorrales y 12.9% selva; aunque INEGI calcula que la totalidad de la tierra tiene un uso potencial para la agricultura manual continua o la ganadería, solo el 14.5% es empleado en la agricultura y un 4.8% son pastizales, el resto del municipio conserva su vegetación natural.

De acuerdo al II Censo de Población y Vivienda de 2010, el municipio tiene 8,865 habitantes, de los cuales 4,109 son hombres y 4,756 son mujeres, distribuidos en 74 localidades. La mayor concentración de población es la cabecera municipal, San Joaquín, con 1985 habitantes aproximadamente. Se puede llegar a la cabecera municipal, San Joaquín, siguiendo la carretera San Juan del Río – Xilitla, en dirección norte. Pasando el poblado de Vizarrón, a escasos cinco kilómetros, se ubica la desviación que comunica la carretera S.J.R-Xilitla con San Joaquín. El camino es un constante ascenso sobre el contorno del Cerro Gordo, en donde se puede apreciar el cambio de un paisaje árido y rocoso a uno frondoso, lleno de árboles de pino y que en ocasiones puede estar cubierto por densa neblina. La localidad es el centro económico y político más importante de la región, pues a ella acuden habitantes de las localidades cercanas del municipio de Cadereyta, debido

---

<sup>11</sup> Compendio de información geográfica municipal 2010 INEGI

a los servicios de banca, comunicaciones, administrativos y comerciales que se pueden encontrar ahí.

## DEMOGRAFÍA

El municipio de San Joaquín se caracteriza por ser un municipio rural, tomando en cuenta la distribución de la población. Para el año de 1990, el municipio registra un total de 48 localidades<sup>12</sup>, de las cuales, 28 contaban con una población de entre 1 a 99 habitantes; destaca la cabecera municipal, la localidad con mayor población en el municipio, que contaba con 1220 habitantes<sup>13</sup>. En los siguientes cinco años el número de localidades aumenta considerablemente, llegando hasta 61, pero manteniendo la misma tendencia, es decir, predominando las localidades de entre 1 y 99 habitantes, con la cabecera municipal como el centro con mayor población, 1603 habitantes. Esta tendencia se mantiene hasta el año 2000, pues el último censo de población de 2010 registra una disminución en el número total de localidades.

En cuanto a la población total en el municipio, no se puede establecer un patrón determinado, pues hay temporadas en las que experimenta un crecimiento acelerado y otras en las que la tasa de crecimiento es negativa. Entre las décadas de 1950 y 1970, el municipio atravesó por un *boom* poblacional que se puede explicar debido a que en este periodo se vivió la bonanza minera de mercurio, que atrajo a familias de diversas partes de la república. En este lapso de tiempo, la población creció a un ritmo anual aproximado de 2.7%. La década siguiente, 1970-1980, sufrió un incremento mínimo de apenas el 0.68%, quizá debido a que se trató de un periodo de incertidumbre para la minería, en la que los precios del mercurio disminuían constantemente. Los años comprendidos entre 1980 y 1986 registran un aumento demográfico similar al de las primeras décadas, en este lapso de tiempo la población creció a un ritmo anual de 2.7%, entre otras cosas, debido a la minería,

---

<sup>12</sup> Anuario Estadístico del Estado de Querétaro 1990

<sup>13</sup> Localidades Geoestadísticas INEGI (consulta 20 de enero de 2014)

estos seis años significaron *el último estirón* que la industria podía hacer, pues los precios del mercurio aumentaron ligeramente, haciendo redituable su extracción, y la búsqueda de nuevos mercados, por parte de los mineros del municipio, rindió frutos.

El censo de población de 1990 nos muestra un panorama completamente diferente. Comparado con los datos de 1986, la población municipal disminuye un 2.68%, la principal causa: la migración. Tras haberse terminado la bonanza minera, muchos de los habitantes de San Joaquín optaron por migrar, tanto a las ciudades del interior del país como al extranjero, en busca de empleo. El conteo de población de 1995 indica que el municipio experimentó, en cinco años, un crecimiento considerable nuevamente. En este periodo de tiempo la población aumentó un 21.4%. Durante los siguientes diez años, la población se mantuvo creciendo lentamente, registrando un ligero decrecimiento en el conteo de población de 2005, para crecer nuevamente el siguiente lustro. De acuerdo con el más reciente censo de población, el de 2010, la población municipal alcanzó los 8865 habitantes.

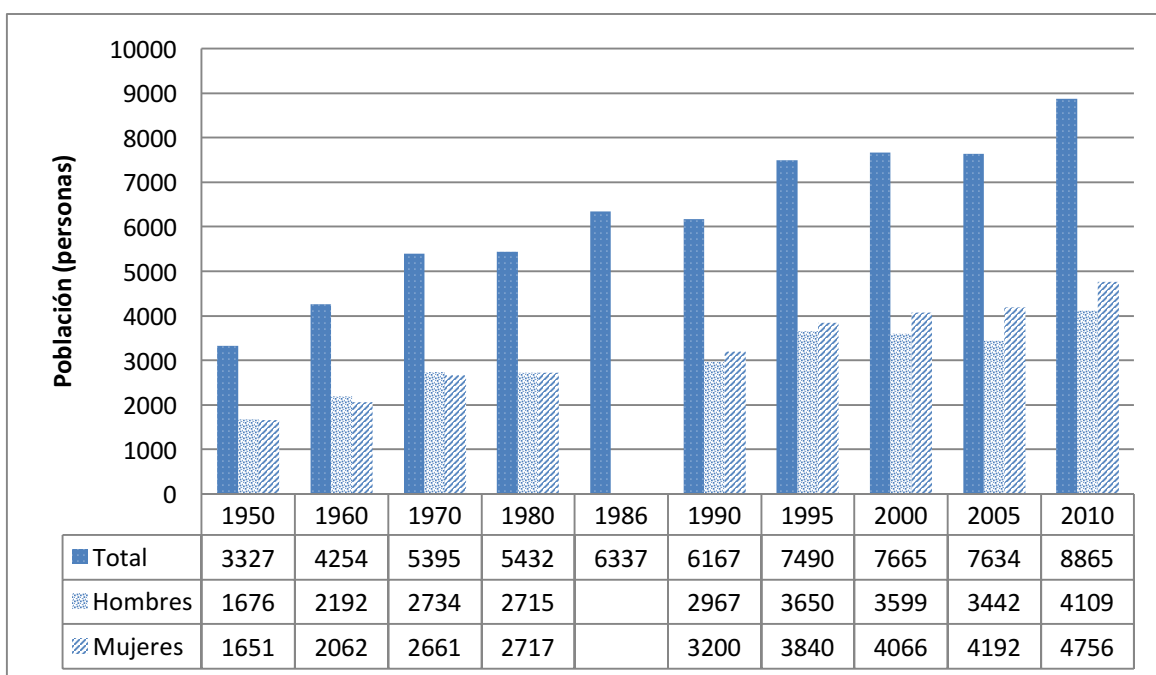


ILUSTRACIÓN 3 POBLACIÓN POR SEXO. FUENTE: INEGI VII, VIII, IX, X, XI, XII CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA; I Y II CONTEO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA.

Entre 1950 y 1980, la distribución de la población por sexo mantiene un equilibrio entre la población masculina y la población femenina, predominando ligeramente la primera. A manera de especulación, podemos establecer una relación entre la población por sexo y la minería, pues los hombres eran los únicos que podían ser contratados en las minas, además de que existían restricciones, de carácter cultural, sobre la presencia de mujeres en las minas y las zonas que les rodeaban, por lo que había un equilibrio entre el total de hombres y mujeres. La situación se invierte a partir de 1990 pues entre 1980 y 1990 se inició un considerable flujo migratorio hacia el interior y exterior del país, llevando principalmente a la población masculina fuera del municipio. De acuerdo con el último censo, la población femenina ocupa el 53.6% del total, mientras que la población masculina el 46.3% restante.

En lo que respecta a la edad, de 1990 a 2010 predominó la población entre 0 y 14 años, ocupando arriba del 40% en cada censo y conteo. Los jóvenes, entre 15 y 29 años, se ubicaron en la segunda posición hasta el año 2000, posteriormente fue desplazado por el grupo de los adultos, entre 30 y 59 años. Ambos grupos de edad abarcaron, de 1990 a 2010, cerca del 50% del total. Por último, el grupo más pequeño es el de los adultos mayores, de 60 años en adelante, que en veinte años no superó el 9% total.

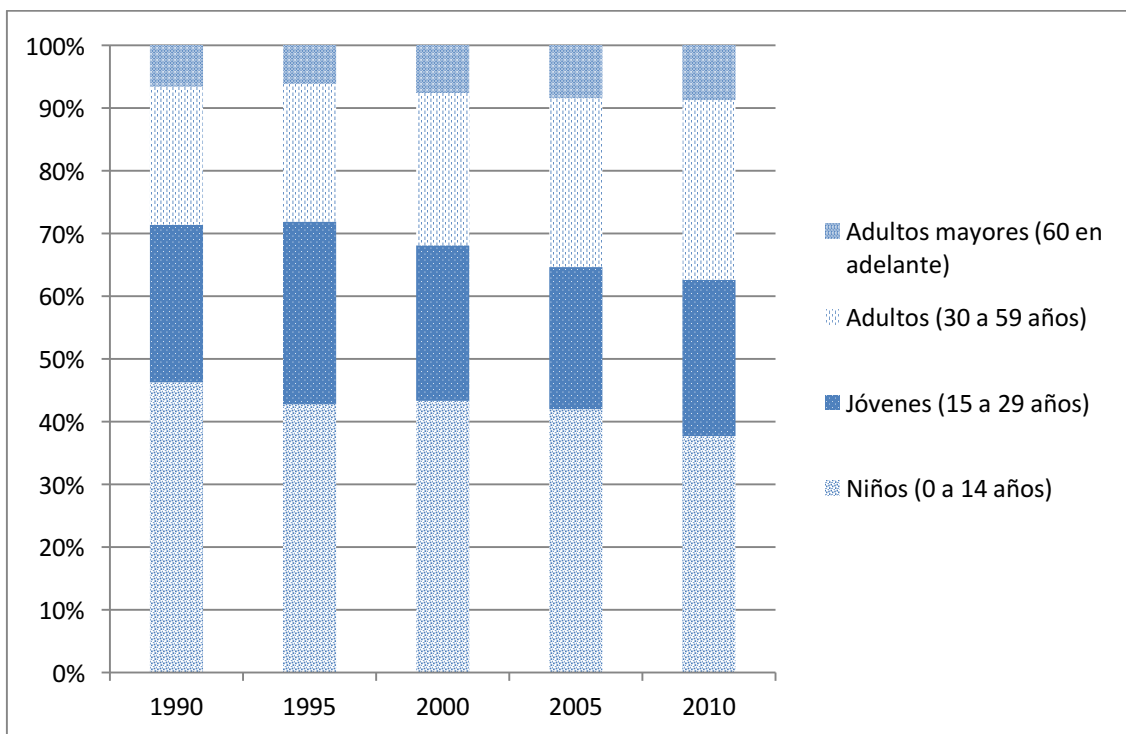


ILUSTRACIÓN 4 POBLACIÓN POR SEGMENTOS DE EDAD. FUENTE: INEGI XI, XII, XIII CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA; I Y II CONTEO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA.

En cuanto a la escolaridad, en los últimos veinte años ha disminuido el porcentaje de población sin instrucción escolar. La educación básica predomina en el municipio, en 2010 el 74.2% de la población había concluido su educación básica; los habitantes con educación media superior y superior han incrementado considerablemente, tomando en cuenta los registros de años pasados, considerando los datos obtenidos para 2010, representan el 10% de la población.

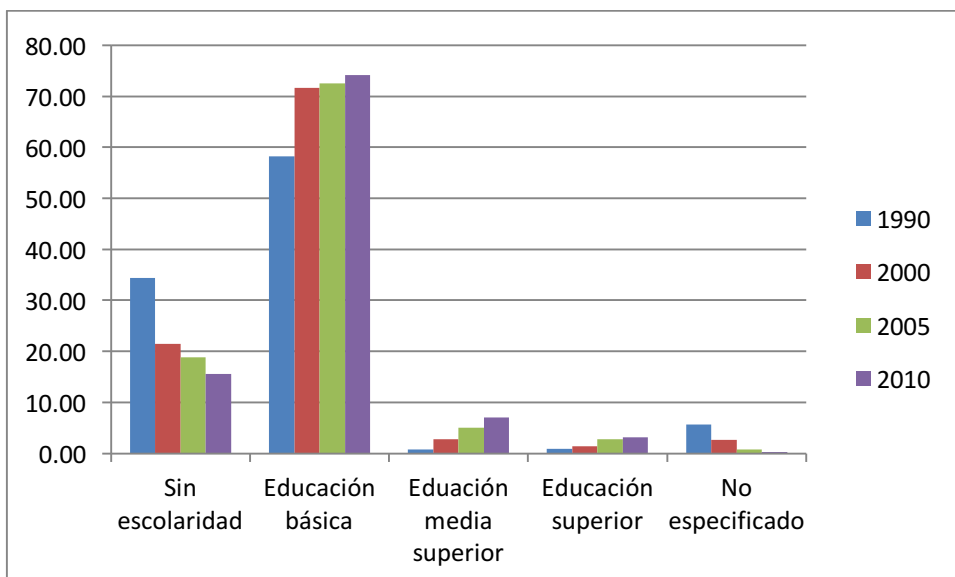


ILUSTRACIÓN 5 POBLACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO. FUENTE: INEGI XI, XII, XIII CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA; I Y II CONTEO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA.

Por último, en cuanto al comportamiento económico de las familias sanjoaquinences, el censo de 2010 registró 1986 familias, de las cuales 1383 contaban con un jefe de familia económicamente activo<sup>14</sup>; del lado contrario, 561 estaban encabezadas por jefes no económicamente activos. De éstos, 410 indicaron dedicarse al quehacer del hogar, 48 sufrían alguna limitación física o mental que les impedía trabajar y 83 contaban con diversas actividades que no les retribuía ganancias económicas. Las familias sanjoaquinences emplean entre uno y tres integrantes en actividades económicas. El mayor porcentaje, 45%, ocupa a uno de sus integrantes; mientras que una cuarta parte aproximadamente emplea a dos o tres de sus miembros, de los cuales el 23% corresponde al conyugue. Cabe destacar que existe un porcentaje importante de familias, esto es el 27%, que indicaron no ocupar a alguno de sus integrantes en actividades económicas.

<sup>14</sup> INEGI define como económicamente activo a las personas de 12 años o más que trabajaron, tenían trabajo pero no trabajaron o buscaron trabajo durante la semana que se levantó el censo.

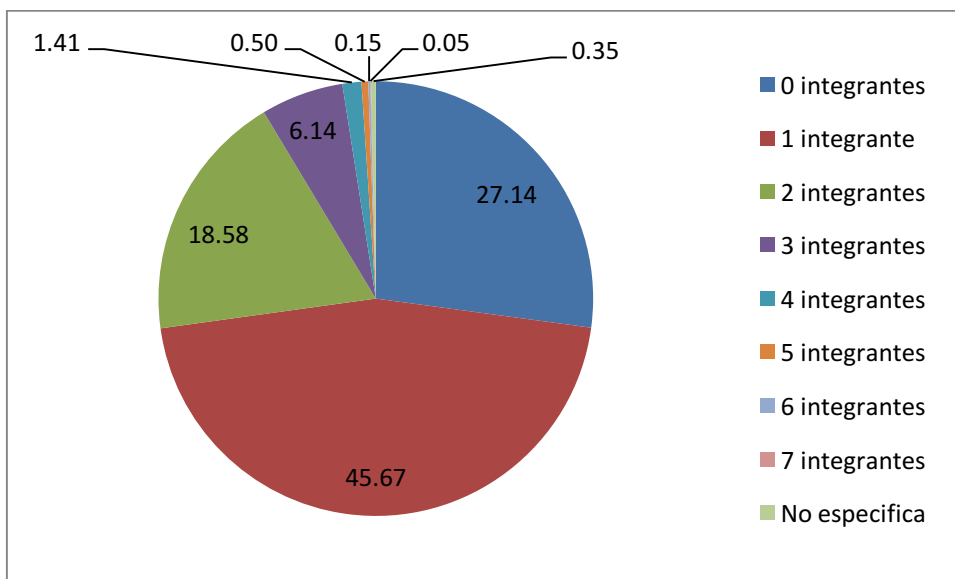


ILUSTRACIÓN 6 INTEGRANTES ECONÓMICAMENTE ACTIVOS POR FAMILIA. FUENTE: INEGI XIII CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA

Anteriormente, la familia sanjoaquinense se asemejaba, por sus características, al concepto de unidad doméstica propuesto por Chayanov (1974), en donde la distribución de actividades se encuentra en función del sexo, la edad y los recursos disponibles. La familia distribuía el trabajo en sus distintos miembros: el padre se empleaba en la mina a la vez que sembraba en su milpa o mantenía animales de corral, representaba la principal fuente de ingresos; los hijos más grandes, de entre 10 y 14 años, ayudaban en el cuidado de los animales o en las actividades relacionadas con el ciclo agrario, hasta que tenían la edad suficiente para empezar a trabajar en la mina; la madre se encargaba de atender a los hijos más pequeños y del cuidado de la casa, aunque también se involucraban en la actividad minera, fundiendo mercurio en el cántaro azoguero, y en el comercio, especialmente la venta de productos que podían obtener desde sus casas, como lo son algunas hierbas medicinales, animales de corral, tierra para las plantas y madera. La mayoría de los mineros comenzaron a trabajar en la industria como quebradores o escogedores a edad temprana, entre 12 y 14 años.

Aunque no todos ellos eran introducidos por sus padres, la minería fue una actividad que marcó el cambio entre una generación y otra, entre los *campesinos tradicionales* y los *campesinos-mineros*, que buscaban trabajar en la minería por ser



una actividad que les proporcionaba mayor cantidad de ingresos. Este cambio generacional puede observarse tanto en los hábitos, como gusto por el coñac con Coca-Cola en lugar del pulque (Roa, 1974); la vestimenta, cambiando el calzón de manta y los huaraches por pantalón de mezclilla y botas vaqueras; por último, la construcción, hoy en día son contadas las casas con paredes de adobe, pequeñas ventanas y techos rojos de dos aguas, predominan las construcciones del periodo de bonanza minera, construidas sobre las antiguas, con techo de loza, block y cemento como materiales, muchas de ellas siguen un diseño *sesentero*, es decir, casas cuadradas sin muchos detalles en la fachada, más que grandes ventanas.

San Joaquín a pesar de ser actualmente por estadística un municipio rural, dista mucho de las categorías y la visión marxista-campesinista de sociedad rural empleadas en la antropología rural mexicana, durante la década de 1970 y 1980, y que hasta la fecha "han entrampado la etnografía de muchas investigaciones y han impedido la elaboración de indicadores e interpretaciones que nos permitan entender y conceptualizar el mundo rural actual" (Arias, 2009, pág. 30). El medio geográfico no permite el desarrollo pleno de actividades agropecuarias, debido principalmente a la calidad de los suelos, el clima y la ausencia de cuerpos de agua, además de la preferencia por otro tipo de actividades para emplearse, como la minería. Demográficamente, los datos indican que la migración no ha tenido el efecto que se le atribuye en otros estudios, especialmente en lo relacionado a la situación de la mujer (Arias, 2009), en la vida cotidiana las mujeres sanjoaquinenses continúan dedicándose al cuidado del hogar y los hijos, aunque es común que emprendan negocios que pueden manejar desde casa, como la venta de abarrotes, ropa o calzado por catálogo.

Contrario a la visión marxista-campesinista, las familias rurales en San Joaquin no son entes autosuficientes que dependan única y exclusivamente de su fuerza de trabajo para producir lo que necesitan consumir, se encuentran abiertos a la colaboración con otros integrantes de la comunidad y del exterior. No por ello se encuentran a merced de un maligno y despiadado entorno capitalista-globalizado que orilla a los campesinos a la extinción, como ha declarado Roger Bartra

(Navarrete Cardona, 2014). El capital social nos permite entender la diversidad de estrategias que emplean los campesinos para articularse con un entorno que cambia cada vez más rápido y los términos en que lo hacen, ya sea a nivel de comunidad o a nivel global. Pero el capital social no es un recurso que se genere para salir de una coyuntura, al menos en las comunidades rurales es un recurso con profundas raíces históricas. Lo que estudiamos y entendemos como capital social hoy, es resultado de los acontecimientos y transformaciones que ocurrieron en el pasado.

#### SAN JOAQUÍN Y LA SIERRA GORDA: CONTEXTO HISTÓRICO

La historia del municipio de San Joaquín, como la de muchos pueblos del México rural, se remonta siglos antes de la conquista española. El sur del municipio estuvo habitado por lo que Margarita Velasco denomina cultura serrana (Mejía Pérez & Herrera Muñoz, 2006), una civilización que se asentó en las ciudades de Ranas y Toluquilla entre el año 600 y el 1200 d.C., aunque la investigación de Mejía Pérez & Herrera Muñoz (2006) ha definido un periodo de ocupación, para el sitio de Toluquilla, que va desde el 300 a.C. hasta el 1400 d.C. De acuerdo con Velasco (2006), la clave para entender el desarrollo de dicha civilización se encuentra en sus actividades económicas: los serranos basaban su economía en la agricultura y la minería. Por un lado, la agricultura se desarrollaba mediante el cultivo de laderas y la construcción de pretilos, que controlaban la erosión y retenían la humedad del suelo. En cuanto a la minería, el cinabrio era el metal de mayor importancia. Su extracción suponía una compleja división del trabajo y una extensa red comercial, que se puede observar en los artefactos encontrados, en ambos sitios, provenientes de lugares como Río Verde, San Luis Potosí; Tajín, Veracruz; y Tula, en el estado de Hidalgo. De igual manera, se han encontrado muestras de cinabrio, proveniente de la Sierra Gorda, en Teotihuacan, lo que da pie a los arqueólogos a afirmar que "la Sierra Gorda debió cubrir buena parte de la demanda de pigmento rojo de cinabrio en el mercado mesoamericano" (Velasco Mireles, 2006, pág. 34) Después del colapso y abandono de las ciudades de Ranas y Toluquilla, mineros y agricultores siguieron viviendo en la zona hasta que fueron desplazados por las

tribus de cazadores recolectores provenientes del norte: pames, jonaces y ximpeces.

La historia de San Joaquín y la región que le rodea, durante el virreinato y el México independiente, aún es confusa y los datos se encuentran dispersos. La Sierra Gorda, en general, ha sido descrita como una zona indómita (Samperio Gutierrez, 1989), debido a la presencia de los grupos chichimecas y lo accidentado de su terreno. Sin embargo, las investigaciones recientes (Mendoza Muñoz, 2006), (Mendoza Muñoz, 2012) sugieren el contacto constante entre indígenas y españoles, durante el virreinato, y el desarrollo de una actividad minera importante para la región durante el periodo del México independiente.

Desde inicios del siglo XVII, la familia Fernandez de Tovar registró el descubrimiento de yacimientos minerales en San Juan Tetla y Maconí; pero no fue hasta la fundación del convento franciscano en Cadereyta en 1640, cuando los religiosos comenzaron a visitar localidades como San Juan Tetla, El Deconí y Las Ranas, con la finalidad de evangelizar a los indios ahí asentados. Mendoza (2012) afirma que las primeras cuatro misiones de la Sierra Gorda fueron establecidas en esta zona: la misión de San Buenaventura de Maconí, cabecera de las todas las misiones; la misión de San Nicolás de Tolentino de las Ranas, habitada por indios chichimecos bajo el mando de Baltasar “El Monarca” y Diego de Ledesma; la misión de Nuestra Señora de Guadalupe de Deconí, a donde asistían las cuadrillas de chichimecos liderados por Antonio Pizaña y Nicolás Martin; y la misión de San Juan Bautista de Tetla, hogar de las cuadrillas de chichimecos de Rafael Piedra y Diego de Segura. Las misiones fueron fundadas por el capitán Jerónimo de Labra y entregadas a frailes franciscanos, respetivamente, los días 4, 13, 14 y 15 de noviembre de 1682. Un año más tarde, las misiones fueron abandonadas por supuestos maltratos que habían sufrido los frailes por parte del capitán Jerónimo de Labra y los habitantes de Cadereyta, entonces se entregó el control de las misiones a frailes dominicos, quienes también las abandonaron al cabo de unos cuantos años. Además de la labor religiosa, las misiones cumplían la misión de mantener la paz entre españoles

e indígenas, con lo que se podía explotar los recursos minerales en lugares como San Cristobal, San Juan Tetla y Asiento de Gatos (Mendoza, 2012).

Aún no hay investigaciones sobre lo que ocurrió después del abandono de estas misiones, normalmente se asocia a un periodo en el cual hubo enfrentamientos entre jonaces y españoles en todo el norte del actual estado de Querétaro. Para 1720, milicianos de la villa de Cadereyta y el real de Zimapan, que habían participado en la pacificación de los jonaces, solicitaron tierras al virrey Marqués de Valero como premio por su participación en el movimiento armado, para 1724 el virrey Marqués de Casafuerte entrega quince sitios de estancias de ganado mayor, que iban de Sombrerete a San Juan Tetla y San Cristobal. Con este reparto, se erige el mineral del Doctor con capacidad de cobrar impuestos y alcabalas. El Doctor se convirtió en un importante centro económico y político que, durante la primera mitad del siglo XIX, compitió con Cadereyta por el control de los quince sitios de la Sierra Gorda. Mediante un decreto emitido por el gobernador del estado, Francisco Diezmarina, con fecha del 3 de octubre de 1856, se ordenó a la entonces municipalidad del Doctor formar tres congregaciones, otorgando a cada una de ellas un sitio de ganado mayor para sus ejidos, entre las cuales se crea la congregación de San Joaquín Ranas.

#### HISTORIA RECIENTE: SIGLO XX

San Joaquín se convirtió en municipio libre y autónomo durante el gobierno de Noradino Rubio, en 1941 puesto que antes formaba parte del municipio de Cadereyta y dependía de la delegación de El Doctor, población con la cual tenían constantes roces y conflictos, que normalmente terminaban en balaceras. Antes del nombramiento como municipio ya se había comenzado a desarrollar una importante actividad en la mina de Santo Entierro, propiedad de Oscar y Tomás Braniff; la minería se incrementó con la bonanza minera de mercurio, entre 1940 y 1970.

