



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

PARTICIPACION Y RESOCIALIZACION EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

EL CASO DE LA UNION DE EJIDOS "ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL"



TESIS

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE

DOCTORA EN ANTROPOLOGIA

PRESENTA



Ma. de los Angeles Margarita Rosales González

MEXICO

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A Carlos

*A Karla, Gabriel, Alex
y Tony*

*A los integrantes de
la "27"*

I N D I C E

	No. de pág.
AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCION	3
CAPITULO I.	
MARCO POLITICO EN EL MEXICO RURAL CONTEXTO Y SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS PARA LA PRODUCCION EN LA DECADA DE LOS OCHENTA.	15
1.1. CAMPESINOS Y POLITICA.	15
1.2. CAMPESINOS Y ESTADO EN EL MEXICO POSTREVOLUCIONARIO.	19
A) Los campesinos en la Revolución: movilización y desmovilización.	21
B) Caciques agraristas y CNC. Mediación y control..	23
C) Forma y función de la intermediación política.	24
1.3. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS A PARTIR DE 1970.	27
A) El movimiento campesino en los setenta.	27
B) Las organizaciones campesinas para la producción en la década de los ochenta.	31
1.4. LA UNION NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTONOMAS (UNORCA).	35
A) Formación e integrantes.	35
B) El proyecto de la UNORCA y la autonomía frente al Estado.	41
C) La UNORCA y los primeros años del salinismo (1988-1991).	44
CAPITULO II.	
UN MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DE LA PARTICIPACION EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS.	50
2.1. PARTICIPACION Y AUTOGESTION.	50
2.2. COMUNIDADES CAMPESINAS Y PARTICIPACION.	55
A) Organización comunitaria y participación.	56
B) Etnia y participación en organizaciones.	62
C) Intercambio recíproco e incentivos sociales que sustentan la participación.	63
D) Niveles espaciales de organización.	67
E) Participación y procesos de organización.	69



2.3. EJERCICIO DEL PODER EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS.	70
A) Las Asambleas ¿espacios de participación popular?	71
B) Las Autoridades ¿servidores públicos, dirigentes o caciques?	75
C) Los asesores, intermediarios políticos y culturales.	81
2.4. CULTURA POLITICA Y PARTICIPACION.	83
A) Rasgos de cultura política en el campo mexicano.	83
B) Pautas de comportamiento, “habitus” y carácter social.	89
2.5. EL PROCESO DE RESOCIALIZACION POLITICA.	94
CAPITULO III	
LA UNION AGROPECUARIA EJIDAL “ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL” DE JERECUARO, GUANAJUATO.	101
3.1. EL MARCO GEOGRAFICO E HISTORICO.	102
A) La población indígena.	104
B) Haciendas y uso del suelo.	106
C) La Hacienda del Salto de Peña.	108
D) Reforma agraria y dotación ejidal.	112
E) Después de la dotación.	115
3.2. LOS EJIDOS QUE INTEGRAN LA UNION AGROPECUARIA EJIDAL.	117
A) El ámbito municipal: Jerécuaro.	117
B) Los ejidos lentejeros.	122
C) Los ejidos maiceros.	132
D) Los problemas del desarrollo antes de la Unión.	137
3.3. LA CONSTRUCCION DE UN SUJETO SOCIAL.	139
A) La constitución formal de la Unión: 1975-77.	140
B) El cambio democrático y la construcción del proyecto: 1978-1982.	142
C) El ascenso: 1982-85 o la puesta en práctica del proyecto.	147
D) La “consolidación económica”: 1985-1988.	149
E) La coyuntura salinista: 1988-1991; enfrentando los problemas internos y los embates de la política neoliberal. Un balance general de la Unión.	151
CAPITULO IV	
PARTICIPACION Y RESOCIALIZACION POLITICA EN “LA 27”.	158

4.1. LOS EJIDOS DE LA UNION Y LA PARTICIPACION COLECTIVA E INDIVIDUAL.	158
A) Ejidos lentejeros y ejidos maiceros.	159
B) Diferenciación social y participación individual.	162
C) Integración en grupos y participación colectiva.	171
D) Tomando parte en la UNORCA.	176
E) Los grupos de base y la dinámica entre el nivel local y el regional en la “27” y en otras organizaciones.	181
4.2. CULTURA POLITICA.	185
A) Del dominio hacendario a los nuevos “patrones”.	186
B) Actitud ante los cargos públicos.	190
C) Dependencia y paternalismo en la Unión de Ejidos.	192
4.3. PROCESOS DE RESOCIALIZACION.	194
A) Los agentes de resocialización.	195
B) La interiorización de nuevas prácticas, procesos de resocialización individual y colectiva.	199
C) Diferentes procesos de resocialización en organizaciones campesinas.	204
4.4. EJERCICIO INTERNO DEL PODER.	208
A) Asambleas, ¿procesos de toma de decisiones o rituales de legitimación?	211
1. Con los socios del grupo del pozo de riego.	211
2. En el Salto de Peña.	213
3. En la Asamblea de Delegados.	215
B) La Dirigencia: ¿del servicio a la concentración de poder?	220
C) Los Asesores: ¿intermediarios políticos y culturales indispensables?	227
CAPITULO V	
EMPRESAS SOCIALES EN LA “27”: EL COLECTIVO DEL RODEO Y LA PLANTA BENEFICADORA DE LENTEJA.	235
5.1. PARTICIPACION Y EFICIENCIA EN EMPRESAS SOCIALES.	235
5.2. EL GRUPO COLECTIVO DEL RODEO.	238
A) La Formación del grupo y la organización de la producción.	238
B) La organización del trabajo colectivo.	242
C) Toma de decisiones, la directiva y la “rendición de cuentas”.	246
D) La asamblea de socios y la distribución de excedentes.	250

5.3. LA PLANTA BENEFICIADORA DE LENTEJA.	252
A) Comercializar la lenteja en común. El inicio.	252
B) La Beneficiadora de lenteja. Acopio, envasado y distribución.	254
C) Vender en la Beneficiadora. Algunos problemas de una empresa social comercializadora de segundo nivel.	257
D) La organización del trabajo y la toma de decisiones.	258
E) Intereses individuales y colectivos y la distribución del excedente.	262
F) Empresas sociales y resocialización.	266
 CONCLUSIONES.	 268
1. Los Factores de la Participación.	269
A) El contexto histórico.	271
B) El contexto socioeconómico de las comunidades.	272
C) Los grupos de trabajo de primer nivel y la participación colectiva.	273
D) Empresas sociales y autogestión.	274
E) Ejercicio del poder y participación.	276
F) Los asesores y su metodología de trabajo.	278
G) El contexto cultural y la cultura política.	279
2. La Resocialización política como proceso básico en las organizaciones autogestivas.	280
3. La propuesta de la relación Estado-campesinos con autonomía.	283
 APENDICES	 286
1. Guión para el análisis de las organizaciones campesinas para la producción.	287
2. Principales Organizaciones que se revisaron para el análisis comparativo.	289
3. Organizaciones que participaron en el VII Encuentro Nacional Campesino celebrado en la ciudad de Cuetzalan, Puebla, marzo de 1985.	291
4. Organizaciones campesinas presentes en el II Encuentro Nacional de la UNORCA, Atoyac, Gro. 19-21 Agosto de 1988.	292
5. Notas sobre la trayectoria social y política de los asesores de la "27".	294
6. El Corrido de la Lenteja.	297
7. Boletín Informativo de la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Constitucional".	299
 BIBLIOGRAFIA	 305
 INDICE DE FIGURAS	
Mapa 1. La región de las sierras y lomeríos queretanos de Guanajuato.	103
Mapa 2. Los ejidos de la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Constitucional" de Jerécuaro, Guanajuato.	119
Cuadro 1. Principales organizaciones que integraron la UNORCA.	37
Cuadro 2. Evolución de la población, municipio de Jerécuaro; 1930-1990.	121
Cuadro 3. Viviendas con agua entubada, drenaje y corriente eléctrica, municipio de	

Jerécuaro; 1960-1990.	121
Cuadro 4. Viviendas rurales con agua entubada, drenaje y corriente eléctrica, municipio de Jerécuaro, 1970-1990.	121
Cuadro 5. Ejidos que integran la Unión Agropecuaria Ejidal “Artículo 27 Constitucional”. Evolución de su población, 1960-1990.	123
Cuadro 6. Agua entubada y energía eléctrica en los ejidos de la Unión Agropecuaria Ejidal “Artículo 27 Constitucional”, 1970-1990.	125
Cuadro 7. Alfabetismo e instrucción primaria y superior en los ejidos de la Unión Agropecuaria Ejidal “Artículo 27 Constitucional”, 1970-1990.	126
Cuadro 8. Tenencia ejidal y tipo de tierras en los ejidos de la Unión Agropecuaria Ejidal “Artículo 27 Constitucional”.	128
Cuadro 9. Viviendas con agua entubada, corriente eléctrica y drenaje en los ejidos que pertenecían a la Unión; 1970-1990.	153
Cuadro 10. Viviendas con agua entubada, drenaje y corriente eléctrica en las poblaciones rurales y ejidos que no pertenecen a la Unión; 1970-1990.	153
Cuadro 11. Uso de la tierra en la parcela de riego de El Rodeo.	241
Figura 1. Organigrama de la Unión Agropecuaria Ejidal “Artículo 27 Constitucional”.	210

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

ALCANO	Alianza Campesina del Noroeste.
ANAGSA	Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera.
ARIC	Asociación Rural de Interés Colectivo.
BANRURAL	Banco de Crédito Rural.
CAP	Congreso Agrario Permanente.
CARTT	Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titatanisque.
CCI	Central Campesina Independiente.
CETENAL	Comisión para el Estudio del Territorio Nacional.
CECVYM	Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y del Mayo.
CIOAC	Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos.
CNC	Confederación Nacional Campesina.
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos.
CNOC	Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras.
CNPA	Coordinadora Nacional Plan de Ayala.
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencias Populares.
COVAC	Comunidades del Valle del Mezquital.
DICONSA	Distribuidora Conasupo Sociedad Anónima.
FIA	Fondo para la Industria Asociada.
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido.
FOCC	Fideicomiso de Organización y Capacitación Campesina.
INCA	Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
La "27"	Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27.
LM	Línea de Masas.
LP	Línea Proletaria.
ONG	Organización No Gubernamental.
PACE	Programa de Apoyo a la Comercialización Ejidal

PEA	Población Económicamente Activa.
PIDER	Programa de Inversión para el Desarrollo Rural.
PRI	Partido Revolucionario Institucional.
SAM	Sistema Alimentario Mexicano
SARH	Secretaría de Recursos Hidráulicos.
SEDAC	Servicios de Educación para Adultos A.C.
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria.
UAIM	Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer
UCEZ	Unión de Comuneros Emiliano Zapata.
UCIRI	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo.
U de U	Unión de Uniones Ejidales y Sociedades Campesinas de Producción de Chiapas.
U.E.	Unión de Ejidos.
UELC	Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas.
UGOCM	Unión General de Obreros y Campesinos de México.
UNORCA	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas
UNCAFAECSA	Unión Nacional de Crédito Agropecuario, Forestal y Agroindustrial de Ejidatarios, Comuneros y Pequeños Propietarios Minifundistas.
USTA	Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría.

AGRADECIMIENTOS

La tesis que aquí expongo representa en lo personal algo más que un requisito para acceder a un grado académico, ya que me permitió cumplir un viejo anhelo: acercarme e interactuar con organizaciones campesinas, con quienes las promueven o apoyan y contar con un objeto de estudio que fuera al mismo tiempo un sujeto social en el medio rural; un interlocutor y un destinatario más concreto que el de mis trabajos previos; los campesinos y sus alternativas de desarrollo.

Sin embargo, la considero sólo un paso en este camino y en esta búsqueda de una proyección como antropóloga que no había concretado: el participar en experiencias de desarrollo para el campo con grupos organizados, aportando elementos teóricos y empíricos a las mismas.

Por ello mi gratitud es para todos aquellos que me acompañaron y apoyaron en este largo camino y en esta búsqueda, desde quienes me acercaron y acogieron en las organizaciones campesinas o discutieron y asesoraron el proyecto académico, hasta aquellos que compartieron conmigo sus utopías para el campo o me alentaron a seguir adelante, especialmente mi esposo y mis hijos, que hubieron de compartirme y convivir casi diez años con el síndrome de la tesis y mis salidas a encuentros y talleres campesinos.

Entre los primeros he de mencionar a Nuria Costa y a Gonzalo Chapela quienes me introdujeron amablemente a la UNORCA. A Pedro, Javier, Jerónimo, Guadalupe, Evelyn, Amador, Efrén, Don Pedro, Mateo, Francisco y todos los que me acogieron en la "27" y compartieron conmigo sus experiencias, dudas y esperanzas sobre esta organización. A los compañeros de El Rodeo que me aceptaron en sus asambleas, me mostraron sus campos de cultivo y me contaron la historia de sus éxitos y fracasos. A Ofe, a Came y a su familia a quienes recuerdo con afecto y agradezco su hospitalidad.

El Dr. Arturo León aceptó la tutoría inicial y orientó una tesis cuyo objeto de estudio estaba por construirse, la rica discusión sobre la participación en la "27" quedó interrumpida por su viaje a Francia. El Dr. Roberto Melville me acompañó en los primeros acercamientos al tema de estudio, sus comentarios siempre motivaron la discusión creativa.

La Dra. Estela Martínez aceptó gentilmente la tutoría de una tesis en vías de redactarse y

leyó y comentó pacientemente mis largos escritos. El Dr. Federico Dickinson revisó a detalle el escrito final siendo sus correcciones y comentarios de gran utilidad. El Dr. Esteban Krotz me alentó y asesoró desde los primeros esbozos del problema de investigación hasta la conclusión de la tesis; sus escritos, comentarios y reflexiones inspiraron en mucho este trabajo. A todos ellos mi agradecimiento, pero desde luego asumo la responsabilidad del resultado final.

Con el sociólogo rural Carlos Franco, mi esposo, discutí, siempre que aceptaba, todos los temas de la tesis, editó cuadros, comentó escritos, me acompañó a campo o cuidó a los hijos, su presencia a mi lado ha sido invaluable.

Mi reconocimiento al antropólogo José Luis Domínguez quien leyó y comentó mis escritos. A los integrantes del seminario de Cultura del Centro INAH Yucatán, que enriquecieron con sus comentarios, los apartados 4.2 y 4.3 y al pasante de antropología Genner Llanes por su apoyo en la edición final. Ma. Jesús Piña trabajó pacientemente mis innumerables correcciones con esmerado empeño secretarial.

El Centro INAH Yucatán, al cual estoy adscrita como investigadora, hizo posible mis estudios de doctorado en México y la continuación de la investigación de tesis desde Yucatán. Mis compañeros de la sección de antropología social me brindaron siempre su comprensión y apoyo para la conclusión de esta tesis.

Por último no puedo dejar de mencionar a mis compañeros de Misioneros A. C., a los colegas de EDUCE A. C. y de IEPA A.C y a los promotores de los Talleres de Formación. El trabajo de todos ellos en Chacsinkín, Xohuayan, los Chenes, Camino Real y Poniente de Bacalar me ha alentado a seguir adelante, me ha inspirado numerosas reflexiones y me ha permitido encontrar un espacio de trabajo y de afecto para continuar el análisis y los planteamientos que aquí se hacen y contribuir modestamente a los procesos de desarrollo y resocialización campesina con los que se han comprometido.

Mérida, Yucatán, octubre de 1997.

INTRODUCCION

Hablar sobre desarrollo y cambio social en el campo es también discutir sobre organizaciones campesinas para la producción, especialmente para quienes consideramos a la asociación de los campesinos en torno a actividades productivas en sentido amplio, como el medio necesario para generar procesos de desarrollo que los incluyan como sujetos activos y beneficiarios del mismo.¹

Desde mediados de los setentas surgieron en México diversas experiencias de organización campesina que, a la vez que respondían a la crisis agrícola, a los efectos de las políticas oficiales y a los retos de la modernización, buscaban caminos alternativos para el desarrollo en el campo, fuera del control estatal.

Al iniciar el proyecto de tesis (1987-88) era un hecho la presencia en el campo mexicano de numerosas de estas organizaciones de muy variadas dimensiones, alcances y tendencias. La organización en torno al control del proceso productivo había sido el eje aglutinador del movimiento campesino de los ochentas (Bartra 1988, Rubio, 1987, Rello, 1986). Algunas de estas organizaciones, que se propusieron ser autogestivas y alcanzar cierta autonomía del Estado y de las instituciones corporativas tradicionales del campo,² se integraban en redes nacionales que impulsaban un proyecto alternativo de desarrollo para el campo como la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA).

Muchas se organizaron para comercializar en conjunto su producción, para aprovisionarse de insumos o de artículos de consumo básico, e incluso para constituir empresas sociales que procesaran o industrializaran sus productos. Surgieron diversas cooperativas, cajas de ahorro, grupos solidarios de crédito, consejos comunitarios de abasto, uniones de ejidos, que pretendían evitar, por diversos medios, el proceso de transferencia de excedentes hacia el capital

¹ En torno a la problemática que enfrenta la población campesina del país y a las condiciones para su desarrollo, se han centrado los trabajos de investigación antropológica que he realizado. Después de estudiar la economía campesina, el papel de los intermediarios agrícolas, la evolución de los sistemas agrícolas o la intervención del Estado en el campo, la conclusión ha sido siempre la importancia de la organización de los campesinos para participar activamente en la búsqueda y puesta en práctica de alternativas de desarrollo en función de sus intereses. (Véase Rosales, 1976, 1978, 1988, 1991a y b y Rosales y Rejón, 1985).

² En el capítulo I se hace referencia a lo que han entendido por autogestión y autonomía diversas organizaciones campesinas y en el 2.1 a las distintas acepciones de la autogestión.

comercial e industrial,³ luchar contra la corrupción de la burocracia agraria y lograr una acumulación social que les permitieran generar procesos de desarrollo y mejorar sus niveles de vida.

Para esos mismos años, la política neoliberal del Gobierno Federal se proponía la retirada del Estado de áreas básicas de la economía rural y replanteaba la relación de éste con los campesinos, pretendiendo acabar con el paternalismo tradicional. Ello sin terminar con la estructura de control corporativo ejercido en el campo, pero dando cierto espacio a la concertación con las organizaciones de productores más propositivas, lo que llevó a algunas empresas paraestatales a apoyar la creación de tiendas rurales de abasto, de distribuidoras de insumos, de comercializadoras de granos, etcétera.

Ante la relación Estado-campesinos construida a partir de la Revolución Mexicana y sus redes de intermediación clientelar, las organizaciones campesinas para la producción proponían un nuevo modelo de relación. Se trataba de una relación no corporativa que buscaba la autonomía y la consolidación económica y política de ejidos y organizaciones y un cambio en el carácter de las mediaciones, para constituirse en sujetos de desarrollo en el campo (Gordillo 1979, 1988b).⁴

Pero: ¿qué suponía pasar de esta forma de relación con el Estado, de tipo corporativo, a la autonomía y a la autogestión?, ¿qué cambios se habían de dar a nivel de las comunidades, de las regiones y macrosociales y en qué medida se estaban dando?

Querer trascender el discurso político de los líderes y asesores que impulsaban este proyecto alternativo, nos llevaba a preguntarnos por las posibilidades reales de su puesta en práctica en ejidos y comunidades y por los problemas que enfrentaban cotidianamente las organizaciones, no sólo su relación antagónica con el gobierno o con los caciques regionales, sino en la construcción en su interior de nuevas prácticas políticas.

³ Diversos estudiosos consideraban esta transferencia como el causante del deterioro o estancamiento del campo. Véase al respecto Bartra (1982); Szekely (1977); Esteva (1975) y (1980); Warman (1976); Gordillo (1979); Rello (1986), entre otros.

⁴ Este proyecto fue retomado por el candidato del Partido Revolucionario Institucional Salinas de Gortari en su campaña presidencial (1988) y, posteriormente, utilizado para legitimarse en el campo durante los primeros años de su gobierno. En el capítulo 1.3 se hará referencia a este proceso.

¿Era suficiente comprar y vender en conjunto, para apropiarse del excedente social e invertirlo productivamente? ¿Qué implicaba constituir una empresa social y pretender manejarla por cuenta propia? ¿Cómo y en qué forma participaban las bases campesinas en los logros económicos y políticos de estas organizaciones que se proclamaban autónomas?

Con éstas y otras interrogantes nos acercamos a varias organizaciones de productores. A medida que asistíamos a asambleas de delegados de UNORCA y foros regionales y escuchábamos y leíamos a quienes se han ocupado de estudiarlas o de asesorarlas⁵ o, incluso, a algunos representantes campesinos, la participación de las bases se presentaba una y otra vez como el factor primordial para la consolidación de organizaciones autónomas y autogestivas y su constitución en sujetos sociales y, al mismo tiempo, la meta más difícil de alcanzar.

Fue así como, en un ir y venir entre la observación de campo, la reflexión de gabinete y la discusión con tutores y asesores, se fueron precisando las preguntas que guiaron la investigación:

¿En qué condiciones y organizaciones se construyen prácticas más colectivas o participativas y cuáles se asocian a un comportamiento más individualista o no participativo?

¿Cómo se expresa la participación en una empresa social, cuáles son los problemas que se enfrentan al distribuir el excedente social?.

Esta participación en las nuevas formas de organización económica o política ¿contrarresta las prácticas políticas dominantes o bien tiende a reproducirlas con nuevas apariencias?

De manera que el problema de investigación o su eje central, quedó definido como las condiciones para la organización campesina autogestiva; los factores, objetivos y subjetivos, que favorecen o limitan la organización y la participación campesina a nivel local y microregional.⁶

⁵ Se asistió a las asambleas nacionales de delegados de UNORCA, el 30-IX-87 en México, D. F. y el 27 y 28-II-88 en Zacatecas; al Foro Nacional sobre Pimienta y Café organizado por la Cooperativa Tosepan Titatanisque en Cuetzalan, Puebla, 26 y 27-IX-87; al IX Coloquio del Colegio de Michoacán (oct. 1987) "Las Sociedades Rurales Hoy", donde se presentaron diversas ponencias sobre organizaciones y Guillermo de la Peña comentaba cómo la piedra de toque de cualquier organización campesina no está en obtener un recurso sino en democratizarlo. Véase también Avila, 1986, Duran et al, 1986, Krotz, 1979, León, 1987, Castaños, 1987, Gil et al, 1987, Steffen y León, 1986, entre otros.

⁶ Considero que este problema es de vital importancia para la construcción de la democracia social en el campo, ya que ésta requiere de la participación consciente de los individuos en la búsqueda del bien colectivo. Ello, independientemente de la coyuntura de los primeros años del sexenio salinista, cuando la autogestión era uno de los planteamientos centrales tanto de las organizaciones como del discurso oficial.

El objeto de estudio son las formas que asume la participación en organizaciones campesinas para la producción, las cuales se expresan en prácticas individuales y colectivas tanto económicas como políticas. Estas prácticas son el objeto central de la investigación.

