



La “Unión de Ejidos del Sur poniente” de Morelos, en la construcción de una alternativa de desarrollo rural

Elsa Guzmán Gómez
Dionisio Abel Piña Velázquez

Resumen

El presente trabajo documenta un proceso organizativo autogestivo que da origen a la constitución de la “Unión de Ejidos del Sur poniente”, creada el 16 de julio de 2008, con la participación de 25 ejidos ubicados en 10 municipios de los 33 que integran el estado de Morelos. Se analiza la participación como elemento clave del proceso de integración, así como la organización interna, las acciones y relaciones con otros actores de la sociedad. Se reconoce la experiencia de la Unión como un proceso de construcción de desarrollo llevado a cabo por los actores rurales, desde sus necesidades, intereses, impulsos y perspectivas.

Palabras clave: organización campesina; autogestión; liderazgo; proceso organizativo; desarrollo.

Introducción

Dentro de la gran heterogeneidad y procesos de transformación que los grupos campesinos han vivido a lo largo de las últimas décadas, se detecta la prevalencia de procesos organizativos en el sector de los productores agrícolas.

La crisis del capitalismo es una crisis estructural y cada vez más destructiva de las sociedades, los pueblos y las naciones del planeta (Samir Amin, 2008), reconociendo que las dinámicas mercantiles marcan la crisis ecológica, financiera y de alimentos (Hourtart, 2008).

Así, en América Latina incluyendo a México, el sector rural y agropecuario ha sido golpeado por la “mundialización inducida” (Quintana, 2005: 99-100) vinculada al sentido de que las políticas agrarias han desmantelado la participación, el apoyo y la inversión estatal desde los años ochenta, desprotegiendo a la agricultura y a los agricultores dejándolos sin posibilidad de competir favorablemente en el mercado.

Los procesos de modernización y las políticas neoliberales en México han puesto en serias dificultades a los campesinos para seguir produciendo y de esta forma puedan participar en el mercado, sin embargo, con diferentes estrategias éstos lo han logrado pues se siguen gestando alternativas, búsquedas nuevas y a veces no tan nuevas, basadas en formas histórico-culturales de los grupos campesinos actuales, mostrando su capacidad de resistencia en movimientos reivindicativos, protestas y propuestas de desarrollo.

Fecha de recepción: 30 de abril de 2013.
abelpv_@hotmail.com.

Correos electrónicos: elsaguzmang@yahoo.com.mx;

Así, la organización campesina de primer y segundo nivel ha permitido a diversos grupos ser más competitivos frente al mercado al poder arribar a financiamientos, tecnología y espacios comerciales. Las búsquedas no paran, y si bien las Uniones de Ejidos tuvieron un auge importante en los años setenta y ochenta, sus intentos y procesos de conformación siguen siendo temas actuales.

La historia continua, y en el transcurso de ella se han dado diversas experiencias que buscan modificar las relaciones subordinadas que los campesinos han mantenido en la estructura social, así como las carencias materiales. Interesa en especial los casos en que los propios beneficiarios toman en sus manos los procesos, repercutiendo no solamente en las mejoras inmediatas y materiales, sino en la búsqueda de transformación de los equilibrios de las relaciones de poder en la sociedad (León y Guzmán, 2005).

La organización como tal implica un consenso de intereses y voluntades colectivas y comunes que se configuran en un complejo de factores que definen su funcionamiento y, en todo caso, las posibilidades de avances, éxitos o todo lo contrario. Entre estos factores se considera que los componentes de la participación son fundamentales para garantizar la apropiación del proceso organizativo, éxitos en sus demandas y avance en el proceso de desarrollo.

Así, la participación de los actores de la organización está contenida o se valora en lo siguiente: la iniciativa del proyecto; la elección de los líderes; la negociación de los líderes con agentes externos; las dinámicas internas de discusión; toma de decisiones; ejecución de proyectos; las relaciones con asesores externos e instituciones; la apropiación de proyectos; procesos de capacitación; distribución de beneficios sociales, y mecanismos de evaluación.

El proceso paulatino de arribar con participación al avance de la organización corresponde a una postura constructivista y centrada en el actor para la transformación de la vida social. Esta perspectiva resalta el análisis de las relaciones sociales de los actores en los procesos económicos a nivel micro para determinar sus diferencias, estrategias y mecanismos de regulación ante el nivel macro, desechando la universalidad y uniformidad de los valores mercantiles, sea cual fuere su contexto cultural (Long, 1994).

Para entender el proceso organizativo desde la apropiación, igualmente se retoma la postura de Medina (1997), quien hace un planteamiento que denomina “Modelo de desarrollo compatible”, y tiene como objeto servir de base para una práctica de estabilizar compatiblemente la diversidad de formas de vida y sus desarrollos, que respeta la autonomía cultural, maximiza su diversidad y la creatividad en los procesos de desarrollo.

Interesa reconocer las posibilidades de construir el desarrollo con participación, libertad y autonomía desde la acción colectiva (Pliego, 2000). Igualmente se retoma el concepto de capital social que si bien se encuentra en un amplio debate, aquí se resalta en el sentido de capacidad enfocada hacia la obtención de beneficios a partir del aprovechamiento de redes sociales permanentes y la membresía colectiva (Flores y Rello, 2001).

La referencia al capital social de una organización es para remarcar lo colectivo, lo comunitario. Es decir, interesa la acción colectiva para enfrentar condiciones de subordinación; mejores posicionamientos en el mercado; mejoramiento de condiciones de vida; ejercicio de derechos de empleo, salud, y vida digna con definiciones culturales, que en este caso tiene que ver con ser ejidatario; el arraigo

agrario, en donde el capital social se convierte en potencial, y la capacidad de obtener beneficios colectivos e individuales.

El presente trabajo cobra interés en el contexto de incertidumbre que se vive particularmente en el medio rural, pues documenta un proceso organizativo autogestivo que da pie a la constitución de la "Unión de Ejidos del Sur poniente", 16 de julio de 2008 con la participación de 25 ejidos localizados en 10 municipios de los 33 que componen el estado de Morelos. Se pretende analizar la experiencia de la Unión como un proceso para construir el desarrollo llevado a cabo por los actores rurales, desde sus necesidades, intereses, impulsos y perspectivas.