Previo a esta bonanza minera, San Joaquín era una zona cuyas actividades económicas estaban ligadas al campo. Era común dedicarse a la agricultura, siendo

el maíz y el alverjón los cultivos principales, y la ganadería, en donde predominaba el ganado menor. Del borrego y el chivo se obtenía carne, leche y sus derivados; de la res se obtenía, además de carne, cuero pues con él se fabricaba huaraches de piel y de garbancillo, así como “capas” que eran utilizadas por los mineros para cubrirse las espaldas. Los habitantes de poblados cercanos a la cabecera, como San Cristóbal y San Antonio, comerciaban con animales de granja, como la gallina, el puerco, la cabra y sus productos, como leche, huevo, queso y manteca. En los cerros podían encontrar lechuguilla y arcia, de donde obtenían una fibra similar al ixtle con la que fabricaban costales, utilizados principalmente en la minería. En la comunidad de San Cristóbal se producía carbón que alimentaba el fuego de las fundiciones de plata de El Socavón<sup>15</sup>.

Con el inicio de la bonanza minera de mercurio la situación cambió drásticamente y los campesinos *tradicionales* se convirtieron en campesinos-mineros y algunos incluso en empresarios de la noche a la mañana, pues era tal la abundancia y la demanda del mercurio que alcanzó altos precios en el mercado

*Mi compadre encontró una mina, estaba bardeando su milpa, en aquel entonces había animales que se metían y hacían destrozos. Mientras trabajaba se cayó del cerro una piedra, se fue rodando casi casi hasta los pies de mi compadre, cuando la levantó se dio cuenta que tenía mercurio en efectivo, voltió y voltió y no encontraba de donde había salido la piedra, después se fijó que la piedra había dejado un caminito de mercurio, lo siguió y así dio con la entrada a la mina ¡n'ombre sacó un dineral!*<sup>16</sup>

Abundan las historias al respecto, muchas de las cuales fueron recolectadas por Rafael Roa (1979) y Guillermo Ledesma (2005), antiguos mineros. La bonanza minera en San Joaquín atrajo gente de diferentes partes del país, la historia oficial del municipio menciona cuatro familias: los Ledesma, los Vizzuet, los Camacho, los

---

<sup>15</sup> Manuel Martínez

<sup>16</sup> Manuel Martínez

Torres; sin embargo, al municipio llegaron también, en busca de trabajo, personas de San Pedro Escanela, Camarones, Azogues y Gatos, entre otras. El pueblo disperso y de calles marcadas por el paso de burros y mulas se convirtió en una cabecera municipal en toda la extensión de la palabra, a donde llegaban a comerciar personas de todas partes del estado y de la ciudad de México.

La extracción y comercialización de mercurio era una actividad que integraba a gran parte de la población debido a diversos factores. Uno de ellos era la variedad de oficios relacionados directa o indirectamente con la minería. Entre los mineros había distinciones, dependiendo del puesto y la función que desempeñara dentro de la mina. Una primera distinción la podemos encontrar en la forma de llamarse entre ellos: al jefe o encargado de la mina se le conocía como sotaminero, mientras que los demás trabajadores sin importar el puesto en el que se ubicaran eran conocidos como mineros. Por otro lado, tenemos a los mineros de “confianza” o más apegados al patrón, generalmente eran personas que desarrollaban actividades clave, y a los demás trabajadores. Entre los trabajadores estaban los barrenadores o perforistas, encargados de ir *cateando el frente*<sup>17</sup> y colocar los explosivos o desprender con marros el mercurio; los cargadores o carretilleros, cuya función era transportar el mineral hasta la entrada de la mina, en costales sobre su espalda o, en el mejor de los casos, en carretillas; los quebradores, cuyo trabajo era romper el mineral de manera que pudiera entrar en el horno y separarlo de las piedras; por último, los horneros, encargados de mantener encendido el horno y de cargar o descargar el horno con mineral. Durante los fines de semana existía el cargo de velador o vigilante de las minas, además de cargos informales y no relacionados directamente con la minería, como el encargado de llevar el lunch a los trabajadores y el pepenador o gambusino.

Trabajar en una mina era relativamente fácil debido a que no había contratos establecidos, para conseguir trabajo se recurría a la familia o conocidos; podían trabajar los niños, de doce años en adelante, a quienes se les daba generalmente

---

<sup>17</sup> Se le llamaba así a la tarea de buscar las vetas de mercurio.

el cargo de quebrador o *lunchero*. Para ser dueño de una mina bastaba con hacer el denuncia en la ciudad de Querétaro y pagar el permiso, en caso de no contar con el capital para pagar o no poder hacer el viaje se invitaba a alguien más a ser socio de la mina, uno aportaba con la ubicación de la mina y el trabajo, el otro con el dinero. Además, la tecnología necesaria para extraer mercurio era muy sencilla, incluso de fabricación casera. Los perforistas podían trabajar con un marro y una barreta; los cargadores se valían de un cuero de chivo o de res, un costal de ixtle y su fuerza para sacar el mineral; por último, para la fundición ya existía el cántaro azoguero, que no era más que dos ollas de barro unidas por la boca con una mezcla de diferentes tipos de barro. El cántaro azoguero era utilizado antes de la llegada de hornos modernos y especializados, durante la bonanza minera era común entre los pepenadores y las amas de casa que buscaban un ingreso extra.

Durante este periodo, la organización social ya mostraba señales de cambio. En años previos, la organización y acción partían de la unidad doméstica, caracterizada por una división del trabajo por sexos, uso de mano de obra familiar y la transmisión de oficios de padres a hijos. En el tiempo de la bonanza minera esta forma de organización comenzó a decaer, trasladando la necesidad de organización al exterior y con ello dando paso a un mayor uso del capital social, que podemos ejemplificar en las asociaciones que los mineros creaban para explotar una mina. Este capital social no siempre se tradujo en experiencias exitosas o positivas para los sanjoaquinenses, aunque no podemos dudar de su valor como aprendizaje para futuras transformaciones del capital social. Como veremos en el siguiente apartado, el capital social dentro del ejido Mineral de San Joaquín tomó formas de acuerdo a su contexto y los objetivos que se planteaba.

## ESTUDIO DE CASO

Aunque el ejido Mineral de San Joaquín es una organización que data de 1937, es claro que la elaboración de la Evaluación Rural Participativa (ERP) marca un parteaguas en cuanto a la forma de organización y el logro de sus objetivos, es decir, en cuanto a la consolidación y focalización del capital social. Las experiencias previas no habían resultado del todo bien: durante la década de 1970, los ejidatarios consiguieron apoyo de la CONAFRUT para plantar árboles de manzana y pera, un proyecto que no prosperó debido al clima y la falta de organización; más adelante, durante la administración de Baldomero Pérez, el gobierno estatal y la presidencia municipal otorgaron recursos para instalar un aserradero en la cabecera municipal que también careció de organización y el uso de sus recursos no fue el más adecuado. La diferencia entre la ERP y los antiguos proyectos estriba en que la ERP tiene como objetivo generar información, de manera que los ejidatarios conozcan sus potencialidades y limitaciones, para que de esta manera sean ellos quienes generen estrategias de intervención en el ejido y establezcan prioridades.

Previo a la ERP, el ejido solicitó a la CONAFOR participar en un seminario de comunidad a comunidad, en donde asistieron a San Juan Nuevo, Michoacán. La experiencia sirvió de base para solicitar la ERP, pues, señalan los ejidatarios, tuvieron un acercamiento a su forma de organización, mediante la cual la comunidad había podido establecer empresas *bien formadas*<sup>18</sup>. Más adelante, el ejido solicitó la ERP ante la CONAFOR, comenzando con recorridos por diferentes puntos del ejido, con lo que conocieron los linderos y el potencial del ejido, aspectos que muchos ejidatarios desconocían<sup>19</sup>. Posteriormente realizaron mesas de trabajo entre ejidatarios, técnicos y habitantes de las comunidades dentro del ejido, en donde se definió el camino a seguir para los años por venir. El último paso a desarrollar fue la elaboración del Ordenamiento Territorial Comunitario (OTC), mediante el cual el ejido quedó dividido en 28 unidades de manejo, cada una con

---

<sup>18</sup> Odilon Resendiz

<sup>19</sup> Odilon Resendiz



políticas de aprovechamiento específicas. El resultado de todo este proceso se encuentra en los proyectos que actualmente desarrollan: la Unidad de Manejo Ambiental, que contempla actividades ecoturísticas y de protección al medio ambiente; el proyecto ganadero y el aprovechamiento de recursos forestales.

Pero ¿cuáles fueron las causas que motivaron a desarrollar y reutilizar una organización tan antigua como el ejido? Principalmente son causas económicas. Ante todo, se presenta la falta de empleo, en este sentido, el territorio ejidal se presenta como una abundante fuente de recursos con la capacidad de generar empleos para todos

*“hay muchas actividades o trabajos que se pueden realizar, pero unos, como decía el compañero, si él le gustara la minería pues él se dedica a la minería, si a mí me gustara los recursos no maderables pues me dedico a los recursos no maderables, los maderables él, el ecoturismo, y así cada uno de nosotros va necesitar más gente porque yo solo no voy a poder y pues ahí se va metiendo más gente y más gente y se va haciendo un grupito y ahí está el empleo ya para esas gentes”<sup>20</sup>*

El objetivo principal de la actual organización ejidal es, entonces, generar empleos haciendo uso de los recursos naturales disponibles. Destacan dos valores dentro de este objetivo. El primero de ellos es el del trabajo, el trabajo es visto como algo inevitable, a *“donde vaya uno, va uno a Francia, a Roma a Italia o al mismísimo infierno tiene uno que trabajar”<sup>21</sup>*. El trabajo es uno de los mecanismos para pertenecer a un grupo al interior del ejido y a la vez es una forma de apropiarse de algo, como es el caso de los proyectos que desarrollan, el trabajar en ellos, impulsarlos y llevarlos a un fin los hace suyos, y con ello recae la capacidad para tomar decisiones de manera más libre, pero sobre todo incrementa el interés en llevarlos a buen fin

---

<sup>20</sup> Odilon Resendiz

<sup>21</sup> Constantino Ledesma

*Yo este proyecto les digo a ustedes que es mío, porque he trabajado en él y así cada compañero debe decir “es mío” y no porque diga yo “es mío” va ser únicamente mío, por ejemplo el proyecto esta tan enorme que si quisiéramos trabajar todos los ejidatarios para todos hay una actividad, pero si no le entramos tampoco vamos a hacer muchas cosas<sup>22</sup>.*

El trabajo adquiere mayor valor si, de acuerdo al objetivo de la organización ejidal, se realiza dentro del ejido y con sus recursos, es importante entonces que “*tengan visión de vivir de lo que tienen*”<sup>23</sup> o que “*de trabajar en otro pinche lado a trabajar en su tierra de uno, mejor aquí.*”<sup>24</sup>

Por otro lado, podemos observar una visión a largo plazo de los beneficios que puede tener la organización en el cumplimiento de su objetivo. Un ejemplo lo podemos encontrar en la cría de venados, una actividad que requiere una inversión de tiempo y recursos que solo puede redituarse después de un largo periodo de tiempo

*“nosotros el año pasado cuando la SEMARNAT dio todo este proyecto nos dijeron ‘los venados van a tener que darles de comer diez años, diez años tienen que ver cómo van a ustedes sacar lana porque a lo mejor en diez años apenas van a poder sacar’. Ahorita por cierto, fuimos el mes pasado a la SEMARNAT y nos dicen ‘a lo mejor ya van a poder vender para este año’”<sup>25</sup>.*

A pesar de las pérdidas que les ha representado el cuidar de los venados, los ejidatarios no quitan el dedo del renglón, pues la organización que mantienen les permite continuar con la actividad y las ganancias que podrían obtener en el futuro parecen prometedoras. En el fondo de esta visión a futuro se encuentra la familia y las generaciones por venir. Para la familia se espera que, de las actividades desarrolladas dentro del ejido, se pueda obtener el sustento, además de empleo

---

<sup>22</sup> Marcelino Ledesma

<sup>23</sup> Marcelino Ledesma

<sup>24</sup> Constantino Ledesma

<sup>25</sup> Marcelino Ledesma

para futuros miembros, como hijos o nietos<sup>26</sup>; para las generaciones futuras, la expectativa es que continúen con el crecimiento y mejora continua del ejido

*Para que pues al rato tengan algo en su ejido y la generación que sigue no estén como ahorita nosotros, sino que lleguen y ya tengan algo que digan 'ay esto lo hicieron los ejidatarios, lo sacaron ellos, gracias a ellos tenemos esto y ahora nosotros ¿qué vamos hacer? pues vamos echarle más ganas y hacer que crezca más el ejido'<sup>27</sup>*

Además del objetivo de proveer de sustento, existen objetivos particulares a cada actividad, como es el caso de la UMA, que se plantea conservar la vida silvestre, aprovechar de manera sustentable los recursos y desarrollar el ecoturismo. Se espera que mediante la UMA se pueda preservar el ecosistema tal como es ahora, ya que ha demostrado ser un lugar rico en especies, tanto animales como vegetales<sup>28</sup>.

## EL EJIDO

### RECURSOS MATERIALES

El ejido comprende un aproximado de 4800 hectáreas. Del ordenamiento territorial se determinó que el principal potencial del ejido son las actividades relacionadas con la ganadería y el ecoturismo, seguido del aprovechamiento de recursos forestales. Sin embargo, existen importantes yacimientos de metales preciosos, como la plata, debajo del cerro de San Antonio, que han despertado interés en diversas empresas mineras<sup>29</sup>.

Para el desarrollo de las actividades ganaderas, el ejido cuenta con un corral de manejo, ubicado en la parte suroeste del ejido, en donde se lleva a cabo los baños al ganado y la aplicación de vacunas dos veces al año. El ganado que manejan los ejidatarios es ganado mayor (vacuno?), de raza criolla y han comenzado a

---

<sup>26</sup> Marcelino Ledesma

<sup>27</sup> Odilón Reséndiz

<sup>28</sup> Marcelino Ledesma

<sup>29</sup> Marcelino Ledesma

incursionar en la mejora genética. Además del corral de manejo, el ejido cuenta con un banco forrajero, pues estiman que en tiempos de sequía pierden cerca del 50% del ganado a causa de la falta de alimento. La ganadería es la única actividad que realizan los ejidatarios con recursos propios.

El aprovechamiento de los recursos forestales se realiza mediante aserraderos móviles, maquinaria portátil que puede ser enganchada a una camioneta; y conforme a las regulaciones federales. Para conocer la cantidad de madera y los árboles que el ejido puede talar, se debe realizar un censo, es decir, se hacen rodales cada 300 metros en las 4800 hectáreas del ejido. Se talan principalmente árboles viejos, huecos o muy grandes, que impiden el crecimiento de otros árboles alrededor. Las puntas de los árboles se utilizan para la venta como leña, mientras que los troncos se cortan como tablas y polines, que más adelante son vendidos o utilizados para la elaboración de muebles. Además de estos usos, los ejidatarios han comenzado a producir carbón de manera artesanal, pues aseguran que le da valor agregado, aunque sea *te deja un peso más*<sup>30</sup>. El carbón es producido mediante un horno tradicional, anteriormente utilizado para abastecer las fundiciones de El Doctor y El Socavón.

Las actividades ecoturísticas están relacionadas directamente con la Unidad de Manejo Ambiental “La Zahuda”, que abarca en total 1100 hectáreas del ejido. La UMA está diseñada para hospedar visitantes y realizar actividades al aire libre. Cuenta con senderos, para recorridos en bici, motocicleta o caballo, con una extensión de 21 km. En las partes de más difícil acceso, colocaron escalones de madera y piedra, con la finalidad de utilizar materiales que causaran un daño mínimo al ecosistema. La UMA cuenta con un área para acampar y tres cabañas, elaboradas con madera del ejido, además de un salón de usos múltiples. La energía eléctrica, utilizada en las cabañas y el salón de usos múltiples, es generada mediante paneles solares, colocados en el techo de cada una de las cabañas.

---

<sup>30</sup> Miguel

La crianza de venados se realiza dentro de la UMA, para lo cual construyeron un corral con extensión de media hectárea, en donde se les alimenta y se les protege mientras crecen; para su liberación no tienen contemplada una zona específica, pues uno de los requisitos solicitados por SEMARNAT es que los venados pasten y escojan la zona en la que quieren habitar, que dependerá del alimento disponible. El proyecto de crianza de venados es de aprovechamiento e introducción, es decir, se busca introducir una parte al ecosistema local y otra comercializarla, ya sea mediante la venta de su carne o la caza.

Por último, además de los ingresos recibidos por programas de gobierno, el ejido cuenta con ingresos propios. Una parte de ellos proviene de las multas cobradas a ejidatarios por no asistir a las asambleas o a realizar faenas, por faltar a la asamblea se cobran cien pesos y por no ir a las faenas cincuenta. Dentro del ejido se encuentra el relleno sanitario municipal, por el cual el ejido recibe una renta por parte de la presidencia municipal, el convenio tiene duración de tres años, es decir, se realiza al inicio de cada administración.

Como parte de las actividades de preservación ambiental de la UMA, se han realizado diversos estudios de la flora y la fauna en el ejido, destacando las investigaciones sobre reptiles, cactáceas, aves, mamíferos y plantas medicinales. Aunque los ejidatarios señalan que hacen falta estudios más profundos y de mayor duración, hasta el momento han podido registrar nuevas especies para el estado y el municipio.

#### FAUNA

De las investigaciones realizadas en la UMA, realizadas en colaboración con la UNAM, se obtuvo lo siguiente. En cuanto a reptiles, se calcula que se tiene registrado el 50% del total de las especies, en total tienen registradas 28, de las cuales doce son serpientes, seis de ellas son endémicas de la región, cinco están sujetas a protección y una de ellas es una especie amenazada, el alicante. Con este estudio se obtuvieron cuatro nuevos registros de especies para el municipio.

Respecto a las aves, durante la temporada de estudio se detectaron 95 especies, de las cuales 35 son nuevos registros para el municipio y tres para el estado de Querétaro. Por último, en especies de mamíferos se ha comenzado a monitorear al pecarí, se intuye su presencia debido a huellas y excretas localizadas en el ejido; también se ha podido encontrar crías de puma, mediante fotografías tomadas por cámaras colocadas en diversas partes del ejido, aunque se especula que solo se encuentre de paso, pues solo han tenido un avistamiento. Sobre la población de venado, no se sabe a ciencia cierta de su presencia en el ejido, sin embargo, existen historias sobre su existencia anteriormente en el municipio. Al norte de la cabecera municipal se encuentra la localidad de Agua de Venado, que lleva su nombre debido a que los venados llegaban a beber a los manantiales que hay alrededor de la población<sup>31</sup>. Durante el tiempo de la bonanza minera, entre 1960 y 1970, se llegó a tener avistamientos de venado temazate, aunque se cree que huyó de la zona debido al ruido causado por las detonaciones de dinamita, utilizadas en las minas<sup>32</sup>. La especie que se busca introducir en el ejido es de venado cola blanca. Actualmente, el ejido cuenta con diez venados: siete vientres (hembras), dos venados machos y una cría, que nació dentro de la UMA. Anteriormente contaban con más, sin embargo, no sobrevivieron el periodo de lluvias.

#### FLORA

Además de los bosques de pino y encino, que cubren gran parte del ejido, destaca la presencia de plantas medicinales, para las cuales el ejido elaboró un pequeño libro. Entre ellas el orégano y la damiana, que se encuentran en la parte más al sur del ejido en el semidesierto; el laurel, la manzanilla, el árnica y el poleo, que son utilizados principalmente en te.

También se realizó un estudio de cactáceas, en el cual se encontraron 25 especies, de las cuales cuatro se encuentran en categoría de protección y dos en peligro de extinción, entre ellas el sotol. Para el municipio de San Joaquín solo se tenían reconocidas dos especies, una especie no estaba reconocida para el estado de

---

<sup>31</sup> Amado Ledesma

<sup>32</sup> Marcelino Ledesma

Querétaro; se planea que las cactáceas puedan ser registradas mediante GPS para así poder tener un mejor cuidado sobre ellas.

#### CAPITAL CULTURAL

El capital cultural del ejido se sustenta en la experiencia y los conocimientos obtenidos a través de los diferentes cursos y capacitaciones que proporcionan las dependencias gubernamentales.

Por el lado de la experiencia "todos sabemos hacer algo porque vivimos dentro del ejido"<sup>33</sup>, es decir, cada ejidatario conoce al menos una actividad que puede desarrollar, como la agricultura, la fruticultura, la ganadería o la minería, ya sea porque ha trabajado en ello anteriormente o porque lo aprendieron de sus padres.

*"Marcelino trabajó en las minas de mercurio mucho tiempo después de la bonanza minera, lo hizo por necesidad y de manera temporal, ahí aprendió todo el proceso de la minería: la tanteada, cómo barrenar, moler y fundir el cinabrio. Más adelante se dedicó a la carpintería, oficio que había aprendido de su padre. Marcelino, con ayuda de sus compañeros, elaboró las mesas, sillas, camas y demás mobiliario necesario para las cabañas. Aunque hoy en día se encarga del cuidado de la UMA, Marcelino está dispuesto a enseñar a cualquier otro ejidatario el oficio de la carpintería, con tal de que se saque mayor provecho de la madera que extraen, pues es muy triste vender solo troncos pa' leña"*

Los ejidatarios se toman muy en serio las capacitaciones y cursos que les ofrecen, pues suponen adquirir nuevos conocimientos que más adelante podrán aplicar en las distintas áreas del ejido. En el corto plazo, el conocimiento adquirido a través de cursos y capacitaciones ha representado un ahorro para sus bolsillos, así como una mayor independencia de funcionarios y técnicos, pues "van a donde tengan que ir, sin necesidad de consultarlos o pedirles el favor"<sup>34</sup>. De las capacitaciones han

---

<sup>33</sup> Marcelino Ledesma

<sup>34</sup> Marcelino Ledesma

aprendido a aplicar vacunas, hacer palpaciones, poner sueros y a conocer las principales enfermedades del ganado vacuno; a administrar de manera sustentable los recursos forestales, así como la reglamentación que regula su uso y a elaborar carbón de manera tradicional; el proyecto de cría de venados no hubiera sido posible de no ser por la capacitación recibida de SEMARNAT, en años anteriores habrían pensado que la cría de venados era una actividad complicada, costosa y de mucho cuidado

*a mí se me hacía muy difícil porque me platicaban mucho de los venados 'es que es muy difícil, que se enferman, que no puede pasar otro animal' y ahora que vamos a las capacitaciones nos dicen 'no pues es que puede convivir con las vacas, puede convivir con otros animales' no es exactamente lo que a veces un técnico nos platica, sino que ya vas a las capacitaciones y conforme vas viendo es cierto que no compiten mucho porque el venado se alimenta más de frutos y ramonea más que las vacas, entonces no hay mucha competencia y pueden estar los dos en el mismo lugar. Y son cosas diferentes que uno a través de la capacitación y de lo que va viviendo aquí va uno sabiendo<sup>35</sup>*

Además de la parte técnica, los ejidatarios han podido observar y adaptar formas de organización exitosa al ejido, a raíz, principalmente, del Seminario de Comunidad a Comunidad. Elementos como la importancia de la organización, de la planificación a largo plazo, la diversificación de actividades económicas o el establecimiento de relaciones con actores fuera del ejido y del municipio, son elementos que han incluido en su forma de actuar y de pensar

*Nosotros decimos vamos a las reuniones y si hay polémica si hay problemas como le vamos a hacer, mira este programa está surgiendo, vamos a atenderlo ya lo planeamos un día antes, no nos esperamos al otro día a ver qué sucede sino que ya vamos preparados y decir, dar respuesta a los problemas. Esto pues en parte lo aprendimos en el seminario de*

---

<sup>35</sup> Marcelino Ledesma



*Comunidad a Comunidad en San Juan Parangaricutiro, en Michoacán, y lo hemos llevado así a la práctica*<sup>36</sup>

## ORGANIZACIÓN

El ejido está integrado por 33 ejidatarios, que hacen uso de las estructuras formales de organización, reconocidas por la ley agraria: el Comisariado Ejidal, el Comité de Vigilancia y la Asamblea Ejidal, aunque en la práctica únicamente la Asamblea y el Comisariado se encuentran activos. La Asamblea sesiona el segundo domingo de cada mes en la casa ejidal y, en casos especiales, en el salón de usos múltiples de la UMA. En ella se abordan principalmente temas relacionados con el avance de los proyectos puestos en marcha y los diferentes convenios y acuerdos que tienen con organizaciones externas, como el Ayuntamiento o la CFE. Por acuerdos previos, los ejidatarios no envían convocatoria para la asamblea ordinaria, a menos que se trate de algún tema de gran relevancia, entonces se convoca a una asamblea extraordinaria y se envía citatorio a todos los ejidatarios, esto sucede a menudo cuando los puntos a tratar en una asamblea ordinaria son importantes y no hay quorum para tomar una decisión. La Asamblea ordinaria comienza a sesionar a las 9 a.m. del día indicado, los ejidatarios tienen media hora de tolerancia, después de ese tiempo la puerta se cierra y no se permite la entrada. Los acuerdos y decisiones tomadas en la Asamblea deben ser acatados por los ejidatarios, aunque no hayan asistido o no estén enterados. Estos acuerdos se tomaron considerando experiencias pasadas, pues habían notado que poca gente asistía a las asambleas, eran impuntuales o que simplemente no podían generar acuerdos y perdían el tiempo y el interés al llamar continuamente a asambleas extraordinarias.

*Es que uno no se puede estar esperando, por ejemplo, yo siento que aquí estaba todo tirado por que todo tiempo 'hay que esperar a que todos*

---

<sup>36</sup> Marcelino Ledesma

*lleguen, hay que esperar a que este la mayoría' entonces se te pasaba el tiempo y nunca hacías nada. Por ejemplo, nosotros ahorita para eso de las ventanillas, para todo eso de pedir apoyos, pues es a la voz de ya, no puede estar uno esperando a Juana, Pedro, Abraham, no, aquí el que llegó, llegó, fírmale y amonos<sup>37</sup>.*

La Asamblea Ejidal es el órgano encargado de la toma de decisiones, en asamblea se votan las propuestas que cada uno de los grupos de trabajo lleva, también se vigila el uso de los recursos que recibe el ejido de las diferentes dependencias de gobierno y se solucionan conflictos entre ejidatarios, relacionados con el ejido. En ocasiones especiales, como el término de capacitaciones, trabajos realizados o visita de autoridades, la Asamblea organiza una comida como forma de convivir. El Comisariado Ejidal, compuesto por presidente, secretario y tesorero, es el encargado de asegurarse que se lleven a cabo los acuerdos establecidos en asamblea, y en general, del correcto funcionamiento de la organización del ejido: el presidente es la figura de mayor importancia, durante el día se encuentra, principalmente, vigilando que se lleven a cabo los trabajos necesarios, dependiendo del programa de gobierno que estén atendiendo, en ocasiones realiza trabajos de oficina, llenando solicitudes, juntando documentos y haciendo las gestiones fuera del municipio, recibiendo el dinero proveniente de programas federales y administrándolo, previo a las asambleas, es el encargado de establecer el orden del día, de los puntos a tratar, etc.; el secretario tiene como función principal llevar el orden de la papelería, así como revisar las solicitudes que se hacen a gobierno y firmarlas; por último, el tesorero es el encargado de llevar las cuentas de los ingresos y egresos del ejido, así como presentar estas cuentas ante la asamblea.