Ciertamente la participación es un término que se utiliza para designar variadas prácticas sociales, desde la movilización de la población involucrada hasta el ejercicio del poder por la misma. Aquí se refiere al proceso de "tomar parte en" de los integrantes de una organización, desde la formulación del proyecto y la puesta en práctica del mismo hasta su evaluación y la distribución de los beneficios (Muro, s.f.).⁷

Cabe aclarar que no tratamos de las condiciones ideales o programáticas que las organizaciones deberían seguir para alcanzar la participación, tal como recomiendan algunos autores (Mata, 1990), sino de cómo se dan los procesos organizativos que tienden a ser autogestivos en realidades concretas y condicionados por una gama de factores económicos, sociales, políticos y culturales.

Es decir, se trata de fenómenos complejos dependientes tanto de elementos objetivos como subjetivos, cuyo estudio supone analizar el conjunto de variables que los explican, tales como las características socioeconómicas y culturales de las comunidades involucradas en la organización, los incentivos sociales que sustentan la participación, las estructuras y relaciones de poder locales y regionales, la cultura política prevaleciente, el desarrollo peculiar de la organización en cuestión y la forma de trabajo de los asesores de la misma; todo lo cual puede favorecer u obstaculizar la participación.⁸

Nos preguntamos entonces sobre las características de las comunidades campesinas que favorecen una mayor participación, cohesión y solidaridad en las organizaciones. El proceso de individualización que acompaña al capitalismo, interiorizado en muchas comunidades, se contrapone a las relaciones recíprocas personales que tienden hacia el bien colectivo, donde la conveniencia del grupo limita al individuo. ¿Cómo conjugar entonces el bien individual y el bien común en una empresa social sin menoscabo de uno o de otro?

⁷ En el apartado 2.1 ampliamos la discusión sobre participación y autogestión y lo que entendemos por ambos términos. En el apartado 1.3 se señala lo que entendemos por organizaciones autónomas.

⁸ Todos estos factores y conceptos así como su relación con la participación se discuten en el capítulo 2.

Pero, especialmente, la reflexión sobre esta problemática nos remitía a la construcción de la democracia en el medio rural y de una cultura contrahegemónica. ¿De qué manera influye la cultura política prevaleciente en el campo en las formas de participación y en la instrumentación de prácticas autogestivas? ¿Cómo se forma, se trasmite y se transforma una cultura política y se rompen relaciones de dependencia y clientelares? ¿Cómo se puede contrarrestar la tendencia de los dirigentes de las organizaciones a centralizar el poder y la toma de decisiones? ¿Qué papel juegan los asesores en tanto intermediarios políticos y culturales? ¿Cuál es la importancia de la educación y la capacitación para la participación en una organización? ¿A dónde conduce darle mayor o menor importancia a los proyectos productivos de alcance regional?

La revisión teórica y de diversas experiencias organizativas nos llevaron a considerar como hipótesis general el que la participación y la autogestión suponen la transformación de prácticas políticas al interior y exterior de comunidades y ejidos y, por tanto, un proceso de resocialización en el que juegan un papel primordial los asesores de la organización y su metodología de trabajo.

Por resocialización nos referimos no sólo al proceso de aprendizaje o adaptación de nuevas prácticas, sino a la interiorización de normas, valores y actitudes que suponen una cierta ruptura con lo anteriormente aprendido e internalizado (ver Berger y Luckmann, 1972 y Krotz, 1988b). Este proceso es un fenómeno amplio que abarca múltiples facetas de la vida social que se ven afectadas al tomar parte en una organización campesina.

Además, participar en organizaciones campesinas supone el ejercicio del poder y la generación de conflictos inherentes a todo proceso organizativo. En este proceso se toman en cuenta tres actores: el conjunto de los integrantes, que participa a través de las instancias colectivas de decisión, los representantes o dirigentes y, en tercer lugar, los asesores externos, en tanto agentes de resocialización.

Consideramos a la cultura política como el sistema de significados en el que se desarrollan las organizaciones campesinas, que orienta y explica muchas de sus prácticas políticas y formas de relacionarse con agentes del exterior y del Estado. Por ello el proceso de resocialización supone la conformación de una nueva cultura política.

Hemos estimado, así mismo, a las empresas sociales como la base de la reproducción económica de las organizaciones que pretenden acceder al control del proceso productivo, donde

se institucionalizan las prácticas colectivas económicas. Son, por tanto, un espacio privilegiado para la autogestión y la resocialización, donde se aprenden nuevas prácticas y se expresan los diferentes aspectos de la participación a los que nos hemos de referir.

El proceso de investigación: el dónde y el cuándo.

La problemática planteada requería investigar en una muestra representativa de organizaciones no sólo de la UNORCA, sino de otras experiencias importantes, varias de ellas promovidas por diferentes organizaciones no gubernamentales (ONGs) en todo el país. Sin embargo, como meta de investigación, rebasaba las posibilidades de esta tesis.

Por ello, al considerar la importancia nacional que adquiriría la UNORCA y su propuesta de una nueva relación con el Estado, pretendimos realizar observaciones y entrevistas en varias de sus organizaciones regionales; para conocer organizaciones que procuraban controlar su proceso productivo y poner en práctica un proyecto alternativo de desarrollo en diversos contextos regionales. Con ello, se podría contar con un panorama más amplio y definir dónde se estudiaría el problema en su expresión concreta y particular.

Los primeros contactos con las organizaciones de UNORCA se tuvieron en sus asambleas de delegados. En Calera, Zacatecas (27-28 febrero, 1988) se observó la participación de los distintos representantes y asesores y se conocieron sus propuestas.

En marzo de 1988 realizamos una estancia de seis días en la Cañada Patihuitz de la Lacandona para conocer una organización integrada por diferentes etnias, con una importante tradición de participación política: la Unión de Uniones. Asistimos a la asamblea de delegados de la misma, en la que observamos los patrones de interacción y los problemas que enfrentaban. Permanecimos en el poblado de Dolores Las Palmas y en el de San Miguel donde preguntamos sobre sus prácticas colectivas.

Posteriormente, se realizó una temporada de campo en julio del mismo año, en el municipio de Jerécuaro, Guanajuato, sede de la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Constitucional". En contraste con la anterior, esta organización de campesinos mestizos, con menor tradición de participación comunal, contaba con una empresa social regional en operación, base de su reproducción económica y política. Además, los asesores de la Unión habían participado en la integración de la UNORCA y eran miembros de la Coordinadora Nacional.

De manera que en esta organización era posible observar, en forma concreta, elementos que integraban el proyecto de la UNORCA y, con ello, el cómo se construía la participación en una organización exitosa en términos económicos, así como los obstáculos que enfrentaba cotidianamente.

Estos elementos, así como las posibilidades de acceso desde la ciudad de México, nos inclinaron por realizar en esta organización la investigación del problema en su expresión concreta. Cabe destacar que las limitaciones de tiempo y recursos impidieron contrastar sistemáticamente y profundizar el análisis del tema en otras organizaciones, dándole un mayor alcance. Sin embargo, con la observación realizada en algunas de ellas, la literatura sociológica y antropológica disponible y la elaboración de un guión para sistematizar y comparar dicha información (apéndice 1)⁹, se identificaron tendencias generales y se amplió la comprensión de los factores que condicionan la participación en diversas circunstancias.

En la Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional se realizó trabajo de campo en los meses de julio y agosto de 1988, así como en el mes de noviembre del mismo año cuando asistimos a la fiesta tradicional del ejido de Salto de Peña, Gto. En abril de 1989, realizamos otra temporada de campo.

También se asistió, con integrantes de dicha organización, al II Encuentro Nacional de la UNORCA en Atoyac, Gro. (18-20 de agosto, 1988) y a la integración del Congreso Agrario Permanente en la ciudad de México (mayo, 1989).

Posteriormente, regresamos en dos ocasiones a la "27" (en el mes de julio de 1991 y en junio de 1992), para darle seguimiento al desarrollo de la Unión y observar los primeros efectos de las políticas neoliberales del salinismo anteriores a los cambios al artículo 27 Constitucional. De manera que la temporalidad del estudio se detiene antes de estos cambios que marcan la historia agraria del país.

⁹ Las observaciones de campo se refieren básicamente a la Quiptik Ta Lecubetzal de la Lacandona, a la Cooperativa Chac Lol en Yucatán y a la Sociedad de Solidaridad Social Kabi'tah de Campeche. El guión se utilizó principalmente en 5 organizaciones que se consideraron representativas de las tendencias encontradas en torno a la consolidación y resocialización (ver cap. 1.3) y con literatura disponible: la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas de Nayarit, la Cooperativa Tosepan Titatanisque de la Sierra de Puebla, la mencionada Quiptik, la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo y la Unión de Comunidades del Valle del Mezquital (ver apéndice 2).

En relación a la dimensión espacial, la investigación y la discusión se centran en los procesos organizativos a nivel local o cuando mucho microregional, mientras que el ámbito regional y el nacional se abordan básicamente como un marco de referencia que permite ubicar a las organizaciones y su trayectoria.

En cuanto a la metodología de trabajo, se consideró que una aproximación antropológica que permitiera el registro, mediante observación y entrevistas, de los procesos internos y las prácticas colectivas de las organizaciones, sería un enfoque conveniente para abordar esta problemática.¹⁰

Comenzamos por realizar observaciones y recorridos en los ejidos de la Unión y áreas colindantes. En éstos entrevistamos a quienes ocupaban o habían ocupado cargos en la Unión en relación a la subsistencia de las familias campesinas en el poblado; pero sobretudo a su participación en diferentes cargos en su ejido, en la Unión e incluso en la UNORCA.¹¹

Las historias personales se entretrejan con la de la organización regional o la del mismo ejido, al mismo tiempo que anotábamos su diferente percepción de la Unión y de un proyecto que se había ido construyendo poco a poco así como de los beneficios que había llevado consigo; su relación con los asesores, los problemas enfrentados y el aprendizaje de comportamientos políticos en tanto representantes de la Unión.

Con los asesores tuvimos pláticas informales sobre algunas de sus experiencias personales en la Unión, sus alcances, limitaciones y percepción de los conflictos. Al mismo tiempo, con algunos ejidatarios de edad avanzada, recorríamos los campos de cultivo y los restos

¹⁰La mayor parte de la bibliografía revisada para 1987 se refería a la historia de las organizaciones campesinas en su integración o en sus procesos de confrontación externa (Bartra, 1985, Canabal, 1987, Cervantes y Avila, 1986, Durán et al., 1986, Rubio, 1987, Flores Lúa et al., 1988, Mejía y Sarmiento, 1987, entre otros). Otros trabajos planteaban los objetivos y las metodologías empleadas en su promoción; pero pocas veces se mencionaban los conflictos y prácticas cotidianas (Cárdenas y García, 1987, Varios, 1988.). Algunos trabajos hacían un análisis más detallado de las condiciones internas de la organización (Flores y León, 1979, Canabal, 1984, Krotz, 1976b), de los componentes culturales de las organizaciones (Avila, 1986) o de los conflictos faccionales en su interior (Zárate, 1987). Trabajos posteriores resultaron claves para conocer procesos y prácticas internas (Martínez, 1991, Leyva 1992b y 1993, Fox y Hernández, 1989, Gordillo, 1988a, Robles, 1992).

¹¹Se realizaron recorridos en ocho ejidos de la Unión. Dormíamos y comíamos generalmente en el Salto de Peña; pero acudíamos con frecuencia al Rodeo. Estuvimos en más de una ocasión en San Lucas y en Estanzuela de Romero y también visitamos Casas Blancas, la Joya, Estanzuela de Razo y Santa Isabel (ver mapa 2). Entrevistamos ampliamente a 12 representantes de la Unión, cinco de los cuales habían sido miembros de los Consejos de Administración y uno era el Presidente en funciones.

de las viejas haciendas, aprendiendo sobre lo que el hacendado daba a sus peones y aparceros y acerca de las dotaciones agrarias en la zona.

Para observar las prácticas colectivas económicas se seleccionaron como unidades de estudio dos empresas sociales de esta organización: el grupo colectivo del ejido del Rodeo y la Beneficiadora de Lenteja.¹²

Para observar la interacción política de los integrantes de la Unión, se asistió a una asamblea ejidal en el Salto y a una de delegados de la Unión de Ejidos, donde se vio el comportamiento de delegados, asesores y del Consejo de Administración en turno, mismo que se tuvo oportunidad de observar en otros eventos.

Después de las primeras temporadas de campo, conociendo la trayectoria de la organización, las características de las comunidades y la historia de la región en particular, se plantearon hipótesis relativas a la forma que asume la participación en esta organización campesina.

Al considerar que en la Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional la participación ha sido en general escasa y desigual y, en la mayoría de los ejidos, se ha dado de forma individual, se planteó, en primer lugar como hipótesis, que ello se debía a:

- a) factores históricos relacionados con el movimiento campesino en la región y con la formación de la Unión;
- b) la heterogeneidad y diferenciación interna de los ejidos;
- c) las relaciones de intermediación tradicionales;
- d) la cultura política local conformada por estructuras de dominación paternalistas, y
- e) la metodología de trabajo de los asesores y las prioridades dadas al desarrollo de la organización.

En segundo lugar, se planteó que en los ejidos donde existan grupos de trabajo relacionados con la organización regional que interactúen permanentemente, como en El Rodeo, la participación y el proyecto sería colectivo (ver 4.1).

¹²En el Rodeo se entrevistó a varios de sus representantes en torno a la historia del grupo y de los cultivos, a la organización del trabajo, al reparto de los excedentes. Se observaron las labores colectivas y se asistió a una asamblea de cambio de directiva. A la Planta Beneficiadora se acudía para conocer su funcionamiento, la división y organización del trabajo y los problemas que enfrentaba, entrevistando a dos de sus gerentes y a otros miembros de su personal.

Y en tercer lugar, que la Empacadora de Lenteja era la base económica y política que sustentaba la existencia de la Unión. Tanto esta empresa social como el grupo colectivo del Rodeo eran espacios privilegiados para la resocialización y la autogestión.

En esta forma, las subsecuentes temporadas de campo se dedicaron a complementar la información relativa a estos factores, como las metodologías empleadas por los asesores en diferentes momentos, y a las empresas sociales en cuestión.

En las entrevistas sobre la historia de la organización se dedicó especial atención a los procesos de resocialización y a la participación en la organización y en la formulación del proyecto.¹³ Asimismo, al entrevistar a los diversos integrantes de la organización, se registraron aquellas expresiones verbales y actitudes que nos referían aspectos de su cultura política y valores o prácticas aprendidas en el proceso de organización.

Se revisaron, asimismo, los 11 números del boletín informativo "La 27 Avanza" elaborados por la Unión Ejidal, documentos e informes de una de las asesoras de la Unión, boletines de la UNORCA y cartas y acuerdos de ésta y otras organizaciones pertenecientes a la UNORCA contenidos en la recopilación de Costa (1989).

EL PLAN Y OBJETIVO DE ESTA OBRA.

A lo largo de la exposición de esta tesis, creemos responder, aunque parcialmente, a las interrogantes planteadas; pero, sobretodo, pretendemos dar a conocer: 1) un proceso de organización campesina enmarcado en su contexto histórico y regional; 2) la forma particular en que se ponía en práctica un proyecto de desarrollo alternativo así como los problemas que enfrentaba; 3) algunos elementos que resultan claves o críticos para el funcionamiento de este proyecto y que favorecen o limitan la participación y la resocialización en las organizaciones.

Hemos dividido la exposición en dos partes. En la primera se ubica al problema en su contexto político en el campo mexicano así como en su contexto teórico y antropológico y consta de dos capítulos. En el primero partimos de la realidad política de los campesinos en sociedades complejas y de la relación Estado-campesinos que se construye en el México postrevolucionario. Después de hacer referencia a sus limitaciones crecientes, exponemos las respuestas de las

¹³Una entrevista muy amplia al respecto, centrada en los primeros años de la organización, se realizó en Jalapa con una de las primeras asesoras de la Unión estudiada (junio, 1993).

organizaciones campesinas que, desde mediados de los setentas, buscan una nueva forma de relacionarse con el Estado. Aludimos, entonces, a las organizaciones para la producción que, al margen del corporativismo estatal, impulsaron un proyecto alternativo, especialmente a la UNORCA.

Planteado el problema que supone construir esta nueva relación, el capítulo 2 se dedica a los condicionantes y factores de la participación. Se comienza por discutir lo que se entiende por participación y autogestión para continuar con su relación con los diferentes tipos de comunidades campesinas; dedicando un espacio a su expresión en diferentes niveles espaciales y etapas del proceso organizativo.

El apartado 2.3 se refiere a la dimensión política de la participación y con ello al ejercicio del poder en comunidades y organizaciones rurales. El siguiente apartado se dedica a la cultura política, en cuanto marco simbólico del ejercicio del poder, revisando algunas de las características de la misma que diversos autores han presentado para el campo mexicano. Se termina discutiendo los procesos de transformación y construcción de nuevas prácticas y por ende de resocialización política. Con ello creemos haber transitado al planteamiento teórico del problema y construido un marco teórico con los elementos necesarios para su análisis, no solo en la Unión de Ejidos en estudio, sino en otras organizaciones campesinas.

La segunda parte se dedica al análisis del problema en su expresión concreta. El capítulo tercero presenta la organización objeto de estudio tanto en su dimensión sincrónica como diacrónica. Primero nos referimos al marco histórico y geográfico del área de estudio y a las características socioeconómicas de los ejidos que la integran; luego, al proceso de construcción de la Unión, enfocándola como un movimiento social y terminando con un balance general de la misma al momento de la investigación.

El capítulo cuarto se dedica a analizar la participación y la resocialización al interior de "la 27", discutiendo y sustentando las hipótesis planteadas. Se divide en cuatro grandes apartados que corresponden a los factores tratados en el capítulo II y enfocan el problema desde diferentes ángulos: en relación a las características de los ejidos de la Unión y a sus distintos niveles de integración; a la cultura política, al papel de los asesores en tanto agentes de resocialización y en relación al ejercicio del poder, y a las estructuras políticas al interior de la "27".

El capítulo quinto está dedicado a las empresas sociales en las organizaciones campesinas. Después de una introducción sobre la problemática central que enfrentan se analizan las dos empresas de diferente nivel estudiadas en la "27": el grupo colectivo del Rodeo y la Planta Beneficiadora de Lenteja.

Por último, en las conclusiones exponemos las principales consideraciones a las que llegamos en el análisis de la "27", relacionándolas con lo que ocurre en otros contextos históricos y regionales y señalamos algunos factores que inciden en la participación y resocialización en organizaciones campesinas.

CAPITULO I
MARCO POLITICO EN EL MEXICO RURAL.
CONTEXTO Y SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS
PARA LA PRODUCCION EN LA DECADA DE LOS OCHENTAS.

Se ha considerado que organizándose de forma independiente y rompiendo el control corporativo del Estado, es posible que los campesinos logren acceder a relaciones más equitativas con el resto de la sociedad y con el mismo Estado. Pero ¿cuál ha sido el contenido y las mediaciones de esta relación en sociedades en vías de modernización y en, particular, en el México postrevolucionario?

En este capítulo se aborda esta problemática destacando las enormes dificultades que encuentran los campesinos para organizarse y transformar el proceso de dominación en el campo. Las estructuras sociopolíticas son uno de los obstáculos primordiales para la participación campesina en procesos de desarrollo (Oakley, 1987).

En la primera parte hacemos algunas consideraciones respecto al comportamiento político del campesinado en el ámbito de su relación con el Estado o sociedad en su conjunto (macropolítica)¹, en el contexto más amplio de las sociedades modernas.

En la segunda nos detenemos en la construcción de la relación Estado-campesinos en el México rural a partir de la Revolución y en la red de mediaciones que la caracterizan. En la tercera nos referimos a las respuestas a la crisis en el campo, tanto de la política agraria como del movimiento campesino, que propiciaron el surgimiento de organizaciones para la producción. Terminamos exponiendo las características principales de la UNORCA y su propuesta de nueva relación con el Estado.

1.1 CAMPESINOS Y POLITICA

Quienes han estudiado el rol de los campesinos en la formación de las sociedades modernas, se han preguntado también sobre los factores que limitan su participación en la construcción de su mundo (Moore, 1976, Shanin, 1971, 1976; Wolf, 1971, Hosbawm, 1976, Alavi, 1976). Todos

¹ Hosbawm, 1976, utiliza este término para distinguir esta esfera de actividad política de la que realizan los campesinos en sus comunidades o micropolítica.

ellos coinciden en el carácter subalterno del mundo campesino y en cómo *"el sometimiento económico y político a personas ajenas, sigue siendo la esencia de la economía política campesina"* (Shanin, 1976). Las sociedades campesinas han llevado el mayor peso de la modernización (Wolf, 1971, Shanin, 1976, Hosbawm, 1976), haciendo posible, en gran parte, el desarrollo industrial, sin alcanzar los beneficios tantas veces prometidos en el discurso liberal.

Es más, los campesinos han participado masivamente en las revoluciones del siglo XX; pese a lo cual no han tomado parte en las obras de reconstrucción, siendo de hecho las primeras víctimas de los Estados modernos (Moore, 1976: 387). Más allá de los ámbitos locales, no han podido sostener sus intereses en la consolidación del nuevo régimen y, a nivel regional o nacional, requieren de la intervención de otros grupos sociales y/o líderes urbanos que, comúnmente, terminan beneficiándose con los cambios impulsados.²

La relación de subordinación entre la sociedad rural y el Estado, que asume variadas modalidades, parece oscilar entre cierta autonomía y un férreo control que se extiende a todas las esferas de la vida, como lo ilustra el estudio de Siu (1989) sobre su evolución en el sur de China, desde la época imperial hasta la comunista. Pero; Estado y campesinos no son dos entes independientes, la autora destaca la interpenetración de ambos a través de un fino tejido social y cultural.³

Ciertamente los gobiernos, generalmente alejados de las estructuras políticas locales, no ejercen el poder estatal de manera directa sino a través de una compleja red de relaciones con los líderes locales (Hosbawm, 1976), de patronazgo y clientelismo político, de alianzas religiosas e incluso de parentesco (ver Alavi, 1976).

La importancia clave del intermediario o "broker" ya sea político, económico o cultural, como el agente que pone en contacto dos mundos y dos niveles de integración y de poder, ha sido

² Moore (1976), y Hosbawm (1976, citando a Marx), también señalan la imposibilidad común de los campesinos de representarse a sí mismos.