Origen de la "Unión de Ejidos del Sur poniente"

La conformación de la "Unión de Ejidos del Sur poniente" en el estado de Morelos, como figura asociativa de segundo nivel al integrar a organizaciones ejidales individuales, llevó a cabo el proceso institucionalmente requerido y establecido en el Artículo 108 de la Ley Agraria; así se celebra una asamblea de anuencia en cada ejido que desea incorporarse a la Unión, en la misma se eligen a cuatro delegados quienes tienen la representación de su núcleo agrario al momento de la constitución y la toma de decisiones en las asambleas que celebre ésta para concretar sus objetivos y su razón de ser.

Las dificultades productivas que viven los ejidatarios ante los altos precios de los insumos y bajos en la venta de sus productos, así como la falta de apoyos crediticios para solventar las inversiones, los pone en desventaja en el mercado y frente a los grandes productores, *coyotes*, grupos de comerciantes, corporativos nacionales e internacionales.

De esta manera, la necesidad de enfrentar al sistema económico en el que se desarrollan los lleva a percibir como una alternativa la organización para potenciar sus capacidades, optimizar sus recursos, obtener mejores precios en la comercialización de sus productos, disminuir sus costos de producción, y con ello, obtener mayor ganancia que les permita acceder a mejores niveles de vida.

La constitución de la Unión de Ejidos evidentemente obedece a un proceso de organización iniciado en el mes de marzo de 2008. Los integrantes de seis comisariados ejidales se manifestaron en la presidencia municipal de Puente de Ixtla, ya que no se les había entregado a cada ejido la cantidad de fertilizante autorizado por el cabildo. En este momento no obtuvieron respuesta, pero continuaron reclamando de manera conjunta, lo que llevó a la idea de organizarse con otros ejidos para buscar las alternativas que les permitiera mejorar sus condiciones de vida a través de su actividad productiva, y tener mayor capacidad de gestión con las distintas instancias de los tres niveles de gobierno.

Estos primeros comisariados ejidales convocaron a los de 30 núcleos agrarios e iniciaron reuniones tendientes a constituirse en la figura jurídica más adecuada que cumpliera sus expectativas, y les permitiera acceder a los distintos programas de las dependencias federales. Esta acción habla de autodeterminación, que planteado por Boltvinik (2005), es el primer elemento para un camino de desarrollo.

Durante el informe del primer año de funciones, el presidente de la Unión de Ejidos dirigió a sus representantes la idea fundamental de su constitución en los siguientes términos:

“...Con el objeto de buscar nuestro propio desarrollo con base en una idea emprendedora de revaloración de la estructura ejidal y su organización, el 4 de abril de 2008 realizamos la primera reunión de información para constituirnos en esta figura asociativa de segundo nivel, contando con la asesoría y participación de la Procuraduría Agraria; Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado; escuelas campesinas; diputado local; diputado federal; presidente de la Unión de Ejidos Emiliano Zapata, y principalmente de los ejidos que conformamos nuestra “Unión de Ejidos del Sur poniente”.

En el párrafo anterior se observa *la autodeterminación*, pero también *la necesidad* como otro de los elementos del desarrollo al establecer que *las personas y los pueblos aprenden a hacer lo que tienen que hacer*. Algunos elementos que motivaron iniciar la organización son los siguientes: intercambios desiguales de los ejidos con el resto de la sociedad; una posición opuesta a los principios básicos del neoliberalismo sobre los procesos de privatización; sujeción a las leyes del mercado; rol mínimo de los gobiernos; la autodeterminación, y la necesidad de construir su propio desarrollo basado en el bien común, en sus capacidades y conocimientos acumulados.

En la primera reunión se discutieron los problemas comunes que enfrentan los ejidatarios congregados y de todo el estado, así como las alternativas para enfrentarlos. Una de las primeras actividades del grupo promotor fue tramitar ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) el permiso para utilizar del nombre de la figura jurídica, quedando autorizado como “Unión de Ejidos del Sur poniente” de RL (Responsabilidad Limitada).

La elaboración de los estatutos fue a través de reuniones de trabajo con un grupo de 20 delegados de un total de 104, quienes hicieron el análisis y la propuesta de las normas, derechos y obligaciones que rigen a la Unión. Este proceso formalizó la institución, que entendemos en los términos de Eleonor Ostrom (2000, p. 94) quien considera que:

...las instituciones...como los conjuntos de reglas de trabajo (o reglas de uso) que se utilizan para determinar quién tiene derecho a tomar las decisiones en cierta área, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué reglas de afiliación se usarán, qué procedimientos deben seguirse, qué información debe o no facilitarse, y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones.

Este documento es importante para la vida de la organización, y fue aprobado por la asamblea como máximo órgano de representación, participación y toma de decisiones de la Unión, logrando con ello que los socios lo conozcan y pueda ser aplicado. Al respecto se puede decir que:

No debería hablarse de una “regla” a menos que la mayoría de la gente cuyas estrategias se verán afectadas sepa de su existencia y supongan que los otros supervisan el comportamiento y san-

cionan el cumplimiento. En otras palabras, las reglas en uso son del conocimiento común, se supervisan y aplican. El conocimiento común implica que todo participante está informado de las reglas, sabe que los otros también lo están y que ellos saben lo mismo (Ostrom, 2000).

En enero de 2009, se ingresó el expediente de la Unión al Registro Agrario Nacional (RAN) para su inscripción. Para poder realizar actividades comerciales en el mes de abril de 2009, obtuvieron por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) el Registro Federal de Contribuyentes de la Unión. En la actualidad esta organización cuenta con un total de 32 ejidos socios.

Área de influencia

Como ya se comentó, la Unión de Ejidos está conformada por 32 núcleos que representan 13.7% de un total de 233 núcleos agrarios que conforman la propiedad social de Morelos. Su área de influencia se localiza en 10 municipios de la zona sur-poniente del estado, es decir, tienen presencia en 30.3% del total de los 33 que conforman la entidad. La superficie total ocupada por los núcleos agrarios es de 59,864 hectáreas, la cual representa 16.8% de la superficie agraria de Morelos. La Unión aglutina a 5,890 ejidatarios. Sus oficinas y bodegas se localizan en el ejido Mazatepec, municipio del mismo nombre.