Para poder ser acreedor de los distintos programas de gobierno, el ejido ha incorporado reglas y formas de organización, así, por ejemplo, para que la UMA pudiera establecerse en el ejido, se incorporó una cláusula al reglamento interno en la cual se estipulaba que el ejido se comprometía a cuidar el medio ambiente y hacer

---

<sup>37</sup> Constantino

uso sustentable de los recursos con los que cuenta. Quizá el ejemplo más claro y presente sería el del Ordenamiento Territorial, con el cual, el ejido se fraccionó en 28 unidades, cada una con reglas específicas sobre el uso y manejo de los recursos, así como las actividades que se pueden desarrollar dentro. Del ordenamiento obtuvieron que las principales actividades económicas del ejido eran, en orden de

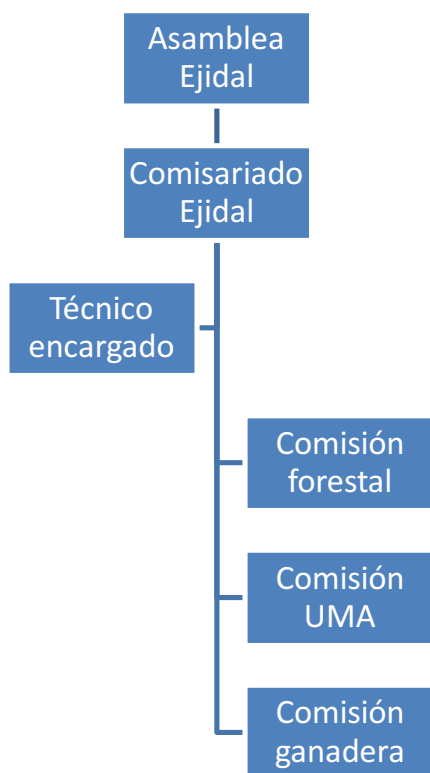


ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA EJIDAL

importancia, la ganadería, el ecoturismo y el aprovechamiento forestal, por cada una de estas actividades se creó un comité, integrados por un presidente, un secretario y un tesorero. Cada comité trabaja con relativa independencia del ejido: eligen a sus dirigentes, proponen su plan de acción, investigan los programas de gobierno disponibles, administran los recursos, entregan informes a la Asamblea Ejidal, etc. A la Asamblea se le *pide permiso* para hacer uso de las instalaciones del ejido, los corrales o las zonas de agostadero

para el ganado, por ejemplo; para cambiar de planes o de dirigentes y solicitar programas de gobierno. La Asamblea decide si el comité continúa por el camino que han elegido o es necesario cambiar de planes y dirigentes.

Por último, el ejido cuenta con un técnico encargado de ofrecerles asesoría, asignado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario estatal.

La organización formal se complementa por reglas informales. Una de ellas está relacionada con los sucesores de ejidatarios, quienes comienzan a jugar un papel importante dentro de la organización ejidal, pues en su mayoría son jóvenes que aportan nuevas ideas y habilidades para el desarrollo del ejido. Entre los actuales titulares, hay una presión constante sobre la importancia de integrar a los sucesores en las actividades, en primer lugar porque hay un número considerable de ejidatarios de la tercera edad y fallecidos, que aún no definen quien será su sucesor, dejando huecos en la asamblea y dificultando la toma de decisiones: en promedio, a cada asamblea asisten entre 12 y 15 ejidatarios, es decir, menos de la mitad. Por otro lado, se piensa en las siguientes generaciones debido a que los proyectos que están impulsando en el ejido rendirán frutos a largo plazo, por ejemplo, estiman que la caza y venta de carne de venado será posible únicamente después de diez años de crianza continua. Se vuelve entonces necesario que los sucesores conozcan el ejido *de pies a cabeza*: su funcionamiento, el tipo de recursos con los que cuenta, las maneras de gestionar y administrar, etc. A los sucesores, especialmente representantes de ejidatarios vivos (enfermos o muy grandes para trabajar) y familiares con documentación en proceso, se les ha dado el status de ejidatario titular, es decir, tienen voz y voto en la asamblea y pueden participar en las actividades del ejido y obtener beneficios de él aunque la ley no lo permita. La decisión de quien hereda el título de ejidatario o quien funge como representante de ejidatario recae en cada familia y no sigue un patrón determinado.

Además de los sucesores, el ejido considera a personas externas al ejido

*algo muy importante es que no debemos de ver únicamente por el que es ejidatario titular, tenemos que ver por nuestros hijos ejidatarios, aunque no estén heredando nada pero que se pueden desarrollar dentro del ejido,*

*también tenemos que ver por nuestros vecinos, por las comunidades que tenemos dentro, por los avecindados, eso es lo importante*<sup>38</sup>.

Los avecindados e hijos no herederos son considerados prioritariamente para desempeñar los trabajos que necesita realizar el ejido, como la construcción de tanques de agua, el mantenimiento a caminos o el acarreo de madera; su trabajo es remunerado y no cuentan con voz ni voto en las asambleas, incluso no asisten a menos que se les solicite. El caso del proyecto ganadero es especial, debido a que dentro del ejido Mineral de San Joaquín existen pocos ejidatarios dedicados a la ganadería, la Asamblea decidió integrar a vecinos y ejidatarios de San Cristóbal dentro del comité, con la finalidad de obtener recursos federales, a estas personas externas se les cobra el uso de las tierras de agostadero del ejido, dependiendo del número de animales que introduzcan.

Por último, existen reglas sobre la participación vinculadas a los valores que entre los ejidatarios a cargo consideran son importantes. En primer lugar, para participar en algún comité o proyecto se debe tener en cuenta que trabajar e invertir es indispensable para el funcionamiento de la organización

*Aquí para recibir nosotros un dinero es antes estarle aportando porque todavía no lo tenemos bien, todavía nos falta mucho y esto de recibir un ingreso nosotros le estamos invirtiendo todavía. A lo mejor no dinero en efectivo, pero tiempo y pa hacerle todo esto, todo esto lo hicimos nosotros, no contratamos a alguien que lo hiciera*<sup>39</sup>.

Además, la participación debe incluir a todos, todos deben saber cómo funcionan las cosas dentro del ejido, así como todas las opiniones que expresen son válidas, incluso las críticas, pues son una oportunidad para mejorar el trabajo realizado hasta el momento y una forma de comunicación, de retroalimentación, entre compañeros

---

<sup>38</sup> Marcelino Ledesma

<sup>39</sup> Constantino

de distintos comités<sup>40</sup>. *Todas las opiniones tienen que ser críticas buenas o críticas malas que tienen que poder salir, porque no todo mundo puede estar bien*<sup>41</sup>.

Sin embargo, una cosa es el papel y otra la realidad. La estructura organizativa y las reglas informales que la complementan son solo el exterior, la parte visible de la organización social en el ejido, más al interior identifico dos, conformados por integrantes con características similares, que comparten objetivos e ideas. Cada grupo se caracteriza por construir formas diferentes de capital social.

## GRUPOS AL INTERIOR

### LOS DENANTES

Los *denantes*<sup>42</sup> son un grupo conformado por la primera y algunas personas de la segunda generación de ejidatarios, es decir, son los fundadores del ejido, personas mayores a los setenta años. *Son señores de trabajo*<sup>43</sup>, en algunos casos no saben leer ni escribir, quienes aún pueden, participan activamente en las faenas y asisten regularmente a las asambleas. A pesar de ser el grupo más numeroso, estadísticamente, en realidad son el grupo con menor número de miembros, pues la mayoría ha fallecido sin dejar un sucesor o el sucesor está en proceso de obtener el título.

Este grupo no se caracteriza por sus actividades u objetivos en común, sino por sus relaciones a lo largo del tiempo: se conocen entre ellos porque trabajaron juntos durante la bonanza minera, porque en el pasado ocuparon algún cargo dentro del ejido o porque, al ser San Joaquín un pueblo pequeño, conocen a que familia

---

<sup>40</sup> Odilon

<sup>41</sup> Constantino

<sup>42</sup> El término denantes es una palabra con la cual los ejidatarios más jóvenes o sucesores hacían referencia a los ejidatarios más viejos, las expresiones más comunes eran “los denantes” o “los de más antes”. De acuerdo con la RAE, denantes o endenantes es un adverbio desusado (o usado “vulgarmente”) que hace referencia al pasado inmediato, es decir, hace poco, hace un momento.

<sup>43</sup> Paz González

pertenecen o con quienes se juntan. Los puntos de vista de los *denantes* difieren completamente de los sucesores, principalmente en lo que se refiere a las actividades dentro del ejido, la forma de trabajo y el seguimiento de las reglas. Los *denantes* privilegian el trabajo agrícola y ganadero, la mayoría conserva sus milpas, en donde siembran maíz, y huertas de manzana y pera, principalmente porque estuvieron ahí, ya fuera como participantes o hijos, durante el proceso de dotación ejidal y entre ellos hay un apego hacia las prácticas agropecuarias, debido a la tradición y el valor que otorgan a la tierra; en cuanto a las formas de trabajo, consideran que es mejor el trabajo realizado colectiva e intensivamente en beneficio del ejido, es decir, de todos. En este sentido, los planes individuales constantemente eran sometidos al interés grupal, para poder llevar a cabo esta forma de organización del trabajo era necesaria la presencia de un liderazgo fuerte. Por último, los *denantes* siguen las reglas al pie de la letra, una característica respetada y admirada por los sucesores, pero que en la práctica es poco útil. Es un hecho reconocido por ellos mismos, el ejido no avanzó debido a que era difícil llegar a acuerdos dentro de la asamblea, las discusiones requerían convocar a asamblea con frecuencia, con lo que se perdía el interés de trabajar; no fomentaron la inclusión de los sucesores, puesto que consideraban que el trabajo en el ejido era trabajo único y exclusivo del ejidatario titular, además de estar así asentado en las reglas del ejido; y se respetaba la jerarquía burocrática, que comenzaba en el ayuntamiento, pasaba por el partido y ascendía hasta el presidente de la república.

Sobre los *denantes* recae la presión constante de las generaciones más jóvenes respecto a la sucesión, con la finalidad de que entre “sangre nueva” que contribuya al desarrollo del ejido, sin embargo, los *denantes* se resisten o evitan nombrar a su sucesor por temor a que éste los deje sin tierra y sin trabajo, al obtener su título, pero principalmente porque sus sucesores no están interesados en absoluto a tomar el lugar.

A continuación, presento sus perfiles, de manera que podamos entender de mejor forma como es que se relacionan entre si y cuáles son los elementos que contribuyen o impiden la organización y acción colectiva.

MARIANO PEREZ

Don Mariano tiene 71 años, recibió el título y las tierras como herencia de su padre, según comenta, *así va brincando la cosa* de padre a hijo. Ha participado en pláticas comunitarias y cruces de opiniones entre ejidos, *lo poquillo que le sabe lo aporta*. Ocupó el cargo de presidente del comisariado ejidal en tiempos del presidente “Chepe”, entre 1997 y 2000, durante su periodo se comenzó con la regularización del ejido; años más tarde fue representante del ejido en los congresos de la Confederación Nacional Campesina, en donde sus compañeros reconocían la calidad de la manzana que llevaba de su huerta. Todos sus conocidos *CNCistas* enfrentan la misma situación: ya no son requeridos, ni en sus ejidos ni en la CNC, *pasan los años y no de balde pasan, los retiran*.

Toda su vida ha trabajado fuera del ejido, razón principal por la cual no se ha dedicado *al cien*, simplemente no hay tiempo. Desde 1990 trabaja para gobierno del estado, como vigilante en el Campamento San Joaquín, a cargo del INDEREQ. Trabaja diario durante las noches, anteriormente contaba con un compañero, con el que se turnaba los días, pero desde que se jubiló, hace dos años, no le han enviado al suplente y por lo tanto ya está pensando en la jubilación también, a final de cuentas ya tiene la edad. Además de su trabajo, don Mariano es un aficionado de la minería, cuenta con una colección de rocas, minerales y curiosidades que ha encontrado en las minas que ha explotado con conocidos y familiares.

Don Mariano asiste regularmente a las asambleas, está al pendiente de lo que se realiza en el ejido y aun cuenta con la energía y la vitalidad para hacer faena, el tiempo es lo que lo limita. “Hay muchos que no les interesa el ejido, para acabar pronto” con cierta preocupación señala don Mariano, “ni a tus hijos” añade su esposa desde la cocina.



Juan Casas es uno de los miembros de mayor edad en el ejido. Su padre, Lázaro Casas, fue uno de los cuatro que estuvo *luchando contra los dueños de las tierras para que se hiciera el ejido*, sin embargo, don Juan no heredó nada, fue su hermano quien recibió el título como herencia de su padre, don Juan, en cambio, entró como ejidatario titular en 1950. Veinte años más tarde, en 1971, sirvió como presidente del comisariado ejidal, cargo para el cual fue reelegido. Cuando recibió el ejido se encontraban registrados 75 ejidatarios, más del doble de lo establecido originalmente. El entonces Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización le ordenó que regularizara la situación, para lo cual realizaron una rifa, *al que le tocó le tocó y al que no, pa' fuera*, incluyéndolo a él.

Durante dos años estuvo trabajando en Estados Unidos, en zonas manzaneras, de donde *trajo* la idea de sembrar manzana en el municipio, fue él quien introdujo el cultivo. Cuando ocupó el cargo de presidente del comisariado ejidal lo primero que hizo fue *poner a trabajar la gente* a hacer terrazas para plantar manzana. En total construyeron 5100 terrazas, todo a base de faenas, pero había un pequeño detalle: no había que plantar. Pasaron tres meses y la presión de los ejidatarios sobre él crecía, “ya hicimos el trabajo, ahora ¿qué vamos a sembrar?” le decían, “pus supuestamente manzana” les respondía. La CONAFRUT aportó la solución, don Juan dedicó muchas visitas al delegado federal, el Ing. Armando Sinecio Leyva, para invitarlo a conocer el trabajo que habían realizado en el ejido, después de rechazarlo en múltiples ocasiones, el delegado accedió a visitar San Joaquín. Después de haber visto las terrazas, preguntó a don Juan “bueno, pues ¿Qué vas a sembrar?, él respondió “pus supuestamente manzana”. Inmediatamente le autorizaron la entrega de las plantas, los ejidatarios las recibieron y sembraron, y a don Juan lo contrataron para hacerse cargo de las localidades frutícolas en el municipio, en Cadereyta y Pinal de Amoles.

Dentro de la CONAFRUT recibió capacitaciones sobre el manejo y cuidado de árboles frutales, especialmente la manzana. En total, trabajó para la dependencia 32 años, hasta su desaparición, de ahí pasó a la oficina de Desarrollo Agropecuario del estado, en donde continuó hasta 2010, cuando recibió su jubilación.

Se considera una persona participativa, nunca falta a las asambleas y es una fuente de consulta obligatoria entre los ejidatarios, especialmente entre los que se encuentran tramitando la sucesión, sin embargo, su estado de salud y sus condiciones físicas le impiden involucrarse más, por ejemplo, en las faenas o los diferentes trabajos que se están realizando. A pesar de ello, a sus casi ochenta años, don Juan no ha pensado en la sucesión, principalmente porque desconoce los planes de su hijo después de que termine su periodo al frente del ayuntamiento.

IGNACIO TORRES

Sin importar que fuera el hijo del primer presidente del comisariado ejidal, don Ignacio obtuvo el título de ejidatario después del sorteo realizado por don Juan Casas. Al igual que su padre, ocupó el cargo de presidente en el comisariado ejidal, cuando la maderería aún funcionaba. Él se percató de que las cosas no iban bien en ese negocio, por lo que solicitó que se enviara un contador para hacer una auditoría. Esta petición le causó la enemistad de quienes estaban a cargo de la maderería, pues nunca les avisó que vendría un contador para auditarlos. Fue entonces que se supo, no había muebles en existencia, faltaban folios y faltaba dinero, así se vino abajo la maderería, por una mala administración, pero también por mala fe, señala don Ignacio, “porque si fuera para decir vamos a progresar todos pues nada cuesta hacerlo”. Cuando terminó su periodo como presidente del comisariado repitió el ejercicio, pidió a la Reforma Agraria una persona *que hiciera los números* de todo lo que manejó, cuentas claras.

Don Ignacio se dedica al cuidado de su parcela, en donde siembra maíz, y de sus tres huertas de manzana, en total cuenta con 600 matas, *no se da basto*. Cuando comenzó el cultivo de manzana en el ejido, el gobierno los apoyaba con técnicos,

que les enseñaban la mejor manera de cultivar, limpiar, podar, injertar y las distintas variedades que podían sembrar. Don Ignacio asistió a los cursos y de ahí hasta entonces conserva en buen estado sus huertas. *Si la cuida uno bien, hay buen producto, hay mucha manzana*, el problema es venderla. Los compradores que llegan a la cabecera pagan muy poco por ella, además de que no la reciben si esta picada de granizo, don Ignacio la vende en las comunidades cercanas, como la Tinaja o la Culata, pertenecientes al municipio de Cadereyta. Este año solo pudo vender quince cajas, el resto se pudrió.

Don Ignacio ya dio el paso, le cedió los derechos y obligaciones de ser ejidatario a su hijo, aunque sea de manera informal, pues aún no arregla los papeles. Asiste a las asambleas únicamente cuando es necesario firmar algo, o cuando le llaman, pues considera que ya está viejo, ya no puede trabajar.

GUADALUPE RAMÍREZ

Doña Lupe tiene aproximadamente veinte años de ser ejidataria, antes de ella, el título era de su esposo quien falleció sin definir a su sucesor y *tenía que quedar la mujer*. Ejidataria *nomas'* de nombre, pues en los cincuenta años que tiene en el municipio, desde que su esposo era el titular, no ha visto beneficio alguno, “por eso estamos jodidos” asegura. Ella lo veía con su esposo, cada ocho días era de ir a hacer faenas, a *ir por la madera* para la maderería, recuerda a sus hijos cargando trozos de madera, de encino, de cedro y nunca les dieron *ni pa' una silla*. Su esposo compró una *camionetita*, era muy paciente, cuando iban a trabajar esperaba a los demás ejidatarios y los llevaba, sin cobrarles algo, “súbanse, ¡vámonos!” les decía, pero cuando falleció *ni pa' la caja les dieron*.

Ser ejidataria es una carga para doña Lupe, en lugar de recibir tiene que pagar, pues no puede ni tiene intención de asistir a las faenas o las asambleas, “ya estoy grande” destaca. De sus seis hijos, ninguno ha mostrado interés en el ejido, “para que nos metemos a eso, ¿qué tiene usted allá? más que la huerta que si la trabaja nadie se la compra” le dicen. Poco a poco ha dejado de cuidar la huerta, la última

vez que lo hizo fue hace tres años, cuando invirtió en la limpia y poda, nadie le compró, fue una pérdida total. El ejido *ni pa' zapatos deja*, antes hay que ir y gastar sus zapatos, trabajar para todos y obtener poco o nada, doña Lupe no ve un futuro en el ejido, “ya tiene mucho así, ni esperanza que cambie”.

SAMUEL LEDESMA

Corto de palabras, don Samuel Ledesma es una de las personas más activas en el ejido y en el pueblo de San Joaquín, “como dijo la india María, no soy de aquí ni soy de allá, ando en todo” afirma. Ha servido como regidor del ayuntamiento, pagando con parte de su salario la pavimentación de un tramo de la avenida principal del pueblo; años antes, junto con el ingeniero Belén, gestionó la construcción del plantel del Colegio de Bachilleres del estado en la cabecera, una obra que no fue vista con buenos ojos, especialmente por los maestros de secundaria; en los últimos meses ayudó a la conformación del expediente de solicitud de ingreso al programa de Pueblos Mágicos. Dentro del ejido, ha ocupado el cargo de presidente del comisariado en dos ocasiones, durante su periodo gestionó los deslindes del ejido y logró titular a la mayoría de los ejidatarios, mediante el programa PROCEDE; asiste, en representación del municipio, al congreso nacional de la CNC desde que tiene trece años y mantiene estrechas relaciones con los líderes *cncistas* del estado.

Recibió el título de ejidatario *por su propio sacrificio*, desde el inicio estuvo como ejidatario titular, al igual que su papá, quien participó en los litigios para que se conformara el ejido. Además de contar con huertas de manzana, don Samuel se dedica a la minería, principalmente la extracción de mercurio. Entre sus compañeros ha inculcado la idea de negociar directamente con las dependencias de gobierno, pues asegura que en el municipio *nomas les dan el avionazo*. “Samuel ¿que no tienes un comité allá? ¿no tienes un presidente allá para que les gestione?” le dicen constantemente, “pues si, pero nos dan nomas el avionazo y no nos hacen caso, y ¿qué hacemos? pues tenemos que buscarle porque tenemos ganas de trabajar” responde. *A tocar puertas arriba y con demostración*, sería la manera de actuar de

don Samuel, pues “eso refleja las ganas y el compromiso”, con lo que es más fácil que obtengan recursos.

Don Samuel aún no ha pensado en la sucesión, hay una gran diferencia generacional que se lo impide, “en la actualidad los jóvenes ya no son de trabajo, ya no saben trabajar en el campo.”

Hasta aquí las historias de los denantes nos han delineado un panorama muy distinto al que ocurre actualmente con los sucesores. Como hemos visto, los denantes conforman un grupo por sus características: han ocupado algún cargo en la organización ejidal, han impulsado planes que requieren mucha fuerza de voluntad y apoyo, a la vez que no han podido dedicarse de lleno al ejido. Comparten características, pero no interactúan o comparten objetivos comunes, a comparación de los sucesores, que cuentan con una historia de trabajo y objetivos en común que les facilitan alcanzar sus metas.

#### LIDERAZGO FUERTE

Hay evidencia suficiente para pensar en las figuras de liderazgo fuerte como formas de capital social. El patrón de la hacienda, el cacique del pueblo o el presidente del comisariado ejidal han ocupado estos espacios a lo largo de la historia y es a través de ellos que podemos entender la organización y la acción colectiva de las zonas rurales en México. Las figuras de liderazgo fuerte cumplían este papel dentro de sus comunidades o ejidos, pero también vinculaban sus lugares de origen con el exterior, con la nación. Eran la bisagra que articulaba el exterior con el interior, se convertían así en intermediarios ante el Estado y representantes del Estado, de esta manera los campesinos tuvieron acceso a la dotación de tierras ejidales o de apoyos para la producción; y el Estado se aseguraba de contar con el respaldo popular necesario para poder actuar.

El liderazgo fuerte es un rasgo presente entre los denantes y que podemos ejemplificar en dos categorías. La primera de ellas está conformada por acciones y

actitudes que, en teoría, causarían conflicto entre los ejidatarios y por lo tanto disminuirían el capital social en el ejido. Cuando don Juan Casas llegó a ser presidente del comisariado ejidal, señala que el número de ejidatarios superaba los setenta, cuando la dotación inicial consideraba únicamente 33. Aunque asegura que fue una orden del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, las opiniones de quienes vivieron aquel momento y las acciones emprendidas durante su periodo al frente del comisariado ejidal apuntan a que fue iniciativa propia. *Haiga sido como haiga sido*, esta acción consolidó su liderazgo en el ejido y, considero, se convirtió en una herramienta de persuasión para echar a andar las obras por venir. De esta manera pudo "expropiar" doce parcelas en la zona de San Antonio y Los Hernández, una zona de pastoreo, para la construcción de terrazas y la siembra de manzana

*Se me pusieron ahora sí que delicados, pero eso era un beneficio para todos los ejidatarios. Se convencieron, eran dos o tres personas que no estaban de acuerdo en que, pues se les pasó a molestar porque se les quitaron el pastoreo, pero se convencieron también de que ahí también se les incluyó a hacer, a participar también y tener beneficios<sup>44</sup>*

Más adelante, don Juan removi6 a cinco ejidatarios sus derechos ejidales *"no los quité yo ni los desaparecí yo, sino que ellos solos se privaron su derecho, no se presentaron durante dos años consecutivos y en el reglamento esta"<sup>45</sup>*, señala. Similar a la política de *pan o palo*, tal parece que la situación exigía a los inconformes alinearse con los planes del comisariado o arriesgarse a perder más que unas parcelas. Como señala don Juan, tomar estas medidas le trajo muchos enemigos e inconformes, pero nada que un poco de *persuasión* no pudiera solucionar. Otro ejemplo lo proporciona don Ignacio Torres. Cuando fue comisariado ejidal solicit6 hacer una auditoría a la mueblería, pues notaba que las cosas no iban muy bien en ese negocio

---

<sup>44</sup> Juan Casas

<sup>45</sup> Juan Casas

*yo me los eché la contraria, hubo días en los que no me hablaron que porque no se les avisó cuando llegaron con el contador, ya nomás los llamaron a dar cuentas, folios perdidos, muebles no en existencia, porque ahí comienzan a ver cuántos muebles habían, cuantos a la venta, cuanto faltó, faltó dinero<sup>46</sup>*

A pesar de que don Ignacio señaló las fallas, de manera frontal, en la maderería y rompió relaciones con quienes la administraban, esto no se tradujo en una disminución del capital social, la maderería se recuperó y continuó funcionando hasta que terminó el periodo de don Ignacio al frente del ejido, es decir, el trabajo continuó realizándose de manera normal. En ambos ejemplos, el líder cumple el papel de representante o mozo (Sepulveda Garza, 2009) del Estado, más que el respaldo de sus compañeros ejidatarios, es el respaldo de las instituciones del Estado lo que les permite ejecutar sus planes. Ambos recurrieron a las dependencias federales, no a quienes los habían puesto en el cargo, para de alguna manera justificar su forma de actuar. Este papel de representante del Estado saca a relucir un rasgo representativo de los denantes y que se encuentra interrelacionado con este ejemplo de liderazgo fuerte: el respeto por las leyes y las instituciones. Los denantes ven con cierto desagrado que no se esté cumpliendo con el reglamento interno y ven la necesidad de una persona con el carácter suficiente para hacerlo valer. El respeto a las instituciones se refleja en el respeto a la burocracia estatal, que pasaba por el partido en el gobierno. Sin excepción, todos los denantes entrevistados estuvieron afiliados en algún momento a la CNC, don Samuel es el claro ejemplo de ello, pues aún asiste a los congresos de la CNC y se declara una persona comprometida con sus causas e ideales. En la mayoría de las ocasiones, el respeto a las leyes e instituciones mantuvo al ejido en el ámbito local, con el ayuntamiento como el único y principal medio para satisfacer sus demandas, incluso si la respuesta viniera en forma de despensas y apoyos menores<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Ignacio Torres

<sup>47</sup> Felicitas Ledesma

El cultivo de manzana en el ejido es un ejemplo más del liderazgo fuerte, en este caso el de movilizar a los ejidatarios para trabajar en un proyecto único. Sembrar manzana fue una idea de don Juan Casas, quien después de trabajar en Estados Unidos en una zona manzanera consideró que sería un buen negocio para el ejido. Al asumir el cargo de presidente del comisariado ejidal pudo aterrizar su idea. Al principio los ejidatarios se mostraron indecisos, principalmente por el tipo de trabajo que se tenía que realizar y porque no tenían certeza de que el plan funcionara, era una aventura, señala don Juan. Mediante faenas lograron construir 5100 terrazas en la zona de San Antonio y Los Hernández, pero sus sospechas eran ciertas, nunca hubo manzana para sembrar, solo estaba la idea. Presionado por los ejidatarios, don Juan comenzó a visitar al delegado federal de la CONAFRUT, empezó a invitarlo a visitar el ejido, con la finalidad de que conociera el trabajo que habían realizado y que solo necesitaban las plantas para poder seguir trabajando.