³ El estudio de Siu (1989) ilustra finamente esta interpenetración en la China Imperial. Las élites locales asumían funciones del gobierno, como cobrar impuestos, a través de las múltiples relaciones que estructuraban la vida social, política, económica y religiosa en los pueblos. De tal manera que los recaudadores oficiales, incapaces de descifrar esta trama, no podían prescindir de ellos. Los líderes locales se asimilaban a la cultura oficial y a las prioridades imperiales y las transmitían; pero tenían bases locales de poder y márgenes de maniobra, contrariamente a la China comunista, en donde la autonomía se redujo.

destacada por otros muchos autores (Wolf, 1956, Adams, 1970, Swartz, 1968, De la Peña, 1986). Se trata de individuos capaces de operar simultáneamente en términos de las expectativas nacionales y comunales, que generalmente sirven a ambos intereses.⁴

Comúnmente los intermediarios se apropian o transfieren excedente campesino; pero proveen, al mismo tiempo, de servicios y favores, brindando cierta seguridad ante las contingencias de la vida en el campo, "...uniendo a los campesinos en una relación de poder y dependencia, de explotación y cobijo..." sancionada culturalmente (Siu, 1989: 86).⁵

El estudio de Siu (1989), en el sur de China, destaca también cómo los campesinos no son sólo espectadores pasivos de la dominación sino participan, con las élites locales, en su reproducción o transformación. **De manera que los cambios en la China rural y el proceso de dominación del Estado comunista, con su presencia en todas las esferas de la vida, requiere de la complacencia y la complicidad de todos los que lo integran.**

Por otra parte, Alavi (1976) aborda el comportamiento político de los campesinos en torno a la transformación de la clase en sí en clase para sí, considerando que se trata de un proceso complejo, mediatizado por las formas de organización preexistentes y las lealtades primordiales como el parentesco y la identidad étnica.⁶

Esta segmentación y diferenciación social del campesinado han sido señaladas como la principal debilidad política del mismo (Shanin, 1971), ya que, comúnmente, los conflictos internos del sector rural pesan más que lo que tienen en común frente a los no campesinos. De manera que, con frecuencia, los resultados electorales en el campo, no corresponden a sus intereses de clase y se explican más en función de los alineamientos verticales y de las lealtades primordiales (ver Alavi, 1976:119 y Hosbawm, 1976).⁷

⁴ En el siguiente apartado abordaremos la intermediación política en el México postrevolucionario.

⁵ Esta relación, que asegura la sobrevivencia en condiciones precarias, se ve también reflejada en la cultura política expresada por un viejo campesino al recordar el tiempo en el que ganaron los comunistas "...¿que podíamos esperar los campesinos ordinarios de aquellos con poder? Mientras los estómagos de nuestra familia estuvieran llenos y nuestros hijos pudieran vernos en nuestra vejez, nos considerábamos afortunados y nuestra vida plena. No pedíamos más de los oficiales" (Siu, 1989: 113).

⁶ Sin embargo, en su discusión deja claro que estas mediaciones están moldeadas por las relaciones de clase, por lo que no se pueden analizar al margen de las mismas (Alavi, 1976: 60-119).

⁷ A estos alineamientos nos referimos en el capítulo 2.2.

En su amplio estudio sobre la formación de los Estados modernos, Moore (1976) concluye que campesinos y democracia no ha sido un binomio común en la historia parlamentaria. Sin embargo, hace falta revisar este concepto de democracia, un tanto ajeno a sus formas de vida, a la luz de los nuevos movimientos sociales, conocer la "democracia de los de abajo" (Alonso, 1993); ya que resulta limitado restringirla a la democracia representativa y a la emisión de un voto a favor de tal o cual partido político, el cual no garantiza necesariamente los intereses de los votantes.

Shanin (1971) considera que la acción política más común de los campesinos es aquella guiada por grupos y activistas externos ya sea para manipularla o bien para defender sus intereses; si bien, excepcionalmente se organizan de forma independiente.

Las organizaciones campesinas buscan romper los alineamientos verticales; pero ello no es sencillo ya que a nivel regional y nacional las alianzas faccionales están institucionalizadas en organizaciones y partidos políticos cuyos líderes buscan sus bases locales. Landersberger y Hewitt (1970), en su estudio sobre la fragilidad de los movimientos campesinos en América Latina, se refieren a la manipulación de las organizaciones campesinas por parte de partidos políticos que, con frecuencia, los involucran en rivalidades ajenas a sus intereses.

Alavi (1976) se pregunta también por las condiciones en las que el conflicto entre facciones da paso a la división y solidaridad de clase, lo cual considera un dilema y una transición muy difícil; pero no imposible. Refiere algunos procesos como la solidaridad horizontal con los parientes o a la que se presenta al formarse un sindicato, como los primeros pasos en esta dirección; pero también en momentos de crisis o de grandes agravios a la comunidad campesina en su conjunto se presenta esta solidaridad (ver Shanin, 1971 y Moore, 1976).

Por otra parte, Huizer (1976) se refiere ampliamente a la desconfianza campesina y a la resistencia al cambio⁸ como una oposición pasiva a la dominación, ya que los campesinos sí participan cuando los cambios son realmente trascendentes para ellos y responden a sus intereses. Ello lo ilustra con numerosos ejemplos de movimientos y organizaciones en América Latina.

⁸ Retomaremos estos componentes de la cultura política campesina en el apartado 2.4

Hosbawm, también alude a la resistencia pasiva del campesinado como estrategia de resistencia y sobrevivencia, para contratacar en el momento oportuno. Como si los pueblos fueran conscientes de su fuerza incluso dentro de su posición subordinada y sólo requirieran de la seguridad de una buena disposición hacia ellos o una coyuntura favorable para hacer fuerte su postura (1976: 30).

Los autores revisados nos refieren cómo la relación entre la sociedad rural y el Estado oscila entre la autonomía y el control, resaltando la interpenetración social y cultural entre Estado y sociedad campesina. De igual forma, destacan la importancia de la intermediación política en la integración de los campesinos al Estado nacional y de las redes clientelares que se tejen entre las comunidades y los niveles de integración mayor.

También exponen las complejas mediaciones que suponen las relaciones de clase y las relaciones simultáneas de explotación y cobijo que establecen las élites locales. Coinciden en identificar la debilidad derivada de las divisiones internas de las comunidades campesinas, de los alineamientos verticales y señalar como sus organizaciones son comúnmente manipuladas por agentes externos y partidos políticos. No obstante lo cual se habla de la solidaridad horizontal que se establece cuando las condiciones son propicias para defender intereses comunes.

Hemos de preguntarnos ahora ¿cómo se expresan estas relaciones en el campo mexicano? ¿cómo se ha construido la subordinación a partir de la revolución de 1910? y ¿en qué condiciones surgen las nuevas organizaciones y transforman o reproducen la dominación?

1.2 CAMPESINOS Y ESTADO EN EL MEXICO POSTREVOLUCIONARIO.

En la historia de México, la relación entre comunidades agrarias y un gobierno nacional ha sido una relación ambivalente de explotación y cobijo, de corporativización-control y ciertos espacios de autonomía local, que ha oscilado con intentos liberales de "abandono" de las comunidades con el propósito velado de que desaparezcan o se transformen en aras de la modernidad tan anhelada.

Desde la Colonia, la Corona Española preservaba y controlaba a las comunidades indígenas para que pudieran seguir proveyendo de tributo y mano de obra. La descorporativización liberal del XIX, (Vázquez, 1992), pretendía desarrollar la agricultura con base en la propiedad privada de nuevos y emprendedores agricultores. Pero, además de la

resistencia campesina y de los levantamientos armados (Pastor, 1986) la liberalización llevó a la “*protección*” patronal de las haciendas, cuyo dominio sobre los peones no radicó solamente en el sistema de endeudamiento, sino en esa manera de controlar la reproducción en todas las esferas de su vida en la comunidad autocontenida que fue la hacienda en muchas regiones del país, donde las redes de relaciones patronales se entremezclaban con afinidades de parentesco y compadrazgo (Singelman, 1974, De la Peña, 1986: 36; Rejón 1993, 1995).⁹

Ante la desaparición o el debilitamiento del dominio hacendario, se construyeron o reprodujeron relaciones de subordinación en las que el Estado y sus instituciones y funcionarios no fueron los únicos actores, estableciéndose dominios múltiples a través de intermediarios, acaparadores, caciques y neolatifundistas, quienes sustituyeron a los antiguos patrones. Sin embargo, la peculiar corporativización de los campesinos “al Estado que les dio la tierra” marcaría en gran medida su comportamiento político.

Esta relación se construyó en el contexto de la formación del Estado postrevolucionario y de la Nación (De la Peña, 1986) y tiene su origen en la movilización campesina durante la Revolución, que llevó a la inclusión de sus demandas y a la corporativización de las organizaciones campesinas con el fin de consolidar un Estado que terminó desarrollando un proyecto capitalista basado en gran parte en los excedentes campesinos y en su control y mediatización.

En todo este proceso, plagado de contradicciones, la población rural no fue un espectador pasivo sino que se involucró ampliamente en la negociación de tierras y recursos, servicios y favores, tomando parte en complejas redes de intermediación que han llevado a hablar de la naturaleza clientelística del sistema político mexicano (De la Peña, 1986).

En este apartado se analiza en la construcción de esta relación corporativa y en las características de las estructuras de mediación en el campo mexicano.

⁹ Ciertamente la relación entre Estado y comunidades campesinas o entre éstas y las haciendas, suponen tejidos sumamente complejos y variados en las diferentes regiones del país como numerosos estudios lo han mostrado, (Roseberry, 1994); pero podemos abordar en términos generales esta relación a partir de diferentes estudiosos de este proceso.

A) Los campesinos en la Revolución: movilización y desmovilización.

Si bien el carácter de la Revolución Mexicana y el papel que jugaron en ella los campesinos es un tema polémico (Rosales, 1981), no cabe duda que formaron el contingente social más numeroso que tomó parte en la lucha armada. Es cierto que difícilmente puede hablarse de la existencia de un proyecto nacional para englobar a todo el país *"sino de una multiplicidad de pequeñas revoluciones de orígenes disímiles con diferentes objetivos y protagonistas"* (Falcón, 1986:107).

El campesinado se movilizó en casi todo el país pero de diferentes formas y en distintos bandos y momentos, según las condiciones prevalecientes con anterioridad y la afiliación del caudillo al que le eran fieles, con quien mantenían lealtades personales y afinidades culturales, pocas veces apegadas a un proyecto político¹⁰.

Hubo movimientos más consistentes como el zapatista de Morelos con un proyecto campesino contrario a las haciendas capitalistas del Porfiriato (Melville, 1979) que se fue transformando y ampliando en la lucha y que, si bien traspuso los límites de Morelos, no logró imponer un proyecto nacional, centrándose en sus intereses regionales y en la realización de la reforma agraria controlada por los pueblos.

Al triunfo de Carranza (1917), el movimiento agrario del norte y del sur se había desgastado y si bien había logrado que sus demandas fueran incluidas en la Carta Magna, no alcanzó el poder para realizarlas directamente. Los campesinos no habían triunfado; pero continuaban movilizados y así no era posible consolidar el naciente Estado (Rosales, 1981: 24). Además, el poder estaba fragmentado en multitud de regiones controladas por nuevos o viejos caciques o en donde se formaban amplias organizaciones populares (Falcón, 1986: 108).

La imposibilidad del carrancismo de pacificar al país, a pesar de la muerte de Zapata, llevó al ascenso del grupo de Sonora al poder. Obregón (1920), reconociendo las diferentes estructuras regionales y respetando la correlación de fuerzas existente en éstas, realizó una serie de pactos, alianzas y concesiones tanto con los campesinos como con los caudillos regionales. Se distribuyeron tierras o se hicieron promesas y las Ligas Campesinas fueron armadas o

¹⁰En Rosales (1981) se hace una discusión amplia sobre las demandas y la participación campesina en la revolución en distintas regiones del país y en tres diferentes momentos: el inicio, la consolidación del movimiento y su desmovilización.

desarmadas, según conviniera al naciente Estado nacional que buscaba neutralizar las autonomías locales.

Las diversas organizaciones populares avanzaron a la conformación de partidos regionales, los que Calles llevó a unificar en un único partido revolucionario que contrarrestara los peligros de las organizaciones regionales independientes.

Empero, la reforma agraria había sido muy limitada y selectiva y las Ligas Campesinas, comandadas por líderes agraristas y políticos que buscaban su apoyo, continuaban presionando para la satisfacción de sus demandas. Al llegar Lázaro Cárdenas a la presidencia (1934), con el apoyo de varias organizaciones campesinas (Huizer, 1976:138), se establece una alianza con el Estado que asume las demandas agrarias como propias (Martínez Borrego, 1992) e impulsa un proyecto campesino que concebía al ejido y a la comunidad como las formas de organización básicas para el desarrollo del campo. Ello le permitía, además, dismantelar el todavía existente poder económico y político de los hacendados e instaurar el nuevo orden.¹¹

En 1935, Cárdenas, para consolidar este apoyo mutuo, propuso la formación de ligas campesinas en todos los estados y su unificación en una federación nacional. Después de tres años de organización nació la Confederación Nacional Campesina (CNC) que reunió prácticamente a todas las organizaciones locales, regionales y nacionales existentes, tanto las de larga tradición como las recientemente creadas (Huizer, 1976: 141). Si bien la Confederación fue conformada por decreto estatal y desde arriba, existía detrás de ella una movilización campesina que se buscaba captar e incorporar al partido oficial (Hardy, 1984).

El Estado cardenista contó así con el respaldo unificado de obreros y campesinos, que tanto necesitaba para sostener la expropiación petrolera y realizar una reforma agraria con apoyo crediticio, infraestructura, organización para la producción y comercialización. Pero este Estado, que incluía en su proyecto de país las demandas populares, no pudo sostenerse ni consolidar las políticas impulsadas después de 1940, cuando la correlación de fuerzas cambió.

¹¹La amplitud de la reforma agraria que pretendía realizar el presidente Cárdenas levantó la fuerte oposición de los hacendados, quienes armaron a "guardias blancas" que se dedicaron a hostigar y matar a los que se organizaban para solicitar tierras. Ello llevó a su vez al Estado a armar a los agraristas y a la formación de los defensas rurales para apoyar la política estatal y defender a los ejidatarios (Huizer, 1976:142).

Sin embargo, las condiciones estaban dadas para el despegue del país y de la industria a costa del campo, el mercado internacional era además favorable a las exportaciones y a la industrialización del país. La población campesina, con el reparto agrario, pero desmovilizada e incorporada al Estado, brindó productos agrícolas, mano de obra baratos y mercado para sus artículos a la naciente industria nacional, mientras perdía sus excedentes y sus posibilidades de desarrollo. (ver Rosales, 1978), La alianza campesina con el Estado se mantenía en el discurso, pero en la realidad se reprimían o cooptaban los movimientos independientes.

B) Caciques agraristas y CNC. Mediación y control.

El Presidente Lázaro Cárdenas había buscado sustituir el apoyo y el liderazgo personal y caudillesco por uno institucionalizado; pero lejos de lograr transformar estas relaciones, se institucionalizaron las estructuras de mediación informales, el poder personalizado de los líderes agraristas y las redes de relaciones clientelares en la CNC (Huizer, 1976).

Estos líderes pasaron de mantener relaciones horizontales y recíprocas con los campesinos, al promover la entrega de tierras y canalizar recursos, a monopolizar los canales de acceso al exterior y construir un poder independiente con relaciones piramidales de subordinación, legitimando el cacicazgo con la redistribución de recursos estratégicos. En el centro norte de Michoacán su exagerada centralización del poder, desmedido enriquecimiento y escasa y desigual derrama de recursos llevó a la fragmentación y caída del cacicazgo, surgiendo nuevos líderes con la misma trayectoria (ver Leyva, 1994).

Con esta estructura se conformaron las ligas campesinas que articulaban a las comunidades entre sí y con las agencias de gobierno, con dirigentes agraristas estatales y nacionales.¹²

En otros casos la debilitada oligarquía resurgió y se alió a los nuevos grupos de poder, llegando a incrustarse en la estructura de la CNC y recobrando gran parte de sus recursos y de su dominio tradicional. El caciquismo contra el que se luchaba en la Revolución resurgió de muchas

¹²"La unión ejidatarios-ejidos-Estado, generó una estructura unívoca que quebró los procesos autogestivos predominantes en los veintes" (Leyva, 1994: 160).

y nuevas formas y resultó un elemento central en las estructuras de mediación del sistema político mexicano.¹³

El campesinado fue objeto entonces de una doble corporativización frente al Estado (Ibarra, 1991 en Martínez Borrego 1992). Orgánicamente, éste establece las reglas de acceso a la tierra y otros recursos y la organización misma de los ejidos, tutelando a las instituciones gubernamentales y, políticamente, los comisarios y las ligas cenecistas se vinculan directamente al partido en el poder, siendo un pilar básico del mismo. La Confederación permitió el control corporativo y clientelar del movimiento campesino convirtiéndose en una gran estructura de mediación (Huizer, 1976: 148).¹⁴

Tal centralización del poder generó campesinos-ejidatarios dependientes del Estado, del partido y de los caciques intermediarios, conformándose una cultura política del tutelaje, la dependencia y el clientelismo:

"...para mí ser agrarista es lo mismo que ser priísta, pues el partido es quien nos dio las tierras y el gobierno es el partido..." (Leyva, 1994: 161).

C) Forma y función de la intermediación política

Como en otras muchas sociedades complejas con considerable población campesina, en México la intermediación política ha sido la forma como se relacionan y articulan diferentes niveles de integración social, política y cultural. Los intermediarios permiten salvar la distancia cultural y política entre los grupos campesinos e indígenas y los grupos de poder regionales y nacionales.¹⁵

¹³En relación a estas estructuras de mediación y de caciques que promovieron la reforma agraria o la impidieron y mantuvieron el control de vastas regiones, sobretodo indígenas, véase también Bartra, 1975, Paré, 1975 (Sierra de Puebla), Martínez Vázquez, 1975 (Valle del Mezquital), Friedrich, 1981 (Michoacán), Martínez y Moreno, 1982 (Chiapas), así como otros casos citados en Bartra et al. 1975, por Huizer, 1976: 143-146 y por De la Peña, 1986:31-35. Salmerón, 1985, hace una amplia revisión teórica sobre lo que se ha escrito sobre caciques.

¹⁴Para un estudio mas detallado de la organización y trayectoria de la CNC véase Hardy, 1984 y González Pacheco. *"Organización campesina y lucha de clases. La CNC"*, IIEUNAM, México.

¹⁵Uno de los primeros en abordar analíticamente el problema de la mediación fue Wolf (1956) cuando propuso el concepto de broker para examinar las formas de integración entre la comunidad y la sociedad nacional. Wolf se refería al intermediario cultural y Adams (1970) analizó al político, si bien, en la práctica ambos coinciden. Posteriormente otros muchos autores se han abocado a su estudio

Dada la brecha cultural entre el campo y la ciudad el intermediario o "broker" se vuelve indispensable y políticamente estratégico. Sin embargo, las diferencias, suponen asimetrías y hegemonías culturales, relaciones de dominio entre quienes concentran poder y quienes lo legitiman a cambio de favores y servicios recibidos.

En principio se consideró que el intermediario no posee poder independiente sino que lo recibe de los actores que lo utilizan, manipulando recursos de segundo orden como contactos y relaciones personales, manejo de dos lenguas o de las maneras de hacer trámites. De manera que los campesinos no logran tramitar nada directamente. Los intermediarios interpretan las demandas locales y las negocian con el Estado y a su vez explican los proyectos del mismo a los campesinos y su efectividad depende del éxito que obtengan en ambos cometidos.

Sin embargo, quienes poseen recursos propios también manipulan lealtades y favores y establecen relaciones clientelares y esta mediación ha sido *"uno de los medios con los que la élite rural tradicional ha podido conservar o recobrar un control considerable"* (Huizer, 1976: 150). El cacique es un intermediario político, pero también puede serlo el agente de gobierno, el político, el maestro de escuela, el abogado del pueblo, el acaparador de granos.

Si bien se ha hablado de caciques en zonas marginadas y con formas tradicionales de producción, el estudio de Leyva (1994) muestra cómo las estructuras caciquiles surgen y se reproducen en contextos de "modernidad" y agroindustrialización, a la sombra de la política echeverrista que pretendía acabar con el caciquismo en el campo. **Los viejos caciques agraristas fueron sustituidos por agentes que adoptaron nuevas formas de mediación con los mismos contenidos: monopolizar los canales de acceso a los recursos.**¹⁶

conformando una corriente de la antropología política que señala la importancia clave de los mismos para el sistema político vigente.

¹⁶El nuevo cacique empresario, directivo de las uniones de ejidos o granjas colectivas, supuestas empresas campesinas, controla los recursos estratégicos (créditos, insumos, convenios, etc.) con relaciones verticales y centralizadas. Estos caciques "modernos" favorecieron también la concentración de recursos en unas cuantas familias y la pobreza en el otro extremo. La autora considera que para 1988 este caciquismo todavía era funcional al sistema ya que instrumentaba los proyectos económicos del Estado y controlaba formal e informalmente la política local y regional (Leyva, 1994:182). Cómo veremos, algunos asesores también han reproducido formas de mediación caciquiles con las organizaciones campesinas independientes (Ver también Bartra, 1991: 12).

Otra de las características del sistema de intermediación es que opera a través de complejas redes sociales en cuyo centro se encuentra el "broker". Dichas redes no son las organizaciones formales sino que están basadas en relaciones personales de amistad instrumental, parentesco o compadrazgo que se extienden hacia las comunidades rurales y por el otro lado hacia el partido oficial o hacia el interior de las dependencias gubernamentales; pero siempre a través de canales informales, de redes que conectan con las instancias formales de poder (ver Leyva, 1994, De la Peña, 1986. Carlos y Anderson, 1981). El sistema político mexicano opera como una gran red jerárquica de patronazgos al que se le ha llamado Estado clientelar (De la Peña, 1986).¹⁷

Estas estructuras tienen sus propias reglas cuya violación puede significar el quedarse fuera de los canales de acceso a los recursos y al poder. Están basadas en relaciones de intercambio recíproco o asimétrico, en el que cada individuo reconoce su obligación de dar algo. Los campesinos o clientelas siempre reciben algo a cambio de su lealtad y obediencia por lo que también se pueden considerar cómplices y víctimas de este sistema.

Carlos y Anderson (1981) señalan que contrariamente a lo que pudiera pensarse, estas redes clientelares no son un sistema abierto de participación política sino que juegan un papel central en la reproducción del control político del Estado. La competencia por los limitados recursos que se distribuyen obliga a la lealtad del intermediario y a la obediencia de su clientela. Siendo los grupos de los estratos más bajos, los más dependientes de los recursos estatales serían los más susceptibles a la manipulación y cooptación de sus líderes. Pero muchos de ellos también han sido objeto de la represión.

La historia del movimiento campesino después de 1949 muestra cómo las organizaciones que demandaban tierra y recursos y pretendían mantenerse independientes del poder central, de la CNC y del partido oficial, se construyeron sobre la misma base clientelar de relación con los

¹⁷Si bien se ha hecho referencia al sistema de intermediación en el campo de manera general, éste se expresa de variadas y diferentes maneras según la conformación histórica regional del país (ver De la Peña, 1986).

líderes y con algún partido político de "*oposición*" (ver Huizer, 1976, Hernández, 1992c), siendo finalmente incorporadas al PRI.¹⁸

De manera que las relaciones de mediación no están sólo dentro de la CNC sino que se extienden a todos los ámbitos de la vida rural en sus relaciones con el exterior, en el acceso a los recursos y al poder, por lo cual no parece suficiente formar organizaciones independientes de la CNC para substraerse de una estructura de mediación y control que se reproduce por doquier.

Sin embargo, resulta evidente que a principios de los setentas el modelo económico y político en el campo se estaba agotando (ver Esteva, 1975 y 1980, Gordillo, 1979, Moguel, 1990, Rosales, 1978, Warman, 1975). La relación corporativa que ligaba a los campesinos con el Estado ya no era suficiente para contener el creciente descontento campesino y había un clima favorable para su organización (Huizer, 1976: 346). De igual forma, este autor destaca el creciente interés de los estudiantes e intelectuales por las organizaciones campesinas así como el que los sacerdotes de los pueblos, influidos por las enseñanzas sociales de la iglesia, se perfilaban como un aliado potencial de los campesinos y un nuevo tipo de intermediarios desligados del Estado.