La agricultura es la principal actividad de los ejidos integrantes de la Unión, los cultivos en orden de importancia son: sorgo y maíz de temporal, en seguida la caña de azúcar en tierras que cuentan con riego, existen otros cultivos que se producen en menor escala como el guacamote, algunas hortalizas en invernadero, hierbas aromáticas, jamaica, flor de cempasúchil y cacahuete, entre otros.

La ganadería es importante en la zona, el ganado vacuno ocupa el primer lugar, en segundo se encuentra el caprino y de manera marginal el porcino y ovino. Otras actividades que se desarrollan son: la elaboración de productos lácteos, la producción de artesanías, turismo en dos ejidos que cuentan con balnearios, tres más con playas ejidales en la laguna de Tequesquitengo y dos con desarrollos ecoturísticos (les falta promoción), uno tiene una fábrica de cal y yeso. Como se puede observar, existen otras actividades en las que participan hombres y mujeres no ejidatarios.

Mapa 1. Municipios del estado de Morelos en los que se ubican los ejidos de la Unión





Cuadro 1. Ejidos que forman la “Unión de Ejidos del Sur poniente”

Ejidos	Problemas para la producción	Comercialización	Programas institucionales	Organizaciones al interior del ejido
Amacuzac	Altos costos de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local, 80% del maíz para autoconsumo y el restante 20% para el mercado local.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Unión ganadera local.
San Gabriel	Altos costos de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del maíz es para el mercado local, 40% de sorgo para autoconsumo y 60% para el mercado local.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Unión ganadera local.
San Miguel Huajintlán	Precios altos de los insumos y precio bajo para los productos.	El 70% del sorgo es para el mercado local a particulares y 30% para autoconsumo. Del maíz, 75% para autoconsumo y 25% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural producción de maracas.
Teacalco	Precios altos de los insumos y precio bajo para los productos.	El 100% del sorgo es para el mercado local a particulares, al igual que el maíz.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Apancingo de Michapa	Altos precios de los insumos y bajo en la comercialización.	El 100% del sorgo es para autoconsumo. Del maíz, 100% para el autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Chavaría	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local, del maíz 30% para autoconsumo y 70% para el mercado local “coyote”.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Coatlán del Río	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para autoconsumo. Del maíz 100% para autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.

Ejidos	Problemas para la producción	Comercialización	Programas institucionales	Organizaciones al interior del ejido
Tehuixtla	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 75% del sorgo es para el mercado local a particulares, 25% para autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Asociación ganadera local. No opera.
Mazatepec	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 50% del sorgo es para el mercado local, 50% para autoconsumo. Del maíz 50% para autoconsumo y 50% para el mercado local "coyote".	Poco apoyo del gobierno. PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Vista Alegre	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local, del maíz 50% para autoconsumo, el restante 50% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
San Marcos Cuahuchichinola	Altos precios de los insumos y bajo precios en la comercialización.	El 80% del sorgo es para el mercado local, 20% para autoconsumo. Del maíz, 100% para autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural, producción de invernadero.
Coatetelco	Insumos caros y precio de venta bajo.	El 90% del sorgo es para autoconsumo y 10% para el mercado local a particulares. Del maíz 80% para autoconsumo y 20% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Miacatlán	Insumos caros y precio de venta bajo.	El 100% del sorgo es para el mercado local a particulares. Del maíz 100% para autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural de Capricultores. No opera.
Palpam	Insumos caros y precio de venta bajo.	El 90% del sorgo para autoconsumo y 10% para el mercado local a particulares. Del maíz 100% para autoconsumo.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Agaveros.



Ejidos	Problemas para la producción	Comercialización	Programas institucionales	Organizaciones al interior del ejido
Palo Grande	Precios altos de los insumos y precio bajo para los productos.	El 70% del sorgo es para el mercado local a particulares, 30% para autoconsumo. Del maíz 75% para autoconsumo y 25% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguno.
Ahuehuetzingo	Insumos caros y precio de venta bajo.	El 80% del sorgo es para autoconsumo y 20% para el mercado local a particulares. Del maíz 80% para autoconsumo, y 20% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguno.
El Estudiante	Insumos caros y precio de venta bajo.	El 20% de maíz es para autoconsumo y 80% para el mercado regional. Del sorgo, 100% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	
La Tigra	Altos precios de los insumos y bajo en la comercialización.	El 80% del sorgo es para autoconsumo y 20% para el mercado local a particulares. Del maíz 80% para autoconsumo y 20% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural para producción agropecuaria. No opera.
Puente de Ixtla	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 90% del sorgo es para el mercado local a particulares, 10% para autoconsumo. Del maíz 90% para autoconsumo y 10% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural agrícola. No opera.
San José Vista Hermosa	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local. Del maíz 100% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Tilzapotla	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 80% del sorgo para autoconsumo y 20% para el mercado local a particulares. Del maíz 70% para autoconsumo y 30% para el mercado local a particulares.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Asociación ganadera local.

Ejidos	Problemas para la producción	Comercialización	Programas institucionales	Organizaciones al interior del ejido/ejido
Xoxocotla	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local; del maíz 80% para el autoconsumo y 20% para el mercado local; 100% de la caña de azúcar se vende al ingenio de Zacatepec.	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio. Poco interés del gobierno en apoyar al campo.	No hay ninguna organización.
Cuentepec	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 80% del sorgo es para el mercado local, 20% para autoconsumo. Del maíz 80% para autoconsumo y 20% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
San Agustín Tetlama	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 50% del sorgo es para el mercado local, el restante 50% para autoconsumo. Del maíz 80% para autoconsumo y 20% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Cuautlita	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local. Del maíz 80% para el autoconsumo y 20% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Tetecala	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 60% del sorgo es para el mercado local, 40% para autoconsumo. Del maíz 50% para autoconsumo y 50% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Santa Rosa 30	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 60% del sorgo es para el mercado local, 40% para autoconsumo. Del maíz 60% para autoconsumo y 40% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural Piscícola.
Atlacholoya	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 100% del sorgo es para el mercado local. Del maíz 80% para autoconsumo y 20% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.