A final de cuentas los ejidatarios recibieron las plantas de manzana, *un patrimonio para seguir trabajando* afirma don Juan orgulloso. El ejemplo de la manzana se mezcla con dos rasgos presentes entre los denantes. Por un lado, tenemos el carácter mediador del líder que, en términos del capital social, cumple con la función de vincular el grupo de origen con las instituciones nacionales o del exterior con la finalidad de que sean atendidas sus demandas, las demandas del grupo que representa. Históricamente, esta función la ha desempeñado el presidente del comisariado ejidal, ya sea en una mediación directa, como fue el caso de la manzana, o indirecta a través de otras organizaciones intermediarias, la CNC por ejemplo. Por otro lado, trabajar en un proyecto único es la expresión de una visión comunal del ejido que persiste entre los denantes. En el discurso, los denantes resaltan la importancia del bien común, *"tuvimos que expropiarles 12 parcelas...pero eso era un beneficio para todos los ejidatarios"*<sup>48</sup>; ven en el individualismo la causa por la cual fallan sus planes, *"porque si fuera para decir vamos a progresar todos pues nada cuesta hacerlo"*<sup>49</sup>; velar por el interés y beneficio grupal ante los agentes

---

<sup>48</sup> Juan Casas

<sup>49</sup> Ignacio Torres



externos, *"usted comisariado, encárguese de su grupo, tráigalos que se vengan a inscribir, cuanto siembran, cuanto necesitan"*<sup>50</sup>; y el reparto igualitario de ganancias y trabajo.

El cambio generacional, entre los denantes y los sucesores, rompe con esta forma de capital social, las formas de capital social que utilizan los sucesores se basan más en el interés personal, la libertad de proyectos y la autonomía de líderes que centralicen la toma de decisiones. Sin embargo, en el pensamiento de algunos sucesores aún persiste la noción de que *"todo depende más del comisariado"*<sup>51</sup> y que en función de sus acciones se puede o no vislumbrar un beneficio para el ejido.

*unos comisariados le echan ganas, si hacen a que sea un beneficio para el ejido y hay otros que la mera verdad como que no trabajan en conjunto o que, pues nomas porque son nombrados y ya, pero no le echan ganas*<sup>52</sup>

## CAMBIO GENERACIONAL

El cambio generacional es un factor muy marcado entre los sanjoaquinenses. La bonanza minera, por ejemplo, transformó las relaciones sociales y los hábitos cotidianos marcando una gran diferencia entre una generación y otra. Las nuevas generaciones buscaban trabajar en la minería debido a que era una actividad que les proporcionaba una mayor cantidad de ingresos y con ello un estilo de vida muy diferente al de sus padres. En el ejido, este cambio generacional tiene relación directa con las nuevas formas de organizarse y trabajar en colectivo. Al igual que en el pasado, se presenta la necesidad de fuentes de empleo que generen mayores ingresos, a comparación de aquellas empleadas por las generaciones pasadas, de ahí parte una autocrítica: *"¿cuantos compañeros ya no viven? y ¿qué les dio el*

---

<sup>50</sup> Mariano Perez

<sup>51</sup> Maria Torres

<sup>52</sup> Felicitas Ledesma

*ejido? nada, si acaso muy a fuerzas y los apoyaron con la caja y es todo*<sup>53</sup>. Hasta el momento, el ejido había provisto de recursos y fuentes de empleo temporales y de bajos ingresos, como lo son las actividades de reforestación y prevención de la erosión llevadas a cabo por la SEMARNAT. El cambio generacional, en lo que a actividades económicas respecta, no solo ha permitido abrir nuevas posibilidades, como el ecoturismo, sino que también ha reorientado actividades que entre las generaciones pasadas funcionaban como un complemento a los ingresos cotidianos.

La ganadería es el ejemplo más notable. Por su extensión territorial, el ejido es propicio para llevar una actividad ganadera sin mucha inversión, el ganado *ahí andaba*<sup>54</sup> en el agostadero, no había preocupación por el alimento, excepto en tiempos de sequía que era cuando *se volteaba ver los animales*<sup>55</sup>. Los denantes utilizaban el ganado como una forma de seguro, solo en caso de enfermedad o necesidad urgente lo vendían para cubrir esos gastos inesperados, era una inversión a la que no se le perdía mucho, solo era cuestión de vigilarla. Los sucesores, en cambio, han empezado a ver el ganado como un negocio, comenzaron a darse cuenta que este tipo de ahorro no era del todo redituable

*esa parte de que nos dejaron los abuelos que dicen "no es que si tienes la vaquita ahí, el día que yo me esté muriendo corre y véndela" cuando vas y la ofreces, la vaca no valió porque el tablajero se aprovecha y te dice "no que es de las corrientes, no vale tanto, si la quiere vender y si no búsquele" y tu ¿qué haces? ya con el familiar muriéndose, vas y la dejas*<sup>56</sup>

Las nuevas generaciones se han inclinado por adoptar nuevas tecnologías y en general por hacer uso de los conocimientos científicos a su alcance para actuar, *"los hijos de ejidatarios ya están preparados, antes por decir, no se hablaba mucho de*

---

<sup>53</sup> Nacho Torres

<sup>54</sup> Nacho Torres

<sup>55</sup> Nacho Torres

<sup>56</sup> Nacho Torres

*la tecnología*<sup>57</sup>. En el caso de la ganadería, la respuesta fue la mejora genética, una mejora que ya se había planteado tiempo atrás por parte de los técnicos pero que los denantes habían rechazado por costumbre y falta de necesidad<sup>58</sup>. Los cursos tomados por los sucesores entran también en esta categoría, a través de ellos han podido reducir los costos que implica llevar una cría de ganado de este tipo. Adoptar nuevas tecnologías y conocimientos no solo es un factor que diferencia a los sucesores de los denantes, sino que también se ha convertido en un factor de diferenciación entre ganaderos del ejido San Cristóbal y de Mineral de San Joaquín, como expresa Nacho *"yo ya estoy un escalón más arriba de mis compañeros, porque ves el resultado y dices "ah caray, la verdad es que estábamos equivocados, la mejor opción es esa"*<sup>59</sup>

En el ámbito sociocultural hay un cruce de opiniones entre los denantes y los sucesores. Los denantes ven con preocupación la falta de interés que hay sobre el ejido, hasta el punto que no saben a quién heredarán los derechos ejidales, pues entre sus hijos no hay la motivación ni el interés. Esta opinión, cabe resaltar, está relacionada directamente con la percepción que tienen los denantes sobre el trabajo en el ejido, para ellos la identidad y la visión que tienen sobre la vida en el ejido es agropecuaria

*Tenemos mucho que sembrar, pero ya hoy en día la juventud ya no les gusta, hay jóvenes que ya son grandes, pero como no les inculcamos desde chicos, no saben uncir una yunta de bueyes, no saben trabajarla*<sup>60</sup>

De ahí que su opinión sobre los sucesores sea negativa: los sucesores no saben trabajar o no están interesados en el ejido porque no encajan en la identidad agropecuaria que vivieron los denantes durante sus años, hay una ruptura en las prácticas de organización y gestión del ejido de una generación a otra. Incluso

---

<sup>57</sup> Elizabeth Vega

<sup>58</sup> Nacho Torres

<sup>59</sup> Nacho Torres

<sup>60</sup> Ignacio Torres

muestran cierta desconfianza e incertidumbre ante estos cambios que están introduciendo, frases como *"yo no sé qué vaya a pasar, cada vez el ejido pues se está yendo pa' abajo"*<sup>61</sup> dan una muestra de ello. Sin embargo, la ruptura no es total, hay una clara diferencia, que merece ser destacada, atribuida al género de los sucesores. Mientras los hombres tienden a ver hacia el futuro y marcar más esta distinción entre generaciones, las mujeres voltean hacia el pasado, no en una connotación retrógrada, sino en el sentido de que piensan en la herencia histórica, cultural y sentimental que transmitirán a sus hijos con los derechos ejidales

*Le tiene uno que inculcar que le tomen amor a lo que hizo su bisabuelo, uno como padre, bueno yo como madre pienso inculcarle los valores, le estoy inculcando los valores, que le tome amor a lo que su bisabuelo hizo*<sup>62</sup>

Entre los sucesores, hay consenso sobre la necesidad de integrar a más como ellos, herederos, ejidatarios de segunda y tercera generación, pero también a los suyos, como ocurrió durante el seminario de comunidad a comunidad. Consideran que de esta manera pueden ir generando interés en ellos para evitar la ruptura o cambio generacional por el que pasan en este momento. Los sucesores aceptan y permiten la existencia de una mayor variedad de opciones en las cuales se pueden ocupar, *no a todos les puede gustar, por ejemplo, el ganado, no a todos les puede gustar el ganado*<sup>63</sup>, no se empeñan en realizar proyectos únicos, tampoco siguen las reglas al pie de la letra, como lo hacían los denantes. Tanto la libertad de elegir y trabajar sobre un proyecto de interés individual, como la flexibilidad que tiene la organización han hecho del ejido Mineral de San Joaquín un caso exitoso de capital social, en la medida en que han podido concretar sus proyectos y cumplir sus objetivos, mantenerse unidos como grupo e incentivar a otros para que sigan el mismo camino.

---

<sup>61</sup> Juan Casas

<sup>62</sup> Elizabeth Vega

<sup>63</sup> Nacho Torres

## LOS SUCESORES

Los sucesores son un grupo pequeño, de 7 participantes activos, que ocupan los cargos principales de la organización del ejido, se encuentra por ejemplo Odilón Resendiz, el presidente del comisariado ejidal; la señora Paz Gonzalez, presidente del comité ganadero; Marcelino Ledesma, presidente del comité de la UMA; y Miguel Ledesma, presidente del comité forestal. Pertenecen a la segunda generación de ejidatarios, con edades entre los 40 y los 60 años, han recibido el título de ejidatarios mediante herencia, aunque en tres casos no cuentan con la documentación que lo avale, pues se encuentran representando a los titulares, que aún viven.

A diferencia de los denantes, los sucesores conforman y se conciben a sí mismos como un grupo de trabajo, que comparte una visión, un objetivo y una historia en común. Los sucesores son los encargados de llevar las riendas del ejido, además de ocupar cargos importantes dentro del ejido, son los que proponen nuevos proyectos para el ejido, se aseguran del correcto uso de los recursos que obtienen de programas de gobierno, vigilan el cumplimiento del reglamento y rinden informes ante la asamblea. Un rasgo característico a destacar es que los sucesores tienden y buscan establecer relaciones fuera del ejido y del municipio, relaciones que puedan traer beneficios en el desarrollo de sus planes. Un ejemplo serían las investigaciones realizadas en la UMA, don Marcelino logró atraer la atención de estudiantes de biología, a través de su hijo que estudia en la ciudad de Querétaro. La investigación se realizó como parte de prácticas solicitadas a los estudiantes y el ejido obtuvo los diferentes estudios sobre flora y fauna en la UMA; además, por medio de los estudiantes pudieron conectar con académicos de la UNAM, que facilitaron las cámaras de vigilancia con las cuales avistaron las crías de puma.

*Nosotros estamos promoviendo esto de los estudios para estudiantes, que digan “me gustan las aves” pues a lo mejor podemos sacar un nuevo*

*registro o podemos a sacarle provecho a esto, más o menos así está pensado, esa gente es la que queremos empezar a jalar*<sup>64</sup>

Por otro lado, la vinculación directa con las dependencias de gobierno ha sido de gran importancia para poder obtener los recursos necesarios para llevar a cabo los diferentes proyectos que actualmente están desarrollando. Los sucesores buscan directamente el apoyo de instituciones federales o estatales, debido a que consideran que en la presidencia municipal no reciben la atención que necesitan. Hay un trabajo directo con los técnicos y una búsqueda por establecer redes que beneficien a ambas partes, como una forma de conocer diferentes puntos de vista y oportunidades para el ejido

*A lo mejor somos más diferentes mucho más diferentes que otros ejidos porque, hay otros ejidos que se han quedado con un solo técnico, y a veces no buscan uno bueno tampoco. Hay que invitar a más técnicos a ver los trabajos que queremos hacer, unos técnicos son buenos para hacer una cosa otros técnicos son buenos para hacer otra, entonces a nosotros nos ha gustado platicar con todos, platicarles nuestros proyectos y ya de ahí nace “oye pues es que yo te puedo echar la mano en esto, y yo puedo hacer esto” y así estamos buscando que tengamos más técnicos porque tenemos proyectos que ni siquiera nadie de los técnicos que tenemos los han tocado, no son de lo que ellos trabajan, de lo que ellos hacen. Entonces hay que buscar esa parte de los técnicos para que nos apoyen, porque incluso nosotros tenemos pensado invitar a todos los técnicos, aunque no estén trabajando con nosotros, invitarlos para que conozcan y para que nos ayuden a buscar recursos en las dependencias en donde ellos pueden trabajar, para que nazcan otros proyectos*<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Marcelino Ledesma

<sup>65</sup> Marcelino Ledesma

## EL ORIGEN

Previo al Seminario de Comunidad a Comunidad, los sucesores no mantenían una relación estrecha, sabían que eran ejidatarios, conocían a sus familias, en ocasiones asistían a las asambleas con sus padres, pero fue hasta el seminario que estrecharon relaciones. Doña Paz, que en aquel tiempo se encontraba de presidente del comisariado ejidal, fue la encargada de gestionar el seminario ante la CONAFOR, la dependencia solicitó que asistieran al menos 15 ejidatarios. En asamblea acordaron que cada ejidatario que fuera llevara a su hijo o a la persona que pensaba dejar como sucesor, con la finalidad de que también se involucrara y comenzara a conocer el trabajo a realizar en el ejido. El seminario se llevó a cabo en San Juan Nuevo, Michoacán, un pueblo indígena reconstruido tras la explosión del volcán Parícutín

*Vimos mucho como esa comunidad indígena de Michoacán, como se había organizado, como estaba trabajando ya tenían empresas bien formadas, y de ahí a nosotros nos sirvió mucho para iniciar lo que ahorita estamos haciendo.*<sup>66</sup>

Además de aumentar la cercanía y estrechar relaciones entre los asistentes, la experiencia sirvió para forjar una visión común sobre el futuro del ejido y como debería llevarse a cabo el trabajo, les *abrió los ojos*<sup>67</sup>, pues hasta el momento no habían prestado interés al ejido, desconocían su potencial y límites. *Cada quien, cada uno de nosotros, tiene una idea, tiene algo pensado para su ejido, para su familia*<sup>68</sup> y fue la conjunción de estos planes personales bajo un objetivo común, el desarrollo personal y aprovechamiento de los recursos ejidales, el aglutinante para que se pudiera formar éste grupo, *cada quien tiene una visión, un proyecto de vida, ese proyecto de vida hay que unirlo a estos proyectos para que podamos sobrevivir de lo que tenemos*<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> Odilon

<sup>67</sup> Paz

<sup>68</sup> Marcelino

<sup>69</sup> Marcelino

Regresaron a San Joaquín con muchas ideas y planes para echar a andar, razón por la cual consideran que desde el inicio fueron tachados de locos y tontos<sup>70</sup> por los demás ejidatarios, que no creían ni confiaban en los cambios que estaban proponiendo. Sin embargo, a través de los resultados han podido irse ganando el respeto y la confianza de los mayores, y han llamado la atención de los sucesores, muchos de los cuales tenían más de diez años sin voltear a ver al ejido<sup>71</sup>.

A partir de la realización del seminario, los sucesores se dedicaron a planear, estudiar, recorrer, conocer, etc., todos los aspectos del ejido, tanto en lo material como en lo organizativo, a raíz de ello han podido consolidar proyectos como el de la UMA o el aprovechamiento maderable. Aunque es un trabajo pesado y que requiere mucho tiempo, los sucesores lo encuentran hasta divertido, lo realizan con ganas, después de todo *solo así vamos avanzar*<sup>72</sup>.

#### DINÁMICA AL INTERIOR

Los sucesores mantienen relaciones estrechas y cercanas a través del trabajo. Aunque cada integrante trabaja sobre el proyecto de su interés, a la semana se reúnen por lo menos dos veces para revisar los avances y las problemáticas que van surgiendo. La constancia y perseverancia son otras de sus cualidades, como señalan, el trabajo no debe ser como una *llamarada*<sup>73</sup>, debe ser constante. Los sucesores han notado como, conforme pasa el tiempo, han perdido integrantes debido a la cantidad de trabajo, el tiempo y los recursos que se necesita invertir

*El grupo que está aquí tenemos otras cosas que hacer, pero tenemos que dejar de hacerlas porque en el ejido hay otras cosas importantes que debemos atender, entonces pues les digo, ni modo, tenemos ora sí que lo mismo que ponemos en el reglamento, pero si se requiere mucho esfuerzo. El año pasado se nos fue tantito porque pues estábamos enrollados con el*

---

<sup>70</sup> Constantino

<sup>71</sup> Odilon

<sup>72</sup> Marcelino

<sup>73</sup> Constantino



*trabajo aquí, o sea la gestión no la pudimos hacer como nosotros queríamos, pero ahorita ya hay propuestas para este año hay que empezar a trabajarle y no dejar porque nos dicen “no pues es que hasta diciembre” o “hasta el próximo año”, no hay que desmayarnos, hay que estar ahí pendientes del proyecto y seguir y buscarle por otro lado, trayendo gente, invitando a gente, ven conócenos y recomiéndanos o cosas así<sup>74</sup>*

Los sucesores están conscientes de la necesidad de invertir, de dar, antes de recibir, si no es dinero, es trabajo o tiempo. Odilón, encargado de hacer las gestiones para el ejido ante las dependencias gubernamentales, ha llegado incluso a endeudarse para poder asistir a capacitaciones, reuniones o viajar a Querétaro y México para obtener los recursos para el ejido. De la interacción con otras UMAS, el comité de la UMA en el ejido ha aprendido que, para obtener ganancias, *antes le tienes que poner<sup>75</sup>*. El comité ganadero, por otro lado, se vale de cooperaciones cuando es necesario rentar maquinaria para realizar labores en el ejido. Esta inversión se refleja también con las instituciones de gobierno, las cabañas, por ejemplo, fueron construidas dos veces, con la finalidad de transmitir una buena imagen y así tener más posibilidades para obtener recursos posteriormente.

#### SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Al ser el grupo en control de los recursos y la toma de decisiones, el conflicto o los roces hacia ellos son comunes

*Se arma el show porque me dieron un dinero, todo mundo dice “te llegó el millón de pesos” no pos todo mundo está detrás, no que si ya se lo repartieron, que si de cuanto nos toca o cuanto nos van a dar, es algo muy malo, o sea malo para, en primera para la persona que lo piensa, porque*

---

<sup>74</sup> Odilón

<sup>75</sup> Marcelino

*¿sabe qué? No vamos a tener programas toda la vida y el dinero es el que siempre nos causa el problema<sup>76</sup>.*

*El dinero es el diablo<sup>77</sup>, por ello los sucesores constantemente tienen que aclarar, ya sea ante la asamblea o personalmente, cualquier duda o recibir opiniones respecto a cómo se está manejando el ejido. Los sucesores tienen que estar siempre al frente<sup>78</sup>, recibiendo críticas positivas y negativas, algo que consideran sano, pues cuando se equivocan, escuchar alguien que esté en su contra les permite ver con más claridad cuáles son sus errores y corregirlos. A la par, el grupo ha desarrollado sus estrategias para hacer frente a comentarios negativos o a la oposición, especialmente durante las asambleas. Debido a que es un grupo con alta interacción entre sus miembros, previo a las asambleas platican los posibles problemas que puedan surgir y las soluciones que pueden plantear, *no nos esperamos al otro día a ver qué sucede sino que ya vamos preparados y decir, dar respuesta a los problemas<sup>79</sup>*. Los sucesores consideran una característica propia la planeación, pues ante cualquier comentario o muestra de inconformidad se reúnen para decidir de qué manera van actuar y como pueden obtener el apoyo de los demás ejidatarios para continuar al frente. Durante las asambleas*

*La estrategia que nosotros le hemos ahí dado es que haz de cuenta que si usted está atacando al señor no lo podemos dejar que lo siga atacando, necesita uno el otro entrar y luego al quite y poder seguir platicando, porque si deja uno que usted lo siga atacando pos salen mamadas en caliente, entonces el chiste es no dejar que uno ataque al que habla sino que luego entrarle el otro y ya se calman los ánimos y ya luego le entra el otro y ya depende como se vayan surgiendo las cosas y solamente así porque si no vale madre, se pelea uno en caliente y no sale uno de ningún apuro<sup>80</sup>.*

---

<sup>76</sup> Marcelino

<sup>77</sup> Constantino

<sup>78</sup> Marcelino

<sup>79</sup> Marcelino

<sup>80</sup> Constantino

Por último, el trabajo aparece de nuevo como un mecanismo para dirimir los conflictos. El trabajo es algo apreciado y deseable entre los ejidatarios, especialmente entre los sucesores. Los sucesores aceptan nuevos integrantes en el grupo, siempre y cuando propongan nuevas ideas o proyectos y trabajen en ellas; además de que el trabajo es el argumento perfecto para justificar su acción al frente del ejido

*A nosotros primero nos dijeron “no que se quieren adueñar del ejido” ¡pues si ya somos dueños! O sea nadie se quiere adueñar porque ya es dueño, o sea es un comentario que los compañeros hacen muy así de lejitos, pero es que se quieren adueñar, no pues si ya somos dueños, yo quiero aprovechar lo que ya tengo, lo que me han prestado para trabajar, aquí nos sucedía mucho que llegaban las dependencias y “tengo esto y esto y esto” y a veces lo rechazabas por el puro miedo del que dirá el compañero, me lo voy aprovechar ya del proyecto, de que voy hacer esto, voy hacer lo otro, pero si no lo hace uno pues nunca va salir de ahí la situación. Y no es que uno se aproveche, simple y sencillamente uno tiene que ser poquito más listo, más inteligente para sacar o inyectarle dinero al ejido y también pa comer<sup>81</sup>.*

#### LOS INTEGRANTES

##### IGNACIO TORRES (HIJO)

Nacho Torres aceptó la encomienda de atender los asuntos del ejido recientemente, cuando notó que su padre comenzaba a sentirse cansado. Sin embargo, resalta que en el ejido siempre ha trabajado, desde muy pequeño le ha ayudado a su padre en los trabajos del ejido. Aceptó la tarea principalmente por la falta que había de personas dedicadas al ejido, *nuestro ejido es grande en territorio y chico en gentes*, señala. Actualmente vive con su esposa en la comunidad de San Cristóbal, tiene únicamente una hija, que recién terminó la licenciatura y trabaja en Querétaro. Nacho se dedica a la ganadería, una actividad que *de unos años pa acá* le ha

---

<sup>81</sup> Marcelino

comenzado a retribuir, se encuentra dentro del comité ganadero del ejido, aunque no desempeña algún cargo participa activamente en las reuniones y vigila que sus demás compañeros cumplan con lo acordado. Además del ejido, Nacho pertenece a la Asociación Ganadera Local, de donde lo invitan a participar en cursos y capacitaciones para la mejora y el cuidado del ganado. Nacho apoyó para la elaboración del Ordenamiento Territorial, recorriendo los puntos y las áreas en las que se dividió el ejido, pero lo que más le interesó fue el estudio que se realizó para determinar cuántos animales puede mantener una hectárea para no sobreexplotar los recursos, *me involucré, en parte porque quería tener ese conocimiento*<sup>82</sup>, asegura.

Sin embargo, aún no cuenta con la documentación necesaria que lo avale oficialmente como ejidatario, considera una falta de respeto comenzar el trámite en este momento, pues equivaldría a desplazar a su padre solo por la edad, además de que no tiene la ambición ni la necesidad, posee sus propios terrenos y animales, así como una tienda de abarrotes que le da lo suficiente para vivir

*Yo tengo mis propios terrenos, por ejemplo, pues ellos tienen la parcelaria, tiene manzana y todo, pero yo si en algún momento dado ya que yo ya sea el poseedor del derecho pues igual y no quiero estar mientras él viva y meterme en pleitos porque en la familia siempre pasa eso, de que muere el titular y que esta parcela es pa' mí, no, ya tengo bien plantada mi idea y yo se la he plasmado a él, él lo sabe*<sup>83</sup>

Nacho representa a su padre en la asamblea y especialmente en las faenas o trabajos, que es en donde más se necesita, su padre aún puede asistir a las asambleas, pero solo acude cuando tiene que firmar papeles o se requiere su presencia. Nacho se describe como una persona que participa activamente en los asuntos de su comunidad, San Cristóbal, y el ejido, recuerda cómo a los once años

---

<sup>82</sup> Ignacio Torres

<sup>83</sup> Ignacio Torres

solicitó al gobernador, durante una gira en el municipio, el cemento para la cancha en donde su padre le había enseñado a jugar basket ball, “*era un niño, en aquel entonces al gobernador le ganaba la risa conmigo*<sup>84</sup>”. Años más tarde, ocupó el cargo de delegado en tres ocasiones y dos como suplente, esta experiencia, señala, le ha ayudado a ver las cosas de distinta manera, a tener visión, pero también le ha enfrentado a la apatía y la negativa de sus vecinos.

PAZ GONZÁLEZ

Paz es la única mujer dentro del grupo de los sucesores, en realidad ella fue quien comenzó con todo. Inició como presidente del comisariado, durante su periodo se dedicó a investigar qué tipo de *apoyos* daban las dependencias gubernamentales, pues hasta el momento todo se trataba hacer de faenas, lo normal. Los *comisariados* se conformaban con ver *qué salía de la presidencia* y hasta ahí llegaban. Paz se involucró primero con la CONAFOR, de donde recibió apoyo técnico y recursos para obras de reforestación y conservación, todo eso directamente con el ejido, sin intermediarios.