Las nuevas organizaciones se construirían en el contexto de estas redes de mediación nada fáciles de transformar. ¿Cuál fue entonces su devenir y problemática al enfrentar esta relación corporativa y vertical con el Estado y buscar transformar el carácter de la misma?

1.3 LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS A PARTIR DE 1970.

A) El movimiento campesino de los setenta.

Hacia finales de los sesenta, la crisis del sector agrícola afectaba, primordialmente, la reproducción económica y social del campesinado y socavaba las bases de la vieja alianza campesina con el Estado, denotando la creciente incapacidad de la mediación de la CNC.¹⁹

¹⁸Este sería el caso de la UGOCM que se constituyó en 1949 y tuvo una presencia importante en la Comarca Lagunera y en Sonora, invadiendo tierras y obteniendo poder de negociación; pero cuyos líderes terminaron asesinados, amenazados o cooptados. En 1963 se crea la Central Campesina Independiente (CCI) que igualmente se incorpora al PRI. En cambio, los movimientos más radicales como el de Rubén Jaramillo en Morelos, fueron sistemáticamente reprimidos (Huizer, 1976:157).

¹⁹A la escasa distribución de tierras se sumaron factores como al avance de los caciques ganaderos sobre tierras indígenas, el congelamiento del precio del maíz, la ausencia de créditos, la presión de los hijos

Ante ello, fueron dos las respuestas que marcaron un cambio en la organización campesina en la década de los setenta. Por un lado, el ascenso y generalización de la movilización por la tierra, en abierto enfrentamiento al Estado y a las oligarquías regionales y, por el otro, la formación de numerosas organizaciones económicas campesinas de segundo y tercer nivel,²⁰ también al margen de las centrales oficiales, pero impulsadas desde el Estado (ver Hernández Navarro, 1992c).

El gobierno de Echeverría toleró parcialmente las invasiones de tierra, incorporó a su discurso el tema agrarista y tuvo que repartir latifundios simulados. (Véase Moguel y López, 1990). Sin embargo, su principal esfuerzo lo concentró en una amplia gama de proyectos de desarrollo que las dependencias gubernamentales impulsaban verticalmente, tendiendo a controlar el proceso productivo en el campo.

El ejido o, más bien, la organización ejidal colectiva y cooperativa, volvió a considerarse viable y central para el desarrollo del campo y se canalizaron recursos e impulsaron empresas sociales de diferente nivel. En esta línea surgieron numerosos ejidos colectivos y decenas de Uniones de Ejidos, Uniones de Productores, Asociaciones Regionales de Interés Colectivo (ARICs), controladas generalmente por funcionarios y dependencias gubernamentales (ver Fox y Gordillo, 1991, Martínez Borrego, 1992, Moguel y López, 1990).

Se buscaba constituir una nueva base de apoyo para la política oficial y de hecho muchas de estas organizaciones reprodujeron el esquema de intermediación clientelar. Otras más no funcionaron, pronto fueron sólo un membrete o bien la corrupción de sus dirigencias las llevó a su descapitalización y endeudamiento.²¹

de los ejidatarios y de los trabajadores agrícolas, en demanda de tierra, que explican la creciente insatisfacción y movilización campesina.

²⁰Se definió como segundo nivel a la reunión de dos o más grupos de productores locales, tales como ejidos, comunidades indígenas, cooperativas, siendo las más comunes las uniones de ejidos. Las organizaciones de tercer nivel reunían a dos o más grupos de segundo nivel y se les conocía como asociaciones rurales de interés colectivo o ARIC (Fox y Gordillo, 1991: 60).

²¹Véase un análisis de esta política y sus diversas experiencias y fracasos en Moguel y López (1990). En relación a estas organizaciones para la producción véase también la encuesta nacional de organizaciones en Fernández y Rello, 1984, al igual que los estudios regionales de Durán, Fernández y Gil, 1986, de León y Steffen, 1986, y el de Krotz et al., 1983, en el sur de Jalisco.

Sin embargo, éste fue el origen de ARICs y Uniones de Ejidos que lograron funcionar al margen de las centrales campesinas oficiales y substraerse del o enfrentarse al control de las dependencias; y que fueron apoyadas, incluso, por promotores de las mismas.²²

En cuanto a la movilización por la tierra, tan propia de las sociedades campesinas, se explica también por haberse superado el aislamiento de muchas regiones con las migraciones laborales y el contacto con grupos urbanos que, después de 1968, buscaban relacionarse con los movimientos populares (Canabal, 1984).

Esta lucha fue protagonizada, en general, por campesinos pobres sin tierra, muchos de ellos de regiones indígenas (Hidalgo, Oaxaca, Chiapas) donde el enfrentamiento con los caciques ha sido violento y trágico. Pero en los momentos más álgidos se extendió a gran parte del país, incorporándose jornaleros eventuales o permanentes.²³

La gestión agraria, pero sobretudo las movilizaciones y las tomas de tierras generaron lazos de solidaridad orgánica y la creación de numerosas organizaciones locales y regionales "desde abajo" e independientes a la CNC.²⁴

Ante este intento de sacudirse el corporativismo oficial, el gobierno de Echeverría intentó legitimar de nuevo la mediación cenecista y de otras centrales cercanas al Estado, repartiendo la tierra selectivamente e impulsando el Pacto de Ocampo (1974). Pero el Pacto fue efímero y las organizaciones más radicales pronto se desvincularon de las centrales firmantes.

El movimiento por la tierra, o bien logró parcialmente la satisfacción de sus demandas, dando paso a ejidos colectivos y a organizaciones que buscaron atender el proceso productivo, o

²²Especialmente los promotores del recién formado Fideicomiso de Organización y Capacitación Campesina (FOCC), del PIDER, del INCA Rural. Estos últimos le daban una importancia central a la capacitación para alcanzar la autogestión y el desarrollo rural en las organizaciones (ver Mendoza y de Lara, 1988).

²³Las tomas de tierras se sucedieron en Veracruz, Zacatecas, San Luis Potosí, Chihuahua, Sonora, Sinaloa. En relación a los conflictos agrarios en este período y a la historia de algunas de estas organizaciones véase Bartra (1985), Canabal (1984), (1987), Rubio (1987), Avila (1986), Robles y Moguel (1990), entre otros.

²⁴Entre ellas cabe mencionar la Coalición Obrero Campesina- Estudiantil de Oaxaca, el Campamento Tierra y Libertad, la Unión Campesina Independiente de Veracruz, el Frente Popular de Zacatecas. Al respecto véase los estudios más detallados de Canabal (1984) y las síntesis de Robles y Moguel (1990).

fue reprimido y se mantuvo a la defensiva, especialmente a partir de 1977 ante la reunificación de la burguesía agraria y el gobierno federal (Robles y Moguel, 1990:423).

No obstante, en estos años de grandes dificultades, tuvieron lugar procesos de organización y coordinación de alcance nacional. Los diferentes frentes y organizaciones realizaron una serie de encuentros nacionales en torno a su principal demanda: la tierra, a la que pronto agregaron el derecho a organizar la producción de manera independiente, la democratización en el campo, el alto a la represión, la defensa de los recursos naturales, la defensa de la cultura indígena.²⁵

Debido a las muchas diferencias entre las organizaciones y para evitar una dirección centralizada se agruparon en una Coordinadora que permitiera mantener la autonomía de cada grupo. Así nació, en 1979, la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) con más de veinte organizaciones, en su mayoría indígenas.

La CNPA se ha caracterizado por su confrontación con el Estado y la burguesía y la búsqueda de autonomía. En este sentido se buscaba una relación diferente de la tradicional dependencia que tenían las centrales campesinas frente a los partidos (Hernández, 1992c: 2-4).²⁶

La forma de organización de la Coordinadora permite una toma de decisiones más colectiva y con participación de las regiones, pero ha faltado un trabajo de capacitación de sus bases más consistente, que llevara a una mayor y más real participación de las mismas y contrarrestara la influencia de asesores y dirigentes. Estos, en su pugna constante entre diversas orientaciones políticas, la han debilitado y escindido (Canabal, 1987).

Uno de los logros de estas organizaciones ha sido la experiencia acumulada y la formación de una nueva dirigencia integrada por campesinos con escolaridad y a menudo, con experiencia de trabajo en Estados Unidos o en las grandes ciudades mexicanas. Algunas

²⁵En relación a estos encuentros y al programa mas amplio de algunas de estas organizaciones véase Robles y Moguel (1990) y Canabal (1984: 294).

²⁶Canabal (1984:262) plantea que las organizaciones políticas y partidistas iban a la saga del movimiento campesino pretendiendo incorporarlo cuando inicialmente no habían tomado en cuenta la situación y las demandas campesinas. La excesiva influencia que tenía un partido en la Coordinadora llevó a su escisión entre propartidistas y antipartidistas

organizaciones, además, tuvieron la capacidad de continuar organizadas aún después de obtener la tierra.

En estas organizaciones el liderazgo urbano y universitario fue muy importante (Huizer, 1976, Canabal, 1984)). Los nuevos intermediarios, desligados del Estado, promovieron la coordinación entre las diferentes organizaciones y con otros grupos sociales, así como la difusión y solidaridad del movimiento y lo llevaron a romper la alianza con el Estado. Pero ello llevó también a la manipulación de las organizaciones por parte de grupos políticos externos y, en muchos casos, se trató tan sólo de un liderazgo inestable y temporal que reproducía relaciones faccionales y clientelares.

B) Las organizaciones campesinas para la producción en la década de los ochenta.

A principios de esta década, el gobierno continuó impulsando la formación de organizaciones económicas ejidales²⁷ y canalizando recursos a la agricultura de temporal por medio del Sistema Alimentario Mexicano (SAM). Si bien, gran parte de estos recursos no llegaron a su destino, hubo dos programas que apoyaron la organización campesina: el de apoyo a la comercialización (PACE) y el Programa Conasupo-Coplamar, que promovió la formación de tiendas campesinas comunitarias y de los consejos comunitarios de abasto.

Esta última experiencia, en la que participaron funcionarios formados en el ambiente político del "68" y promotores activistas, **intentó romper las redes clientelares a través de las cuales se canalizaban los recursos estatales, fortaleciendo desde abajo el control sobre éstos** (Fox, 1990b: 260).²⁸

Tanto el PACE como el programa de abasto pudieron apoyar y consolidar a varias uniones de ejidos e impulsar la participación y organización democrática de los consumidores, especialmente en algunas zonas indígenas. Ello debido, entre otros factores, a que no condicionaron la entrega de beneficios a la subordinación política. De esta forma se crearon

²⁷Durante el sexenio de López Portillo se formaron 223 uniones de ejidos (Moguel y López, 1990: 367).

²⁸Al acceder las comunidades al control sobre tiendas y encargados de bodegas, los delegados regionales de CONASUPO no podían satisfacer las peticiones de los diputados de las regiones que querían tiendas en tal o cual comunidad, erosionando así los canales tradicionales de mediación. Ello llevó a cerrar espacios y al despido de los promotores activistas.

consejos comunitarios de abasto de alcance regional que fueron la base de futuras organizaciones de productores como en Oaxaca (Fox, 1990:b).

Con estos antecedentes de apoyo y legitimidad política a éstas organizaciones por parte del Estado y considerando, por otro lado, el desgaste del movimiento por la tierra y la crisis económica de 1982, se entiende la importancia creciente de las organizaciones para la producción dentro del movimiento campesino.

Si bien la demanda por la tierra, las reivindicaciones indígenas y la lucha de los jornaleros estuvieron presentes en toda esta década, fue esta demanda por la apropiación del proceso productivo, por financiamiento, comercialización, abasto, servicios, *"el eje aglutinador del movimiento campesino"* en los ochentas (Bartra, 1988; véase Rubio, 1987; Martínez, 1992, Moguel, 1990).

Fue en 1983 cuando las movilizaciones por los precios de garantía cobraron importancia y se repitieron año con año. Ello llevó a la toma de bodegas, cierres de carreteras o negociaciones multitudinarias con las dependencias gubernamentales.

Esta demanda tendió a concentrarse en las regiones capitalistas de punta: Sonora, Chihuahua, Sinaloa, el Bajío; pero esta vez, comandada por campesinos medios que aportaban volúmenes importantes de granos básicos y veían afectada seriamente la reproducción de su economía (Rubio, 1987).²⁹

En algunas regiones, la lucha por la tierra dio paso a la organización para la producción, ya fuera en torno a las tierras recién obtenidas como en los Valles del Yaqui y del Mayo o en la Huasteca Hidalguense (Canabal, 1984, Avila, 1986, entre otros); o bien, como alternativa ante la imposibilidad de proseguir un enfrentamiento por la tierra, como en la Sierra de Puebla (León y Steffen, 1986).

Los procesos organizativos gestados de manera independiente al Estado se extendieron a gran parte de los estados de la República, así mismo, uniones de ejidos, formadas a iniciativa del

²⁹La movilización por precios de garantía también se dio en Chiapas y Nayarit, al igual que entre otros productores; como los cafecultores de Veracruz, Guerrero, Oaxaca o Chiapas, que en mayo de 1982 tomaron las instalaciones de INMECAFE (Hernández, 1992a: 70).

gobierno, se independizaron del control de funcionarios estatales Flores et al., 1988: 138) en busca de su autonomía.³⁰

Centrales relacionadas con partidos de izquierda incursionaron también en el terreno de la producción, como la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC)³¹ La misma CNC, promovió el desarrollo de organizaciones de productores por rama especializada, muchas de las cuales no tenían un funcionamiento real (Véase Durán et al., 1986, Gil et al., 1987, León, 1987).

De manera que, para finales de la década, era claro el avance y la importancia de las organizaciones de productores, gestadas y promovidas desde muy diferentes y encontrados ángulos que planteaban proyectos alternativos de desarrollo para el campo.

En términos generales encontramos tres grandes tendencias en estas organizaciones en función de los aspectos privilegiados en su consolidación (económico-político, educativo o religioso) y de las características de su proceso de resocialización, como veremos más adelante.

1) Las organizaciones que han privilegiado su expansión y consolidación económica a nivel regional y la integración con otras organizaciones a nivel nacional.

Entre estas organizaciones destacaron los cafeticultores que se agruparon en diversas uniones y organizaciones regionales autónomas (Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Puebla) y para fines de la década formaron la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC).³²

De igual forma, sobresalen las organizaciones forestales por el desarrollo de varias empresas sociales para el aprovechamiento y conservación de sus recursos. También han

³⁰Entendemos la autonomía proclamada por estas organizaciones, como una tendencia a apropiarse del proceso productivo sin la intervención del gobierno y de las centrales oficiales en la toma de decisiones y en la organización de la producción; pero no como una total desvinculación del Estado o de otras instancias económicas o políticas.

³¹La CIOAC formó en 1981 su Unión Nacional de Crédito Agropecuario, Forestal y Agroindustrial de Ejidatarios, Comuneros y Pequeños Propietarios Minifundistas (UNCAFAECSA) que llegó a contar con 16 sucursales en el país (Canabal, 1987).

³²En relación a la CNOOC y a otras organizaciones regionales destacadas como la Coalición de Ejidos de la Costa Grande, y la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, véase Hernández (1992b), Moguel y Aranda (1992) y Paz y Cobo (1992). En relación al desarrollo de algunas experiencias locales de organización de cafeticultores, véase Flores y León (1979).

realizado encuentros nacionales en busca de una coordinación nacional que se disputan tanto la CNC como grupos independientes.³³

A nivel regional, se integraron alianzas y redes entre diversas organizaciones de ejidos³⁴. Debido a la gran heterogeneidad social y productiva en el país, ha sido en las regiones en donde las organizaciones, han podido enfrentar las estructuras de poder y realizar movilizaciones exitosas.

Otro importante esfuerzo de coordinación entre organizaciones regionales de segundo nivel que culminó, en 1985, con la constitución de la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), se perfilaba, para 1988, como el proyecto alternativo más consistente y viable en torno a la apropiación del proceso productivo con autonomía de los aparatos de Estado (Hernández, 1992a: 56).

La importancia de la UNORCA no radicaba en su peso numérico, si bien para entonces agrupaba alrededor de 50 organizaciones regionales, sino en la consolidación que habían alcanzado algunas de éstas en su propuesta de desarrollo regional y en las relaciones que mantenía con el equipo en el gobierno.³⁵

2) Organizaciones que han privilegiado la vía educativa para lograr la participación de los sujetos en proyectos económicos autogestivos, generalmente a nivel comunal.

Muchos de estos esfuerzos han tenido como base el trabajo de asesoría de diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs) que, desde la década de los setenta, han experimentado metodologías de educación popular y de investigación participativa, a las que se añade la experiencia desarrollada en el INCA RURAL (ver Varios, 1988; Mendoza y de Lara,

³³Por su trayectoria y sus logros en diferentes aspectos destacan la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo, Mich., con el mayor grado de integración vertical; la Unidad de Producción Adalberto Tejeda, Ver., relacionada con una importante experiencia de comunicación rural: "Radio Huayacocotla"; la Organización de Ejidos Forestales de la Zona Maya, Q. Roo, formada a raíz del Plan Piloto Forestal. Al respecto, véase Chapela (1991), Chapela y Merino (1992) y Tercer Taller de análisis de experiencias forestales (1991).

³⁴Entre ellas destacan la Alianza de Organizaciones Autónomas de Guerrero; el Frente Democrático Campesino de Chihuahua, la Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO).

³⁵Algunas de las organizaciones de cafecultores, forestales o los frentes regionales mencionados han estado integradas, en diversos momentos, a la UNORCA.

1988; Munguía, 1993; Armijo, 1994). No obstante el acento en el trabajo de base a nivel comunitario, han logrado impulsar importantes esfuerzos de coordinación regional y tienen proyectos de desarrollo integral.³⁶

3) Por último cabe mencionar la no menos importante participación de sectores de la Iglesia Católica y grupos religiosos, especialmente en algunas regiones del país, en la formación y acompañamiento de organizaciones. En éstas se han privilegiado procesos de reflexión religiosa a nivel de las comunidades o en pequeños núcleos (comunidades eclesiales de base) que han sido la base de proyectos de desarrollo integral y de organizaciones regionales.³⁷

En Chiapas, por ejemplo, el proceso de organización de los grupos indígenas en los últimos veinte años, no podría ser entendido sin tomar en cuenta el Congreso Indígena celebrado en San Cristóbal de las Casas en 1974, organizado por la diócesis de San Cristóbal y los catequistas indígenas que trabajaban en su preparación desde un año antes³⁸. El Congreso generó procesos de coordinación regional, acompañados por el trabajo de agentes de la pastoral indígena, que apoyaban la organización comunitaria y que llevaron a la formación de diversas organizaciones regionales, como la Quiptik Ta Lecubetzal en la Selva Lacandona (Véase Leyva, 1992b y 1993 y apéndice 2).

1.4 LA UNION NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTONOMAS (UNORCA).

A) Formación e Integrantes.

Hemos visto que desde la segunda mitad de los setentas, se habían formado organizaciones de campesinos para hacer frente a problemas relacionados con la producción agropecuaria. Estas

³⁶Entre ellas podemos mencionar la Unión de Comunidades del Valle del Mezquital o la Caja de Ahorro Xa Tlalli, del Valle de Tehuacán (ver Varios, 1988; Robles, 1992; Kraemer, 1993).

³⁷Este sería el caso de la Unión Campesina Independiente de la Región del Istmo, en Oaxaca y de muchas organizaciones de Chiapas, véase Concha et al (1986), Kraemer (1993), De la Peña y De la Torre (1994).

³⁸En este Congreso se encargó su preparación a la diócesis de San Cristóbal, que incorporó a la misma a catequistas indígenas desde un año antes. El evento, que reunió a más de mil delegados de comunidades tzeltales, tzotziles, tojolabales y choles, puso en evidencia lo común de los problemas que enfrentaban. Véase Flores y León (1979), Mestries (1990), García de León (1994), entre otros.

organizaciones actuaban básicamente a nivel regional, debido a las enormes distancias geográficas que las separaban y a la heterogeneidad entre los campesinos que las integraban.

Entre ellas, cabe destacar, en primer lugar, a un grupo de organizaciones de campesinos medios, productores de granos, del noroeste del país con empresas ejidales exitosas y propuestas alternativas en materia de crédito, aseguramiento o comercialización. En segundo lugar, organizaciones de campesinos mestizos, medios y pobres, de la costa y del centro del país, que incursionaban en condiciones más difíciles en la comercialización de sus productos (por ejemplo café, maíz, lenteja). Y en tercero, organizaciones indígenas con influencia regional, que intentaban comercializar sus productos en medio del enfrentamiento con las estructuras de poder caciquiles (ver cuadro 1).

Estas y otras organizaciones, cuyos asesores se conocían y habían tenido una trayectoria política semejante³⁹, vieron la necesidad de coordinarse a nivel nacional y de plantear sus demandas en común.

Los primeros encuentros fueron convocados por la CEVYM con motivo del aniversario de la expropiación de tierras origen de la Coalición (1980, 1981, 1982). En 1982, representantes de varias organizaciones se entrevistaron con Miguel de La Madrid, recién electo presidente, para plantearle su problemática y sus propuestas. En esos mismos años se realizaban diversos foros regionales sobre problemas de comercialización, crédito, demandas agrarias, organizaciones de mujeres, en Jerécuaro, Guanajuato; Huejutla, Hidalgo; Batopilas, Coahuila; y Chiapas, así como movilizaciones y gestiones por demandas comunes.⁴⁰

Durante 1984 y 1985 se impulsaron otros encuentros (Hidalgo, Oaxaca, Nayarit) y eventos que propiciaran el acercamiento y el conocimiento entre diversas organizaciones y el ir

³⁹En la formación de algunas de estas organizaciones participaron profesionistas que se quedaron como asesores técnicos y políticos de las mismas, ver Apéndice 5 y Rubio (1987), Rubio Marín (1985), Gordillo (1988a), Hernández (1992a), Leyva (1992b).

⁴⁰En relación al movimiento de convergencia que llevó a la constitución de la UNORCA, a sus primeras demandas, a la construcción paulatina de sus propuestas a partir de sus problemáticas regionales, a su política de alianzas y apoyos entre las organizaciones, a las movilizaciones o gestiones en común y a su posición política, consúltense los documentos originales de los diversos encuentros, acuerdos, cartas a funcionarios, entrevistas a dirigentes, en Costa (1989). Véase también Gordillo (1988b), Robles y Moguel (1990), Fox y Gordillo (1991), Odile (1989) y, para un análisis de la misma, Hernández (1992a).