Cuadro 1. Conclusión

Ejidos	Problemas para la producción	Comercialización	Programas institucionales	Organizaciones al interior del ejido
Chiconcuac	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	Del maíz 1% para el autoconsumo y 99% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
El Puente	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El maíz el 1% para el autoconsumo y el 99% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.
Santa María AlpuECA	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 60% del sorgo es para el mercado local, 40% para autoconsumo. Del maíz 60% para autoconsumo y 40% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Sociedad de Producción Rural, piscícola.
Xochitepec	Altos precios de los insumos y bajos precios en la comercialización.	El 99% del sorgo es para el mercado local, 1% para autoconsumo. Del maíz 1% para autoconsumo y 99% para el mercado local "coyote".	PROCAMPO y el fertilizante que proporciona el municipio.	Ninguna.

Organización interna

La estructura organizativa permite que los individuos cooperen sistemáticamente y las relaciones, autoridades y responsabilidades se acoplen para la eficiencia y eficacia que permitan lograr los objetivos comunes (Araujo, 2006).

Objetivos

La Unión de Ejidos nace principalmente por la negativa de los gobiernos municipales de brindarles el apoyo suficiente en el fertilizante que utilizan para la producción, esta situación se convirtió en una necesidad y en el principal objetivo de la organización, es decir, la búsqueda en principio fue enfrentar de una mejor manera sus carencias, podemos decir que este objetivo primigenio es permanente, y tiene que ir adecuándose a las circunstancias que se vayan presentando, para ello definieron en el artículo 4° de sus estatutos los objetivos siguientes:

- La coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley;
- Comercializar las materias o productos de sus miembros, incluyendo los establecimientos de canales de comercialización, bodegas y mercados propios;
- Formular los programas de inversión y producción de acuerdo con lo dispuesto en las asambleas;
- Constituir y administrar los fondos de reserva y capitalización;
- Organizar y administrar centros de consumo, centrales de maquinaria industrial, agrícola nacional y extranjera; compra de aperos, implementos e insumos y distribución de despensas familiares;
- Obtener los créditos para las diversas finalidades que requiera la Unión;
- Gestionar la venta mediata o futura de las materias o productos obtenidos, podrán celebrar los contratos para que los anticipos, ministraciones, pagos y garantías se depositen a su favor en el banco que operen;
- Adquirir y contratar los insumos, bienes o servicios que requieran los cultivos o explotaciones;
- Adquirir responsabilidades por la clasificación y control de calidad de los insumos y de los productos obtenidos;
- Obtener de los bancos el crédito, mobiliarios o habitacionales que requieran para sus miembros, incluyendo los que tengan por objeto realizar aprovechamientos comunes, así como la capitalización de la Unión;
- Fomentar el mejoramiento económico y el progreso material de sus miembros, así como la capitalización de la Unión, y
- En general, llevar a cabo todos aquellos actos de carácter económico o material que tiendan al mejoramiento de la organización colectiva del trabajo, así como el incremento de la productividad de los cultivos, explotaciones y aprovechamiento de recursos y prestación de servicios.

Los anteriores objetivos se enfocan en la cuestión productiva y de comercialización, que de acuerdo con la Ley Agraria es el sentido de las Uniones de Ejidos, sin embargo, no son limitativas y en el periodo comprendido del 22 al 31 de julio de 2008, un grupo de 40 delegados elaboraron su plan estratégico con el apoyo de una asociación civil denominada Escuelas Campesinas (ESCAM) y de la Procuraduría Agraria (PA), dándoles un sentido más amplio, incorporando cuestiones de índole social y de fortalecimiento a la propia organización como son: contar con una estructura organizacional y operativa capacitada y sólida para el buen desarrollo de la Unión; contar con infraestructura común (oficinas propias e instalaciones adecuadas); sistema de comunicación eficiente; alianzas con organizaciones afines; la capitalización de la organización, y el bienestar social de sus agremiados.



Los objetivos contienen la visión de la Unión de Ejidos como empresa social que, en contraste con la búsqueda de las empresas privadas hacia la mera obtención de la mayor ganancia para la acumulación de capital, busca satisfacer las necesidades de sus agremiados, persiguiendo un bienestar común, no sólo para ellos sino una mejor relación con el resto de la sociedad, con un mayor grado de gestión.

Estructura orgánica

La sociedad de análisis dentro de su estructura formal, debe cumplir o sujetarse a los ordenamientos legales propios de éstas, por lo tanto, sus órganos de representación y su conformación se encuentra establecido en el artículo 109 de la Ley Agraria, siendo los siguientes:

El órgano supremo será la asamblea general que se integrará con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos o de las comunidades miembros de la Unión, y dos representantes designados de entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia de los mismos.

Para esto, en los estatutos se prevé un consejo de administración nombrado por la asamblea general (presidente, secretario, tesorero y vocales) representativo de ella, además un consejo de vigilancia igualmente nombrado por la asamblea general.

Al ser la Unión de Ejidos una organización polinuclear, para la celebración de sus asambleas se requiere la representación de por lo menos dos de los delegados de cada ejido para que su asistencia sea tomada en cuenta y constituir el *quórum* necesario para su celebración, son presididas de forma general por los integrantes del consejo de administración y de vigilancia, la discusión se da de manera individual y la votación de igual forma.

A casi tres años de su constitución, la Unión de Ejidos ha llevado a cabo 15 asambleas, principalmente se han abordado temas como los siguientes: proyectos a desarrollar y apoyos económicos-cooperaciones que debe aportar cada ejido-, los mecanismos a través de los cuales se distribuye el fertilizante obtenido cada año para el ciclo productivo, y se informa de los trabajos realizados por el consejo de administración y del consejo de vigilancia.

Se puede resaltar la asamblea realizada el 19 de septiembre de 2009, los primeros integrantes del consejo de administración se nombraron por haber mostrado trabajo e interés para la conformación de la Unión de Ejidos. La experiencia sobre el manejo de la Unión la han adquirido sobre la marcha.