A doña Paz la llevaba su padre a las asambleas, *nomás* a escuchar pues recuerda que, en aquellos tiempos, los ejidatarios seguían al pie de la letra sus estatutos, lo que les decía el ejido. “Tú vas ir, pero nomas vas a escuchar, pero no vas opinar ni vas hablar, porque ustedes no tienen ni voz ni voto”, le decía su padre. Cuando él enfermó, Paz ocupó su lugar en las asambleas, donde fue aprendiendo y conociendo como se hacen las cosas en el ejido. Nunca pensó quedarse con el título, tiene dos hermanos mayores, uno en Estados Unidos y el otro en Querétaro, sin embargo, su padre la dejó como sucesora.

Asistió al seminario de comunidad a comunidad acompañada por su sobrino, en quien ha pensado como posible sucesor. La experiencia en el seminario fue

---

<sup>84</sup> Ignacio Torres

reveladora, *se le abrieron los ojos*, fue entonces que se dio cuenta de cuánto tiempo habían, como ejidatarios, dejado pasar, *cuanto tiempo nomas dormido el ejido*. Desde entonces no ha quitado el dedo del renglón, aunque ha habido cambios en el comisariado ejidal, ella sigue al pie del cañón, los técnicos la conocen, le dicen “oiga doña Paz ¿todavía sigue?” a lo que responde con mucha seguridad “sí, todavía sigo, aunque sea lo poco que puedo, ahí ando”, pues padece una enfermedad en el hígado. Paz conoce todas las formalidades con las que hay que dirigirse a los funcionarios, *“los políticos así son, te hacen caso de un papel cuando ¡uy! Les bajas las estrellas, que si honorable, que si estimado”*, estas formalidades las aprendió trabajando para la asociación local de manzaneros, además de ello aprendió el protocolo para llevar una asamblea o reunión, así como fundamentos básicos de administración. Sus compañeros en la asociación la animaban a que aprendiera a usar una computadora, pero por temor a estropear los archivos de la asociación nunca se animó, hoy le gustaría haberse animado.

Actualmente es presidente del comité ganadero del ejido; nunca se despega de Odilón, el presidente del comisariado, doña Paz es de vital importancia para elaborar escritos y armar expedientes para entregarlos a las diferentes dependencias de las que reciben recursos, pero también es una voz crítica, no está de acuerdo en la manera como Odilón maneja los asuntos del ejido, pero lo entiende, a final de cuentas *es hombre y se dedica al trabajo, las mujeres piensan más a futuro*. Aunque doña Paz ya pensó en su sobrino como sucesor, no quiere cargarlo de responsabilidades, pues aún se ve a ella dentro del ejido, además de que no quiere truncar sus estudios, prefiere que termine la carrera y sea él quien decida si se queda en el ejido o no.

ELIZABETH VEGA

Elizabeth pertenece a la tercera generación de ejidatarios. Su abuelo, quien vivió durante el tiempo en que se hizo la petición, le contó que fue un problema de aquellos: hubo discusiones, muchos problemas, reuniones a escondidas y en la

madrugada, en fin, *“ellos estuvieron luchando por, con los como caciques de aquí, porque ellos tenían todo y a ellos no les dejaban nada”*. Otros tiempos le tocaron a su papá, llegó a ocupar el cargo de tesorero en el ejido. Elizabeth comenzó a asistir a las asambleas cuando tenía quince años, en ocasiones no podía asistir su papá y los enviaba a ellos, a Elizabeth y su hermano. A su hermano le aburrían las asambleas y hacía hasta lo imposible por no asistir, en cambio Elizabeth comenzó a agarrarle gusto. Cuando su padre falleció, su hermano comenzó a tomar el papel de sucesor, presentándose ante el ejido y asistiendo a las asambleas, pero Elizabeth sabía algo. Antes de morir, su padre le dio instrucciones: en Reforma Agraria había dejado un sobre con el nombre de su sucesor, solo lo podían abrir en presencia de su hermano y ella. Consiguió un abogado que le llevara el caso, pidió apoyo al comisariado ejidal y platicó con su hermano antes de abrir el sobre

*hermano, si tú eres el dueño yo me hago a un lado y tú pagas los honorarios del licenciado, pero si yo soy la dueña y mi papá me dejó a mí, entonces con todo el dolor de mi corazón, pero yo voy a tomar posesión de lo que mi papá ha dejado, no lo hago por lo material, sino por lo afectivo*

Y así fue. Al principio hubo fricción, pues su hermano consideraba que por ser mujer no podía ser ejidataria, *“nosotros podemos, podemos eso y mucho más”* afirma contundentemente. Desde hace dos años cuenta con el título y ocupa el cargo de secretario del comisariado ejidal, apenas hace un año. Su trabajo en el INSEN municipal le impide participar en las actividades del ejido, de todas maneras no está muy interesada, como le dijo a su hermano, sus motivos son más sentimentales, *“luchar por lo que mi abuelo hubiera querido hacer, luchar por sus sueños, que el ejido fuera de los hijos de los ejidatarios”*, pero eso no la hace indiferente a lo que ocurre en el ejido, en su papel de secretario, su firma es fundamental para la aprobación de acuerdos y elaboración de expedientes para solicitar recursos, durante sus ratos libres en el trabajo, ayuda a transcribir o revisar la documentación que será enviada a las dependencias gubernamentales, una vez que se haya

abierto la ventanilla. Elizabeth está dispuesta a *tocar puertas donde haiga que tocarlas* en beneficio del ejido. Es demasiado pronto para pensar en sucesores, sin embargo, Elizabeth está segura que será su hija, de once años a la fecha, trabaja inculcándole los valores, que le agarre cariño a lo que les ha dejado su bisabuelo, pues llegará un momento en el que recibirá el patrimonio que ha pasado de generación en generación, *“ella tiene que seguir los mismos pasos que a mí me dejó mi papá”* señala Elizabeth.

FELICITAS LEDESMA

Su padre perteneció a la primera generación de ejidatarios; cuando llegó el momento, le entregó el título a su primogénito quien, antes de morir, había expresado que *por los problemas que hay ya no quería seguir dentro del ejido*. En su lugar quedó el hermano menor que, al cabo de un tiempo, concluyó *“no yo ya no quiero saber nada, nada más hablan y hablan y dicen y esto y no hacen nada”*. Felicitas se terminó de convencer que debía ocupar su papel como ejidataria, al escuchar a su madre y a su vecino, Timoteo, también ejidatario. Ambos le recordaron el esfuerzo que habían hecho generaciones pasadas para obtener las parcelas y el título de ejidatario. *No me voy amedrentar*, asegura decidida después de pensar en la razón por la cual sus hermanos abandonaron el ejido, *“entonces le sigo yo, pues si es más no trabajo no hago otra cosa, que tenga algo que hacer el fin de semana”*, concluye.

Recuerda con cariño cuando acompañaba a su papá y hermanos a las faenas, aunque no *metía mano*; cuando su papá no podía asistir a las asambleas, ella iba en su lugar, pues en aquellos tiempos no se veía mucho de la organización y el trabajo, era más para recibir una despensa o *una ayudita*. Tiene dos años desde que su hermano aceptó cederle el título, dos años que han sido de consultar abogados, visitar oficinas y reunir papeles. A pesar de que ha sido un proceso largo y tedioso, se siente motivada pues al obtener el título de ejidataria podrá participar de manera activa en el ejido, busca integrarse en las labores de la UMA; pero quizá



su mayor motivación es de carácter sentimental: *“yo no voy a dejar perder lo que a mi papá a lo mejor le costó mucho trabajo, ser ejidatario”*.

MARÍA TORRES

Cuando estaba más *chiquilla*, María acompañaba a su papá a las reuniones del ejido y a visitar la huerta de manzana y la milpa familiar, eran otros tiempos, en aquel entonces al ejido no le llegaban tantos *apoyos*. Sin saberlo, su papá *le dejó el sobre* a uno de sus hermanos, que lamentablemente se le adelantó en el camino. Después de fallecido su padre, al abrir el sobre, se dieron cuenta de la situación, por lo que quien heredó el título fue su madre. Años más tarde, durante la visita de personal de Reforma Agraria, uno de sus hermanos aprovechó para pedir el título de ejidatario, sin consultar con el resto, y aunque al principio no hubo problema por ello, con el tiempo comenzó a dejar de asistir a las reuniones y de preocuparse por los asuntos del ejido.

Ahora María quiere hacerse cargo, a sus oídos han llegado rumores de que planean expropiar la huerta, la parcela y los derechos ejidales de su padre, pues está por cumplirse el periodo de inactividad permitido por la ley agraria. Preocupada, María ha comenzado a asistir a las asambleas para que noten su interés, sin embargo a veces la toman en cuenta para las votaciones y a veces no, *“somos ejidatarios nomas de nombre, no tenemos papel con que comprobarlo”* señala.

Ha buscado por todos lados la manera de arreglar su situación, aunque no como quisiera pues su trabajo en la biblioteca se lo impide. Se presenta en las reuniones cuando asisten visitantes agrarios, con la esperanza de ver algún avance, pero hasta el momento nada. Del gobierno ya no espera nada, arreglará el título incluso si tiene que pagar un abogado que le resuelva el caso, la motivación es grande

*Mi padre se chingó, se hizo para trabajar y sembrar lo que le tocó de que fuera ejido, les costó, y cómo nomas a otros porque no podemos arreglar*

*o por esto, porque lo hemos dejado a la desidia que, porque no se arregla, nomás de la noche a la mañana se van a hacer propietarios de esos terrenos, pues no.*

#### MOTIVOS E INTERESES PERSONALES

*"No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero y del panadero que podemos contar con nuestra cena, sino por su propio interés"*

Adam Smith

El tema del interés personal, en la conformación y funcionamiento del capital social, constituye un factor importante en el éxito o fracaso de una organización y de la acción colectiva. Para López et al. (2013), el interés personal en generar conciencia sobre la necesidad del cuidado al medio ambiente fue uno de los factores que mantuvo la cohesión entre las cooperativas de la reserva de la biosfera Sian Ka'an; del lado contrario, en el ejido Cruz Gálvez (Cañez de la Fuente & Tarrío García, 2007) fueron los intereses individuales o personales los que intensificaron la división entre ejidatarios, por lo que se los considera dentro de los factores que obstaculizan el desarrollo de capital social y su funcionamiento.

Entre los sucesores, del ejido Mineral de San Joaquín, hay un marcado predominio de los intereses individuales relacionados con la participación y el funcionamiento de la organización ejidal.

*Si en la gente no despierta interés tampoco se puede abrir camino*<sup>85</sup>, los ejidatarios están conscientes del papel que juegan sus intereses personales en el funcionamiento de la organización ejidal. En las entrevistas señalaron repetidamente que el trabajo que han realizado ha sido resultado de unir sus proyectos de vida individuales con los recursos y las opciones que ofrece el ejido. Un punto importante a considerar es la diversidad de opciones disponibles para los

---

<sup>85</sup> Nacho Torres

sucesores; los denantes, a comparación, trabajaban sobre proyectos únicos, mientras que los sucesores han optado por permitir que cada quien desarrolle la actividad que guste dentro del ejido

*nosotros que vamos con el ganado, nos vamos directo al ganado, las gentes que van a lo maderable pues a eso, y van avanzando. Por ejemplo, ahorita con eso de los venados, la persona que está ahí pues va, se está dedicando ahí y como que deja el espacio para otra gente en alguna otra cosa que haya*<sup>86</sup>.

La libertad de elegir el proyecto en cual trabajar disminuye el conflicto causado por el choque de intereses y la apatía de participar, sin embargo, ello no implica que no existan intereses detrás de la participación y pertenencia al ejido. Considero que el interés individual juega un papel casi decisivo en la generación del capital social, después de todo se trata de un recurso con gran utilidad. Los individuos, consciente o inconscientemente, buscan obtener beneficios al pertenecer a un grupo y trabajar en colectivo, si no *¿cuál es el chiste?* La evidencia recolectada indica que tanto el interés como la motivación, detrás del capital social, pueden ser de diversa naturaleza, no obstante, contribuyen de manera importante al funcionamiento y conformación de la organización.

El interés económico, por ejemplo, se presenta como uno de los principales motivos de pertenencia y participación. Hay una fuerte necesidad de generar fuentes de empleo para los ejidatarios, en el presente, y sus familias, en el futuro, de ahí que la estrategia empleada por el ejido recurra a múltiples actividades y a su profesionalización, como en el caso del manejo ganadero, con la finalidad de incluir a las futuras generaciones. Los recursos provenientes de programas federales han representado una considerable inyección de dinero, despertando el interés por conocer las actividades que se realizan en el ejido, pues aseguran que cada *apoyo*

---

<sup>86</sup> Nacho Torres

de programas federales *lo agarran como contrato*<sup>87</sup> y así lo trabajan, recibiendo una remuneración inmediata.

Al igual que en las industrias, el capital social en el ejido ayuda a disminuir los costos de producción, como señala Nacho

*hemos visto que si nos vamos a individual nos cuesta más caro, si nos vamos en grupo nos sale más barato, es parte también de que te organices, es que si no le hacemos así cada quien se jala por su lado*<sup>88</sup>

El comité ganadero es el que más motivos económicos tiene en el funcionamiento de la organización. A pesar de tener una amplia zona de agostadero, el ejido carece de cuerpos de agua y el forraje es muy caro a comparación de zonas como Cadereyta y Ezequiel Montes, estiman que en tiempos de sequía llegan a perder la mitad de sus cabezas de ganado. El motivo principal de los ganaderos, para mantener la organización, se encuentra en que disminuye costos y pérdidas: mediante la organización pueden acceder a recursos federales para construir obras de almacenamiento y traslado de agua, como la que están comenzando con la CONASA; si se organizan, pueden comprar forraje y medicamentos directamente en Ezequiel Montes, en grandes cantidades y a un precio menor que al que lo consiguen en la cabecera municipal. Por parte del comité ganadero, han comenzado a convencer y atraer a los ganaderos del ejido San Cristóbal, quienes se muestran reticentes a adoptar el tipo de ganadería que practican en el ejido Mineral de San Joaquín, dirigida hacia la producción para el mercado; a medida que la organización crezca y sus integrantes adopten las mismas medidas, tendrán mayores beneficios

*nos conviene que se involucren siendo que hay un agostadero, apoco ¿no estaría bien que el día de mañana tengamos todos los vientres en el agostadero? haiga pastura, haiga agua y hasta rolar los sementales, o*

---

<sup>87</sup> Ignacio Torres

<sup>88</sup> Nacho Torres

*sea no tener problemas. Y es que es, a lo que vamos, porque nos va dar más dinero y batallamos menos*<sup>89</sup>

La pertenencia al ejido y a un comité se han vuelto casi una obligación para obtener recursos federales, pero ello no implica que sea una medida impuesta y que impida la generación de capital social, como ha ocurrido en otros ejidos (Cañez de la Fuente & Tarrío García, 2007). Al haber delegado responsabilidades hacia los comités, el ejido disminuyó la tensión que había sobre los recursos federales y su asignación, que en otros casos ha causado la fractura de las relaciones sociales en comunidades y ejidos

*se baja por el ejido y el ejido ya delega, dice: es ganadero a ver los ganaderos organicense ya saben que hacer, es como dijera, se puede decir independiente porque por ejemplo nosotros tenemos que cumplir con ciertas cuestiones en la organización de lo ganadero sin descuidar nuestras obligaciones con el ejido*<sup>90</sup>

Los sucesores han notado mayor interés, por parte de otros sucesores, a involucrarse en las actividades del ejido a raíz de que han podido aterrizar recursos para trabajar en las actividades que actualmente desarrollan, por esta razón la pertenencia al ejido se ha perfilado como una opción para acceder a los recursos que proporciona el Estado.

Estos recursos no se limitan al ámbito económico, adquirir conocimientos también se ha convertido en un motivo de pertenencia al ejido. *Me involucré, en parte porque quería tener ese conocimiento*, afirma Nacho al hacer referencia a su participación durante el Ordenamiento Territorial, pues realizaron un estudio para determinar cuántas cabezas de ganado se puede mantener en una hectárea sin sobreexplotar los recursos. Mediante el conocimiento refuerzan la organización y la participación.

---

<sup>89</sup> Nacho Torres

<sup>90</sup> Nacho Torres

Para practicar el tipo de ganadería que tienen en mente, necesitan trabajar en equipo, manteniendo en un solo espacio los vientres de genética mejorada o realizando en conjunto la aplicación de vacunas, palpaciones, diagnóstico de enfermedades y control de alimentación, conocimientos que han adquirido a través de capacitaciones y cursos conseguidos mediante el ejido. En este sentido, la pertenencia al ejido o a alguna organización, como la asociación ganadera local, es requisito indispensable para acceder a estos recursos. La adquisición de conocimiento juega también el papel de "anclar" a los ejidatarios a sus actividades y grupos pues

*nosotros hemos estado en infinidad de cursos que nos han servido y nos hace tener visión de decir pues si ya estoy metido aquí, aquí me tengo que ir porque si vuelvo a empezar entonces ya estoy desaprovechando lo que tenía antes<sup>91</sup>*

En el caso de la cría de venados, este anclaje se logró mediante la confianza y la certeza que las capacitaciones dieron a los ejidatarios para llevar a cabo la actividad.

*a mí se me hacía muy difícil porque me platicaban mucho de los venados 'es que es muy difícil, que se enferman, que no puede pasar otro animal' y ahora que vamos a las capacitaciones nos dicen 'no pues es que puede convivir con las vacas, puede convivir con otros animales' no es exactamente lo que a veces un técnico nos platica, sino que ya vas a las capacitaciones y conforme vas viendo es cierto que no compiten mucho porque el venado se alimenta más de frutos y ramonea más que las vacas, entonces no hay mucha competencia y pueden estar los dos en el mismo lugar. Y son cosas diferentes que uno a través de la capacitación y de lo que va viviendo aquí va uno sabiendo<sup>92</sup>*

---

<sup>91</sup> Nacho Torres

<sup>92</sup> Marcelino Ledesma

Tanto los motivos económicos como los de conocimiento tienen fundamento en la acción gubernamental. Son producto de una motivación promovida por la existencia de recursos y dependencias que fomentan la acción y la organización de los ejidos. Como vimos previamente, la experiencia del seminario de comunidad a comunidad fue un parteaguas en la organización del ejido, una acción que inició por el interés personal y la acción gubernamental. Cuando estuvo como comisariado ejidal, doña Paz se empezó a involucrar con la CONAFOR, en donde conoció *el catálogo* de programas que manejaba la dependencia. Comenzaron a trabajar sobre proyectos de reforestación y conservación debido a que la zona en donde vive doña Paz, San Cristóbal, presenta estos problemas. Tras haber conocido el proceso de solicitud, los programas disponibles y la prueba de que sus peticiones no fueron ignoradas, los ejidatarios comenzaron a interesarse a trabajar con la CONAFOR, de donde obtuvieron los recursos para elaborar el seminario de comunidad a comunidad y la evaluación rural participativa. Como ya hemos visto, la experiencia del seminario fue positiva, es la base de la motivación por la cual mantienen una organización, *estos proyectos eso nos están enseñando a que en base a que nosotros nos organicemos las cosas nos llegan más fácil* afirma doña Paz.

A pesar de que los recursos del Estado promuevan el interés por pertenecer al ejido y participar en sus actividades, sigue presente la importancia de los motivos y el interés que los ejidatarios tengan por hacerlo, como señala Marcelino *hemos tenido mucha asesoría la verdad es que, infinidades de distintas instituciones nos han asesorado y realmente yo creo que es como en la escuela, necesitas interesarte para que te jale*. Un ejemplo para contrastar lo proporciona Nacho

*han pasado muchos proyectos, muchas capacitaciones y nomas mientras estas ahí subsistiendo, por ejemplo uno del desarrollo sustentable que te da muchos empleo temporal, se han bajado cursos, carpinteros, panaderos, ha habido y prácticamente no se saca bien ese provecho porque te dan para que tú seas autosuficiente y ya no tengas necesidad*

*de ir a buscar un empleo, como que la gente aquí dice "no pues mientras estoy ahí tengo algo", desarrollo sustentable hasta te paga para que te capacites y por estar ahí y ganarte esos mil pesos que te dan, pues estas ahí, pero se van y aunque sepan unas cosas, no hacen lo posible para poner su negocio o hacer algo*<sup>93</sup>

La principal diferencia entre los ejidatarios y las personas referidas en el relato de Nacho se encuentra en que los ejidatarios se han "apropiado" de los programas. Ya sea mediante el trabajo o la solicitud, los sucesores han generado un sentido de pertenencia y propiedad sobre el proyecto en el cual trabajan y es gracias a ello que se mantienen *al pie del cañón* incluso si no perciben una retribución inmediata, saben que la retribución vendrá más tarde.

Por último, existen motivos de carácter afectivo o sentimental que impulsan a los sucesores a actuar. Las sucesoras son más susceptibles a mostrar este tipo de motivación, entre los sucesores únicamente Marcelino expresó su interés por *"conservar el lugar que ha sido mi inquietud y que le deje a lo mejor a mis nietos"*<sup>94</sup>. La visión que expresa Marcelino contrasta con la de las sucesoras, su interés está en el futuro, en los descendientes, mientras que las sucesoras ponen la mirada en la herencia del pasado. Esto se debe a la cercanía que tiene la mujer con los miembros de la familia y del cálculo que resulta del conocimiento que tienen sobre sus deseos y planes, bien lo decía doña Paz *las mujeres están en una y mil cosas*. Esta es la razón por la cual se ha negado a incluir a su sobrino como sucesor, siendo ella la que comenzó a pedir que los sucesores tomaran parte activa en el ejido

*luego me dicen "es que ya tráigase a su ayudante" pero pues yo me hago como que no porque yo sé que no lo puedo estar sacando, él tiene su estudio y yo lo que quiero es que termine de estudiar y ya después de*

---

<sup>93</sup> Nacho Torres

<sup>94</sup> Marcelino Ledesma



*que termine y si le gusta pues adelante, si no pues ya me ayudará de otra forma, pero ya no estaría tan presionado*<sup>95</sup>

Las sucesoras del ejido Mineral de San Joaquín destacan como transmisoras de la herencia, tanto de la propiedad material como del legado histórico o cultural que representa ser ejidatario, por ello sus motivos tienden a ser de carácter afectivo o emocional. Elizabeth, por ejemplo, desde el inicio deja en claro que sus motivos son afectivos, no materiales, quiere mantener viva la herencia que le dejó su abuelo a su padre y su padre a ella. Son 80 años de historia, su abuelo participó en la solicitud del ejido, ella llegó a escuchar historias de cómo se escondían para organizar la petición de tierras y como se opusieron los *hacendados*. A la lucha del abuelo se suma la del padre, que también enfrentó problemas por la herencia cuando don Juan depuró el padrón de ejidatarios. Además de conservar la herencia que le dejó su padre y su abuelo, Elizabeth busca, mediante su participación, abrir espacios para otras mujeres en el ejido, pensando quizá a futuro en su hija

*los hijos de los sucesores como que no, los hombres como que ya no les interesa, entonces ahorita mujeres nuevas, que somos hijas de los ejidatarios, estamos tomando ahorita el poder*<sup>96</sup>

Elizabeth se ha convertido en un referente para las sucesoras que buscan ocupar el lugar de sus hermanos o madres en el ejido. Tal es el caso de Felicitas y María, quienes han recurrido a ella como apoyo para regularizar su situación de ejidatarias, ambas tienen motivos claramente sentimentales. Felicitas fue convencida por su mamá y un vecino, que también es ejidatario, de ocupar el lugar que sus hermanos habían dejado. En su caso el motivo principal es valorar el esfuerzo de su papá por ser ejidatario y desde luego la propiedad, pues concibe su participación como una actividad secundaria al quehacer doméstico e incluso de esparcimiento, “*es más no trabajo no hago otra cosa, que tenga algo que hacer el fin de semana*” menciona

---

<sup>95</sup> Paz Gonzalez

<sup>96</sup> Elizabeth Ledesma

entre risas, pero al involucrarse empezó a tomar interés por las actividades de la UMA, en donde quiere integrarse cuando reciba la documentación que la avala como ejidataria titular. El caso de María es similar, su motivación es el recuerdo de su padre y la herencia que les dejó *"tenemos huerta de manzana, huerta de maíz, como va ser posible que nomás en el ejido se lo repartan, todo por no tener un documento y al que le costó fue mi papá"* señala. Por ello ha comenzado a buscar abogados para regularizar su situación, aun cuando en el transcurso no la consideren para la toma de decisiones. Obtener el título de ejidataria se ha convertido en el objetivo a través del cual asegurará su participación dentro del ejido y conservará la herencia que su padre, con mucho esfuerzo, le dejó a su familia.

#### RELACIONES EJIDO-ESTADO

##### PERCEPCIÓN SOBRE LAS AUTORIDADES

Las percepciones que tienen los ejidatarios sobre las autoridades (gobierno) nos permiten entender mejor la manera en que se establecen relaciones entre ambos, estas percepciones giran en torno a tres aspectos: interés, falta de conocimiento y falta de interés.

El interés, la única percepción positiva entre los ejidatarios, se manifiesta en el apoyo que los distintos órdenes de gobierno dan a los ejidatarios, los ejidatarios consideran que sus autoridades se interesan por ellos cuando reciben los recursos que necesitan. *Nos han apoyado bastante*<sup>97</sup> o *se ha tenido apoyo de las dependencias para la elaboración de las cabañas*<sup>98</sup>, son expresiones con las cuales los ejidatarios valoran de manera positiva las acciones del gobierno. Cabe señalar que esta valoración se hace hacia las dependencias federales, de quienes han recibido mayor cantidad de recursos y con quienes han establecido una relación más cercana, a comparación de las autoridades municipales.