**CUADRO 1
PRINCIPALES ORGANIZACIONES QUE INTEGRARON LA UNORCA**

Región y nombre de la organización	Estado	Número de Integrantes	Tipo de productores	Año de Formación	Origen de la Organización	Alcances
NORTE						
Coalición de Ejidos de los Valles del Yaqui y del Mayo (CECVYM) 1	Sonora	76 ejidos	Campesinos medios y acomodados "modernos"	1976	Invasión y expropiación de latifundios. Problemas con Banrural	Fondo aseguramiento Unión de crédito construcción de vivienda
ARIC Jacinto López 2	Sonora	40 ejidos	Campesinos medios y acomodados "modernos"	1981	Desarrollar Agroindustrias	Planta de Fertilizantes Reproductoras de semillas
Unión de Ejidos del Noroeste de Chihuahua 3	Chihuahua	4 ejidos	Campesinos medios y acomodados "modernos"	1983	Alzas en los costos de producción. Municipio de Zaragoza del PSUM	Movilizaciones que suben los precios de garantía de granos
Unión de Ejidos Felipe Angeles 4	Coahuila	8 ejidos	Campesinos medios	1985	Formación del ejido colectivo de Batopilas después de la huelga y dotación en 1980	Empresa colectiva ejidal agrícola y ganadera rentable en Batopilas
CENTRO-OCCIDENTE						
Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas UELC 5	Nayarit	15 ejidos	Campesinos medios y pobres	1975	Escases y altos precios de fertilizantes. Impulso de promotores PIDER	Movilización por precios de maíz. Distribuidora de fertilizantes. Construcción de viviendas
Unión de Ejidos Artículo 27 Constitucional 7	Guanajuato	13 ejidos	Campesinos medios y pobres	1975	Promotor de Reforma Agraria. Precios bajos de lenteja	Empacadora de lenteja rentable Distribuidora de Fertilizantes

continúa...

CUADRO 1 (continuación)

Región y nombre de la organización	Estado	Número de Integrantes	Tipo de productores	Año de Formación	Origen de la Organización	Alcances
CENTRO						
Unión de Ejidos Artículo 27 Constitucional 7	Hidalgo	82 ejidos	Campesinos-Indígenas	1990	Invasión de tierras de caciques y represión	Legalización de tierras invadidas. Negociaciones para proyectos productivos.
Cooperativa Tosepan Titatanisque (CARTT) 9	Puebla	52 ejidos Cooperativas	Campesinos-Indígenas minifundistas cafecultores	1960	Encarecimiento del azúcar. Creación comités de abasto impulso de técnicos de Plan Zacapoaxtla	Exportación de café, comercialización de pimienta Presidencia municipal
SUR						
Unión de Ejidos Alfredo B. Bonfil 6 (Coalición de Ejidos de la Costa Grande)	Guerrero	22 ejidos	Cafecultores pobres	1979	Ineficiencias de INMECAFE precios bajos del café	Exportación de café. Beneficios húmedos y secos. Comités de abastos.
Coordinadora de Consejos Comunitarios de Abastos 11	Oaxaca	n.d.	Campesinos-Indígenas	1982	Altos precios de productos básicos. Promotores de CONASUPO-COPLAMAR	Coordinación estatal Abasto de maíz Distribución de Fertilizante
Unión de Uniones Ejidales y Grupos Campesinos Solidarios 10	Chiapas	156 comunidades	Campesinos -Indígenas Cafecultores	1980	Cong. indígena, 1974 Decreto presidencial de La Lacandona amenaza sus asentamientos.	Reconocimiento a sus derechos agrarios en la Lacandona. Participación política comunitaria y regional

Fuente: 1) Gordillo, 1988a; Oswald et al, 1986; Flores et al, 1988. 2) Valenzuela, 1990. 3) Costa; 1989: 175-183. 4) Costa, 1989: 184-190. 5) Hernández, 1990; Fox y Hernández, 1989. 6) Paz y Cobo, 1992. 7) Durán et al, 1986; Rosales, 1992. 8) Avila, 1988. 9) Martínez, 1991. 10) Rubio Marín, 1985; Márquez, 1988; Leyva, 1992a y b, 1993. 11) Fox, 1990b.

elaborando normas y propuestas para el trabajo conjunto (Gordillo, 1988b: 176-8). En total llegaron a participar 54 organizaciones de 19 estados, con un promedio de asistencia de 22 organizaciones por encuentro, tendiendo a estar presentes aquellas más cercanas al estado sede del mismo. El núcleo de organizaciones (alrededor de 15), cuyos dirigentes y/o asesores protagonizaban el proceso, asistían, por lo general, a todos ellos (Fuente: Costa, 1989).

En el séptimo encuentro, realizado el 31 de marzo de 1985 en Cuetzalan, Puebla, quedó constituida la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas con 22 organizaciones regionales autónomas y muy heterogéneas entre sí, provenientes de 15 estados del país. (apéndice 3). Poco después se celebró el I Encuentro Nacional de la UNORCA en Batopilas, Coahuila, al que asistieron representantes de 22 organizaciones.

En el II Encuentro Nacional, celebrado en Atoyac, Guerrero, en agosto de 1988, estuvieron representadas 75 organizaciones de 20 entidades del país, entre miembros fundadores (16), activos (23) y organizaciones fraternas (apéndice 4).⁴¹. Los miembros activos son los que asisten regularmente a las asambleas y participan en las comisiones de trabajo, entre ellos se destacaban las organizaciones señaladas en el cuadro 1.

La UNORCA intentó superar las diferencias de los grupos campesinos ahí representados con una alternativa de organización y participación plural. Desde su constitución se rechazó el formar una nueva central campesina para evitar el corporativismo, la centralización del poder y la posible cooptación de líderes. Se optó por una red de organizaciones regionales que "convergeran" en torno a un programa amplio que considerara, en su diversidad, la problemática que enfrentan los campesinos, centrada en dos ejes: la defensa del excedente y el control del proceso productivo por los ejidos.

Sin embargo, la heterogeneidad de los grupos campesinos integrantes de la UNORCA ha sido siempre un reto para unificar intereses, que enfrenta múltiples obstáculos. Así, junto a importantes y costosos proyectos productivos de Uniones de Ejidos del norte o centro, había que negociar proyectos de sobrevivencia de las regiones más marginadas. A pesar de los encuentros y

⁴¹Los estados más representados fueron aquellos donde organizaciones de la UNORCA tenían presencia en gestiones regionales en las que convocaba o se aliaban con otras organizaciones, como Coahuila, Durango, Nayarit, Guerrero.

de los viajes a otras organizaciones los campesinos de unas y otras regiones conocen poco las otras realidades del campo.

Los que viajaron al norte se asombraron ante las instalaciones productivas y la capacidad empresarial de los campesinos nortefños. Y éstos a su vez, se indignaron de los relatos de matanzas y despojos de que eran víctimas los del sur y quisieron solidarizarse y apoyarlos en todo. Pero ello rebasó su capacidad real, de manera que muchos de los problemas hubo que resolverlos en los espacios regionales (Fernández, 1991: 39).⁴²

Además, en las asambleas y en los encuentros nacionales de la UNORCA era notorio el liderazgo de algunos dirigentes y asesores de organizaciones del norte y centro del país (Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Coahuila, Guanajuato). El proyecto que fue construyendo la UNORCA se consolidó básicamente con estas organizaciones de productores medios con aparatos económicos como bancos de insumos y maquinaria, uniones de crédito y con algunas otras orientadas a la exportación como los cafeticultores de Guerrero.

En el camino, se fueron quedando marginadas organizaciones centradas en cuestiones agrarias y del consumo, como los comités de abasto y organizaciones del sur. Además, la UNORCA se dedicó a agrupar organizaciones ya existentes y no a consolidarlas o a promover nuevas (Hernández, 1991: 110).

Las divergencias entre las organizaciones también incluían sus posiciones políticas e ideológicas y su diferente trayectoria. La mayoría de ellos se habían formado de manera independiente al PRI y a las centrales campesinas oficiales; pero algunas, como las de La Laguna, consideraban que podían ganar posiciones dentro de la CNC mientras que en otras, como en las de Guanajuato, sus integrantes seguían perteneciendo formalmente a dicha central ya que no mantenían una lucha frontal con la misma, como las organizaciones indígenas de la Huasteca o de Chiapas.

De esta manera, una red sin una dirección centralizada o dependiente de algún partido, resultaba la más adecuada para mantener la diferente filiación política y autonomía frente a

⁴²Sin embargo, los dirigentes nortefños tenían claro que "*...si no resolvemos el problema de la justicia en el sur de este país, va a haber bronca, aunque los de Sonora y los de Sinaloa estén muy bien organizados y la experiencia de ellos pueda servir para los de Oaxaca y Chiapas, allí va a haber problemas. El problema en el campo no es únicamente de formas organizativas, es un problema de justicia, agraria, social.*" (Valenzuela, 1990:185)

instancias externas a las organizaciones participantes. Por autonomía, la UNORCA se refería a la toma de decisiones y al funcionamiento de las organizaciones, independientemente de centrales o partidos políticos.

La estructura operativa de la red se formó por una Asamblea Nacional de Delegados de cada organización que se reúne periódicamente para recibir información, tomar decisiones y nombrar comisiones operativas. En segundo lugar se encontraba la Coordinadora, formada por dirigentes y asesores nombrados en la asamblea nacional, para ejecutar los acuerdos⁴³ y en tercero, las comisiones de trabajo para áreas específicas como crédito, comercialización, vivienda, enlace (con oficinas permanentes en la ciudad de México), asuntos agrarios, y estudios y proyectos. Estas instancias se han encargado de elaborar los proyectos generales y gestionarlos ante las dependencias correspondientes.

Posteriormente (1989) se creó una coordinación ejecutiva, formada por un dirigente y un asesor, que operó hasta 1992 y que tendió a centralizar el poder.⁴⁴ Por ello, en 1993 se amplió la coordinación a dos asesores y dos dirigentes y, para 1995, eran de nuevo once los coordinadores, considerando que han de atender tanto la problemática nacional como la regional.

B) El proyecto de la UNORCA y la autonomía frente al Estado.

El proyecto de la UNORCA tuvo como antecedente la experiencia de la Coalición de los Valles del Yaqui y del Mayo que, para no depender de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA) y de BANRURAL, constituyó un fondo común para asegurar sus cosechas, mismo que les sirvió de fondo de capitalización para formar una unión de crédito. Esto les permitió contar con su propio equipo técnico y competir exitosamente con los grandes empresarios de la región (Gordillo, 1988a).

A ello se sumaron las experiencias de otras regiones y las propuestas de los diversos encuentros de convergencia; pero fue sobretodo a partir de la integración de la UNORCA que se

⁴³A principios de 1988 era 6 los miembros de la coordinadora; pero en Atoyac eligieron 12 (observación de campo).

⁴⁴Esta coordinación estuvo ocupada por un dirigente de la ALCANO y un asesor de la "27" hasta que, con motivo de la firma del manifiesto campesino que apoyó las reformas salinistas al art. 27 constitucional, éste último fue destituido.

consolidó un proyecto alternativo para el sector rural (Costa, 1989). De manera que para 1988, y tras la realización de foros nacionales sobre crédito, seguro agropecuario, comercialización y abasto y la celebración del II Encuentro Nacional, se consideraba que se tenía una política de desarrollo para el campo que podía impactar la política del Estado para el sector rural a nivel nacional.

Este proyecto tenía como objetivo primordial el lograr un desarrollo rural integral, basado en la autonomía y la autodeterminación de la comunidad campesina y, por tanto, en la implementación de proyectos que permitieran la generación, retención y distribución del excedente para lograr el bienestar social. Esto implicaba el control del proceso productivo por los ejidatarios y una participación democrática de los mismos sin manipulación de centrales o dependencias estatales.⁴⁵

En relación al financiamiento, la UNORCA proponía tanto modificaciones a la Banca como la creación de organismos campesinos de capitalización, como uniones de crédito y fondos de autoaseguramiento.⁴⁶ En cuanto al seguro agrícola se planteaba la reestructuración de ANAGSA, incluyendo la capacitación de inspectores de los ejidos al servicio de los mismos, que excluyera a los inspectores tradicionales y sus prácticas corruptas.

En el Foro de comercialización realizado en agosto de 1988 en Guanajuato, se analizaron las experiencias de varias organizaciones y se hicieron proyectos de comercialización y exportación en común.

En cuanto a la actividad forestal, se demandaba la terminación de las concesiones forestales a empresas privadas y paraestatales para que los campesinos explotaran e industrializaran directamente sus recursos forestales.

⁴⁵Véanse los principios y programa de trabajo en el Perfil de la Jornada, 26- VIII-1988, y los proyectos de concertación con el Estado, las diversas propuestas de política agraria y programas de trabajo en Costa (1989: 317-322).

⁴⁶Para 1986 se había logrado la concesión de cinco uniones de crédito. Se realizaron también cuatro programas regionales de autoconstrucción de vivienda, diversos convenios con DICONSA y FERTIMEX. En relación a las Uniones de Crédito, su funcionamiento y el perfil de las primeras Uniones así como sus perspectivas ante las nuevas políticas neoliberales, véase Cruz y Zuvire (1991). Para las diversas experiencias de comercialización, véase De Ita (1991).

También se incluían en el programa de la UNORCA la defensa de los derechos agrarios, la lucha por la tierra, por la conservación de los recursos naturales y el cese a la represión. Muchos de estos planteamientos se plasmaron de una forma integrada en una propuesta de nueva ley agraria que daba autonomía a los ejidos y organizaciones con respecto a las dependencias públicas, la cual se discutió en el Encuentro de Atoyac.⁴⁷

Uno de los aspectos centrales en el discurso de la UNORCA ha sido **"la autogestión campesina como base para impulsar la participación democrática y las prácticas colectivas en el control de ciclo productivo y comercial"** (Gordillo, 1988b: 227).

Ello supone cambiar **las prácticas económicas, políticas e ideológicas al interior del ejido**. Se trataba de que el ejido contara con una base propia de acumulación a partir de fuentes alternativas de crédito, una autonomía comercial y su propio equipo de técnicos para elaborar programas y capacitar campesinos. Estas prácticas sociales deberían cristalizar en organismos económicos regionales.

Otro aspecto crucial de este proceso es el manejo social del excedente retenido ya que implica **"trasladar el poder de decisión del comisario ejidal a la asamblea general"** (Gordillo, 1988b: 107). Es decir, el proyecto de la UNORCA suponía un cambio de relaciones de poder y de prácticas sociales, tanto al interior de los ejidos y de las organizaciones campesinas, como entre éstas y el Estado. Planteaba una **nueva alianza con el Estado** en la que el ejido dejara de ser órgano de control popular y el movimiento campesino no estuviera supeditado a la política gubernamental sino que se **concertara** a partir de **"intereses autónomos"** (Gordillo, 1988b: 111).⁴⁸

⁴⁷Esta primera propuesta para una ley agraria alternativa puede revisarse en Costa (1989: 326-340).

⁴⁸En palabras de un dirigente de la Alianza Campesina del Noroeste de Chihuahua: **"Para nosotros la autogestión campesina no es solo un programa de formación de recursos humanos propios, es sobretudo la búsqueda de nuevas relaciones entre la sociedad civil y el gobierno en sus distintos niveles. Es ante todo un intento por ampliar la democracia política al terreno de los procesos productivos y distributivos"** (negritas mías, "El Día", enero de 1985, en Costa, 1989: 175). En cuanto a la concertación se entendía como **"una acción para resolver nuestros problemas con responsabilidad compartida..."** (Gil, 1989).

Esta nueva alianza con el Estado y el acercamiento con funcionarios que apoyaban el proyecto de la UNORCA, era uno de los puntos más polémicos de la posición política de la Red, motivo de importantes divergencias con otras organizaciones campesinas.

Al margen de esta polémica, era indudable que, para fines de los ochenta. las organizaciones de productores habían avanzado tanto en sus logros como en sus propuestas, demandando una nueva relación con la sociedad en su conjunto.

De aquí que nos preguntáramos sobre la viabilidad de este proyecto en relación a la transformación de las relaciones de los campesinos con el Estado y al interior de ejidos y organizaciones ya que, como veíamos, la autogestión campesina suponía la transformación de prácticas profundamente arraigadas.

¿Se trataba de un modelo de desarrollo alternativo para los campesinos en el que éstos podrían ser sujetos del mismo en una relación diferente con el Estado o de formas más modernas de mediación política?

Ciertamente la relación de las distintas organizaciones regionales con el gobierno no significaba necesariamente la subordinación de UNORCA al mismo, puesto que se puede concertar en el disenso; pero tampoco garantizaba que no se reprodujera el dominio hegemónico del Estado y sus nuevos intermediarios en el campo.

Como se planteó en la introducción, éstas y otras interrogantes nos llevaron a acercarnos a las organizaciones regionales de la UNORCA y a observar, detrás del discurso político, cómo se concretizaba en la práctica este proyecto, reflexionando en torno a los cambios que implica el llevarlo a cabo, a nivel de las comunidades y de las regiones.

Antes de abordar esta problemática nos referiremos brevemente al gobierno de Carlos Salinas de Gortari en su relación con las organizaciones campesinas autónomas y su proyecto alternativo.

C) La UNORCA y los primeros años del salinismo (1988-1991).

En las negociaciones con las dependencias gubernamentales, se había tenido como interlocutores favorables de la UNORCA a los hermanos Salinas, por lo que el nombramiento del candidato

presidencial del PRI (1987), abrió una coyuntura política, favorable y difícil a la vez, para avanzar en la nueva relación con el Estado e influir en la política agraria nacional.

Sin embargo, el acercamiento con el candidato del PRI hacía difícil conservar la autonomía política y la pluralidad existente al interior de la UNORCA y creaba tensiones entre las diversas tendencias políticas que la conformaban.

Durante la campaña política aparecieron en la prensa programas de desarrollo, conclusiones de los foros, desplegados de apoyo al candidato del PRI, pero en base a propuestas de política agrícola de varias organizaciones de la UNORCA. Con ello no estuvieron de acuerdo otras organizaciones, como las que apoyaban a Cárdenas en Guerrero y Michoacán.

El proyecto de UNORCA fue utilizado por Salinas de Gortari desde su discurso de campaña, especialmente en Villa de Corzo, Chiapas, cuando señaló que había que dar a las organizaciones de productores el control de la tierra y de su producción y llamó a fortalecer los liderazgos que promovían la negociación y no la confrontación, lo que empezó a suponerse como programa de gobierno (ver Hernández 1992a: 69).⁴⁹

Este discurso había sido acompañado de un proceso de acercamiento de los representantes de Salinas con diversas organizaciones y dirigentes campesinos autónomos. Estos recorrieron el país ofreciéndoles la solución a viejos problemas, les recordaban favores recibidos y les ofrecían espacios de desarrollo a cambio de que firmaran desplegados públicos, so pena de quedar al margen del proceso de concertación (Hernández, 1991: 104).

Era evidente que el nuevo presidente no podía poner en práctica una política neoliberal en el campo con un movimiento campesino independiente o apoyándose únicamente en el viejo corporativismo agrario. Por otra parte, un sector importante de dirigentes y asesores de UNORCA confió más en esta "apertura" del gobierno hacia su proyecto, y en los espacios que se les brindaban, que en su propia fuerza social para negociar en el disenso o fuera del Estado.

En realidad, el concebir un desarrollo integral con base en el fortalecimiento del ejido, requería un cambio de modelo de desarrollo a nivel macrosocial y no era un proyecto compatible con la política neoliberal, más que en la forma y en lograr una mayor eficiencia del gasto público.

⁴⁹*"La premisa política de la modernización rural será la participación campesina. Políticamente el tránsito hacia una sociedad rural más participativa consiste en pasar del paternalismo hacia la responsabilidad compartida..."* (Salinas de Gortari, en Encinas et al. 1995:16)

No era lo mismo que el Estado transfiriera muchas de sus funciones en el campo en apoyo del sector social, como se demandaba, a que lo hiciera al sector privado, como en realidad sucedió.⁵⁰

En los primeros años del sexenio se debatieron al interior del gobierno, especialmente dentro de la SARH, dos proyectos para el campo, uno basado en el desarrollo del sector social y otro en el de la empresa privada y el gran capital. El primero propugnaba por un cambio en la legislación agraria vigente a favor de las organizaciones campesinas y estaba representado, entre otros, por Gustavo Gordillo, subsecretario de concertación. El proyecto neoliberal, representado por el subsecretario Luis Tellez, apoyaba la desregulación estatal en el campo a favor de la iniciativa privada (Rosales, 1993).

Al principio adquirió fuerza el primero y comenzó a ponerse en práctica, se sucedieron los convenios de concertación con organizaciones que recibieron y administraron recursos de Pronasol; pero que dejaban a un lado a numerosos sectores campesinos que no tenían capacidad organizativa o de gestión para acceder a ellos.⁵¹ También se liberaron campesinos presos y organizaciones generalmente marginadas pudieron impulsar algunos de sus proyectos (ver Hernández, 1991 y 1992b).

En búsqueda de la unidad campesina para impulsar transformaciones con justicia social, pero con respeto a la autonomía y pluralidad política de las organizaciones, la UNORCA participó activamente en la integración del Congreso Agrario Permanente (CAP) al lado de organizaciones autónomas y oficialistas. Desde el Estado, el CAP se concibió como una forma de restablecer la deteriorada alianza con el campesinado y como un interlocutor gubernamental de la mayoría de sus organizaciones nacionales, lo cual debilitaba a la CNC. Al interior de esta central ganó terreno la corriente modernizadora a cargo de un ex asesor de la UNORCA, quien trató de reconstituirla dándole prioridad a la organización productiva.

⁵⁰Era diferente reestructurar ANAGSA, INMECAFE o FERTIMEX con mayor participación de las organizaciones, como proponía la UNORCA a través del Congreso Agrario Permanente (CAP), que desaparecer estas instituciones.

⁵¹Si bien para la UNORCA concertar significaba una nueva forma de negociar con las instituciones desde su autonomía, el aparato gubernamental lo manejó como un mecanismo que tendía a la subordinación de las organizaciones y a nuevas formas de corporativización.

El CAP empezó a trabajar y a plantear conjuntamente sus demandas y propuestas al Gabinete: considerar al sector social en la desincorporación de las paraestatales, atender el rezago agrario, una legislación agraria favorable al mismo, no incluir los granos básicos en el Tratado de Libre Comercio, etc.⁵² Al interior del CAP tuvieron una actividad destacada los coordinadores de la UNORCA. En las dependencias los escuchaban, se hacían acuerdos con ellos, pero ello no significaba que se les tomara en cuenta o que se cumplieran dichos acuerdos.

La desincorporación en el medio rural favoreció a grandes grupos financieros y sólo un pequeño núcleo del sector social accedió a empresas que, en las nuevas condiciones, difícilmente podían ser redituables (Encinas et al, 1995).

Las organizaciones campesinas, entre otras la UNORCA y la CIOAC, hicieron una gran marcha a la ciudad de México en septiembre de 1990, contra la apertura comercial y las nuevas políticas. La UNORCA se quedó en Querétaro ante la firma de nuevos acuerdos, que tampoco se cumplieron y solo la CIOAC llegó a la capital. Mientras Salinas de Gortari se consolidaba y renegociaba la deuda, el proyecto del sector social perdía fuerza ante el empuje del ala neoliberal y las recomendaciones del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

Los precios de garantía se congelaron, se abrió el mercado internacional a la importación de algunos granos. Cuando la UNORCA elaboraba una propuesta sobre la reestructuración de ANAGSA, ésta fue sustituida por una empresa de corte privado. Se transformó la estructura del crédito y se dejó PRONASOL para la agricultura de temporal, el cual actuó como un subsidio que mantenía las prácticas de intermediación de los recursos públicos y fortalecía los cacicazgos locales (Encinas et al, 1995: 19-21). De manera que, para 1992, eran pocas las empresas campesinas que no enfrentaran problemas económicos: carteras vencidas y dificultades de financiamiento, reducción de sus niveles de operación y de sus fondos de consumo o de apoyo al bienestar social.⁵³

⁵²Ver Knochenhauer (1990) en relación a lo que significaba el CAP para diversas organizaciones campesinas.