Existen cuatro comisiones: de Crédito; Comercialización; Desarrollo Social, y Educación y Capacitación, los integrantes de las tres primeras no han desempeñado su función, tienen poca participación inclusive en las asambleas de la Unión, su trabajo lo desempeña el consejo de administración a excepción del representante de la comisión de Educación y Capacitación quien, en coordinación con la *PA*, establecieron un convenio de colaboración con la Facultad de Ciencias

Agropecuarias (FCA), de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, que apoyó al presidente del consejo de administración en las cuestiones contables –supliendo la ausencia del tesorero– en la entrega del fertilizante. Ya se vislumbra un proceso de aprendizaje que aún no consolida la estructura organizativa.

Actualmente, cuenta con una plantilla de empleados conformada por una secretaria, una contadora, un auxiliar de contabilidad y dos ingenieros encargados de la venta de fertilizantes e insumos. Todos ellos son jóvenes originarios de la zona de influencia de la Unión, quienes han ido construyendo junto con los dirigentes de la organización, la operación. El reclutamiento de acuerdo con los comentarios de los integrantes del consejo de vigilancia, se dio basado en la “confianza en los ejidatarios que fueron quienes los recomendaron por ser sus familiares, y por considerar que al ser personas del mismo medio, pueden comprometerse más fácilmente, ya que conocen la vida del medio rural” (Monroy, 2011).

La actividad que ha desarrollado la Unión de Ejidos ha permitido la creación de empleos permanentes en la cantidad señalada y temporales de hasta seis personas más durante el periodo de distribución de fertilizantes, quienes dependen directamente del presidente del consejo de administración.

Participación

En las experiencias colectivas campesinas, la participación es el elemento clave que se pone en juego como requisito y condición para darle cuerpo y sentido a las mismas, y en su contenido se puede hablar de que se va conformando un proceso de construcción de su propio desarrollo (León y Guzmán, 2005).

Actores detonadores

Quienes tuvieron una participación destacada por ser los iniciadores del movimiento son los exintegrantes del comisariado ejidal de Puente de Ixtla, ellos visualizaron convertir una necesidad en un proyecto de dimensión regional, sin embargo, al concluir su periodo dejaron de participar de manera activa, siendo necesaria la trasmisión de sus experiencias y motivación, a través de talleres de capacitación y retroalimentación que se ha planteado realizar.

Dentro de los actores individuales que han mostrado mayor participación desde el inicio del proceso de conformación, organización y construcción de la Unión de Ejidos es el presidente del consejo de administración, quien ha ejercido un papel de liderazgo formal e informal, inclusive ha proporcionado recursos propios como su camioneta particular, económicos y sobre todo tiempo.

El ejido Mazatepec, como miembro de la Unión de Ejidos, prestó sus instalaciones compuestas por bodega, patios y oficinas que tenían en desuso mediante un contrato de comodato, esto lo convierte en un firme actor que impulsa el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de carácter operativo. En el mes de febrero de 2011, el ejido Puente de Ixtla celebró de igual manera un contrato en los mismos términos con la Unión de Ejidos, facilitando sus instalaciones en desuso que alguna vez al-



bergaron un centro regional citrícola a cargo de la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), hoy Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en las que bien pudieran trazarse como otro de sus objetivos, establecer un laboratorio de suelos para brindar un mejor servicio a los socios o a quienes requieran de esos estudios.

La percepción en general que tiene el consejo de administración, es que sí se le ha apoyado pero el excesivo burocratismo y requisitos que se tienen que cumplir, retrasan el desarrollo por no estar a la par los tiempos y requerimientos de la organización y los ritmos de las dependencias.

Liderazgo

De acuerdo con Salomón Eckstein (1979), el liderazgo es uno de los factores importantes en la organización de productores, ya que es el catalizador de las necesidades e ideas del grupo u organización, empujando el diálogo, la participación democrática, sin imponer sus ideas, borrando las diferencias de conceptos y conciencia para encaminar las acciones que deben seguirse en la construcción del cambio que se propusieron como objetivos.

En esa medida ya se comentó que el presidente del consejo de administración ha asumido el liderazgo de la Unión de Ejidos, pero los demás integrantes de su consejo lo son y también los del consejo de vigilancia, ya que por su actuación en el movimiento de la organización mostraron interés y tienen de manera formal el cargo por mandato de su órgano supremo que es la asamblea.

La mayoría de las personas que se encuentran en la dirección de la Unión de Ejidos, han ocupado cargos dentro de sus respectivos ejidos, eso indica que son líderes naturales y cuentan con experiencia en cuanto a la conducción de un grupo o ente social.

Participación de los miembros

Aunque la estructura formal de este sujeto polinuclear es vertical, la participación general se da en dos dimensiones: la primera es el sujeto en lo individual, es decir, los ejidatarios que conforman los 32 sujetos colectivos que le dan vida a la Unión de Ejidos, y que participan en ella a través de sus asambleas ejidales en procesos democráticos para manifestar sus necesidades, inquietudes y posiciones del deber ser en las acciones emprendidas o por emprender; el segundo nivel se da en el órgano supremo que es la asamblea conformada, como ya se indicó, por los delegados de cada ejido.

Existe una situación relevante, cada tres años en los ejidos se da el cambio de los integrantes de los comisariados ejidales, aproximadamente 80% de ellos ya no son los que participaron en el proceso de constitución, sin embargo, se ha logrado mantener la participación con los nuevos, ello denota la convicción de los sujetos individuales y colectivos de mantener su movimiento.

En las asambleas que hemos tenido la oportunidad de participar, no se ha percibido que existan grupos antagonicos, inclusive en la que se dio la remoción del secretario y tesorero del consejo de administración, esto se puede atribuir a que es una organización nueva y que no se tienen aún recursos

económicos que generen expectativas para ocupar la dirección de la Unión; además, no se han llevado a cabo elecciones para renovar a los órganos de representación. Este es uno de los retos que tiene la organización a corto plazo, mantener la cohesión y armonía.

Acciones desarrolladas por la Unión

En la construcción del desarrollo, lo relevante no es la cuantificación de acciones sino el contenido de las actividades realizadas para alcanzar las metas a través de un proceso social que genere movimiento, acumule experiencias, retroalimente y genere otras necesidades y más acciones, es decir, nuevos procesos encaminados al bien común.