---

<sup>97</sup> Mariano Perez

<sup>98</sup> Samuel Ledesma

Del lado contrario, la falta de interés y la valoración negativa que conlleva se hace directamente a los gobiernos locales. Esta percepción proviene de la experiencia histórica y está más presente entre los denantes

Cuando comenzó el cultivo de manzana en el ejido, el gobierno nos apoyaba con técnicos, que nos enseñaban la mejor manera de cultivar, limpiar, podar, injertar y las distintas variedades que podían sembrar. Yo te platico lo de la fruticultura, me apoyaron con los árboles frutales, porque todo lo demás los trabajos nosotros mismos los hicimos; donde si hubo mucho apoyo, en cuestión de la fruticultura, fue cuando estuvo de gobernador Rafael Camacho Guzmán, ahí ayudó mucho, se nos regaló todo, se nos dio plantas, herramientas, fertilizante, todo...<sup>99</sup>

La relación en aquellos tiempos era más estrecha, las características de los denantes, en lo que respecta a la vinculación con el Estado, favorecían el respeto y la inserción dentro de la jerarquía burocrática, en otras palabras, cuando pedían y cuando apoyaban lo hacían al orden superior inmediato de gobierno, los ejidatarios se *alineaban* y recibían un trato especial, eran ejidatarios o campesinos. Sin embargo, la relación se deterioró con el paso del tiempo, hoy los denantes no reciben ese trato y ni hablar del apoyo, *ya fue rato que no nos toca un presidente que diga bien claro así que esta cierta cantidad te llegue directamente al ejido, mezclan al municipio y ya va uno ahí como ejido*<sup>100</sup>

Presidentes que andan con puras promesas, este presidente que acaba de salir dijo que una máquina para hacer jugo, pero no cumplió, dijo que iba llegar la procesadora y hasta ahora no ha llegado...y el que acaba de entrar menos, son de la misma familia, igual<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Juan Casas

<sup>100</sup> Mariano Perez

<sup>101</sup> Guadalupe

Por último, la falta de conocimiento, que también se traduce en una valoración negativa hacia las autoridades, órganos federales principalmente, sin embargo, no afecta la manera cómo se relacionan los ejidatarios con ellos pues esta percepción está relacionada con situaciones o personas específicas que, debido a la rotación de personal en los organismos federales, se diluyen con el paso del tiempo. La falta de conocimiento se manifiesta de dos maneras. La primera ocurre del Estado, de las instituciones, hacia los ejidatarios. En este sentido, los ejidatarios señalan que no había correspondencia entre las necesidades del ejido y los recursos que recibían del Estado, la principal causa de ello era que los técnicos realizaban únicamente trabajo de escritorio

Muchos nomas llegan a la oficina y le hacen cualquier cosa, un papel, fírmalo y me voy. Agarran su dinero y uno se quedó igual, porque ni siquiera conoce uno lo que ellos plantean, lo que ellos quieren hacer<sup>102</sup>

Este punto tiene relación con la actitud de los ejidatarios actualmente, pues han pasado de una participación pasiva, en donde el técnico decidía los proyectos y programas a emplear, a participar activamente en el diseño y planeación de la intervención que hace el Estado en el ejido a través los programas federales. La falta de conocimiento ocurre también a la inversa, del ejido hacia el Estado, cohibiendo la participación de los ejidatarios. La UMA es un ejemplo de ello, pues al principio don Marcelino no estaba del todo convencido del proyecto, en parte porque desconocía los cuidados que debía tener con los venados y las especies protegidas, pero también por desconocer los reglamentos bajo los cuales se maneja la UMA; otro ejemplo es el de María, quien se ha formado una percepción negativa sobre el gobierno debido al tiempo que ha tardado el trámite para obtener los derechos ejidales

Hemos tenido visitantes agrarios, he estado con tres visitantes, se llevan el documento, papelería, copias, acta de nacimiento, credencial y

---

<sup>102</sup> Marcelino Ledesma

todo se lo llevan, no sé por qué, pero nunca nos pueden ayudar, que por que esto que por lo otro<sup>103</sup>

En su caso, el desconocer la cantidad de trámites y el tiempo que cada uno de éstos requiere, la orilla a generar esta percepción negativa, en donde el gobierno no está haciendo nada por ella a pesar de que ha tratado de resolver su problema en distintas ocasiones. El ejemplo de María puede entenderse mejor si consideramos la presión que siente por tomar posesión de sus derechos ejidales, pues de no hacerlo puede perder la herencia que le dejó su papá.

#### RELACIÓN EJIDO-MUNICIPIO

La relación entre el ejido y el municipio es débil, si no inexistente. El distanciamiento es algo relativamente reciente, las primeras generaciones de ejidatarios, por sus características como grupo, eran más dadas a mantener una relación estrecha con las autoridades municipales. Los denantes respetaban la *cadena de mando* establecida desde el partido, a nivel local, hacia los niveles superiores de gobierno. En ese sentido, la primera instancia a la que recurrían, para solicitar recursos o apoyo, era a las autoridades municipales, que por aquellos tiempos equivalía a acudir con las autoridades del partido. Si no había respuesta, si no había apoyo, ahí terminaba todo. En ocasiones contaron con representantes en el ayuntamiento, llegando incluso a tener un presidente municipal-ejidatario, sin que ello se tradujera en mayor cantidad de recursos o facilidades para gestionarlos con otras dependencias, todo se reducía a la entrega de despensas o *ayuditas*<sup>104</sup>. Actualmente, Samuel Ledesma es el único ejidatario que mantiene una relación estrecha con el ayuntamiento, en los últimos meses apoyó con la elaboración del diagnóstico de Pueblos Mágicos y se desempeña como presidente de la CNC a nivel municipal. Sin embargo, ante el *avionazo* por parte de sus autoridades, don Samuel se ha forjado la idea de que es mejor tratar directamente con los órganos

---

<sup>103</sup> María Torres

<sup>104</sup> Felicitas Ledesma

federales, una visión que ha compartido con la nueva generación de ejidatarios y ha logrado transmitir, *tenemos que buscarle porque tenemos ganas de trabajar*<sup>105</sup> señala.

Los sucesores marcan un cambio en las relaciones entre ejido y municipio. Ello se debe tanto a factores históricos como de características particulares de la generación. La relación que había entre ejido y municipio ya mostraba indicios de deterioro al momento en que los sucesores comenzaron a hacerse cargo del ejido. Los denantes notaban la distancia desde que el trato que se daba al ejido empezó a ser el mismo que al resto de la población en el municipio, ya no eran ejidatarios o campesinos a los ojos de las autoridades, sino habitantes del municipio. De los denantes, los sucesores heredaron una valoración negativa sobre el actuar del ayuntamiento, pues en su experiencia *los presidentes se andan con puras promesas*<sup>106</sup>, no cumplen con los compromisos que hacen ante ellos durante las campañas. Los sucesores también lo han vivido en carne propia, para su sorpresa se enfrentaron a la indiferencia de las autoridades municipales durante la elaboración del Ordenamiento Territorial, no se acercaron a conocer el proyecto a pesar de que no se tenían que comprometer con recursos, solo sugerencias o comentarios.

*A nosotros afortunadamente nos tocó sufrirle, no tuvimos apoyo de nuestro presidente municipal*, afirma don Marcelino, la nueva generación, los sucesores han dejado de lado al ayuntamiento de toda gestión, pasando a negociar los recursos directamente con los órganos federales

El ejido se independizó de la presidencia, la presidencia ahorita nomas como que lo pedimos para darle seguimiento, para algo, por ejemplo, como ahorita que se tienen que llenar tanques de agua, vengo que me manden las pipas y les doy para el combustible<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Samuel Ledesma

<sup>106</sup> Guadalupe

<sup>107</sup> Paz Gonzalez

A diferencia de sus antecesores, los sucesores ya no dependen en nada del ayuntamiento. Cuando es necesario utilizar maquinaria o vehículos, como el ejemplo que menciona doña Paz, recurren al municipio ya no como ejidatarios-clientes a solicitar apoyo o recursos a voluntad de las autoridades, acuden como ejidatarios "empoderados", pues de antemano ya cuentan con los recursos, de la presidencia lo menos que pueden obtener es un no

la polémica que traemos con la presidencia es de que ¿cómo le hicimos?, porque has de cuenta que los dineros que llegan, llegan a nosotros, ya no son manipulados por ellos y ellos dicen pues ¿cómo?, porque ya no pueden manipularlo, y nosotros generamos los empleos<sup>108</sup>

#### RELACIÓN EJIDO-ÓRGANOS FEDERALES

La relación con las dependencias federales no siempre fue estrecha. La colaboración con la CONAFRUT para la siembra de manzana puede considerarse un golpe de suerte, como recuerda don Juan en aquel tiempo comenzaba a promoverse la fruticultura en el estado, al ing. Sinecio le interesaba entregar resultados y vio una oportunidad en el trabajo que ya habían realizado los ejidatarios de Mineral de San Joaquín. Como vimos en el apartado de percepciones sobre las autoridades, los sucesores heredaron una valoración negativa sobre los organismos federales, detrás traían experiencias con técnicos que se dedicaban solo a hacer trabajo de escritorio, proyectos mal planteados o recursos y programas que no tenían relación con las necesidades y deseos de los ejidatarios. Hasta ese momento, el rol de los ejidatarios era de meros receptores de recursos.

Al asumir la presidencia del comisariado ejidal, doña Paz transformó el rol que jugaban los ejidatarios frente al Estado, de actores pasivos a actores con

---

<sup>108</sup> Paz Gonzalez

participación activa en la toma de decisiones sobre las acciones a ejecutar en el ejido y capacidad de gestión. Doña Paz investigó directamente con las dependencias federales, comenzó a conocer los programas que cada una manejaba y a partir de ese trabajo comenzó a solicitar recursos y apoyo técnico. La manera de trabajar con los organismos federales marcó aún más la distancia entre ejidatarios y ayuntamiento, pues ahora cuentan con un representante del gobierno, el técnico, que trabaja junto a ellos en campo, pero que también les ayuda a conocer otro tipo de programas y posibilidades de trabajo en los cuales se pueden insertar. *Fueron los que creyeron en nosotros*<sup>109</sup> aseguran, y ello ha dado pie a que la relación sea más y más estrecha, hasta el punto de emular las relaciones de reciprocidad, un ejemplo de lo podemos encontrar durante la construcción de las cabañas en la UMA

*una persona vino, un ingeniero que traíamos, junto con otras personas del ejido dijeron “es que ustedes no lo van a hacer, lo va hacer tal y tal persona”, vinieron, la hicieron y la hicieron toda mal, al último nosotros lo tuvimos que sacar a flote, la derrumbamos, la volvimos a hacer, pero nuestra comisión que ya era, los que ya estábamos dentro. Y lo hicimos particularmente para que la SEMARNAT, que nos estaba apoyando, no viera que estaban puras chingaderas y ya no nos iban a volver apoyar. Si la hubiéramos dejado caer o hubiéramos dejado caer el proyecto, si hubiéramos querido y hubiéramos sido tontos y viéramos dicho “bueno, que queden mal los que la estaban haciendo” al último los perjudicados íbamos a ser nosotros porque no nos iban a volver apoyar y acomodando esta nos dieron el apoyo para las otras tres que están, y si no lo hubiéramos hecho si no le hubiéramos metido mano se hubiera caído todo, o sea no hubiéramos tenido otro apoyo.*<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Marcelino Ledesma

<sup>110</sup> Marcelino



La relación con las instancias federales se ha convertido en la principal fuente de recursos para los ejidatarios. Comenzando por el capital cultural<sup>111</sup>, sin la relación que han establecido con entidades como la SEMARNAT, la CONASA o la CONAFOR, hoy en día no podrían desarrollar la cría de venados, desconocerían el manejo de los recursos forestales y no sabrían aplicar vacunas o detectar las principales enfermedades en el ganado. El capital cultural que han obtenido a través de su relación con los organismos federales no solo les ha permitido desarrollar una actividad dentro del ejido, también ha sido muy útil para disminuir los costos de producción y hacer un uso más eficiente de los recursos con los que cuentan.

De mayor importancia aún son los recursos materiales que obtienen de esta relación. La UMA, la Evaluación Rural Participativa, la construcción de tubería para transportar agua, entre otros, son proyectos que difícilmente habrían podido ver la luz debido a la falta de recursos, recursos que desde las distintas dependencias de gobierno han llegado al ejido, suponiendo tanto una ventaja como una debilidad. Es una ventaja en el sentido que representa un incentivo para que los ejidatarios busquen recursos en otras oficinas, la apertura de los ejidatarios a experimentar en actividades nuevas y su tendencia a generar redes con los técnicos son elementos a favor para descubrir nuevas áreas de oportunidad, para así embarcarse en la búsqueda de recursos. La desventaja, lamentablemente, radica allí. A pesar de que la generación de los sucesores, por sus características, mantiene la distancia respecto a las jerarquías burocráticas, depende en gran medida de ellas para recibir recursos, tanto en tiempos como en los requisitos para recibirlos.

La crianza de venados se ha visto limitada por esta razón. Cuando recibieron los primeros venados, perdieron tres debido a razones desconocidas, como SEMARNAT los entregó directamente a los ejidatarios, no hubo manera para hacer reclamos o saber de dónde venían, de ahí que

---

<sup>111</sup> Por capital cultural entiendo todos aquellos elementos relacionados con el comportamiento, las habilidades y conocimientos desarrollados por el individuo que le permiten adaptarse e interactuar con su entorno, en este caso todos los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones en organismos gubernamentales.

*solamente ha nacido uno, el año pasado nos los entregaron hasta febrero, estaban programados para noviembre para que pudieran aparearse en junio y pues nos los entregaron hasta febrero y ya tuvimos muchos problemas<sup>112</sup>*

En el caso contrario, los ejidatarios no han podido ampliar sus bancos forrajeros por falta de recursos, hasta el momento no han logrado que les aprueben un proyecto que sustente la dotación de recursos. El aprovechamiento forestal, por otro lado, es un ejemplo de cómo las leyes y reglamentos federales impiden hacer uso de los recursos. Los ejidatarios conocen zonas en donde podrían obtener madera extra, ya sea porque los árboles son muy viejos o están muertos, pero que de hacerlo estarían incurriendo en un delito federal, pues año con año tienen que respetar el censo aprobado por SEMARNAT.

Una vez expuestos los elementos que, a mi consideración, conforman el capital social entre los ejidatarios de Mineral de San Joaquín, pasemos a realizar un análisis de los elementos más relevantes y como estos se configuran en formas específicas de capital social relacionadas con la época, el contexto y la personalidad de los ejidatarios.

---

<sup>112</sup> Marcelino

## CAPITAL SOCIAL EN EL EJIDO MINERAL DE SAN JOAQUÍN: DISCUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES

### FACTORES QUE FAVORECEN EL CAPITAL SOCIAL

#### GOBIERNO

Sin lugar a dudas la relación que mantiene el ejido con el gobierno federal ha sido un factor importante para la generación de capital social. Comenzando por el diseño de los programas que se han implementado en el ejido. La CONAFOR se plantea, como uno de sus objetivos, impulsar acciones y actividades para fortalecer el capital social de las instituciones ejidales, en este sentido, la Evaluación Rural Participativa consistió en la identificación de necesidades y áreas de oportunidad que se logró mediante la participación de agentes gubernamentales y de los propios ejidatarios. La ERP reunió los productos, el Seminario de Comunidad a Comunidad actuó como catalizador, a partir del Seminario los ejidatarios surgen como actores propositivos y comprometidos con el desarrollo del ejido. El tener al gobierno como una fuente segura de recursos es un incentivo para continuar formulando proyectos y trabajando

*Ahorita están esos proyectos, van a venir otros y sobre esos nosotros podemos ir teniendo visión e ir acomodando los demás, es la parte importante, la idea es que en un tiempo no muy lejano todos tengamos cabida en los diferentes proyectos*<sup>113</sup>

Además de los recursos, mediante los distintos programas de gobierno han obtenido conocimientos para desarrollar sus actividades de manera independiente (del gobierno) y a menor costo. El buen uso que han hecho los ejidatarios de los recursos y el trabajo de seguimiento que han realizado las autoridades resaltan la importancia de mantener una organización estable y activa, es por ello que la sucesión de los

---

<sup>113</sup> Odilon Martinez

cargos, y con ello la continuidad de esta relación estrecha con el Estado, ha captado la atención de los sucesores

*Cuando salí ya de que ser comisariado, pues ya salí, y le tocó al compañero (Alejandro) pero igual no lo dejamos, aunque él fuera comisariado nosotros que ya teníamos dos años trabajando no lo dejamos, lo seguimos apoyando, apoyando, apoyando, para que él también se fuera empapando (del trabajo realizado) y no dejara lo que ya estaba avanzado, tenemos que seguirle, y también pues por eso él le dio seguimiento<sup>114</sup>*

No podemos atribuir el éxito de la organización únicamente a las condiciones generadas por la acción del Estado. El interés personal juega un papel fundamental, muy presente y visible entre los sucesores. El interés está íntimamente relacionado con las necesidades individuales o grupales de los ejidatarios. Comenzando por las necesidades económicas, quizá la más importante. La falta de fuentes de empleo en el municipio es una de las causas por las cuales los ejidatarios impulsan el desarrollo de actividades productivas, *nosotros generamos empleos* afirma doña Paz. A partir del conocimiento de las aptitudes y los recursos del ejido, los sucesores han planeado desarrollar diversas actividades económicas, en donde ellos y las generaciones por venir puedan estar empleados. ¿Se pueden desarrollar dichas actividades de manera individual? Difícilmente, uno de los motivos por los cuales los sucesores buscan mantener el trabajo en equipo (en conjunto) es por los beneficios económicos que se desprenden de la pertenencia al grupo. Como ejidatarios pueden acceder a recursos de programas federales, que han representado su principal fuente de ingresos en los últimos años. Pero también pueden disminuir los costos de desarrollar sus actividades. La ganadería es un claro ejemplo de ello, sin la organización el costo de alimentos, medicinas y cuidado del ganado se elevaría, *si nos vamos a individual nos cuesta más caro, si nos vamos en grupo nos sale más barato* afirma Nacho.

---

<sup>114</sup> Paz Gonzalez

No todas las necesidades son económicas, *no es por lo económico sino es por la lucha de mi abuelo* resalta Elizabeth, cuya necesidad y motivación está relacionada con el pasado, con rendir honores o mantener vivo el recuerdo de quienes la precedieron como ejidatarios. Para don Mariano hay una necesidad de retribuir, de reconocer, de alguna manera, el trabajo que han realizado los sucesores en el ejido, él aceptó que las asambleas se realizaran en el salón de usos múltiples de las cabañas para

*que ellos queden más satisfechos que están trabajando ahí en las cabañas, que ellos sientan algo más de apoyo de uno ¿verdad? porque va uno allá si quiera y ya ahí se aprovecha el espacio de la asamblea allá*

## REDES

*“y no dejar porque nos dicen ‘no pues es que hasta diciembre’ o ‘hasta el próximo año’, no hay que desmayarnos, hay que estar ahí pendientes del proyecto y seguir y buscarle por otro lado, trayendo gente, invitando a gente, ven conócenos y recomiéndanos o cosas así”<sup>115</sup>*

Uno de los rasgos característicos de los ejidatarios de Mineral de San Joaquín es la búsqueda constante y la importancia que dan a las redes. Los ejidatarios constituyen redes temporales en la consecución de sus planes, éstas las podemos dividir en dos tipos, ambas enfocadas hacia el exterior del ejido: de conocimiento especializado y de intercambio de experiencias.

Las redes de conocimiento especializado se establecen entre algún órgano, formal o informal, del ejido y algún agente externo, cuya principal característica es haberse formado o desenvuelto en alguna rama del conocimiento que sea de utilidad para

---

<sup>115</sup> Marcelino

ampliar o justificar los proyectos que realizan los ejidatarios. Un ejemplo: durante la primera etapa del proyecto de la UMA, don Marcelino conoció un grupo de alemanes, a quienes llevó a conocer el ejido; los alemanes realizaban prácticas de supervivencia, de acuerdo con don Marcelino:

*“Caminan todo un día y los sueltan, o sea traen gente que no sabe nada, o sea, son como de ubicaciones les dan su mapa y todo, tienen que llegar al lugar que les está marcado, se pierden allá en el cerro”<sup>116</sup>*

De las prácticas de los alemanes, don Marcelino aprendió el uso del GPS y la ubicación de lugares ideales para acampar, trazó nuevas rutas de senderos para cuatrimoto, bicicleta y caminata.

Otro ejemplo: es de destacar la vinculación que el ejido ha tenido con el medio académico, particularmente con el área de ciencias naturales. Don Marcelino, personalmente, invita a espeleólogos de la UNAM cuando descubre cuevas o grutas. El principal objetivo es encontrar grutas que puedan abrirse al público como un atractivo turístico más; hasta la fecha su búsqueda no ha tenido resultados, sin embargo, las exploraciones realizadas por los espeleólogos han descubierto un tipo especial de piedras que solo se pueden encontrar a determinada profundidad, su valor es más académico que económico.

Por otro lado, el ejido ha logrado registrar nuevas especies de plantas y animales, esto debido a la participación de estudiantes. Los ejidatarios promueven e invitan a los estudiantes acercarse a ellos, con la finalidad de obtener información y recomendaciones para el ejido. Gracias al apoyo de la UNAM, el ejido pudo contar con cámaras para el monitoreo y los primeros avistamientos de jabalí y puma en el municipio. Entre las recomendaciones que el ejido ha tomado y que planean llevar a cabo, se encuentran la elaboración de una zona de refugio para especies endémicas, un programa de concientización y educación ambiental, la colocación de letreros interpretativos sobre la herpetofauna, un herpetario para conservación y

---

<sup>116</sup> Marcelino

exhibición, y por último talleres de educación ambiental y aprovechamiento de especies con valor comercial.

Por último, dentro de estas redes de conocimiento especializado ubicamos, de manera particular, a un par de vecindados del ejido y a los técnicos que dan seguimiento a sus actividades. Los vecindados entran en esta categoría debido a que poseen un conocimiento valioso para los futuros planes de los ejidatarios: son ellos quienes saben elaborar el carbón. Inicialmente, los ejidatarios no sabían elaborar carbón, conocieron a Juan y Pedro, padre e hijo respectivamente, mediante sus redes familiares. Juan y Pedro ofrecieron capacitación para la elaboración de carbón, a cambio, los ejidatarios los integraron en el grupo de trabajo de aprovechamiento forestal.

Las redes de intercambio de experiencias se establecen entre dos organizaciones similares, puede ser entre dos ejidos, un ejido y una comunidad o entre dos UMAs. El propósito de estas redes es conocer de viva voz, de otros agentes sociales, cuáles han sido las principales problemáticas a las que se han enfrentado, cual es la mejor forma de enfrentarlas, formas de organización, de gestión y hacer contactos. Desde el punto de vista del ejido, estas redes pueden ir en dos direcciones: aprendizaje y enseñanza.

En la dirección de aprendizaje, el ejido es el que recibe la información de otras organizaciones, conoce sus normas, sus formas de organizarse, sus experiencias y toma de ellas lo que cree más conveniente para aplicar en su caso. Por ejemplo, el Seminario de Comunidad a Comunidad en donde los ejidatarios conocieron las formas de organización, de trabajo y todo el proceso que llevaron a cabo los ejidatarios de San Juan Nuevo para lograrlo. *“A nosotros nos sirvió mucho para iniciar lo que ahorita estamos haciendo”*, señala don Odilón, de este seminario, el ejido tomó como ejemplo la forma de trabajar: en la comunidad de San Juan Nuevo, destacan los ejidatarios, existían empresas consolidadas en distintos ramos (turismo, agricultura, forestal, pesca, etc.), esta variedad se debía a que formaban grupos de trabajo de acuerdo a la actividad económica que querían desarrollar,

contrario a lo que en Mineral de San Joaquín habían estado realizando: enfocar el esfuerzo colectivo en una sola actividad.

En cuanto a la enseñanza, el ejido se posiciona como el emisor de la información, de las experiencias, comparte con otras organizaciones el trabajo que ha realizado y la manera como lo han logrado. Durante la temporada de trabajo de campo, el ejido recibió la visita de integrantes de otro ejido del municipio de Peñamiller. La invitación se hizo mediante un técnico con el que Mineral de San Joaquín había trabajado previamente. En la mañana, los ejidatarios recibieron a los visitantes con un desayuno en el salón de usos múltiples de las cabañas; posteriormente ofrecieron un pequeño recorrido por las cabañas, en donde explicaron brevemente el proceso de construcción y como gestionaron los recursos para ello. Al término del recorrido, los ejidatarios ofrecieron una plática cuya finalidad era

*“hacer la concientización, de qué es lo que ellos tienen, por qué lo tienen, que es lo que ustedes tienen ahorita y como pueden hacer para digamos ir aumentando el nivel de organización, bajar más recursos, bajar más apoyo ahí a su comunidad”<sup>118</sup>*

Quienes dieron la plática eran los líderes de los grupos de trabajo constituidos y en funcionamiento dentro del ejido, incluyendo al presidente del comisariado ejidal. Haciendo uso de diapositivas y fotografías, los ejidatarios compartieron su experiencia al momento de cambiar la forma de organización del ejido, la manera en que gestionaron los recursos para sus proyectos y cuál es su proyección a futuro. A lo largo de la plática, los ejidatarios de Peñamiller compartían también sus experiencias, y los de Mineral de San Joaquín ofrecían su consejo.

Finalizando la plática, se realizó un recorrido por el ejido, visitando los puntos en donde se desarrollan actividades importantes, como el encierro de los venados, el aserradero móvil, los hornos de carbón y el corral en donde se aplican vacunas y baños para ganado. Durante el recorrido, los ejidatarios aprovecharon para preguntar a sus similares sobre ganadería, un punto en el que consideran no tener

---

<sup>118</sup> Extensionista



mucho conocimiento y que los ejidatarios de Peñamiller dominan muy bien. El recorrido terminó de regreso en las cabañas, en donde se ofreció una comida a los visitantes y escucharon de ellos sus puntos de vista. Además de conocer un poco más sobre la ganadería, de los ejidatarios de Peñamiller aprendieron el uso de plantas medicinales que hasta el momento consideraban como maleza o simplemente no conocían.

## VALORES

### TRABAJO E INVERSIÓN

*“todos tenemos fortalezas, todos tenemos virtudes, todos sabemos hacer algo porque vivimos dentro del ejido y a veces no nos llega un peso, entonces es cuestión de buscar y aterrizar proyectos que cada quien quiera”<sup>119</sup>*

Entre los ejidatarios el trabajo es altamente valorado, *“si se mete un proyecto hay que lucharle, tenemos que dar todo”<sup>120</sup>*. Como vimos previamente, una condición para incluir a otro ejidatario, vecino o vecindado en alguno de los grupos de trabajo es *que le eche ganas*. El caso de don Marcelino es un ejemplo: al no contar con título de ejidatario, lo normal sería que se le dejara de lado en la toma de decisiones y fuera de los grupos de trabajo, sin embargo, encabeza uno de ellos, quizá el que más avances ha presentado: el grupo de ecoturismo y UMA. En su caso, los demás ejidatarios reconocen su trabajo <sup>121</sup> sobre los títulos.

*“es parte de la idea, inculcarle a la gente que aquí se puede el chiste es que, donde vaya uno, va uno a Francia, a Roma a Italia o al mismísimo*

---

<sup>119</sup> Marcelino

<sup>120</sup> Marcelino

<sup>121</sup> Constantino

*infierno tiene uno que trabajar, entonces de trabajar en otro pinche lado a trabajar en su tierra de uno, mejor aquí”<sup>122</sup>*

El trabajo es, entonces, un elemento deseable entre los ejidatarios, algo que buscan ver en las personas que llegan a colaborar con ellos, un elemento que transmiten a sus descendientes. El trabajo debe ser constante, no como una llamarada<sup>123</sup> que pronto se extingue; ese esfuerzo constante es el que, para algunos ejidatarios, le da “sabor a las cosas”<sup>124</sup> y le da sentido de pertenencia a los proyectos que emprenden, los motiva a hacerlos crecer. Mediante el trabajo, los ejidatarios han podido motivar a sus semejantes a seguir el mismo camino. Un ejemplo, don Anastacio falleció hace más de treinta años, durante este tiempo ninguno de sus familiares se acercó al ejido, mucho menos a las asambleas. Después de ver el trabajo realizado en los últimos años, el hijo de don Anastacio se interesó y comenzó a arreglar la documentación para obtener el título de ejidatario, actualmente forma parte de la comisión ganadera del ejido.