⁵³LA CECVYM se desintegraba o rentaba sus parcelas. Ninguna organización de UNORCA tenía un desarrollo sano. La CIOAC tuvo que cancelar su proyecto de UNCAFAECSA para formar una red de sociedades de solidaridad social, la CNOC enfrentó la caída vertiginosa de los precios internacionales del café (Moguel, 1992b)

En medio de este panorama económico adverso, aprovechando ciertos espacios políticos que se abrían o presionando para abrirlos, las organizaciones para la producción seguían impulsando encuentros y alianzas regionales y sectoriales, tratando de enfrentar la nueva política y el amenazante Tratado de Libre Comercio (TLC). Con el objeto de fortalecer la convergencia regional de organizaciones campesinas y generar proyectos de desarrollo rural regionales, la UNORCA estableció siete Módulos Regionales de promoción y servicio para organizaciones integrantes o no de esta Red, de los que se derivaron alianzas regionales.⁵⁴

Así mismo la UNORCA participó en la formación de la Asociación de Distribuidores de Fertilizante y en la Red de Uniones de Crédito, al igual que en los encuentros de organizaciones maiceras en torno a la comercialización de ese grano que rechazaron la incorporación de los granos básicos al TLC. Una de las primeras respuestas al Tratado, provino del IV Encuentro Nacional de la UNORCA en Fresnillo, Zacatecas (1991) y el CAP acordó que la apertura debía ser gradual, con trato diferencial para los productores (Hernández, 1992b).

Cuando la UNORCA y el CAP se ocupaban de elaborar propuestas y presionar para que fueran consideradas en la negociación del TLC y muchas de sus organizaciones se encontraban debilitadas económicamente o mediatizadas en lo político, la iniciativa presidencial de modificaciones al artículo 27 Constitucional llegó al Congreso. Pasada la sorpresa y un primer rechazo del CAP, la UNORCA adoptó una posición intermedia, aceptando los aspectos que respondían a sus antiguas demandas y rechazando las que llevaban a la privatización del ejido (Rosales, 1993).

A pesar de las protestas y de la movilización de algunas organizaciones, la rapidez con la que se aprobaron las modificaciones, aunada a las condiciones mencionadas, impidieron la participación campesina en su discusión, así como un movimiento suficientemente amplio para detener los cambios legislativos. La UNORCA pasó por un proceso de crisis y desinformación de las bases que se sintieron traicionadas. Tras un periodo de reacomodo de fuerzas, uno de sus coordinadores salió de la Unión al haber apoyado las reformas sin consultar; pero la UNORCA

⁵⁴Tales módulos fueron los del Noroeste, Norte, Centro Norte, Centro Occidente, Centro Oriente, Sur y las Huastecas. De ellos se generaron algunos fondos revolventes para la operación comercial y alianzas campesinas, como la de Michoacán y la de la Huasteca (Boletín Informativo de la UNORCA, no 5, junio 1990).

quedó debilitada a nivel nacional, debiendo reajustar también su propuesta hacia un desarrollo más integral e incluyente para el sector social rural.

El proyecto de la UNORCA no llegó a ser política nacional, salvo en el discurso y en algunos aspectos; muchas de sus propuestas quedaron relegadas, como la ley agraria que elaboró. Pero, si bien como sujeto social perdió relevancia, su proyecto no desapareció como alternativa, sino que se siguió construyendo en los espacios regionales y, en sus aspectos centrales, continúa presente en organizaciones sectoriales o regionales, ya sea de la UNORCA o impulsadas por diversas ONGs, entre las que destacan organizaciones cafetaleras, forestales y comercializadoras.

En el siguiente capítulo se abordará la participación en organizaciones campesinas en tanto factor primordial para la construcción de este proyecto alternativo, las condiciones en las que se da y las transformaciones profundas que implica su práctica.

CAPITULO II

UN MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DE LA PARTICIPACION EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

2.1. PARTICIPACION Y AUTOGESTION

En este apartado se precisan los conceptos de organización autogestiva y participación, las razones por las que nos centramos en ellos y qué relación guardan con la construcción de sujetos sociales y con el desarrollo en el campo. Así mismo se introducen los factores que condicionan este fenómeno.

Partimos de un supuesto compartido por otros autores: el que **las prácticas colectivas y la participación, el tomar parte en, el apropiarse de, son el eje y el requerimiento básico para que una organización social conforme un proceso de desarrollo como sujeto activo, para que se constituya como sujeto del desarrollo social.**¹

Ello no significa que toda práctica colectiva o todo proceso participativo lleven a consolidar una organización, puesto que ciertamente pueden llevar a la ineficiencia y al desorden, pero la organización autogestiva no puede prescindir de la participación.

Se concibe a la organización campesina como un medio para el desarrollo rural en tanto proceso en el que los campesinos no son solo objetos o supuestos beneficiarios, sino actores capaces de constituirse en sujetos históricos del mismo, incidiendo en las decisiones que les afecten como colectivo organizado. De tal forma que el desarrollo implicaría tanto el mejoramiento de sus condiciones de producción y de vida como el incremento de la capacidad para decidir y tomar parte en el mismo.²

Para que una organización se convierta en sujeto de su propia historia es necesario que participe en la construcción de su proyecto y en la ejecución del mismo, lo que exige un largo proceso de definición de objetivos comunes y de formación de la identidad del grupo.

¹ Al respecto consúltese León y Flores (1991), Mata (1990), Cárdenas y García (1987), entre otros.

² *"...el desarrollo rural está estrechamente ligado a la organización autogestiva de los campesinos, a la integración de las actividades sociales a través de la cooperación y, por tanto, a la toma democrática de decisiones de todos aquellos que participan en dichas actividades"* (León y Flores, 1991:36).

En realidad, el promover la autodeterminación y el conseguir la participación de la comunidad, son viejos objetivos en la teoría y la metodología del Desarrollo de la Comunidad, pocas veces alcanzados (ver Erasmus, 1969; y Ander, 1982). Pero trabajos más recientes le dan otra dimensión, considerando como *"lo fundamental del desarrollo el proceso de los campesinos por modificar su realidad y la estructura de poder vigente"*, lo que implica confrontación social y la construcción de contrapoderes alternativos (León y Flores, 1991: 35-36).

"La participación de la base" es un objetivo e incluso un "slogan" del que todo el mundo habla, que engloba prácticas muy diferentes, desde ser solo discurso hasta el control de todos los aspectos de la organización (Varios, 1990 :87) Puede significar "ser parte de" y beneficiarse pasivamente de los logros obtenidos, o bien "tomar parte en" todo aquello en lo que uno esté implicado.³

La preocupación por la participación no ha sido acompañada de un trabajo empírico que ayude a definir el concepto y a comprender el proceso participativo, por lo que, según Muro (s.f.), no existe un acuerdo sobre lo que se entiende por participación.

Aquí, cuando hablamos de la participación como elemento esencial en la construcción de una organización en tanto sujeto social, no nos referimos a la simple movilización campesina, que sugiere formas espontáneas pero débilmente orgánicas, o al nombramiento de los dirigentes, sino al **proceso de "tomar parte en" de los integrantes de una organización desde la formulación del proyecto y la puesta en práctica del mismo, hasta su evaluación y distribución de los beneficios** (Muro, s.f.).

Sin embargo, en la práctica de las organizaciones hay diferentes formas y grados de participar, por lo que es importante observar en diferentes experiencias concretas cómo se da este proceso de "tomar parte en" y en qué condiciones.

La autogestión es entonces una forma de participación que se refiere a la gestión autónoma en un colectivo e implica la participación de cada uno en colaboración con otros, para resolver uno o más problemas que conciernen a todos.⁴

³ *"En la medida en que se asume un programa como tarea conjunta, se participa"* (Ander, 1982: 209).

⁴ Este término es traducción literal del servo-croata smoupravlje. Smo es equivalente del prefijo griego auto que designa el concepto "por si mismo" y pravlje significa gestión (Ander, 1989).

Sin embargo, distinguimos heurísticamente diferentes dimensiones o connotaciones de este concepto: la utópica, la discursiva, la metodológica o de instrumentación en la práctica y la de su institucionalización en empresas sociales.

Por acepción utópica nos referimos a la autogestión como el contenido esencial de una sociedad o de una organización nueva e inexistente por ahora, como la imagen de una forma de vivir mejor, el sueño que impulsa la acción, que no existe en ninguna parte; pero que tiene un papel que cumplir en la construcción del futuro, por ejemplo, en tanto parámetro evaluativo (ver Krotz, 1988d: 57).

En este sentido consideramos la definición de autogestión campesina de Mata (1990: 63):

"actividad que les permite a los campesinos tomar en sus manos, sin intermediarios de ninguna especie, todos los problemas que se presentan en las comunidades rurales y gestar... las tareas que les corresponda desarrollar para beneficio de la comunidad".

Es decir, se plantea como una utopía que no existe en ninguna parte.⁵ En muchos de los proyectos de las organizaciones que pretenden ser autogestivas o en los planteamientos y objetivos de los grupos que los promueven, encontramos esta dimensión utópica de la autogestión como el horizonte que guía su acción; pero aquí no es de nuestro interés al no ser la práctica real de las organizaciones.

La autogestión también se ha manejado como elemento central del **discurso político**, tanto de funcionarios y políticos como de asesores o dirigentes de organizaciones, perdiendo gran parte de su contenido práctico.⁶

Por otra parte, para Gordillo (1988b :106), asesor de UNORCA antes de 1989, la autogestión campesina significa que el ejido cuente con una base propia de acumulación, crédito

⁵ La autogestión se considera incluso como un modelo de organización de la sociedad alternativa al capitalismo y al socialismo burocrático, en tanto forma de organización y de dirección de la sociedad en lo económico, lo social, lo cultural y lo político, en la cual, los trabajadores, en cuanto productores directos y en cuanto ciudadanos, controlan los resortes del poder y los centros de decisión mediante la democracia directa, logrando una amplia y efectiva participación en los bienes y beneficios de la sociedad (Ander, 1989).

⁶ Este fue el caso del discurso del candidato a la presidencia Salinas de Gortari en su campaña política (1988) y en relación a las reformas agrarias, legitimando la retirada del Estado de áreas clave para el desarrollo en el campo.

y un equipo técnico. El autor se refiere más bien a autonomía respecto al Estado que al manejo autogestivo de estos aparatos económicos (Gordillo, 1990).

Mas allá de planteamientos discursivos o utópicos, gran número de organizaciones populares y no gubernamentales tanto en el campo como en los centros urbanos, intentan llevar a cabo una práctica autogestiva, que en menor o mayor grado, se acerca a este "tomar parte " en la gestión colectiva de una cooperativa, un ejido, una caja de ahorro. En el Foro sobre Movimientos Sociales y Autogestión (Oaxtepec 22-24 sep., 1988) se le llamó **la autogestión como metodología**, con ingredientes básicos como el ejercicio de la democracia en pequeños espacios y la capacitación creciente.

Es esta práctica que intenta ser autogestiva la que puede ser objeto de estudio de la antropología con sus condicionamientos históricos y económicos y sus diversas implicaciones sociales, políticas y culturales y es la que interesa en este trabajo. De igual forma se considerará la autogestión que se institucionaliza en las empresas sociales.

Así mismo, la participación popular involucra como punto focal el poder, por lo que también se le ha conceptualizado acertadamente como un **proceso de alcance de poder o de formación de contrapoderes** (Oakley, 1987) y supone una transformación de las relaciones de poder y una contrahegemonía cultural (ver también Fals, 1986).

La participación y la autogestión se concretizan en prácticas individuales y colectivas y por éstas últimas entendemos los comportamientos o acciones conjuntas que agrupan a varios campesinos u organizaciones en torno a ciertos objetivos comunes. Todas aquellas formas de cooperación en el trabajo o en la toma de decisiones constituyen la médula de cualquier organización campesina (León, 1987:4).

Dichas prácticas tienen una dimensión económica y/o política. Las prácticas económicas pueden concretarse en organismos económicos colectivos como empresas sociales, tiendas cooperativas, comités de abasto, grupos solidarios de crédito, etc. Estos constituyen la base económica de la organización ya que permiten su reproducción en cuanto tal, siendo al mismo tiempo sustento y expresión del poder en la organización.

Ello nos remite a las prácticas específicamente políticas (asambleas comunales, de delegados y otros mecanismos de toma de decisiones) y a su institucionalización en estructuras

de autoridad, comités de administración, etc. y a adentrarnos en las relaciones de poder al interior de las organizaciones y con ello en la dimensión política de la participación.

Ahora bien, el supuesto inicial, "**apropiarse de**" se refiere al proceso de interiorización del proyecto colectivo de desarrollo, que no necesariamente se sigue de la participación objetiva en el mismo. Es algo más que ésta. Tiene que ver con una reflexión crítica, un hacerlo suyo en relación a los propios intereses y a la propia experiencia.

La participación y la autogestión en una organización, como toda práctica individual o colectiva, no se entienden sólo por sus condicionantes estructurales o su apariencia externa. Es necesario considerar la dimensión subjetiva.⁷ *"Lo colectivo es el reflejo articulado entre subjetividades diversas que interactúan"* (Zemelman, 1987).

Es cierto que no hay sujetos sociales o acciones colectivas que estén fuera de las estructuras o que queden fuera de las relaciones de clase; pero éstas no agotan al sujeto y su experiencia cotidiana o en movimientos sociales es fuente importante de reproducción o creación de subjetividades. De tal forma que ni la estructura determina linealmente al sujeto y su identidad, ni éste actúa en el vacío. La mediación entre estructura y acción colectiva es subjetiva (De la Garza, 1992).

Por ello se dice que la autogestión tiene también que ver con *"el sentimiento de si puedo hacer algo por mi mismo; pero en compañía de otros"*⁸ e implica *"ir haciendo conciencia colectiva de las posibilidades que tiene el pueblo de resolver sus problemas..."* (Paas et al., 1990: 166). La aprehensión subjetiva de la misma es lo que hace a la práctica autogestiva multideterminada y poco previsible sus resultados.

En el resto del capítulo, trataremos de estructurar los distintos condicionantes o factores encontrados para la participación y la autogestión que guiarán el análisis y que sólo se pueden separar con fines heurísticos. En busca de la ubicación teórica y antropológica del problema se acudió a los estudios de comunidades campesinas para enmarcar la participación en el contexto

⁷ En el estudio de los sujetos sociales autores como Melucci (1985), Zemelman (1987) y De la Garza (1992), reiteran la importancia de las subjetividades sociales.

⁸ Foro sobre Movimiento Social y Autogestión, Oaxtepec, Sept. 1988.

específico en el que originalmente se expresa. A la relación entre las estructuras de las comunidades y organizaciones y las formas de participación, dedicamos el apartado 2.2.

En segundo lugar se revisaron estudios sobre ejercicio del poder en comunidades y organizaciones rurales e indígenas, dedicando a la dimensión política de la participación el apartado 2.3. En tercer lugar (2.4), en tanto los integrantes de una organización participan en la misma a partir de sus normas, valores y prácticas culturales, se hace referencia a la cultura política en el campo mexicano. Y al considerar que la autogestión y participación campesina implican la transformación de relaciones y prácticas económicas, sociales y políticas, se acudió al concepto de resocialización (2.5).

2.2 COMUNIDADES CAMPESINAS Y PARTICIPACION

Para analizar con propiedad la participación y/o la autogestión campesina es necesario ubicarlas en el contexto socioeconómico en el que tienen lugar, tanto en relación a las características de las comunidades como al entorno regional en el que éstas se inscriben. Ello implica caracterizar la región socioeconómica en la que se ubican, conocer su historia y los principales grupos sociales y políticos que en ella han interactuado (León y Flores, 1991, León y Steffen, 1986).⁹

Supone también entender las relaciones internas y las características de las comunidades, a las que nos referimos en la primera parte de este apartado para después indagar acerca de diferentes formas de obtener beneficios públicos y/o comunes, como la fajina, buscando aquellas condiciones e incentivos que han llevado a los hombres a participar en acciones de interés colectivo en diferentes momentos históricos. Finalmente se considera la forma que adquiere la

⁹ Cada organización encuentra sus límites al exterior en el cuadro de relaciones de producción y de poder en el que se inserte y, por otra parte, al interior, en el tipo de productores que la formen, en sus formas tradicionales de organización y participación (Flores y León, 1979: 540).

Por ejemplo, la trayectoria de la ARIC Jacinto López de Sinaloa y de sus representantes, con experiencia suficiente para tratar con funcionarios y ocupar puestos destacados en la Coordinadora de UNORCA, sólo se puede entender en el contexto de la agricultura moderna del noroeste del país y después de importantes movilizaciones por precios de garantía (cuadro 1).

Otro ejemplo es la participación de las comunidades en la organización regional de los indígenas tzeltales de la Quiptik Ta Lecubetzal, que se explica no sólo por sus tradiciones comunitarias sino por las difíciles condiciones de sobrevivencia en la Selva Lacandona y por el acompañamiento de la pastoral indígena de la Diócesis de San Cristóbal.

participación en organizaciones de diferente complejidad y nivel espacial y en las diferentes etapas del proceso organizativo.

A) Organización comunitaria y participación.

El espacio más inmediato donde surge y se expresa la participación es la comunidad, en la proximidad de la sobrevivencia y de las relaciones cotidianas.¹⁰ Ello nos lleva a preguntarnos cómo se organiza el campesino en sus comunidades, así como por las formas originales que asume su participación en la toma de decisiones o en los procesos de trabajo relacionados con la vida comunal.

¿Cuáles son las características de dicha comunidad y las relaciones que se establecen a su interior? ¿Qué pasa con la solidaridad, el individualismo o la democracia directa en diferentes comunidades? ¿Cuáles son las variables que se asocian a tal o cual forma de participar en el bien común? Consideramos que todo ello constituye la base a partir de la cual el campesino toma parte en una nueva organización.

Es decir, a partir de sus formas tradicionales de organización, de sus grupos familiares, de parentesco, clientelares o faccionales, de los grupos ejidales existentes y aún de su identidad étnica, el campesino entra en contacto con nuevas formas de agruparse, con agentes de cambio y con diferentes reglamentaciones agrarias, y si bien, transforma prácticas y aprende nuevas, las relaciones mencionadas continúan presentes y explican en mucho la dinámica interna de la nueva organización.

Sin embargo en la realidad nos encontramos con una gama muy amplia y heterogénea de comunidades rurales o pueblos campesinos, desde pequeños asentamientos y rancherías hasta poblaciones de más de cinco mil habitantes con una división del trabajo más compleja.

Hablar de comunidades campesinas y de su caracterización es adentrarnos en una temática ampliamente abordada en la literatura antropológica. Sin embargo solamente haremos referencia a algunos estudios y categorías que consideramos ayudan a explicar el por qué se dan

¹⁰Como señalamos, el lograr formas de colaboración voluntaria para el bien colectivo ha estado en la base de la teoría y la práctica del "Desarrollo de la Comunidad", si bien teóricos y prácticos han señalado las pocas veces que ésta se obtiene (Erasmus, 1969).

cierto tipo de relaciones (más participativas y solidarias) en unas comunidades y en otras no y cómo se están transformando estas relaciones.

Las relaciones al interior de comunidades campesinas tradicionales, pequeñas, homogéneas y con escasa división del trabajo han sido asociadas a la *gemeinschaft* de Tönnies (Erasmus, 1969: 236). Ello por el carácter que asumen las relaciones, de tipo personal, tradicional e informal, donde predomina el sentimiento sobre la razón y con obligaciones mutuas conocidas por todos, características de grupos primarios como la familia, el barrio, el grupo de amigos o la comunidad (Horton y Hunt, 1993:208).

En la *gemeinschaft* los integrantes se agrupan por una voluntad esencial, instintiva, que incluye simpatía o afinidad y se rigen por reglas morales que se consideran naturales y necesarias (Timasheff, 1971:130).

Se trata de un tipo societario ideal al igual que la comunidad cerrada o la cultura *folk*, que no se puede trasladar mecánicamente a cualquier comunidad tradicional, pero que nos aporta elementos para reflexionar sobre el carácter de las relaciones que se establecen en comunidades un tanto aisladas y homogéneas, con pocas relaciones mercantiles y una economía de subsistencia, como las de la Selva Lacandona y de algunos grupos de trabajo voluntario.¹¹

Al respecto, Redfield (1944, 1965),¹² comparó a las sociedades homogéneas y aisladas con las heterogéneas y móviles estableciendo un *continuum* histórico entre ellas y elaborando dos tipos ideales: la cultura folk y la urbana. La primera se caracteriza por ser pequeña, aislada, ajustada al medio ambiente local, analfabeta, homogénea culturalmente, con relaciones de carácter personal y basadas en el parentesco y donde el grupo familiar es la unidad de acción (Redfield, 1944).

Redfield (1965) destaca la fuerte integración que existe en estas comunidades derivada de una cultura homogénea, donde sus elementos presentan una estructura coherente y en donde objetos y actos tienen el mismo significado para todos, como la que encontró en Tusik, Quintana

¹¹Resulta necesario tomar en cuenta las condiciones en que se producen estas relaciones ya que ocurre que con frecuencia, en cooperativas o colectivos agrícolas se pretende crear artificialmente relaciones *gemeinschaft* (Erasmus, 1969).

¹²Redfield (1944) había estudiado cuatro comunidades de Yucatán ubicadas en diferentes regiones socioeconómicas y con un grado de complejidad y división del trabajo creciente.

Roo. La participación aquí es también más colectiva, a través de la familia y con fuertes sentimientos de solidaridad de grupo.

Redfield consideraba que la división del trabajo y la pérdida del aislamiento con la consiguiente heterogeneidad creciente llevaban a la desorganización de la cultura, a la secularización y al individualismo, características todas de la cultura urbana.¹³

Independientemente de las críticas a algunos de sus postulados teóricos, como el hecho de que los conflictos están presentes aún en sociedades homogéneas, Redfield proporciona elementos para reflexionar sobre el carácter más o menos colectivo o individualista de las comunidades a estudiar y de las condiciones de integración o desintegración cultural que presentan.

De igual forma, la tipología ya clásica de Wolf (1955, y 1957) de comunidades campesinas cerradas y abiertas en Latinoamérica, las unas más cohesionadas e integradas en su interior, y las otras más heterogéneas e interrelacionadas con el espacio regional, proporciona una serie de variables asociadas a uno u otro tipo, que pueden relacionarse con ciertas formas de participación y toma de decisiones, independientemente de las limitaciones de esta tipología para aplicarla actualmente en la amplia gama de comunidades que encontramos en México.¹⁴

Las comunidades cerradas son por lo general pobres, ubicadas en tierras marginales, poco estratificadas, con un control comunal de la tierra, que es la base de la estructura

¹³Sin embargo, con las investigaciones posteriores de Sol Tax en Guatemala, donde se encontraron comunidades indígenas seculares, individualistas e integradas al mercado, pero cuya cultura era homogénea y bien organizada, Redfield planteó que sus hipótesis solo se cumplían en ausencia de una economía de mercado.