Distribución de fertilizante. Uno de los objetivos principales es el productivo, en ese sentido, en el mes de febrero de 2009, el consejo de administración citó a todos los delegados para llevar a cabo un diagnóstico participativo que les permitiera conocer las necesidades de cada ejido y, de manera concreta, de los ejidatarios respecto a la cantidad de fertilizante requerido para la siembra de maíz y sorgo, no olvidemos que la necesidad de este insumo productivo fue el detonante de la organización, por lo tanto, el suministro como primera acción es prioritaria (Monroy, 2011).

Como resultado del diagnóstico, los directivos de la Unión de Ejidos se reunieron con el secretario de SEDAGRO para gestionar el fertilizante, en consecuencia, el 22 de junio de 2009, en colaboración con el gobierno del estado distribuyeron 1,200 toneladas de fertilizante en apoyo a los productores de sus 32 ejidos socios y 65 más de los municipios de Cuernavaca, Emiliano Zapata, Jiutepec, Jojutla, Tlaquiltenango y Zacatepec. En 2010 distribuyeron 640 toneladas.

Es necesario señalar que el gobierno del estado proporciona el fertilizante de manera gratuita, sin embargo, en 2009 y 2010 por acuerdo de asamblea se estableció un cobro de \$50.00 (cincuenta pesos 00/100 M.N.) por bulto –que tiene un peso de 50 kg–, únicamente a los productores de la Unión de Ejidos, con el objeto de capitalizar a la organización, obteniendo el primer año un ingreso de \$650,000.00 (seiscientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) y en el segundo por “boicot de funcionarios de la SEDAGRO, quienes entregaron fuera del control de la Unión de Ejidos las boletas para recoger el insumo, pasando por alto la decisión de la asamblea”, sólo recabaron \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100 M.N.) (Monroy, 2011).

Comercialización. Dado que el mercado representa un espacio de confrontación difícil de superar para las comunidades, ya que difícilmente cuentan con elementos de poder para competir con ventajas en estos espacios controlados por agentes económicamente fuertes, se reconoce que la venta de los productos es la etapa en la que más pierde el productor, ya que se enfrenta a los “coyotes” y acaparadores para el pago barato de maíz y sorgo, es necesario que la Unión controle este proceso o por lo menos se enfrente al mercado en mejores condiciones. Desde el mes de abril de 2009, han sostenido una serie de reuniones con el gerente de la Financiera Rural, con el objeto de solicitar financiamiento para el proceso de comercialización de los cultivos de sorgo y maíz del ciclo primavera-verano, pero no se ha podido concretar, “tenemos la expectativa que en 2011, podamos iniciar con este proceso” (Monroy, 2011).

Capacitación. Como uno de los objetivos que trasciende la cuestión productiva es la educación y capacitación, y considerando que debe existir una vinculación directa entre las necesidades y los conocimientos, el 26 de marzo de 2009 se llevó a cabo una reunión entre la Secretaria de Vinculación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UAEM, y la Unión de Ejidos tomándose el acuerdo de celebrar un convenio de colaboración, mismo que fue firmado en el mes de julio de 2010 estando pendiente la materialización con acciones concretas.

Dispersora de crédito. Con la Financiera Rural han tenido una relación permanente, a través de un asesor externo elaboraron el diagnóstico, el proyecto y presentaron los estados financieros de la Unión para ser sujetos de crédito, esto dio como resultado que en el mes de septiembre de 2010, la institución les otorgara una línea de crédito, “que ya fue cubierta, pero seis de los productores a los que les prestaron recursos económicos no los han pagado, teniendo que echar mano del dinero que tenía la Unión para no quedar mal y que no se generara un historial crediticio negativo” (Monroy, 2011). Para 2011, tenían autorizada una línea de crédito de \$14,000,000 (catorce millones de pesos 00/100 M.N.), pero estaban supeditados a que el gobierno del estado les proporcionara la garantía líquida que les piden para acceder a los recursos.

Venta de agroquímicos. Con apoyo del gobierno del estado, en 2010 iniciaron la venta de agroquímicos al público en general con precios más bajos que los del mercado en beneficio de los productores, el problema que existe es que no han pagado el préstamo al gobierno, que representa el condicionamiento al recurso de la garantía líquida, ante esto comentan: “Tenemos pensado hacer una rifa en el tercer aniversario de la Unión de Ejidos en el mes de julio de 2011, de un tractor que ya tenemos y de aparatos electrodomésticos para sacar dinero, además con lo que se recupere de nuestros deudores y el movimiento con la distribución del fertilizante, vamos a pagarle al gobierno del estado” (Hernández, 2011).

Acopio y venta de granos. A través del programa de la SAGARPA de Activos Productivos, rehabilitaron las instalaciones en las que se encuentran las oficinas, bodegas y patio de maniobras para el secado de los granos, adquirieron mobiliario y repararon una báscula con capacidad para 25 toneladas, para realizar el acopio y venta de los granos. La operación sólo requiere la liberación del recurso de Financiera Rural. En esta espera, igualmente se toman decisiones “Si no se llegara a ejecutar este proyecto, se está analizando la posibilidad de realizar la siembra por contrato, pero vamos a ver qué pasa”. (Hernández, 2011).

Con el programa de activos productivos, adquirieron cuatro *bazookas* que tienen un valor de \$65,000.00 (sesenta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) cada una, para llevar a cabo el acopio y venta de los granos. Para el periodo de cosechas del ciclo primavera-verano 2011, un senador del PRD, les proporcionó dos trilladoras o cosechadoras que brindaran el servicio de cosecha a un precio menor que el del mercado.

Con la ejecución de los proyectos se denota un beneficio en la actividad productiva en términos cuantitativos, ya que al obtener el productor insumos a precios más bajos que los del mercado, le permite reducir sus costos de producción y tener una ganancia mayor. Aunque no se ha llevado a cabo el

acopio y la comercialización, sus instalaciones ya están preparadas para hacerlo y un beneficio que tendrán es bajar el costo de la cosecha, redundando en una mayor ganancia. Como se puede observar, el impacto también se ha presentado en términos materiales ya que la Unión, de no tener nada, las ideas se han ido materializando, y como ya se indicó, lo importante son las acciones que se han desarrollado en el proceso de construcción de su organización.