El trabajo no tendría sentido sin una retribución

*hay que obtener porque sería ilógico decir que estamos trabajando nada mas de gorra, ¿vea? Aquí definitivamente tiene uno que trabajar, si, donde quiera que se vaya uno tiene que trabajar, pero con la visión y con el interés de que tiene que ganar algo uno también, es ilógico decir que namas estamos trabajando de gorra<sup>125</sup>*

Los ejidatarios tienen bien claro que, antes de generar ganancias, deben invertir. Como señalan, sus proyectos no están pensados para dar ganancias en el corto plazo, sino a largo plazo. La crianza de venados, por ejemplo, está planeada para generar ingresos hasta dentro de diez años, cuando la población de venados permita la caza y la venta de carne. El *ponerle de más* está dentro de su plan de trabajo, como lo vimos con la construcción de las cabañas, y esto no se reduce a

---

<sup>122</sup> Constantino

<sup>123</sup> Constantino

<sup>124</sup> Marcelino

<sup>125</sup> Constantino

los recursos materiales, como el dinero o materias primas, los ejidatarios también invierten en conocimiento (capacitaciones), con la finalidad de poder realizar las tareas que necesita el ejido por su propia cuenta, sin necesidad de algún técnico o especialista. Por ejemplo, la comisión ganadera del ejido buscó que se impartieran capacitaciones, en el ejido, sobre la aplicación de vacunas, sueros y palpaciones, para así reducir la dependencia de los técnicos o médicos veterinarios, pero también para disminuir las pérdidas por enfermedad en el ganado y ahorrar el costo de llevar un especialista al ejido.

*“Con poco dinero se puede trabajar”<sup>126</sup> y es por ello que los ejidatarios buscan minimizar sus gastos mediante una mejor planeación o un mayor conocimiento, pero también haciendo más eficiente el uso de los recursos que llegan al ejido*

*me dieron un dinero, todo mundo dice ‘te llegó el millón de pesos’ no pos todo mundo está detrás, no que si ya se lo repartieron, que si de cuanto nos toca o cuanto nos van a dar, es algo muy malo, o sea malo, malo para, en primera para la persona que lo piensa, porque ¿sabe qué? No vamos a tener programas toda la vida”*

#### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los sucesores se han enfrentado a la negativa por parte de otros ejidatarios y las autoridades municipales. Desde el inicio fueron acusados de quererse adueñar del ejido<sup>127</sup>, sin embargo, algo que los caracteriza es su capacidad de solucionar los problemas haciendo uso de su organización.

Previamente mencionábamos el caso de las cabañas, que tuvieron que ser construidas de nuevo por éste grupo de ejidatarios. El caso fue un ejemplo de solución de problemas exitoso. Al principio, la construcción de las cabañas estuvo a cargo de don Marcelino y Miguel, antes de iniciar la construcción, el técnico

---

<sup>126</sup> Marcelino

<sup>127</sup> Marcelino

encargado y un grupo de ejidatarios, que no congeniaba con la propuesta de Marcelino y Miguel, se acercaron para informarles que la construcción estaría a cargo de otro grupo. Marcelino y Miguel esperaron a ver los resultados, y al ver que “*estaba toda mal hecha*”<sup>128</sup>, presentaron a la Asamblea Ejidal un nuevo plan de construcción para las cabañas y solicitaron que les fuera asignado de nuevo el proyecto. Como podemos ver, la propuesta y el dialogo son parte de la estrategia de solución de problemas

*“siempre va haber gente que nos va estar diciendo ‘oye pues ya tiene que haber dinero, oye pues a mí no me parece que hagas este evento’ o cosas así, entonces pues si hay que analizar y después platicar, aquí nosotros nuestro grupo de trabajo por lo que se caracteriza es porque inmediatamente hay comentarios o hay quejas que inmediatamente nos juntamos y vemos porqué esto, por qué está sucediendo, por qué nos quieren truncar esto y tenemos que llegar y llevar una respuesta allá y pedirles su apoyo, pedir su opinión y su apoyo, y ya al último pues sale ‘no pues que sigan trabajando, que lo hagan como ellos dicen’ o ‘hay que meter otra iniciativa’”*<sup>129</sup>

Ante los problemas, los sucesores se reúnen para platicar, planear y decidir qué respuesta van a dar ante los demás ejidatarios; se planea con tiempo para, el día de la asamblea, ofrecer una repuesta y decidir si se continúa o se cambia de estrategia, lo importante son los resultados.

#### VISIÓN A FUTURO

*“por eso le digo, hay que enseñar a tirarle a la luna”*<sup>130</sup>

¿Cuáles son las expectativas de los ejidatarios a futuro? Quizá lo principal es la subsistencia familiar. El proyecto de la UMA, por ejemplo, surge con la finalidad de

---

<sup>128</sup> Marcelino

<sup>129</sup> Marcelino

<sup>130</sup> Constantino

dar empleo a los ejidatarios y a sus familias, pero como señalaba don Marcelino, los proyectos que emprenden están pensados para dar resultados a largo plazo, es por ello que no esperan ver ganancias ahora mismo. Sin embargo, piensan y desarrollan los proyectos por sus familias

*“¿qué es lo que queremos? Que se desarrollen nuestras familias, que tengamos hijos de nosotros trabajando y que esto vaya creciendo, que vaya dando para crecer y para que se sostenga nuestra familia”<sup>131</sup>*

La inclusión de la familia en los trabajos del ejido es un rasgo muy marcado en don Marcelino. A pesar de que únicamente los ejidatarios están obligados a realizar faena, don Marcelino lleva a sus hijos con él a que trabajen; durante la elaboración del OTC, lo acompañaron sus hijos para conocer los linderos del ejido; como encargado del corral de los venados, tanto sus hijos como sus yernos le apoyan en la limpieza del corral y en la alimentación y cuidado de los venados. Por otro lado, Odilón se refiere más a las futuras generaciones y al legado que están dejando para ellos, señala que el dejar un proyecto consolidado, que pueda dar empleo y sustento a futuras generaciones, los motivará para seguir emprendiendo y hacer crecer más el ejido.

Por último, la cuestión ambiental. Uno de los propósitos de la UMA es conservar la biodiversidad en el ejido, por ello don Marcelino afirma

*“me encanta ver lo que tenemos, cuidarlo, aquí lo más importante es que la visión del proyecto es que en un futuro podamos presumir que tenemos nuestro sistema por lo menos como está ahorita, porque le digo, los ejidos han resultado que es un lugar muy bueno todavía, muy rico en ecosistemas”<sup>132</sup>*

## FACTORES QUE INHIBEN EL CAPITAL SOCIAL

---

<sup>131</sup> Marcelino

<sup>132</sup> Marcelino

Como han señalado otros autores, el cambio generacional en el medio rural supone una ruptura, en los tipos de trabajo, en las formas de organizarse y en la manera como se concibe el campo entre las generaciones anteriores y las nuevas

*hay unos que no les interesa, por decir a los hijos de los ejidatarios, ya traen otras ideas, que porque no tienen tiempo, o porque no les interesa nomas, porque dicen que no lo ven productivo, que no pueden, que no tienen tiempo o no están ahí, viven en Querétaro*<sup>133</sup>

La ruptura generacional jugó a favor de los sucesores, los nuevos ejidatarios tomaron una organización antigua, el ejido, se apropiaron de ella y poco a poco fueron modificando su dinámica y funcionamiento para adaptarla a las nuevas condiciones del entorno. Los denantes no contaron con la misma suerte o capacidad para transformar su organización, en su caso las experiencias previas constituyeron el principal obstáculo para organizarse y trabajar en conjunto.

La organización era más complicada en aquellos tiempos, de ahí que una de las cosas que hicieron los sucesores al tomar control fue simplificarla y darle mayor capacidad de decisión y acción los ejidatarios. Al apegarse estrictamente a las reglas, los denantes retrasaban la toma de decisiones y con ello la acción, los denantes estaban sometidos al desgaste y desencanto causado por las asambleas y reuniones realizadas en el ejido. Odilón, por ejemplo, recuerda como su padre decidió dejar de ser ejidatario por ello

*Nomas se trata puro pelear y pelear y no se soluciona nada, así es cada reunión que voy y ya me fastidié, ya no quiero ser ejidatario, yo ya quiero dejar todo” Él pues se fastidió y decidió salirse de ejidatario*<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Elizabeth Vega

<sup>134</sup> Odilón Martínez

Con el paso del tiempo, entre los denantes se comenzó a formar apatía en torno a los asuntos del ejido. Una de las experiencias con mayor impacto, en el capital social de los denantes, fue la de la maderería. Planteada inicialmente como un proyecto de desarrollo para ejidatarios y núcleos agrarios del municipio, la maderería evoca experiencias negativas, da sentido a la apatía de los denantes a participar. La maderería fracasó por la mala administración y por *mala fe*, señala don Ignacio, él es de la idea de que no hubo beneficio más que para unos cuantos. Ciertamente hubo una mala administración, no se llevaba un control sobre los ingresos, el inventario o la maquinaria, mucho menos sobre el trabajo que aportaban los ejidatarios, como bien lo ejemplifican los testimonios de doña Guadalupe.

Del dinero que se obtenía de la venta de muebles o de madera no se supo nada, *ya sabe uno que todo lo que entra ahí se pierde. No hay trabajo, no hay gente, esta triste todo, ¿qué se hace? Sufrir*<sup>136</sup>. La misma situación se presentó recientemente con el envasado de jugo de manzana, no hubo cuentas claras ni dinero para continuar con la actividad. Estas experiencias, entre otras, han llevado a que los denantes se formen una imagen negativa, de las actividades en el ejido, pero especialmente de las personas al frente. Desconfían de ellos, desconfían de sus planes y por ello se muestran apáticos o renuentes a participar, es una visión muy arraigada y, en mi opinión, muy difícil de cambiar, la expectativa que hay hacia el futuro no dista mucho de la actual, al preguntar sobre las condiciones en las cuales podría haber un cambio, doña Guadalupe respondió

Que haya una gente responsable, que sepa llevar aquello como debe ser, pero ¿dónde hallaremos? ya todo el que entra es para jalar a ver que, está difícil, toda la vida así ha sido, por eso nunca sube. Esas gentes, las que están y así siguen los demás que entran, son iguales, yo tengo aquí ya 50 años y no he visto nunca de eso, para nada, por eso estamos jodidos, nada más el nombre de ejidataria tenemos<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Guadalupe

<sup>137</sup> Guadalupe

La participación de los denantes se ha reducido a asistir a las asambleas cuando se trata de firmar algún papel importante o cuando saben que se va repartir algo, de lo contrario recurren a pretextos para evitar participar a toda costa

el este Roberto "la Borrega", manifiesta en las asambleas que está enfermo, y en la mañana por ahí anda y ahí anda, es pura conveniencia, porque el domingo ahí nos encontramos y le digo ¿qué dice usted? "No pues que había ido a la asamblea" dice que no había habido nada, no, le digo, si ya la mayor parte de las asambleas se hace en la área de las cabañas<sup>138</sup>

Es curioso que los sucesores hayan heredado esta negativa a participar, en un inicio, entre ellos la negativa se presenta en el rechazo a ejercer el rol de líder y la valoración negativa que ello conllevaba

anteriormente nomas veíamos que unos se desarrollaban y otros no, por lo que tú quieras, por desconocer, por no arrimarte, por flojo, por muchas cosas y a veces lo rechazabas por el puro miedo del que dirá el compañero, me lo voy aprovechar ya del proyecto, de que voy hacer esto, voy hacer lo otro, pero si no lo hace uno pues nunca va salir de ahí la situación.<sup>139</sup>

La participación, entre los denantes, no está definida únicamente por las experiencias previas o la percepción que tienen sobre sus autoridades. La forma de organización, característica de los denantes, influye en buena medida. Recordemos que los denantes se caracterizan por organizar su acción a través de un liderazgo fuerte, encargado de planear, organizar y ejecutar la acción en el ejido. Los denantes sienten que han sido desplazados, cuando en realidad las formas de

---

<sup>138</sup> Mariano

<sup>139</sup> Constantino



organización han cambiado. Ya no se trata de un plan único o de un gestor único, la organización de los sucesores se basa en la participación activa de todos los ejidatarios en la planeación y gestión de recursos para el ejido, en distintas ramas. Los denantes sienten que ya no hay unión, ya no hay solidaridad; los sucesores consideran que no hay suficiente interés.

La falta de información o la mala comunicación también es un factor que inhibe el desarrollo de capital social en el ejido. Nuevamente es un factor en el cual la generación a la que pertenecen los ejidatarios juega un papel importante. Los sucesores coinciden al señalar que este no es un problema, consideran que su manejo de los recursos y el cambio en las reglas son cuestiones que ya todos conocen o que se encuentran al alcance de todos, el problema para ellos radica en factores ideológicos o culturales

*hay gente, de los mismos ejidatarios, que como que quieren nomas estar estancados ahí, como que no le tienen fe a estos programas, pero hay de todo, que por esto y por lo otro, que vayan a quitar las tierras, y como que todavía tienen un criterio muy pequeño por lo mismo<sup>140</sup>*

En cambio, los denantes detectan que hay una necesidad de información, específicamente en torno al destino y manejo de los recursos obtenidos mediante los organismos federales. Nos encontramos ante visiones y proyectos opuestos: los sucesores basan su acción en la confianza, en la certeza de que sus demás compañeros trabajan por un beneficio propio que a la vez beneficiará al colectivo; los denantes, por el contrario, se basan en y se apegan a las normas, sacrifican la confianza y la funcionalidad por la formalidad

*No está claro en que van utilizar ese dinero, ni a nadie le dieron a saber oiga este dinero lo tenemos así y así, seguramente lo tienen que decir en las reuniones porque no han presentado el corte de caja, ni que hay, si*

---

<sup>140</sup> Nacho Torres

*habemos deuda o cuánto dinero hay, nada, y los comisariados más antes si teníamos esa amabilidad de que cada dos meses como hacíamos la reunión teníamos que dar informes de que y que estaba entrando en el ejido, cuanto es el apoyo del dinero de los programas, en que se gastó, todo, todo bien anotado, ya se acabó eso, ya nomas le informan de palabra.*<sup>141</sup>

Al no comunicar de manera clara sus acciones, los sucesores abren la puerta a especulaciones sobre su actuar, especialmente cuando se trata de repartir dinero. La falta de claridad en la forma de repartir el dinero, cuando hay, afecta la relación existente entre denantes y sucesores, el dinero es un gran incentivo, si no el único, por el cual los denantes se mantienen pendientes de lo que sucede en el ejido. Podemos añadir que es una responsabilidad compartida, tanto los mecanismos de comunicación de los sucesores son débiles o inexistentes, es decir no hay forma de comunicar las decisiones tomadas por la asamblea más allá del día en que ocurre la asamblea, como también hace falta mayor participación de los denantes, comenzando por la asistencia a la asamblea. De las entrevistas, los principales comentarios referidos a la falta de claridad en el manejo de los recursos terminaban en un "yo no fui a la asamblea, pero me contaron".

Por último, a pesar de que los denantes se presentan como personas que anteponen el interés colectivo al interés personal, en el fondo son personas muy individualistas y ello lo podemos apreciar en el cálculo del costo-beneficio de participar o trabajar en las actividades del ejido. *El ejido ni pa zapatos deja*, afirma doña Guadalupe pues para ella el ejido es más una carga que un alivio. En su experiencia

Nunca nos ha beneficiado nada, ya estoy grande también, dicen que es mi obligación, pero no se fijan de que ellos también tienen la obligación de apoyar al ejidatario ... ya se hicieron las dichas cabañas y ahora

---

<sup>141</sup> Ignacio Torres

están haciendo las juntas hasta allá, ¿quién va hasta allá a pie? nomas los que tienen carro, luego nadie dice donde, como que vamos o así, no ni sabemos. Hay que pagar pa ir, mejor ni voy

Además del tiempo y esfuerzo de traslado a las asambleas, Guadalupe refiere al pago que se tiene que hacer por faltar. Como regla, los sucesores han determinado sanciones para quienes lleguen a faltar a las asambleas o a las faenas: 50 pesos por faltar a una asamblea y 100 por faltar a la faena, sin contar las cooperaciones que entregan ocasionalmente para gastos imprevistos. *¿Que ganamos ahí? en lugar de ganar le están sacando a uno*, responde Guadalupe, demostrando que su apatía a participar también se encuentra en función del beneficio, de la utilidad que para ella representa ser parte del ejido, es decir, ninguna, al contrario, es perjudicial, *háganle como quieran* concluye.

En la producción de manzana ocurre algo similar. Prácticamente todos los ejidatarios cuentan con una huerta de manzana, pero son los denantes quienes, por tradición o gusto, desarrollan la actividad. El cultivo de manzana es un área de oportunidad que los sucesores apenas están explorando, podría ser también una manera de integrar en las actividades del ejido a los denantes. Sin embargo, la producción de manzana está abandonada, en el sentido de que ha dejado de ser una práctica cíclica para convertirse en una práctica temporal u ocasional

No la cuidamos porque ni quien la compre, hace tres años le metí limpia a todos los árboles, gasté mi dinero y nadie me la compró, fue una pérdida para mí. Nos piden un buen cuidado con la manzana, pero a final de cuentas no tenemos recurso para meterle y a final de cuentas no nos pagan el trabajo, y el costo del fertilizante y todo eso, como esta tan caro no tenemos para meterle, no saca uno lo que le invierte: trabajo, tiempo y gente.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Ignacio Torres

La situación que viven los ejidatarios es muy parecida a la de muchos campesinos en México: el bajo precio al que venden sus productos y el alto valor de los insumos necesarios para producirlos. Por parte del ayuntamiento hubo un periodo en el cual pusieron a su disposición una maquina procesadora de manzana, para así poder venderla con valor agregado. Aunque funcionó durante un tiempo, cuando la máquina requirió reparación todo se detuvo pues *no vimos claro gastar tanto dinero ahí, era de la presidencia*<sup>143</sup>, es decir, no había certeza de que a largo plazo pudieran recuperar su inversión, al ser propiedad de la presidencia municipal, ellos podían hacer uso de la maquina como quisieran, a expensas de los ejidatarios.

Por último, pero no menos importante, los recursos de programas federales desatan un *sobreinterés* en el ejido. Como ejemplifiqué en el marco teórico y conceptual, la presencia de recursos gubernamentales genera una competencia por ellos que, al ser escasos, terminan inevitablemente en confrontamiento y ruptura en las relaciones sociales del grupo al que van dirigidos. Aunque en el ejido Mineral de San Joaquin no ha ocurrido de tal manera, pues el dividir la organización en pequeñas organizaciones independientes y con distintas fuentes de recursos ha atenuado este efecto, lo cierto es que la presencia de recursos y la mala comunicación entre ejidatarios genera especulación en torno a su uso y destino, que en el largo plazo puede llegar a disminuir el capital social del ejido

Se arma el show porque me dieron un dinero, todo mundo dice “te llegó el millón de pesos” no pos todo mundo está detrás, no que si ya se lo repartieron, que si de cuanto nos toca o cuanto nos van a dar. Es algo muy malo, o sea malo, malo para, en primera para la persona que lo piensa, porque ¿sabe qué? No vamos a tener programas toda la vida y el dinero es el que siempre nos causa el problema.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Mariano Perez

<sup>144</sup> Marcelino Ledesma

## CAPITAL SOCIAL ¿INDIVIDUAL O COLECTIVO?

De las tres propuestas, la de Bourdieu, la de Putnam y la de Coleman ¿cuál explica mejor el caso del ejido Mineral de San Joaquín? Al inicio señalaba que, tanto Bourdieu como Putnam se ubicaban en extremos que impedían aplicar sus nociones del capital social a la vida real y en específico al medio rural, de esta manera el concepto de Coleman sería el más adecuado. A la luz de la evidencia presentada, es necesario replantear ésta afirmación.

Bajo la idea de capital social de Bourdieu, el individuo aparece como el portador y generador del capital social, son sus intereses los que lo llevan a establecer relaciones de las cuales pueda beneficiarse. Como hemos visto, los intereses personales son un fuerte incentivo para relacionarse dentro del ejido, especialmente entre los sucesores. En este sentido, hay cierto conocimiento sobre los objetivos y los motivos para pertenecer al grupo, que funcionan tanto para adherirse como para permanecer dentro. Al interior del grupo, como señala Bourdieu, se generan otros tipos de capital, principalmente capital cultural, aunque éste no se obtiene a través del intercambio entre miembros, como lo plantea Bourdieu, sino que es resultado de la acción de agentes externos, del Estado, el grupo sirve como una plataforma para alcanzar el capital cultural y económico de las instituciones gubernamentales.

Contrario a la propuesta de Bourdieu, el individuo no crea las condiciones para una acción colectiva efectiva, en nuestro caso, la acción es prácticamente imposible sin los recursos proporcionados por el Estado. Es necesario, entonces, considerar el argumento principal de Putnam, que las instituciones crean el ambiente propicio para la acción. Putnam considera únicamente las instituciones oficiales, como la escuela, el gobierno, la iglesia, los medios, sin embargo, debemos tomar en cuenta también instituciones informales. En el ejido Mineral de San Joaquín el papel de las instituciones de gobierno es vital, pues son ellas quienes proporcionan los recursos para trabajar, pero los recursos serían inútiles sin instituciones a nivel local que permitan hacer uso de ellos. La descentralización de la toma de decisiones, que

realizaron los sucesores al dar mayor autonomía a los comités, son una muestra. Al crear estas *microinstituciones* al interior del ejido, con autonomía de decisión y acción, se establecen las condiciones propicias para la participación de los ejidatarios en la rama o proyecto de su preferencia, pues aumentan el número de opciones y simplifican la obtención de recursos y su manejo.

De acuerdo a Coleman, el capital social es conjunto de elementos cuya función es mediar entre los intereses personales, grupales y el contexto. Las investigaciones que han seguido esta línea han destacado la presencia de cuatro elementos. El primero de ellos, la confianza y la reciprocidad, a través de las cuales podemos conocer las obligaciones y expectativas de los individuos relacionados dentro de un grupo. En el ejido Mineral de San Joaquín, estas expectativas las podemos ubicar entre los valores que comparten los sucesores y que marcan las líneas de acción entre ellos. El trabajo, por ejemplo, podemos considerarlo como una garantía o aval de la confianza. Al aprobar que sucesores, familiares de ejidatarios y agentes externos, como técnicos o vecindados, trabajen con ellos, los sucesores absorben el riesgo que podría resultar de esa relación y permiten estrechar relaciones, así como probar que son dignos de confiar. La dinámica que actualmente podemos percibir es resultado del trabajo, es decir, una vez que los sucesores mostraron, entre si y ante los demás ejidatarios, que sus intenciones eran sacar provecho de los recursos del ejido a través del trabajo, se pudo generar la confianza necesaria para permitirles continuar con sus actividades y tomar control del ejido. Recordemos que antes de comenzar a trabajar, los denantes y los sucesores desconfiaban de las autoridades gubernamentales y ejidales, fomentando la apatía por los asuntos del ejido.

Las redes constituyen el segundo elemento de los considerados por Coleman y seguidores. Las redes representan la estructura dentro de la cual ocurre la acción, como hemos visto, éstas redes en el ejido comienzan a extenderse hacia fuera, hacia organismos y agentes especializados, de los cuales pueden obtener información o conocimientos que amplíen el rango de actividades en el ejido o que

hagan más sencilla la realización de las ya existentes. Innegablemente estas redes están constituidas por lazos débiles, no son relaciones cercanas o permanentes, pero ayudan a ampliar la visión y las posibilidades de los ejidatarios. Los dos últimos elementos, participación e instituciones formales e informales, mantienen una relación de interdependencia. En cierta manera, la participación está determinada y condicionada por las acciones del gobierno, de las instituciones, pues sin los recursos que aporta la federación, los incentivos para participar prácticamente desaparecen. De las instituciones de gobierno, los ejidatarios obtienen conocimiento y dinero, que representan la base del trabajo que se ha realizado hasta el momento. Sin embargo, es de resaltar la modalidad de participación que ha resultado de esta relación. La mayoría de los programas sociales se limitan a entregar una cantidad de dinero en efectivo a los beneficiarios, son programas de asistencia más que de desarrollo, pero en el caso del ejido, comenzar con un programa que desarrollara y fortaleciera el capital social, como lo fue la Evaluación Rural Participativa, estableció las bases para una participación activa y no asistencial-clientelar como resulta de otros programas sociales. Los ejidatarios ahora elijen el tipo de intervención que quieren para su ejido, con base en el conocimiento de sus capacidades, potencialidades y habilidades que previamente conocieron mediante programas de gobierno. Aún es muy pronto para concluir, pero poco a poco los ejidatarios han comenzado a ganar independencia respecto a los órganos de gobierno, un hecho que se puede demostrar en el cuidado del ganado y la gestión/petición de los recursos, aspectos en los cuales previamente dependían de un agente externo para realizarlos, pero que hoy en día lo pueden realizar ellos mismos.

Esta situación nos permite pasar a hablar de las funciones que cumple el capital social, pues una de ellas es meramente económica y está relacionada con el desarrollo de capacidades en las personas. Coleman, Ostrom y Ahn acertadamente han señalado que la presencia de fuentes de ayuda externa, como los programas sociales, por ejemplo, disminuyen la dependencia entre individuos, pues la sustituyen por la dependencia hacia esa fuente de ayuda externa. La lógica

imperante en el combate a la pobreza se basa principalmente en el supuesto de que no hay otra manera de solucionar la pobreza y la desigualdad en nuestras sociedades que mediante la redistribución de la riqueza, en este sentido los programas sociales reparten dinero, alimentos o materiales sin tomar en cuenta el factor más importante en el combate a la pobreza: el pobre. El capital social permite trascender las barreras de los tiempos, las prioridades y los planes de la política y los políticos mexicanos, porque a través del capital social las personas desarrollan habilidades, se vuelven capaces de salir adelante por su propio pie, de igual manera, las habilidades desarrolladas se convierten en una fuente constante y estable de capital social para las comunidades y organizaciones que las poseen. Los mineros sanjoaquinenses de la bonanza, por ejemplo, no contaron con programas sociales para desarrollar sus actividades, salieron adelante porque contaban con cierto capital social que les permitía explotar las minas en asociación con otros mineros, de esta forma lograron amasar grandes fortunas o disminuir las pérdidas por una mala inversión. Lo mismo ocurre con los ejidatarios, gracias al capital social que han generado no solo pueden acceder a recursos, sino que pueden continuar desarrollando sus actividades sin que esto se traduzca en grandes pérdidas para ellos, al contrario, representa grandes esperanzas para el futuro.