¹⁴Esta interpretación fue discutida y complementada por otros autores, al mismo tiempo que intentaban aplicarla a comunidades de otras regiones geográficas, tales como el Caribe (Horowitz, 1969), China (Skinner, 1971) y Viet Nam (Rambo, 1977). En general, estos autores señalan la importancia de la relación de estas comunidades con la sociedad total en su configuración como cerradas o abiertas, así como una serie de variables asociadas a uno y otro tipo. Wolf se refiere a factores más bien económicos, mientras que Skinner resalta también las características políticas del entorno. Rambo incluye variables del medio natural, sociodemográficas, políticas y culturales, resultando la estructura de las comunidades, respuestas adaptativas a las mismas.

corporativa y donde existen controles muy estrechos sobre la actuación individual como la brujería.¹⁵

La asociación entre tenencia colectiva de la tierra y estructura corporativa la encontramos también en las comunidades "cerradas" de Viet Nam estudiadas por Rambo (1977), relacionada con una organización comunal para controlar obras de riego y en el Caribe (Horowitz, 1960).¹⁶

Skinner (1971), señala la influencia del medio externo en la estructura normativa de las comunidades campesinas de China, que a través de su historia se abrían y se cerraban según las circunstancias, favorables o desfavorables, de su entorno económico o político. Ante una crisis política y social, las comunidades se cerraban normativamente, reafirmando sus normas locales y su subcultura, resultando la solidaridad normativa un instrumento muy valioso que da fuerza para sobrevivir (Skinner, 1971).

Al margen de la discusión sobre estructuras cerradas y abiertas, lo anteriormente expuesto nos indica que **la solidaridad y la participación en las actividades comunales es en gran parte función de realidades objetivas que la hacen necesaria y posible, y está fuertemente normada y sancionada por la comunidad.** En efecto, en las comunidades pequeñas, la visibilidad social es muy alta, facilitando la supervisión de unos sobre otros.

El desarrollo de relaciones de producción capitalistas trae consigo un creciente individualismo, la competencia entre las unidades de producción y una menor participación colectiva en las comunidades campesinas. Moore (1976: 385) destaca que la solidaridad débil en

¹⁵Wolf, (1955) se refería primordialmente a las comunidades indígenas mesoamericanas de mediados del siglo. Avila (1986) considera que la comunidad indígena *"se rige por una serie de principios de autogestión y un relativo igualitarismo (y) ... tiende a regular en su interior todos los aspectos de la vida social, económica, cultural y religiosa, incluida la tierra"*. Sin embargo, esto ya no sucede hoy en día en muchas comunidades indígenas, especialmente las más grandes y estratificadas o con mayor influencia de la "modernidad".

¹⁶Es interesante señalar cómo Rambo encuentra comunidades "cerradas" y solidarias ubicadas en un medio ambiente difícil para sobrevivir lo que llevó a una organización corporativa a controlar el medio ambiente e incluso a contar con instituciones que aseguren la solidaridad. En cambio, un hábitat benigno no requiere de una organización corporativa para controlarlo.

éstas comunidades, es fundamentalmente un fenómeno moderno, propio de un capitalismo tardío.¹⁷

Wolf (1955) también asocia las comunidades abiertas a la expansión del mercado capitalista y a la producción de cultivos comerciales que llevan a una continua interacción con el mundo externo. La tierra es propiedad privada, son más heterogéneas y no existen controles sobre las decisiones individuales.

Sin embargo, todo este proceso de "modernización capitalista", división del trabajo y heterogeneidad creciente, afecta desigualmente a las comunidades, según las particularidades de las regiones en las que se ubiquen; pero aún dentro de una misma región o grupo étnico encontramos diferencias.

Es en las comunidades más pequeñas y poco estratificadas, donde hay más condiciones para la participación democrática. La homogeneidad, no sólo cultural sino social y económica, propicia la integración y permite el trabajo conjunto.

Pero, en estas comunidades, es frecuente que los recursos económicos sean limitados y no existan fuertes intereses políticos externos sobre ellos.¹⁸ De manera que si bien puede existir un alto grado de participación en la vida pública sólo se posee control sobre recursos no significativos para las unidades superiores de poder (Varela, 1984:56). Analizando una comunidad de este tipo en Morelos, Varela considera también, **que la participación democrática en la toma de decisiones no es resultado de un voluntarismo más o menos consciente sino de la escasa diferenciación de su población.**¹⁹

A medida que el centro de decisiones adquiere otra base de poder y éste se concentra dentro o fuera de la comunidad, la participación mayoritaria disminuye y se limita a las

¹⁷Era lo que sucedía en Francia a mediados del siglo XIX y que llevó a Marx a comparar las aldeas campesinas con sacos de patatas (Moore, 1976).

¹⁸ Aguilar y Alatorre (1988: 187) consideran que a ello se debe que en las comunidades zapotecas de este tipo se respete más la organización comunitaria tradicional y la asamblea sea un órgano de decisión.

¹⁹ Metepec sería el ejemplo de una comunidad sin una estratificación en la que hubiera diferencias de poder acentuadas entre sus habitantes, con relaciones cara a cara y de contenido múltiple, con una intensa actividad pública y proliferación de cargos. Al no haber interferencia activa de las unidades superiores conserva una cierta autonomía en la toma comunitaria de decisiones pero de muy limitados alcances (Varela, 1984).

autoridades locales, apoyadas por el grupo de poder local o por agentes externos con intereses en la comunidad. Se trata de comunidades más estratificadas con una élite económica y/o facciones. De esta forma el autor concluye que a **"menor concentración de poder mayor participación política de la comunidad y a mayor concentración menor participación"** (Varela, 1984:56).²⁰

De igual forma, en regiones de población indígena la tendencia en los pueblos grandes y más estratificados es ejercer la autoridad en beneficio de un grupo o facción que se superpone a la organización comunal (Aguilar y Alatorre, 1988; Flores, 1993; Zárate, 1991, entre otros) En estas sociedades con fuertes lealtades familiares, de vecindad, laborales o clientelares que cruzan los estratos, se forman facciones o alineamientos verticales cuyos líderes, con su séquito de jornaleros, aparceros u otros dependientes económicos, se disputan el poder (ver Alavi, 1976).

Las facciones y las relaciones clientelares están presentes en sociedades campesinas estratificadas (Alavi, 1976) e influyen en la forma que adquiere la participación campesina en sus organizaciones, ya que éstas tenderán a ser faccionales y limitarán la cohesión y la solidaridad horizontal y comunal y, con ello, el proyecto para el desarrollo colectivo.²¹

Entre mayor sea la dependencia de patrones internos o externos menores las posibilidades de solidaridad horizontal. Ello no significa que ésta no se dé; pero aun queda mucho por discutir sobre las condiciones en que se rompen los alineamientos verticales y se opta por la solidaridad horizontal o bien se transforman en una nueva dependencia, aunque no implique sometimiento económico y sí busque cambios en la estructura social.

²⁰En estas sociedades estratificadas como Tepoztlán" ... *no existe la posibilidad de formar con toda la población unidades de consenso: los diferenciales de poder de cada estrato impiden formar un todo igualitario que pueda autorregularse con sólo el poder asignado de sus miembros"* (Varela, 1984).

²¹En un estudio sobre Yalalag se observó cómo el grupo que ascendió al poder, derrotando a los caciques tradicionales, tenía la estructura y se comportaba como una facción con su séquito de clientes. pese a implementar un proyecto de reivindicación étnica y de bienestar para el pueblo. Las decisiones las imponía el grupo promotor, nucleado en torno al líder, sin lograr una amplia participación de la población, salvo en los momentos iniciales (Aguilar y Alatorre, 1988). Algo semejante ocurría también en la Cooperativa Tosepan Titatanisque de Puebla (Martínez, 1991). De igual forma, en la Unión de Comuneros Emiliano Zapata de Michoacán (UCEZ) una estructura faccional y clientelista relaciona a los líderes locales con los dirigentes regionales y con el carismático asesor jurídico de la organización (Zárate, 1987; Vásquez, 1987).

B) Etnia y Participación en organizaciones.

Resta por mencionar la participación en organizaciones campesinas indígenas tomando en cuenta la identidad étnica. Es decir, participar desde la etnia, tomar parte en tanto indio, y no sólo como campesino o jornalero.

Lo étnico implica un sentimiento de identidad y pertenencia que vincula y cohesiona fuertemente a un grupo que comparte una misma lengua, raza, concepción del mundo, valores y tradiciones y, en las comunidades indígenas con frecuencia, un dominio corporado de tierras y bosques.

"La etnia se expresa fundamentalmente en el plano de la comunidad" (Avila, 1986)²² y difícilmente en el plano regional, por lo que se puede preguntar si se trata de identidad étnica o comunal

Sin embargo, la etnicidad puede ser un factor primordial y, en ocasiones, determinante de la participación, para dinamizar, construir y cohesionar una organización y un proyecto. Por ejemplo en la Meseta Tarasca el proceso étnico tuvo como base la recorporativización de la comunidad indígena y fue evolucionando en complejidad hasta abarcar toda la región (Vásquez, 1987: 39).²³

Sin embargo, para lograr la participación más allá de los primeros momentos, el factor étnico no es suficiente, ya que se requiere remontar los siglos de sumisión, analfabetismo,

²²Este autor se basa en su estudio sobre etnia y organizaciones campesinas en la Huasteca; pero de igual forma lo confirman estudios sobre organización en regiones indígenas como el de Aguilar y Alatorre (1988) en la Sierra Zapoteca, el de Leyva (1993) en la Selva Lacandona o el de Martínez (1991) en la Sierra de Puebla.

²³Asimismo, en la Huasteca en los momentos de lucha más álgida por la tierra, las comunidades indígenas recuperaron *"su forma propia de hacer las cosas"*, desconocieron a la autoridad municipal, tomaron en sus manos el registro civil, impartieron una justicia autónoma e, incluso, el tañer de las campanas fue otra vez la forma de llamar a la comunidad en caso de redada nocturna. Existía una *"decisión de recuperar lo étnico ...aunque dinámicamente, incorporando elementos externos"* (Avila, 1986).

alcoholismo, de los pueblos indígenas, que con frecuencia los llevan a depender de modernos escribanos o asesores (Avila, 1986).²⁴

La etnicidad también se ha utilizado como reivindicación política que aglutina, da identidad y legitima un movimiento pero que no necesariamente lleva a la participación sino tan sólo a la movilización ya que es más bien discursiva (ver capítulo 2.1).²⁵

La etnicidad y su influencia en la construcción y participación en organizaciones productivas debe analizarse cuidadosamente en las regiones del país donde existen importantes organizaciones indígenas, como en la Sierra de Puebla con la Cooperativa Tosepan Titatanisque, en la Huasteca o en la Unión de Uniones en la Selva Lacandona.

C) Intercambio recíproco e incentivos sociales que sustentan la participación.

En este apartado abordamos los planteamientos de Erasmus (1977) ya que buscan responder a preguntas muy semejantes a las que hicimos al inicio de la investigación: ¿en qué condiciones y bajo qué incentivos se participa en acciones de interés colectivo?

Erasmus considera que el problema central de la teoría política se refiere a cómo los hombres pueden superar sus intereses individuales y actuar en función de los intereses de la colectividad y se pregunta si es posible que el hombre pueda planear y ajustarse a ciertos límites, en proyectos comunes, sin caer en el totalitarismo y sin sacrificar libertad e individualidad, recordándonos la vieja polémica entre socialismo y democracia.²⁶

²⁴Es frecuente que sean los migrantes indígenas, que regresan a sus comunidades valorando el ser indio, los que se convierten en los intelectuales de la organización, desplazando a los ancianos como en la Huasteca (Avila, 1986) o en la Sierra Zapoteca donde los jóvenes con estudios superiores promovían, asesoraban y manipulaban al Consejo de Autoridades Zapotecas (Aguilar y Alatorre, 1988).

²⁵Este sería el caso de la Unión de Comunidades Emiliano Zapata de Michoacán (UCEZ) donde la afiliación es por clientelismo a las diversas facciones que la componen y líderes nativos utilizan lo étnico como bandera reivindicativa (Vásquez, 1987; Zárate, 1987).

²⁶Este autor hace una revisión exhaustiva de diversas formas de organización social, históricas y utópicas, que han tratado de buscar el bien colectivo. Analiza desde el proyecto comunal, ya sea en las sociedades primitivas o campesinas; las diversas experiencias del hombre comunista, como las comunas milenaristas del siglo XIX o las del moderno Israel; el socialismo real de China y Rusia o las sociedades utópicas, hasta las cooperativas y granjas colectivas del mundo capitalista y los modelos autogestivos del anarquismo. En todas ellas busca los incentivos que hacen posible su funcionamiento así como modelos de prácticas de ayuda mutua.

Para este autor el hombre desarrolla el altruismo a través de la reciprocidad, dando servicios a cambio de recibir servicios, **equilibrando el interés público con el interés individual**. *"Ayuda a otros de manera que te ayuden a ti, da comida a aquellos que te visiten de manera que piensen bien de ti"* (Erasmus, 1977:19).²⁷

En las sociedades menos desarrolladas es más claro que el bien individual está estrechamente relacionado con el bien del grupo, ya que el primero depende comúnmente del segundo. Con el desarrollo del capitalismo, el bien colectivo no parece depender de acciones individuales, sino que se alcanzaría a largo plazo; pero siempre se requieren de normas legales, como impuestos o sanciones, para asegurarlo.

En grupos pequeños, con alta visibilidad social, donde los miembros se conocen y pueden vigilarse, y premiarse o castigarse unos a otros, se dan condiciones para la predictibilidad social (Erasmus, 1977: 71). En los grupos y comunidades primitivas, el altruismo recíproco prevalece mientras sus integrantes pueden establecer controles mutuos con sanciones e incentivos sociales como el ostracismo o el prestigio.

Cuando las circunstancias demandan coordinación social fina se ha encontrado que el grupo tiende a ser pequeño, siendo el siete, más o menos dos, el "número mágico" o ideal para una participación más o menos igualitaria en la toma de decisiones, lo que habría de considerarse en las experiencias autogestivas. El altruismo recíproco funciona óptimamente en grupos de hasta 100 miembros y 25 adultos decidiendo (Erasmus, 1977).

Esto se pierde a medida que el grupo crece, requiriéndose de un liderazgo más fuerte para la coordinación de actividades y de otro tipo de controles. El intercambio entre individuos y grupo se hace más asimétrico y las condiciones de predictibilidad social se hacen más débiles. Cuando los grupos son muy grandes, y además, están formados por personas desconocidas entre

Por ello su revisión resulta útil para estudiosos de organizaciones populares y empresas sociales, ya que ayudaría a ubicar algunos planteamientos demasiado optimistas sobre éstas y a analizar variables que tal vez han recibido poca atención, como el efecto que tienen sobre los individuos y la alta visibilidad y censura pública que existe en estos grupos.

²⁷Estas son el tipo de normas morales que sostienen la reciprocidad en grupos de Nueva Guinea pero que en esencia se encuentran en muchas partes, entre los cazadores al compartir la comida, en prácticas de ayuda mutua entre los campesinos o las primeras formas públicas de alcanzar el bien común a través del impuesto en trabajo. En este sentido la generosidad o el egoísmo serán incentivados o reprimidos en determinadas sociedades, según se requiera para la supervivencia del todo.

sí, la falta de participación no se puede controlar socialmente, por lo que no funciona el intercambio recíproco de trabajo y es mejor aplicar impuestos monetarios para sufragar el bien común.

La mano vuelta y el trabajo comunal o fajinas son formas de proveer el bien común que con frecuencia se han utilizado en los programas de Desarrollo de la Comunidad y en las organizaciones campesinas;²⁸ pero es importante señalar que, en rigor, las faenas son un impuesto en trabajo y tienen un carácter obligatorio.

Mediante el trabajo comunal se construyeron las sociedades antiguas y es el principal instrumento para llevar a cabo diversas obras de infraestructura y servicios en comunidades no especializadas, generalmente sin economía monetaria o sin recursos. Normalmente, este trabajo no es una cooperación voluntaria ya que existen diversos mecanismos sociales y sanciones para lograr que se lleve a cabo.²⁹ Funciona mientras no se desarrolle la especialización del trabajo y la economía monetaria que hace más práctico pagar en dinero las obras públicas (Erasmus, 1977).

En México, en las comunidades indígenas, el tequio, faena, fajina o trabajo colectivo no remunerado es con frecuencia el único recurso para realizar obras para el bienestar común. Quienes participan en ellos validan su pertenencia a la comunidad y el no participar puede provocar el rechazo, el ostracismo, la privación de servicios o incluso la expulsión de la comunidad (ver Aguilar y Alatorre, 1988).

Sin embargo, no en todas las comunidades es posible seguir sosteniendo estas prácticas, en las más grandes y estratificadas se prefiere pagar en lugar de acudir a las faenas y en las más pequeñas puede resultar una carga pesada para sus habitantes.³⁰ No obstante, es en estas

²⁸Por ejemplo en las comunidades del Valle del Mezquital (COVAC), la construcción de más de 1000 viviendas en 44 comunidades, sin la intervención de instituciones de gobierno, fue posible gracias a la tradición de la "mano vuelta". Se organizaban en grupos de cinco familias, entre todos hacían una casa y luego recibían el mismo apoyo para hacer la suya (Robles, 1992).

²⁹Se requiere que la participación en el mismo sea altamente visible al resto de la comunidad para que pueda ser premiado con honor o prestigio o sancionado con el ridículo o la burla. La competencia también es un recurso comúnmente empleado para asegurar su buen desempeño (Erasmus, 1977: 62-66).

³⁰En el Oriente de Yucatán, Flores (1993: 10), refiere que los ejidos que él denomina "*rurales*" no tienen mayor problema para convocar a la fajina mientras que los "*urbanos*" o de cabeceras municipales ya no la consideran obligatoria.

comunidades menos estratificadas donde todavía es posible convocar fajinas (ver Sierra, 1992, Flores, 1993) y donde todavía conservan un sentido de beneficio comunitario cuando existe el consenso colectivo para efectuarlas, pudiendo fortalecer la identidad y la cohesión comunitarias.

De manera que, si bien esta forma de proveer el bien común puede resultar necesaria y útil en las organizaciones campesinas, no es posible basarse en ella más que de manera limitada y no olvidar su carácter generalmente coercitivo así como las condiciones en las que surgió y funciona. El abusar del mismo puede apoyar la concentración de recursos y poder de las dirigencias regionales.³¹

Erasmus destaca cómo en todas las experiencias que revisó desde las comunas del siglo XIX hasta las experiencias socialistas, el altruismo recíproco y los incentivos selectivos están presentes. Aún en las comunidades con fuertes ideales comunes hay un intercambio positivo de recompensas entre ego y el grupo y un efectivo sancionamiento de parte de la comunidad. De manera que no encontró el bien colectivo mantenido sin interés propio, ni altruismo sin alguna forma de reforzamiento individual.

Además, los diferentes esfuerzos socialistas o comunistas funcionan en condiciones muy específicas y por períodos limitados de tiempo: en grupos más bien pequeños y homogéneos, con relaciones cara a cara, surgidos frecuentemente de movimientos sociales milenaristas. En estas comunidades la visibilidad es muy alta y por lo mismo el que todos supervisen a todos, siendo la participación más bien compulsiva. Por ello cuando las comunas se involucran más en el mercado capitalista o se industrializan y las oportunidades en el exterior para el crecimiento individual aumentan, el consumo tiende a ser familiar y se transforman en corporaciones.

Al destacar estos factores, Erasmus trata también de desidealizar a la comunidad tradicional de la que la humanidad ha venido escapando desde hace cientos de años en busca de mayor libertad social; pero no hace alusión a los procesos de anomia social, de falta de cohesión en las grandes sociedades donde sigue presente la necesidad de integración en grupos primarios más allá de la familia.

³¹Por ejemplo, en la Cooperativa Tosepan Titalanisque de la Sierra de Puebla, donde las faenas que aportan las comunidades se emplean ahora para obras de la cooperativa, pero de nuevo en Cuetzalan, reproduciendo su hegemonía sobre las comunidades; la gente ya está cansada porque ya cooperaron mucho y se les sigue pidiendo faenas. (Inf. de campo, Cuetzalan, Puebla, Sept, 1987).

A pesar de la competencia individualista del capitalismo y sus enormes desigualdades, Erasmus considera que es aquí donde es posible lograr una planificación participativa en la que todos se involucren cada vez más en decisiones que tiendan hacia el bien futuro de la humanidad y se establezcan controles flexibles mutuos entre autoridades y sociedad civil y un mayor intercambio de información. Pero al no profundizar en su análisis las relaciones de poder y de clase, la concentración del mismo, la manipulación de los medios masivos de comunicación, sus conclusiones resultan demasiado optimistas.

D) Niveles Espaciales de Organización.

Las organizaciones que se forman en una comunidad o ejido de primer nivel, permiten el ejercicio de la democracia directa: la toma de decisiones de forma directa y el control de los dirigentes; sin embargo, tienen muy poco alcance a nivel regional y menos posibilidades de incidir en estructuras de poder que les afecten. No obstante, son la base sólida sobre las que pueden fincarse la autogestión y las organizaciones de niveles superiores.

Es posible hablar de que en cada comunidad existe un proyecto comunal, servicios que se quieren introducir, locales que se pretenden construir, tareas necesarias para la producción como la limpieza de los canales de riego o la mensura del ejido y que, generalmente, la única forma de obtenerlos es mediante el trabajo comunal.

Proyecto en el que normalmente existe un cierto consenso y obligación de participar, si no con trabajo, con la aportación de las cuotas correspondientes. De aquí que resulte más factible construir una organización local en torno a las necesidades más sentidas de sus integrantes.

Pero; ¿cómo construir un proyecto regional cuando las comunidades o ejidos suelen estar desvinculadas entre sí?. Los vínculos entre comunidades rara vez surgen espontáneamente y se requiere de actividades deliberadas de organización para mantenerlos. Es frecuente que el único vínculo entre comunidades que integran una organización de segundo nivel, sean los representantes de cada una, por lo que es necesario crear otros canales de comunicación y relación (Fox y Hernández, 1989: 10). También es común que el aislamiento, la falta de caminos o transporte agraven este problema.

Sin embargo, la existencia de microrregiones³², en donde los miembros de las diversas comunidades participan de un mismo mercado, están vinculados por el parentesco consanguíneo o por afinidad y sostienen relaciones cara a cara, propicia la cohesión social y una cierta identidad que facilita la construcción de organizaciones de segundo nivel.³³

Las organizaciones regionales pueden ser actores claves en procesos de desarrollo regional, son los únicos grupos que pueden penetrar mercados regionales controlados por las élites de poder y lograr la implantación de políticas de desarrollo rural de base más amplia (Fox y Hernández, 1989:10). Para ello necesitan a su vez concentrar poder para ser contrapesos eficaces. Sin embargo, para funcionar democráticamente y reducir la posibilidad de la intervención externa en el control o cooptación de sus líderes deben también tener cierta descentralización en su interior.

Las organizaciones de segundo nivel suelen ser más complejas y heterogéneas; propician menos la participación y obligan a la democracia representativa ya que se requiere algún grado de delegación y centralización de autoridad. Esto dificulta el control de los representantes y la comunicación generalmente es poco fluida entre las comunidades y las asambleas de delegados.