Relaciones

Las organizaciones requieren entablar comunicación e intercambios de diferente índole, con autoridades, dependencias, proveedores, clientes, políticos y la sociedad en general, estableciéndose con ello los "espacios de confrontación" definidos por Arturo León y Elsa Guzmán (43-44), de la manera siguiente: "Para que la organización obtenga para sí los beneficios o productos que se plantean, tienen que llevar a cabo intercambios y relaciones que representan enfrentamientos o disputas con otros grupos o actores para ganar espacios".

Las acciones y proyectos que han desarrollado hablan de relaciones necesarias que se han mantenido con diversas instancias y agentes. Así, un vínculo importante ha sido la búsqueda de los apoyos gubernamentales, sin embargo, es claro que los objetivos de dichos apoyos no son compatibles con las necesidades de las organizaciones; pues los inconvenientes que se presentan son los ritmos diferentes que manejan las dependencias y los productores, ya que en la mayoría de las ocasiones se les brinda el apoyo a destiempo, por ejemplo, ya se pasó la época de lluvias para aplicar el insumo que requiere la planta para su crecimiento, o bien el dinero para comprarlo.

En algunos otros casos "se obstaculiza por no simpatizar con el partido del gobierno en el poder, cuando se ha visto que a otras organizaciones afines a sus intereses, sin ningún problema se les da el recurso, eso nos ha pasado con el gobierno del estado, pero como lo hemos dicho, nuestra Unión es del color de la tierra y no de ningún color de partido político" (Hernández, 2011).

Con otras Uniones de Ejidos se tiene una relación respetuosa y, sobre todo, para intercambiar experiencias, manteniendo una comunicación constante con la Unión Emiliano Zapata, la de más antigüedad y funcionamiento en el estado, pero no se ha buscado mayor acercamiento.

Otras relaciones indirectas son las que se han dado con algunos políticos de diferentes partidos, el primer contacto fue con un diputado local del PAN, un diputado del PRI y un senador del PRD, que más parecen afinidades personales más no apoyos partidistas.

Para la capacitación de los integrantes de la Unión, han buscado servicios profesionales particulares para el apoyo en la elaboración de los proyectos con los que se solicita financiamiento a las instancias gubernamentales. Los recursos para el pago de los servicios de su asesor han sido el resultado de una acción ingeniosa y concertada con todos los miembros de la Unión en la distribución de fertilizante.

Se han recibido dos cursos por parte de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) en los temas de líneas de crédito y coberturas, para poder operar como dispersora de crédito y en el acopio y venta granos.



Entonces, el ámbito de las relaciones hacia el exterior se vuelve necesario pero el camino ha sido con cautela, y especialmente se ha buscado en función de los requerimientos y avance de la organización.

Retos y propuestas

El primer reto que tiene la organización es darle legalidad, es decir, que jurídicamente exista al quedar inscrita en el RAN, coincidimos con varios autores que señalan que lo importante no es la formalidad, sino la clara conciencia de pertenencia al grupo, situación que se ha dado hasta el momento en esta asociación; sin embargo, dado que la vía más importante de obtener recursos es la de los programas gubernamentales, puede ser una traba para la obtención de recursos económicos y provoque una parálisis, o al menos genere desánimo en los ejidatarios.

En los ejidos existen diferentes actividades y es necesario que la Unión de Ejidos encamine también hacia allá acciones que le permita atender a otros grupos de sujetos que habitan los núcleos agrarios, esto puede servir para dinamizar y diversificar la gestión ya que existen programas de gobierno que pudieran ser aterrizados más fácilmente que los destinados a la actividad agrícola.

La mayor parte de las actividades recaen en el consejo de administración y específicamente en el presidente de este consejo, se debe estimular el involucramiento de la estructura orgánica para que sea más funcional.

Es necesario mantener informados y actualizados a los delegados de cada ejido, por la rotación que se da cada tres años de los integrantes de los comisariados ejidales, y sostener los procesos participativos y democráticos en las elecciones.

Con la apertura de dos oficinas, una ubicada en el ejido de Mazatepec y la otra en Puente de Ixtla, los dirigentes deben mantener estrecha comunicación, supervisión y visitas permanentes en ambas, ya que la falta de presencia puede provocar un ánimo de autonomía y, en consecuencia, la idea de separación o división.

La Unión de Ejidos no puede sustraerse de las cuestiones políticas, pero debe mantener su autonomía para que prevalezcan los intereses de la organización y no de partidos políticos.

En cumplimiento a su necesidad aglutinadora, es preciso consolidar su proceso de distribución del fertilizante sin depender del gobierno del estado. Las propuestas que consideramos pertinentes, a partir de tomar en consideración los retos que tiene por delante la Unión de Ejidos, son las siguientes:

- Crear capacidades empresariales para los ejidatarios;
- Fortalecer la organización campesina;
- Elaborar un programa de capacitación permanente que genere, además de conocimientos, empleos;
- Realizar un diagnóstico participativo, antes de la conclusión del periodo de funciones de los representantes;

- Fortalecer los vínculos con instituciones y concretar los convenios posibles sin crear expectativas en los que no lo son;
- Buscar presencia permanente de la Unión de Ejidos en los Consejos de Desarrollo Sustentable Municipales;
- Establecer un laboratorio de análisis de suelo para elevar la productividad de la actividad agrícola, y
- Involucrar a los profesionistas que habitan en los ejidos para que sean los técnicos que elaboren los proyectos que requiere la organización.

Es necesario que se pueda sistematizar la experiencia que han acumulado los integrantes de los comités ejidales y que puedan tomar cursos sobre formación gerencial, en beneficio de sus propios ejidos y con el objeto de preparar los cuadros que en años venideros estén al frente de la Unión de Ejidos.

Retomando a Eckstein *et al.* (1979:224) se considera como reto fundamental "...que la organización de los productores, no podrá ser permanente en la medida en que no esté vinculada estratégicamente a una capacitación activa y agresiva de los propios campesinos".

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha documentado y analizado la experiencia de la Unión de Ejidos como un proceso de construcción de desarrollo desde los actores rurales, encontramos que durante poco más de cuatro años han tenido un aprendizaje organizativo, fundado en la motivación, constancia y participación de la gente, transformado en acciones encaminadas al cumplimiento de sus objetivos que trascienden la cuestión económica y material.