Por otro lado, el capital social abona a la cohesión del grupo. El capital social tiene como función inmediata y principal estrechar los lazos entre individuos dentro de una organización, para así hacer frente a los retos de la vida cotidiana. Entre los denantes la cohesión se encontraba en función del líder en turno, como vimos con los ejemplos de don Juan y don Ignacio, eran los líderes quienes seleccionaban el proyecto y la manera de trabajar, cuales fueran los métodos que emplearan para mantener la cohesión, ésta terminaba con el periodo de mandato, pues al cambiar el comisariado ejidal cambiaban los planes, aunque esto significara romper con la cohesión, como fue el caso de la auditoría hecha a la maderería. El caso del esposo de doña Guadalupe refuerza esta idea, pues en vida aunque se comportó como un líder *benevolente*, que apoyaba con el transporte para ir a hacer la faena y trabajaba codo a codo con los demás ejidatarios, cuando falleció *ni pa' la caja* les dieron, la



cohesión, el apoyo, la solidaridad terminó cuando dejó de ser presidente del comisariado ejidal.

Las cosas son diferentes entre los sucesores. Ellos piensan y conciben la cohesión ligada al trabajo de un equipo, no al proyecto de un líder; tampoco es una característica limitada a un periodo o un cargo, desde que doña Paz comenzó a vincularse con las dependencias federales y a trabajar en el ejido, han continuado con la forma de trabajo a pesar de ya no estar en el cargo

aunque el fuera comisariado nosotros que ya teníamos dos años trabajando no lo dejamos, lo seguimos apoyando, para que él también se fuera empapando y no dejara lo que ya estaba avanzado, tenemos que seguirle, y también pues por eso él le dio seguimiento<sup>145</sup>

Es pronto aún para asegurarlo, pero la inclusión de sucesores, de la tercera y cuarta generación de ejidatarios, es una medida encaminada a mantener la cohesión en caso de que quienes llevan las riendas del ejido y los proyectos actualmente llegaran a faltar. A raíz del seminario de comunidad a comunidad, las relaciones entre los sucesores se hicieron más estrechas, el trabajo y las experiencias previas constituyen el fundamento de dichas relaciones sociales. Los sucesores constituyen un grupo bien definido, a comparación de los denantes, cuyos miembros comparten una visión a futuro para el ejido, formas de organización y trabajo (los pequeños comités y las reuniones periódicas, por ejemplo), así como redes, de donde obtienen información, en especial aquella referente a los programas federales y lo que se comenta en la asamblea.

*Hay problemas como no*<sup>146</sup>, los denantes no están de acuerdo en la forma como los sucesores manejan el ejido, algunos sucesores coinciden, pues consideran que los están orillando de cualquier toma de decisiones o forma de participación en las actividades del ejido. Sin embargo ello no les ha impedido continuar trabajando,

---

<sup>145</sup> Paz Gonzalez

<sup>146</sup> Marcelino Ledesma

nuevos sucesores se han acercado para arreglar la situación de sus derechos ejidales y los denantes han comenzado a apoyarlos en lugar de enfrentarlos

Estamos tratando de hacer las cosas lo mejor que se pueda y que ellos, que están trabajando, que lo hagan bien, que no caigan en un error, porque se cierran las puertas y luego esta más difícil, pero no hasta ahorita parece que no ha habido algún contratiempo.<sup>147</sup>

Recientemente, los ejidatarios comenzaron a constituir un comité de vigilancia participativa, impulsado por iniciativa de SAGARPA. El comité tiene como objetivo vigilar que los recursos recibidos en el ejido sean aplicados de manera correcta y brindar asesoría, de ejidatario a ejidatario, para la solicitud de más recursos y el diseño de nuevos proyectos. La medida promete resultados tanto buenos como malos para la cohesión del ejido. Del lado positivo, es un mecanismo formal bajo el cual se puede favorecer la interacción entre ejidatarios, ampliando su rango de acción. Actualmente esta interacción se limita a las pequeñas redes sociales que los ejidatarios pueden establecer entre ellos, fundamentadas principalmente en el trato personal y las experiencias previas, dejando fuera a quienes aún no son conocidos por los ejidatarios o que no tienen acceso a estas redes. El comité de vigilancia participativa actuaría como un mecanismo de *cierre*, como lo concibe Coleman (1988), en donde existen los recursos necesarios para aplicar sanciones efectivas a quienes incurran en prácticas que destruyan el capital social. El lado negativo reside en lo mismo, pues al haber los recursos necesarios para aplicar sanciones, un uso excesivo de ellos puede llevar a la apatía y al debilitamiento de las relaciones sociales que cohesionan al grupo. Solo el tiempo dirá hacia donde se inclina la balanza.

En un nivel intermedio, el capital social es medio para tender puentes con otras organizaciones o sujetos similares, a través de los cuales hay un intercambio de recursos y facilitan la acción en ambos lados. Así, por ejemplo, los ganaderos del

---

<sup>147</sup> Mariano Perez

ejido Cobachi (GOBERNANZA E INTEGRACIÓN DE FAMILIAS RURALES) colocan sus productos en mercados internacionales y regionales, a través de una red de intermediarios que negocian entre las empresas transnacionales y los productores. En el ejido Mineral de San Joaquín, los sucesores se caracterizan por haber desarrollado este tipo de relaciones, a comparación de los denantes para quienes el contacto con el exterior era principalmente a través de la burocracia estatal.

*Buscarle por otro lado, trayendo gente, invitando a gente, ven conócenos y recomiéndanos o cosas así*<sup>148</sup> es la frase que resume esta característica. Los sucesores han comenzado a construir puentes con otros ejidos, centros educativos y especialistas, con la finalidad de ampliar sus posibilidades de acción. Las relaciones con otros ejidos ocupan un lugar importante en la conformación del capital social en Mineral de San Joaquín, sus experiencias han servido de base y referente para los sucesores, recordemos la influencia que tuvo en los ejidatarios el escuchar las experiencias de otros ejidatarios en San Juan Nuevo, fue un momento decisivo a partir del cual comenzaron a actuar y organizarse. Escuchar experiencias u opiniones de actores *en el mismo* nivel ha sido de gran utilidad para promover actitudes, como la perseverancia o la paciencia, que aligeren la frustración ante el fracaso y *lo incierto*. El caso de la UMA es el más grande ejemplo de ello. La UMA significó introducir nuevas actividades en el ejido, la conservación ambiental y la cría de venados, en las que ninguno de los ejidatarios tenía experiencia o conocimiento, como si ocurrió con proyectos como el de la manzana y la mueblería. Tender puentes con otros ejidos o UMAs que ya habían pasado por el proceso hizo la diferencia entre un proyecto temporal y uno que se mantiene en marcha hasta el momento. Don Marcelino, encargado de la UMA, señala que al principio no estaba de acuerdo con la idea de criar venados, pensaba que era una tarea muy difícil, que requería mucha atención y cuidados, sin pensar en los recursos que tendrían que invertir para mantenerla. Después de conocer la experiencia de otras UMAs, se convenció de que la tarea de cuidar a los venados no requería tanto esfuerzo como

---

<sup>148</sup> Marcelino Ledesma

se lo imaginaba, además de que en el largo plazo retribuirá todo lo que se invierta en los siguientes años.

La relación con los especialistas y centros educativos comienza a tomar relevancia, los ejidatarios han transformado sus actividades y ello requiere conocimiento especializado. *Gente que esta estudiando y que conoce bien el ramo, esa gente es la que queremos empezar a jalar* afirma don Marcelino, los sucesores *no dan paso sin huarache*, prefieren tener evidencia suficiente antes de embarcarse en un nuevo proyecto. Poco a poco el conocimiento científico se ha ido integrando en las actividades del ejido, el primer paso lo dieron con el ordenamiento territorial, gracias al cual conocieron las aptitudes de sus tierras; la identificación de nuevas especies de flora y fauna en el estado fue posible gracias a la colaboración entre ejidatarios y estudiantes universitarios; las puertas no se cierran, al contrario *hay que tocar puertas*<sup>149</sup>, tender puentes es una relación de ganar-ganar: tanto los estudiantes se benefician de la experiencia y la información adquirida, como los ejidatarios consiguen avanzar en el conocimiento de su ejido y las posibilidades que hay para el futuro.

## CAPITAL SOCIAL Y RURALIDAD

En el medio rural, puedo asegurar que el capital social es una característica muy presente en las relaciones sociales que se establecen. Las condiciones de vida, los retos a los que se enfrentan los campesinos requieren de una organización estable para la acción, aunque no siempre formal. En muchos puntos del México rural podemos apreciar esta organización en practicas como la mano vuelta, el compadrazgo y las mayordomías, por mencionar algunas, cuya finalidad es

---

<sup>149</sup> Elizabeth Vega

establecer espacios en donde las personas puedan interactuar y definir las reglas bajo las cuales guiarán su participación, es decir generar capital social.

Una de estas formas, que podemos observar en San Joaquín, es la del liderazgo fuerte. En el medio rural, la figura del líder jugaba un papel fundamental, no solo por mantener la cohesión al interior de las comunidades, sino también por ser la conexión, en general, con el mundo exterior. El líder contaba con el apoyo suficiente como para organizar la vida política, social y económica de las comunidades rurales. Esta figura la podemos observar a lo largo del tiempo en el patrón de la hacienda, el cacique o el comisario ejidal.

En Mineral de San Joaquín, esta figura recaía en el presidente del comisario ejidal, quien decidía las actividades a realizar, mantenía unido al grupo e incluso decidía quien salía. Si bien el presidente del comisariado ejidal representaba a los ejidatarios ante el Estado, esto no siempre se tradujo en una respuesta a sus demandas o atención a sus peticiones. La mayor parte del tiempo el Estado y la burocracia fueron un obstáculo que entorpeció los procesos de desarrollo de capital social, como fue el caso de la maderería.

Ciertamente el contexto y las transformaciones, de lo que hemos llamado nueva ruralidad, han venido a romper con muchas de estas prácticas. El capital social de los actuales ejidatarios se basa en el interés personal, en la búsqueda de satisfacer las necesidades propias y de la familia, pero también se ha combinado con una intervención gubernamental mínima, el Estado se ha reducido a otorgar recursos a los ejidatarios, no a planear actividades, mucho menos a ejecutarlas, la relación directa con las dependencias facilita e incentiva la participación de los ejidatarios.

En cuanto al tema de la ruralidad, quizá hemos dado demasiada importancia a los factores equivocados y nos hemos guiado por conceptos que poco reflejan la realidad. A la ruralidad y al campesino se le ha identificado, casi en automático, con la agricultura o la ganadería. Efectivamente, la agricultura ocupa un lugar importante en la vida campesina, pero no la define. Desde tiempos prehispánicos, la agricultura

se ha desarrollado de manera paralela, e incluso secundaria, a otras actividades. Las investigaciones sobre los serranos, civilización que habitó Ranas y Toluquilla, demuestran la importancia que tuvo la minería y el comercio para el desarrollo de su cultura, la agricultura fue el soporte. Más recientemente, previo a la bonanza minera, el cultivo de maíz y alberjon era común, tan común como la cría de ganado, de animales de granja, la venta de lácteos y sus derivados, el curtido de pieles, la elaboración de huaraches, de carbón y el tejido con ixtle, es decir, en San Joaquín existía una amplia gama de actividades que iban más allá de sólo cultivar y cosechar. Con la bonanza minera muchas de estas actividades dejaron de practicarse, tanto viejos como jóvenes, hombres o mujeres buscaban beneficiarse de la locura que el mercurio desató en el pueblo. Hubo tal quiebre con las actividades, que típicamente identificamos como campesinas, que personajes como Rafael Roa (CITA) describen una hiperinflación, los precios de los alimentos aumentaron en gran medida debido al desabasto y la falta de producción. Si partimos del supuesto de que los campesinos tienen un gran apego a la tierra, a las actividades agropecuarias, que son parte de su identidad ¿por qué los campesinos de San Joaquín cambiaron de manera súbita el campo por la minería?

Coincidiendo con la tesis de Arias (2009) y Uzeta (2011), la manera en la que identificamos al campesino ha respondido a la promoción de identidades agraristas desde el Estado, identidades que como académicos creamos y reforzamos mediante nuestras investigaciones. Campañas como Sin Maíz No Hay País son prueba de ello, sus propuestas y plan de acción están encaminados a revitalizar una identidad agrarista y local, en donde el papel del campesino es el de productor de alimentos....¡y nada más! Más allá de describir o definir una nueva ruralidad, tenemos que reflexionar en torno a los componentes, a lo que define la ruralidad, limitarla al desarrollo de una actividad es insuficiente y pasa por alto el gran universo de elementos que conforman la ruralidad y con ello el ser campesino. La propuesta de la nueva ruralidad que expuse en el marco teórico considera tres principales transformaciones que dan origen a una nueva ruralidad. La primera de ellas engloba los cambios en la manera de producir. Se argumenta que las condiciones actuales,

como la globalización o la apertura de mercados, han orillado a los productores del campo a pasar de un esquema de autoconsumo a uno de producción para el mercado. De acuerdo con este punto, previo a la apertura de mercados, los campesinos producían de acuerdo a sus necesidades y capacidades, la unidad doméstica de producción concebida por Chayanov era la organización a través de la cual los campesinos podían proveerse de alimentos y de los artículos necesarios para el día a día. Warman complementa esta idea al añadir que las actividades secundarias, o complementarias, realizadas por los campesinos tienen la función de reproducir el ciclo agrícola, es decir, que los campesinos sigan siendo campesinos, pues con los ingresos obtenidos de otras actividades podían sostener la agricultura, cada día más costosa.

¿Qué tanta verdad hay en estas afirmaciones? Es cierto que las familias campesinas *de más antes* obtenían buena parte del sustento diario de lo que producían y que en la producción intervenían los diferentes miembros de la familia, pero no todo se reducía a eso. A lo largo del tiempo, las familias campesinas han recurrido a diversas estrategias de subsistencia que implican la combinación de múltiples actividades para obtener el sustento, no para *subsidiar* actividades como lo plantea Warman. En San Joaquín, la existencia de una gran cantidad de actividades, previo a la bonanza minera, son una prueba de la diversidad de estrategias a las que las familias podían recurrir para satisfacer sus necesidades. Inclusive, para este caso, la idea de una familia campesina autosuficiente, que vive únicamente de la agricultura o la ganadería, queda en entredicho pues actividades como curtir pieles, elaborar carbón o huaraches requerían de tiempo completo para llevarse a cabo. Con la bonanza minera, las familias comenzaron a depender más de los recursos económicos que de los recursos naturales con los que antes comerciaban y las actividades que ofrecían remuneración inmediata (considerando que la agricultura produce remuneración hasta el fin del ciclo) y más alta, como la construcción, el comercio, la minería, dominaron entre las estrategias de subsistencia.

La noción de autoconsumo hace referencia también a la producción de los elementos más básicos y necesarios para la vida, o sea alimentos, maíz y frijol principalmente. Los teóricos de la nueva ruralidad afirman que se actualmente se producen *commodities*, mercancías con valor de cambio, no de uso para los campesinos. Sin embargo, en San Joaquín podemos encontrar la existencia de *commodities* desde antes de la bonanza minera, el carbón, el ixtle o las pieles si bien podían tener uso entre los productores, adquirirían más valor al ser intercambiadas y eran producidas con este fin específicamente. Las *commodities* están presentes entre los denantes, que casualmente son quienes tienen mayor apego por la tierra y las prácticas agrícolas, apego que gira en torno, principalmente, a la manzana. Sus pensamientos, sus preocupaciones se encuentran en la falta de atención de los sucesores hacia las huertas, en la imposibilidad de desarrollar la actividad debido a la baja rentabilidad o la falta de recursos.

Además de las transformaciones relacionadas con la producción, el enfoque de la nueva ruralidad señala transformaciones de carácter demográfico, como el impacto de la migración en el campo o el creciente protagonismo de la mujer, que no han tenido relevancia en el caso estudiado. Estas tres cuestiones, considero, describen los cambios que han ocurrido como si fueran producto de fuerzas externas, pero pasan por alto la importancia de los cambios internos en campesinos y comunidades rurales. El trabajo de León Andrade et al. (2014) sobre el Valle de Santiago, en Guanajuato, me parece muy esclarecedor en este sentido. En él se observa un cambio generacional relacionado con elementos de carácter culturales, entre las que se encuentran la desvaloración del trabajo en el campo, la divergencia de aspiraciones y estilos de vida entre padres e hijos, por señalar algunos. La creciente tecnificación del trabajo agrícola, el cambio de perfil hacia un campesino-empresario, el desarrollo de nuevas actividades económicas y la mayor colaboración entre productores son situaciones que podemos comprender de mejor manera si consideramos el componente cultural que opera detrás de ellos.



En el ejido Mineral de San Joaquín el cambio generacional se expresa a través de la búsqueda de un nuevo estilo de vida, diferente al de generaciones anteriores. Como experiencia previa tenemos el cambio y la ruptura que marcó entre una generación y otra la bonanza minera. Con la bonanza vino el cambio en las actividades económicas que se realizaban en el municipio y con ello un cambio en los hábitos relacionados con la vestimenta, la construcción y las tradiciones. Si comparamos dos fotografías, una antes y otra después de la bonanza minera, podríamos percatarnos de la magnitud del cambio. En el ejido ocurrió algo similar, solo que el cambio aquí se manifestó en las formas de organización. Pasaron de una organización rígida y burocrática a una flexible y con mayor libertad de gestión; de la confrontación en asambleas a la solución y la propuesta; de los proyectos únicos a la diversidad de actividades. En muchos sentidos estos cambios tuvieron un impacto en la vida del ejido, pues propiciaron el desarrollo de un ambiente que favoreciera la interacción y la participación de los ejidatarios bajo objetivos comunes. Además del cambio en el estilo de vida, hay una marcada diferencia entre las aspiraciones de padres e hijos. Como expuse previamente, son diversos los puntos en los cuales las opiniones de los sucesores y los denantes se cruzan, cada uno tiene visiones diferentes sobre el trabajo en el ejido o la dirección que debería tomar. Los sucesores, por ejemplo, buscan integrarse a nichos económicos más redituables e incursionar en actividades nuevas, como lo son el ecoturismo, la cría de venados y la venta de carbón. El caso de la ganadería en el ejido es un ejemplo de cómo los sucesores tienen una mayor apertura a adoptar tecnología y procesos más profesionalizados, recordemos que los denantes utilizaban el ganado como una forma de seguro a la cual recurrir en caso de enfermedad o imprevistos, los sucesores a través de la tecnología buscan hacer de la ganadería una actividad más redituable, haciendo mejora genética a sus ganados y llevando un control más estricto sobre las enfermedades y la alimentación. Pero quizá la mayor diferencia entre sucesores y denantes, es la visión a futuro que predomina entre los primeros. Se conciben como un grupo de trabajo, confían entre ellos, saben que su trabajo será correspondido con trabajo de sus demás compañeros, el capital social que han

generado entre ellos les permite poner la mirada en el futuro, en las generaciones por venir.

Con motivo del 80 aniversario del Fondo de Cultura Económica, se realizó una entrevista a Roger Bartra en donde declaraba que "los campesinos están en serio peligro de extinción en todo el mundo", una declaración muy acertada y que ha sostenido desde la década de 1970. Los campesinos se extinguirán en la mirada y la mente de todos aquellos que sigan pensando que ser campesino equivale a cultivar maíz con métodos "tradicionales". Ser campesino es eso y mucho más. Desde Marx se ha venido anunciando la muerte del campesinado cual apocalipsis bíblico, afortunadamente la experiencia histórica nos ha demostrado lo equivocados que están los marxistas. Los campesinos sobreviven y sobrevivirán debido a su capacidad de adaptación al entorno que recae, en parte, por el capital social generado del cruce de múltiples factores y relaciones sociales en el medio rural. Ciertamente vivimos una época en donde el capital social ha sido una herramienta por medio de la cual se han revitalizado modos de vida e identidades que caracterizamos como típicamente campesinas, basta con revisar la cantidad de ferias del maíz, de productores y movimientos sociales en torno al campo que promueven retomar prácticas productivas, como la mano vuelta o el tequio, y económicas, el comercio justo y el trueque por ejemplo, cuyos fundamentos de encuentran en la esfera del capital social, del trabajo en conjunto; así como se ha revitalizado las instituciones ejidales, como fue el caso presentado. Los campesinos no solo han sobrevivido *al embate capitalista y neoliberal* sino que han aprendido a captar las tendencias muy bien, hasta hace unos años ¿quién hubiera imaginado que el turismo o la conservación ambiental serían opciones para el campo mexicano? Quizá por ese lado se deben enfocar nuestros esfuerzos como investigadores. Nos hemos preocupado por qué es lo que hacen los campesinos y no por el papel que ocupan en nuestra sociedad. Es duro decirlo pero los campesinos mexicanos difícilmente serán productores de alimentos, Warman (2000) ya había detectado este escenario, a las limitaciones geográficas del territorio mexicano debemos agregar las limitaciones resultado del proceso de reforma agraria, especialmente

aquellas relacionadas con el riego y las extensiones de terreno dotadas a cada ejidatario. Por otro lado, la competencia con productores internacionales, con agroindustrias y las tendencias actuales a construir huertos urbanos hacen menos rentable desarrollar la actividad. El papel del campesino de nuestros días no está en proporcionar alimentos, sino en preservar la biodiversidad de nuestro país. Como ya señaló don Marcelino, los ejidos han resultado excelentes espacios para la preservación de flora y fauna, es una actividad idónea para el campo mexicano pues no puede realizarse en otro lugar, a comparación de la agricultura que puede realizarse en invernaderos o incluso techos de edificios. Los campesinos están desempeñando nuevos papeles, se adaptan constantemente, aquí al parecer los únicos desadaptados somos nosotros, los antropólogos. Podemos seguir toda la vida lamentándonos la pérdida de tradiciones, de significados, de prácticas o podemos comprender de una vez por todas que la riqueza del estudio de la cultura se encuentra en su dinamismo, en el cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cañez de la Fuente, G., & Tarrío García, M. (2007). Limitaciones para la acción colectiva: ejido Cruz Gálvez de la Costa de Hermosillo, Sonora (1964-2000). *Región y sociedad*, 107-128.
- León Andrade, M., Ramírez Valverde, B., Caso Barrera, L., Aliphath Fernández, M., Ramírez Valverde, G., & Aguirre Ochoa, J. I. (2014). ¿Y quién trabajará la tierra?: Migración de ejidatarios de Valle de Santiago a Estados Unidos. *Migraciones Internacionales*, 171-203.

- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Cruz-Coria, E., Briones-Juárez, A., & Pachecho-Cocom, M. (2015). Intervención estatal, turismo y desarrollo local en el ejido de Chacchoben, Quintana Roo, México. *Agriculturra, sociedad y desarrollo*, 35-57.
- López Hernández, J. R., Bello Baltazar, E., Estrada Lugo, E. I., Brunel Manse, M. C., & Ramírez Miranda, C. A. (2013). Instituciones locales y procesos organizativos: el caso de la Reserva de la Biósfera Sian Ka'an. *Estudios Sociales*, 66-93.
- Lyon, T. P. (2005). Making capitalism work: social capital and economic growth in Italy, 1970-1995. *Nota di lavoro*, 1-56.
- Arias, P. (2009). *Del arraigo a la diáspora* (1ª edición ed.). D.F, México: Miguel Angel Porrúa.
- Baños Ramírez, O. (1995). El Estado neoliberal contra el ejido histórico henequenero. *Nueva Antropología*, 95-112.
- Bourdieu, P. (2000). Las formas del capital. Capital económico, capital cultural y capital social. En P. Bourdieu, *Poder, derecho y clases sociales* (págs. 131-164). Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Hanono Azkenazi, L. (2010). Empresas familiares y capital social. En M. Perez Lizaur, *Empresa y familia en México: una visión desde la antropología*. D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Kay, C. (2009). Estudios rurales en América Latina en el periodo de la globalización neoliberal: ¿una nueva ruralidad? *Revista Mexicana de Sociología*, 607-645.
- Marrero, A. (2006). La teoría del capital social. Una crítica en perspectiva latinoamericana. *Arxius de Sociología*, 73-89.
- Martínez, M. J. (2010). Nueva ruralidad, la "remake" del término pluriactividad. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.
- Mejía Perez, E., & Herrera Muñoz, A. (Enero-Febrero de 2006). El sur de la Sierra Gorda: Ranas y Toluquilla. *Arqueología Mexicana*, 38-41.
- Mendoza Muñoz, J. (2006). *Los sitios de Sierra Gorda, el conflicto por la propiedad de la tierra en Cadereyta, siglos XVIII y XIX* (1ª edición ed.). Cadereyta, Querétaro, México: Fomento Histórico y Cultural de Cadereyta .
- Mendoza Muñoz, J. (2012). *Las misiones de Sierra Gorda, una utopía celestial (siglos XVII y XVIII)* (1ª Edición ed.). Cadereyta, Querétaro, Mexico: Fomento Histórico y Cultural Cadereyta.
- Navarrete Cardona, S. (6 de Septiembre de 2014). 'Los campesinos están en peligro de extinción'. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/los-campesinos-estan-peligro-de-extincion-articulo-515070>

- Plascencia, J. R. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putman. *Acta Republicana*, 21-36.
- Perez Lizaur, M. (. (2010). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*. D.F., México: Universidad Iberoamericana.
- Perez, E. (2001). Hacia una nueva visión de lo rural. En *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* (págs. 17-29). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Putnam, R. D. (1995). Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America. *PS: Political Science and Politics*, 664-683.
- R.Roseman, S. (Octubre de 2013). *Antropología y nuevas ruralidades*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de Gazeta de Antropología: <http://www.gazeta-antropologia.es/?p=4290>
- Roa Torres, R. (1979). *Mineral de San Joaquín en mis recuerdos*. Querétaro, Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- Samperio Gutierrez, H. (1989). Región centro-norte: la Sierra Gorda. En J. Urquiola Permisán, *Historia de la cuestión agraria mexicana. Estado de Querétaro* (Vol. 1, págs. 297-325). Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- Sepúlveda Garza, M. (2004). Confrontación de imaginarios en el proceso ejidal. El caso de Montelongo, Dolores Hidalgo, Guanajuato 1930-1970. *Contribuciones desde Coatepec*, 109-120.
- Sepulveda Garza, M. (2009). De agrarista a cacique: la historia de la formación del ejido Río de la Laja, Dolores Hidalgo. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 283-302.
- Steffen Riedemann, C., & Echánove Huacuja, F. (2005). El modelo neoliberal y el difícil proceso organizativo que viven los ejidatarios mexicanos productores de granos. *Polis: investigación y análisis sociopolítico y psicosocial*, 211-233.
- Uzeta, J. (2011). Mediaciones agraristas en dos municipios guanajuatenses: Atarjea y Xichú. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 53-86.
- Velasco Mireles, M. (Enero-Febrero de 2006). El mundo de la Sierra Gorda. *Arqueología Mexicana*, 28-37.