Ciertamente como lo señaló uno de los iniciadores del movimiento:

...lo importante a estas alturas es que el objetivo principal se cumplió, nos organizamos y seguimos caminando, más fuertes por la unión que tenemos, porque coincidimos en que sólo así podemos satisfacer nuestras necesidades, que son muchas y construir nuestro porvenir (Mariscal Hernández, 2011).

Se pudo constatar a través de las acciones emprendidas por la Unión de Ejidos que no existe una política gubernamental cierta que apoye a los grupos organizados, sin embargo, han logrado utilizar algunos programas de apoyo, por un lado a través de su figura jurídica, pero sobre todo a través de incluir los beneficios logrados en una estructura organizativa propia y en el avance de la organización.

A pesar de ser una organización joven se puede inferir un crecimiento rápido basado en liderazgos cercanos a las bases, en la participación de sus agremiados y en la dirección de las acciones hacia los intereses colectivos, para el cumplimiento de sus objetivos comunes.



Hemos podido constatar que el involucramiento de los sujetos en la construcción de su propia organización, es lo que permite un aprendizaje con base en la acción misma y les ha dado sentido de pertenencia al grupo.

Todavía falta el mayor trecho de un proceso organizativo, pero el proceso detonador propio y el camino participativo da posibilidades, y siembra el potencial para que la organización avance hacia mayores logros y relaciones con actores externos que puedan aportar hacia procesos de aprendizajes, eficiencia productiva, mejor vinculación en el mercado y un desarrollo propio.

Las desventajas y relaciones desiguales a las que se enfrentan los productores diariamente, los obliga a buscar alternativas para satisfacer sus necesidades, pero en las condiciones de los grupos campesinos, si no se llevan a cabo a través de grupos colectivos, obtener beneficios resulta imposible. De esta manera la acción colectiva vista como potencial es lo que puede marcar un camino viable para la organización, pues se trata de procesos dinámicos y no de soluciones mágicas ni inmediatas.

La perspectiva del capital social, la acción colectiva y el desarrollo centrado en el actor denotan la necesidad de abonar a las experiencias el aprendizaje y la capacitación constante de los participantes, pues es lo que realmente potencia los procesos. De esta manera la experiencia de la Unión de Ejidos nos parece que muestra un gran potencial en estos términos, pues aunque la capacitación no se ha concretado, es una búsqueda constante que en la experiencia ha venido construyendo cimientos.

Considerando las condiciones actuales, el modelo neoliberal, el mercado, el peso de las empresas transnacionales y comercializadoras como dominantes de los procesos macro agropecuarios, quedan pocas y reducidas posibilidades a los productores rurales de insertarse al mercado cuyo control, les es ajeno.

En México, aunado a lo anterior se vive una descomposición social, una acentuada corrupción y desconfianza gubernamental, sin embargo, múltiples experiencias, como la de la Unión de Ejidos muestra la capacidad de acción y, sobre todo, de voluntad de búsquedas con base en un proceso de desarrollo.

La "Unión de Ejidos del Sur poniente", como una alternativa de desarrollo rural, basada en valores de solidaridad y bien común, al establecer objetivos comunes derivados de las necesidades de los miembros de la organización, con liderazgos que comulga con las ideas generales respetando las decisiones tomadas en procesos democráticos por los sujetos que conforman esta asociación polinuclear, lo que les ha permitido tener un sentido de pertenencia y un proceso incluyente.

De acuerdo con estas características, podemos sustentar como vigente el planteamiento de que la estructura organizativa y socioeconómica de la Unión de Ejidos, posibilita la construcción de un desarrollo rural con una visión social, ante los embates del modelo neoliberal, y que se postula como un camino hacia una alternativa a la descomposición y convulsión social que se vive hoy día.

Bibliografía

Boltvinik, Julio, "Economía moral: hacia un nuevo concepto de desarrollo", periódico *La Jornada*, México, 9 de septiembre de 2005.

Eckstein, Salomón; Zaragoza, José Luis; Botey, Carlota y Ordoño, Sandra. (1979). *Los factores de la organización campesina*, Centro de Investigaciones Agrarias y Universidad de Bar-Ilan, Israel, México.

Flores, Margarita y Rello, Fernando. (2001). *Capital social: virtudes y limitaciones*, CEPAL y Universidad de Michigan, Chile.

Houtart, Francois, "Intelectuales y artistas analizan el derrumbe del neoliberalismo", periódico *La Jornada*, Mundo, 14 de octubre de 2008.

León, Arturo y Guzmán, Elsa. (2005). "Desarrollo, participación e integralidad en los procesos comunitarios (a propósito del desarrollo rural en Guerrero), en Cervantes y Bustamante (coords.), *Desarrollo rural de Guerrero: problemas y propuestas de cambio*, México, SRA, UAG.

Procuraduría Agraria, *Ley Agraria, Marco Legal Agrario 2004*. Dirosa Impresores. México, 2004.

Long, Norman. (1994). *Cambio rural, neoliberalismo y mercantilización: el valor social desde una perspectiva centrada en el actor*, El Colegio de Michoacán, México.

Medina, Manuel. (1997). *¿Sostenible? ¡Compatible! Tecnología, desarrollo sostenible y desequilibrios*, Icaria, España.

Ostrom, Elionor. (2000). *El gobierno de los bienes comunes, la evolución de las instituciones de acción colectiva*, UNAM-CRIM, FCE, México.

Pliego Carrasco, Fernando. (2000). *Participación comunitaria y cambio social*, Plaza y Valdez, México.

Quintana, Víctor M. (2005). "Los desafíos actuales de las organizaciones campesinas", en León, Arturo (coord.), *Los retos actuales del desarrollo rural*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Samir Amin, "Intelectuales y artistas analizan el derrumbe del neoliberalismo", periódico *La Jornada*, Mundo, martes 14 de octubre de 2008.

Trelles Araujo. (2006). "El proceso organizativo y la organización", en *Organización y métodos de gestión*, disponible en: <http://www.monografias.com>.

Entrevistas:

Fermín Hernández Morgado, presidente de la Unión de Ejidos, 22 de junio de 2011 y 5 de junio de 2011.

Rogelio Mariscal Hernández, 16 de julio de 2011.

Juan Monroy Gutiérrez, presidente del consejo de vigilancia de la Unión de Ejidos, 14 de julio de 2011.