¿Cómo se puede conseguir que una organización concentre poder y al mismo tiempo mantenga una democracia interna? Fox y Hernández (1989) consideran que la participación que involucra activamente a sus miembros en la construcción de grandes organizaciones es la que crea canales de aproximación entre los dirigentes y la base y flujos horizontales entre las diversas organizaciones comunales y entre éstas y el nivel regional. Ello se puede lograr a través de las "instancias intermedias de participación".

³²En relación a la microregión como la unidad mínima de integración económica, política y cultural en la que se reproduce el campesinado, véase los estudios de Skinner en China (1974) y la propuesta de regionalización de la Selva Lacandona de Leyva y Ascencio (1991).

³³Este sería el caso de las microregiones de la subregión Cañadas de Ocosingo-Altamirano de la Selva Lacandona, en donde el aislamiento, las difíciles condiciones de sobrevivencia, el emparentamiento y el origen común de muchos de los colonizadores llevó a fortalecer las relaciones y la solidaridad básica microrregional (Leyva y Ascencio, 1991: 40).

Fue a nivel de las cañadas o microrregiones donde se formaron las primeras organizaciones de ejidos y comunidades, para después integrarse en la Quiptik Ta Lecubetzal y posteriormente en la Unión de Uniones. Los delegados de cada una de estas microrregiones, que se conocen todos entre sí, son la unidad básica de discusión en las asambleas generales de la Unión.

Estas instancias o grupos intermedios se definen como "*espacios formales e informales donde los miembros adoptan, ejecutan y supervisan decisiones importantes en grupo*" (Fox y Hernández, 1989:9). Estas instancias posibilitan la participación colectiva en las decisiones y ayudan a la vinculación entre las instancias de organización comunales y las regionales. No se trata sólo de asambleas ejidales sino de grupos de acción más informales como reuniones vecinales o bien de diferentes comités de trabajo o supervisión, comités de abasto, etcétera.³⁴

E) Participación y Proceso de Organización.

La intensidad y la forma en que los miembros de una organización participen en la misma variará también en las diferentes etapas del proceso organizativo.

En un primer momento, la participación suele ser más intensa e involucrar a la mayoría de los miembros, sobre todo cuando la organización se inicia como un movimiento social. Al respecto, Landersberger y Hewitt (1970) distingue a la organización campesina como parte de una categoría más amplia de acción colectiva que es el movimiento campesino, en tanto grupos de interés para mejorar su posición, formalmente estructurados.

Pero las organizaciones campesinas también se pueden considerar como parte de un mismo proceso en el que se suceden y se contraponen dialécticamente movimiento e institución (Alberoni, 1984). El movimiento se refiere al momento de crisis o de ruptura de un cierto orden en el que se participa intensamente en un proyecto para la construcción de un nuevo orden. Se trata de un estado de efervescencia y vida intensa en el que el individuo, arrastrado por la colectividad, se desinteresa de sí mismo y se entrega por completo a los fines comunes. Así, las reuniones y las asambleas son más frecuentes y el intercambio de ideas más activo (Durkheim, citado por Alberoni, 1984: 24).

Este estado de exaltación, al que Alberoni llama "estado naciente", no puede perdurar porque es extenuante, de manera que termina por extinguirse, ser reprimido o bien se institucionaliza. Es decir, se lleva a la práctica el proyecto, se establecen normas y formas organizativas, se delega autoridad, los ideales se mantienen vivos a través de festejos o

³⁴La necesidad de grupos participativos intermedios para que los más grandes sigan siendo democráticos es una idea comúnmente aceptada en la teoría democrática (Fox y Hernández, 1989: 9).

representaciones dramáticas, la vida cotidiana vuelve a la normalidad y la participación misma decae, se institucionaliza y se delega.

El "estado naciente" y la discontinuidad que conlleva, es sólo una modalidad de la transformación social, otra es la que se da a través de pequeños cambios cotidianos y decisiones organizativas, si bien es posible revivirlos periódicamente.

Como veíamos, muchas de las organizaciones campesinas para la producción han sido precedidas por un movimiento social, como una lucha por la tierra o por precios de garantía, en cuyos momentos más álgidos la participación es masiva e intensa; las asambleas comunales y regionales se suceden unas a otras y las comisiones se multiplican, interrelacionando los distintos niveles de organización.(Canabal, 1984: 68 y 135).

En otras ocasiones, es el enfrentamiento contra algún cacique o comerciante o la búsqueda de canales propios de obtención de insumos o de venta para sus productos, los que llevan a la actividad intensa.³⁵ Acciones que son el germen de una organización que, cuando sobrevive y logra mantener e institucionalizar la participación mediante incentivos adecuados, llevan a una actividad más orgánica y menos espontánea. Entonces participan más bien los comités directivos, los delegados regionales, llevando a cabo gestiones que responden al proyecto colectivo del sujeto social en cuestión. Se consolida una estructura económica o política en la que la participación democrática es mucho más difícil, menos espontánea y en la que con frecuencia se reproducen viejas formas de relaciones de dominación.

2.3 PARTICIPACION Y EJERCICIO DEL PODER EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

Participar en una organización campesina conlleva el ejercicio del poder y de prácticas políticas, ya sea directamente en la toma de decisiones o en la delegación del mismo en representantes que ejercen diversos cargos.

³⁵Como, por ejemplo, la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas de Nayarit cuando comenzó a distribuir fertilizante o la "27" de Guanajuato, cuando inició el acopio y comercialización de lenteja.

Siguiendo a Weber (1983: 43), poder significa:

"la probabilidad de imponer a otros la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad".

En una organización social se abandona parcialmente el ejercicio del poder por parte de todas las unidades respectivas en sus representantes o instituciones para la consecución de un fin comúnmente aceptado. A esto se le llama poder político. (Krotz, 1976a: 211).

Sin embargo, alcanzar la posibilidad de imponer a otros los objetivos del grupo, aún el proyecto colectivo, significa conflictos, latentes o nuevos, afectación de intereses, propios de todo proceso organizativo (ver Krotz, 1988a).

El poder requiere consentimiento pero también reciprocidad. Las relaciones de dominación, para formarse o reproducirse de manera duradera deben presentarse como un intercambio (Godelier, 1984: 207-210).

En este apartado nos proponemos reflexionar sobre esta dimensión política de la participación, en comunidades campesinas y al interior de las organizaciones para la producción, más que en su relación con agentes externos. Para ello consideramos tres actores: a) uno colectivo, formado por los miembros de la organización, que se expresa básicamente en las asambleas o en los espacios intermedios de participación; b) las autoridades, representantes o dirigentes y c) los asesores o intermediarios, entre los cuales se entretajan diversas relaciones horizontales y verticales.³⁶

A) Las Asambleas: ¿espacios de participación colectiva?

Las asambleas son las prácticas colectivas centrales donde cristalizan los procesos de toma de decisiones. Nos referiremos entonces a estos espacios públicos, ya sean asambleas comunales o ejidales, de socios cooperativistas o de delegados o representantes, como espacios privilegiados donde se expresa la participación y la posibilidad de ejercer el poder colectivo.

Tradicionalmente es en las asambleas donde se toman las decisiones que activan la vida de la comunidad, se organizan las faenas o cooperaciones necesarios para el colectivo, se

³⁶Ello sólo con fines heurísticos, ya que ciertamente la realidad es más compleja, existiendo grupos de poder, formales e informales, al interior de las organizaciones, que representan diversos intereses y participan en la toma de decisiones (ver por ejemplo Alatorre, 1995: 10-12).

distribuyeron beneficios, se nombran representantes o todo tipo de comités y se discute y decide sobre los problemas colectivos. En el caso de los ejidos, en ellas se dirimen conflictos por tierras, se programan o gestionan créditos o bien se decide cómo organizar el trabajo y la producción cuando las parcelas son colectivas.

Las asambleas son también espacios de intermediación del Estado con pueblos y ejidos, lugares de encuentro entre funcionarios y agentes externos y habitantes de la comunidades.

De igual forma, en una organización campesina las asambleas -ya sean de socios o de representantes- activan la vida de la misma y resultan espacios nodales donde se expresan tensiones y conflictos. En ellas se puede observar la participación de dirigentes y asesores y los mecanismos de evaluación y control que se ejercen sobre los mismos. De manera que son importantes no solo por su resultado sino por el proceso social que en ellas se desarrolla, **donde se constituyen, reproducen y transforman permanentemente las relaciones de poder** (Sierra, 1992: 81). En ellas se expresan las jerarquías y diferencias de sus componentes, los cuales participan desigualmente en las mismas.

Las asambleas se estructuran y dinamizan por patrones de interacción que forman parte de una tradición cultural local o bien que han sido impuestos o tomados del exterior, de patrones más occidentales o urbanos. De una u otra forma se trata de verdaderos rituales, que legitiman el acto y las decisiones que de ahí surgen y expresan las jerarquías, los roles y el prestigio de quienes participan en ella.

Los patrones de interacción básicamente son verbales, ya que las prácticas sociales que se desarrollan al interior de las asambleas son esencialmente discursivas. Estos patrones rigen los pasos a seguir, como el nombrar la mesa, leer el acta anterior, establecer el orden del día, dar la palabra, etcétera.

Normalmente el conocimiento y manejo de los patrones de interacción es requisito para ocupar cargos y puede utilizarse para incidir en las decisiones colectivas y reproducir posiciones de poder y prestigio, situación de la que difícilmente se escapan los asesores de las organizaciones.³⁷

³⁷Al analizar el orden formal de la interacción en una asamblea ha de considerarse, la distribución de turnos de habla, su manejo por el director del debate, la capacidad de intervención discursiva. Todo

La toma de la palabra es una práctica de poder y puede hacerse por autoselección, selección designada, traslapes o turnos colectivos. En algunas comunidades, estas intervenciones simultáneas (especie de coro en el que se repiten una serie de frases) son formas tradicionales para apoyar una intervención o bien para cuestionarla y señalan momentos de conflicto o tensión o bien de cooperación (Sierra, 1992).

Al analizar la participación en las asambleas resulta importante considerar las estrategias discursivas que despliegan los diferentes actores sociales para conseguir determinados fines: el control o dirección de una discusión, el saber cuándo, dónde y cómo intervenir para lograr sus objetivos.³⁸

En las comunidades bilingües, el utilizar una u otra lengua es una estrategia para hacerse escuchar o bien para expresarse con mayor confianza y tomar decisiones frente a agentes externos que no dominan su lengua.

Tanto en asambleas de organizaciones campesinas como en las de pueblos y ejidos, se entremezclan patrones tradicionales de interacción con formas que corresponden al asambleísmo de los espacios urbanos, frecuentemente introducidas por maestros o asesores y que han sido incorporados o adaptados a las dinámicas comunales (ver Sierra, 1992).

En las reuniones donde predominan los patrones más tradicionales -como las asambleas comunales de vecinos- existe menos tensión, menos formalidad, mayor discusión y participación colectiva. En estas asambleas sobresale la inexistencia de un moderador que otorgue los turnos y la toma colectiva de la palabra como formas más propias de su cultura política.

En cambio, en las asambleas más formales y oficiales, aumenta la tensión objetiva. Una tensión alta puede provocar censura o la autocensura discursiva (Sierra, 1992: 83). Cuando hay personas ajenas a la comunidad u organización, funcionarios, maestros o asesores, las reuniones

ello reproduce a micronivel buena parte de las relaciones de poder al interior de una organización o comunidad

³⁸Sierra (1992:88) ejemplifica cómo un líder tradicional otomí toma la palabra, interrumpe el orden de la asamblea e impone otra temática gracias a su gran poder discursivo y a la autoridad de que goza. Por su parte, Aguilar y Alatorre (1988: 211) ilustran la manipulación de las asambleas de representantes zapotecos por parte de jóvenes líderes con estudios superiores y manejo del mundo externo. Estos eran realmente quienes opinaban sobre un asunto, induciendo la aprobación pasiva de sus propuestas, mismas que posteriormente se presentaban como la voz de la asamblea de autoridades zapotecas.

se hacen más formales y la tensión aumenta; si bien, cuando la presencia de estos agentes se hace cotidiana, la tensión puede disminuir, pero no desaparece.

Los esquemas complejos y formales crean exigencias que tienden a dificultar y a limitar la participación de quienes no los manejan y generan pasividad o ausentismo de las asambleas. Además el discurso "de los que saben" aunque no se comprenda, por su contenido simbólico, influye en las decisiones de los demás.

La cultura política dominante incide en los comportamientos políticos de las comunidades y organizaciones sin que sus integrantes sean simples receptores pasivos de la misma, ya que las nuevas formas son adaptadas y utilizadas para sus propios fines.

Con estos elementos podemos reflexionar sobre la participación en asambleas de los diferentes integrantes de una organización y preguntarnos si se trata de la construcción de nuevas prácticas democráticas o bien de formas de manipulación por parte de nuevos líderes que pretenden lograr una participación popular en un proyecto de bienestar social, pero que todavía no la alcanzan, lo cual no descalifica su actuación, solo la ubica en la realidad.

Las asambleas como espacios de participación colectiva y toma de decisiones,³⁹ no se encuentran en niveles superiores de la jerarquía política, como el municipio, donde difícilmente los ciudadanos pueden expresar acuerdos o desacuerdos de manera directa. Sin embargo, la posibilidad de la participación democrática existe y es posible rescatarla aun en poblaciones más estratificadas. eso ha sido uno de los objetivos de muchas organizaciones campesinas y sus promotores.

³⁹Sierra, (1992: 149) concluye que, a pesar de la condición subalterna de las comunidades indígenas, son posibles las formas de organización y decisión propia, dado que existe un nivel de democracia interna en los pueblos otomies, donde cada decisión que se tome debe ser legitimada por la mayoría de los habitantes. *"Tal dinámica democrática no niega, sin embargo las divisiones y diferencias internas entre los miembros del pueblo"*

B) Las autoridades ¿servidores públicos, dirigentes o caciques?

La contraparte de las asambleas en estas comunidades, son las autoridades que generalmente son elegidas en ellas.⁴⁰

En las comunidades indígenas o con población campesina que todavía conserva la cultura tradicional de aquellas, el ejercicio de la autoridad se sustenta en el consenso y el reconocimiento. El poder de los dirigentes es básicamente asignado, con autoridad para tomar decisiones y regular la vida de la comunidad, pero dependiente de la asamblea, limitado y obligado a rendirle cuenta de sus actividades (Sierra, 1992; Varela, 1984).

Se trata más bien de un servicio que en su momento todos deben dar al pueblo, sin remuneración, a cambio básicamente de prestigio y poder simbólico, que tradicionalmente se estructura en el sistema de cargos.

Este sistema -jerárquico y rotativo- por el cual los hombres de los pueblos asumen las distintas tareas y servicios comunales durante períodos regulares, subsiste de manera desigual en las diferentes comunidades indígenas del país; si bien algunas de sus características permanecen, como la obligación de servir gratuitamente a la comunidad ocupando un cargo.⁴¹

Ante el deterioro económico de muchas comunidades campesinas y la consecuente migración, no siempre es fácil encontrar gente disponible para ocupar los cargos. Es frecuente que estos se perciban como una pesada carga, de manera que el "servir al pueblo" se revele más como un imperativo de la realidad que como un ideal.⁴² La intriga política, en vez de utilizarse para lograr un cargo, se llega a utilizar para imponerlo.⁴³

⁴⁰La autoridad es *"el derecho reconocido a una persona o a un grupo, por el consentimiento de la sociedad, de tomar decisiones que atañen a los demás miembros de la sociedad"* (Balandier, 1976: 49 en Sierra, 1987).

⁴¹Al respecto consúltese Cancian (1976), Sierra (1992), Aguilar y Alatorre (1988), Aguirre (1953), Pozas (1977).

⁴² Ver Varela (1984: 120) para Morelos y Aguilar y Alatorre (1988) para la Sierra Zapoteca.

⁴³ El sistema de cargos mantiene un cierto equilibrio entre el bien común y el individual, se puede servir y obtener prestigio, acumular poder simbólico. Pero cuando el equilibrio se rompe, el sistema se convierte en una carga que afecta el bien individual, por lo que se rehuye.

Sin embargo, en otras comunidades, la autoridad todavía acumula reconocimiento y prestigio al mostrar que conoce y sabe respetar las costumbres locales (Sierra, 1992: 168). Varela (1984) encontró que sólo en poblaciones donde se manejan más recursos y el cargo da prestigio y poder, se observa la competencia por el mismo.

La elección de las autoridades se hace con frecuencia en las asambleas, debido en parte a la introducción de esquemas políticos externos.⁴⁴ Recae en las personas medianamente acomodadas de los pueblos; pero no sólo por sus mayores recursos, ya que la experiencia fuera de la comunidad, el saber leer o escribir y el manejo ágil del español se consideran de gran importancia.

El reconocimiento depende no solamente de la habilidad discursiva de la autoridad, sino del trabajo que efectivamente realice en el pueblo y del conocimiento de las normas locales; de su capacidad para incidir en las prácticas colectivas y movilizar a la gente para cumplir los trabajos comunales (Sierra, 1992: 58). De manera que la relación entre autoridad y asamblea es muy estrecha y la autoridad resulta muy vulnerable a la vigilancia y crítica de los vecinos, lo que es un factor más para rehuir los cargos.

Es común que, al lado de las autoridades formales sobresalgan otros personajes que, gracias a su poder simbólico, a su prestigio y reconocimiento de su labor, lleguen a ocupar un lugar importante en la estructura de poder local y ejerzan autoridad, sobre los cuales la comunidad tenga un menor control y sean menos susceptibles a la crítica. Este sería el caso de los "ancianos" de los pueblos.

Hemos esbozado algunas de las principales características que asume el ejercicio del poder y la autoridad en los pueblos, base sobre la que se crean o superponen las organizaciones campesinas. El cargo como un servicio gratuito, la búsqueda de reconocimiento y el consenso, la crítica a las autoridades, las lealtades familiares o clientelares, el faccionalismo, el reforzamiento

⁴⁴ En el caso del ejido, junto con las instancias colegiadas de decisión, como el comisariado ejidal y el consejo de vigilancia, se introdujo el principio de mayorías en las elecciones, el sufragio directo y otras muchas reglamentaciones que no siempre se observan. Empero el ejido no ha podido ser un órgano de representación campesina debido a que ha sido un aparato de control del Estado (Gordillo, 1988b: 148-9). Al respecto, Fox y Hernández (1989) asientan que el que las asambleas ejidales sean órganos de decisión y el comisariado represente a la mayoría, depende del equilibrio entre las fuerzas democráticas internas y las élites políticas y económicas, tanto de dentro como de fuera de la comunidad.

de las alianzas verticales en el nivel local o en los supralocales, se encuentran presentes en mayor o menor grado en las organizaciones, dependiendo de las características de las comunidades que la integren y de su proceso organizativo y de resocialización.

En las organizaciones de primer nivel o comunales podrán existir unidades de consenso que asignen poder a sus representantes y los controlen estrechamente; pero no así en organizaciones más grandes y complejas o cuando asesores o dirigentes cuentan con poder independiente a la organización, poder que también suelen delegar en personal de su confianza (ver cap. 2.2 c).

Servicio y Liderazgo en Organizaciones Campesinas

Es frecuente que cuando se forma una organización para la producción, ante la carencia de recursos, los diferentes representantes ejerzan su cargo gratuitamente en aras del proyecto colectivo. Este incentivo puede funcionar con el entusiasmo del inicio y una ideología que lo refuerce; pero no puede mantenerse permanentemente. Al surgir conflictos internos o externos, tales representantes dejan el cargo e incluso se alejan de la organización.

Bartra (1991: 19), considera como una ventaja de las organizaciones su capacidad de aunar esfuerzos colectivos voluntarios para iniciar y hacer más eficiente sus empresas; pero esta “energía social” es un recurso limitado que debe administrarse con prudencia y no institucionalizarse, para no desgastar la disposición participativa de las bases.

Otros autores han destacado la importancia crucial del liderazgo interno en la formación y consolidación de las organizaciones,⁴⁵ ya que los líderes comprometidos, son los que mantienen la acción colectiva inicial y el proyecto de un futuro mejor. Muchos de estos líderes se pueden considerar carismáticos; pero la forma en la cual el carisma personal interactúa con las estructuras de representación ha sido poco analizado (Fox, 1990a).

Los líderes o dirigentes que comparten una misma identidad con los miembros de una organización (como ser indígena y hablar la misma lengua), tienen más posibilidades de ser representativos y de mantenerse en contacto y rendir cuentas. Pero también quienes empezaron desde muy abajo, pueden ser propensos a las tendencias oligárquicas por no querer descender de nuevo.

⁴⁵ Una discusión y una bibliografía más amplia en torno a acción social y liderazgo puede consultarse en Fox (1990a).

De manera que otra trayectoria frecuente de líderes y representantes es la concentración del poder a partir del esfuerzo colectivo, lo cual se considera una tendencia presente en cualquier organización que se inicie con participación democrática; tendencia que será más fuerte entre más estratificada sea una organización.

Frecuentemente, el liderazgo lo ejercen quienes tienen conocimientos técnicos, saben hablar en público o saben relacionarse con agentes externos y las bases campesinas tienden a no intervenir en las decisiones que los afectan, dejando en manos de sus dirigentes la conducción de la organización (Arriaga, 1992: 132; Gil et al., 1987, entre otros). De aquí que con frecuencia, entre la dirección y la base exista una apropiación desigual del proyecto, de la información, de las relaciones y de los recursos.⁴⁶

En cuanto a la división del trabajo, el proceso organizativo lleva a una especialización creciente. Comúnmente es la dirección la que planea, gestiona, concerta y administra, si bien a medida que la organización se desarrolla se contrata a especialistas de tiempo completo, quedando la mayoría circunscrita a las actividades de producción o consumo (Buchenau, 1992; y Gil et al., 1987). En algunas organizaciones se ha intentado socializar la gestión y las decisiones exageradamente, cayendo en un asambleísmo desgastante que inmoviliza y bloquea a los dirigentes o a los gerentes de las empresas (Gaytán, 1992.)

Los dirigentes cumplen siempre funciones de intermediación entre el nivel local y los supralocales y de su actuación depende en gran parte la subordinación o independencia de intereses externos (Krotz, 1988c: 123), adquiriendo poder con esta labor.

Es común que en las organizaciones regionales las directivas o consejos de administración no se elijan directamente, sino a través de los delegados de las diferentes unidades locales o ejidos; cuando se trata de ARICS, formadas por varias uniones, se realiza una segunda vuelta de elecciones. Por ello las directivas tienden a separarse mucho de la base, incidiendo en uno de los dilemas centrales de la llamada democracia representativa.

Centralización del poder y "rendición de cuentas".

⁴⁶Como veremos, esto sucedía en la Unión de Ejidos de Jerécuaro y de igual forma lo constató Martínez (1991) en la Cooperativa Tosepan Titatanisque de la Sierra de Puebla.

Los dirigentes de las organizaciones populares, a pesar de su elección y/o de sus intenciones democráticas, tienden a centralizar el poder, a beneficiarse económicamente o a poner por delante sus intereses e impulsar su propio proyecto político, desfasándose del caminar de la mayoría, como lo hemos observado en varias organizaciones.

Este hecho fue planteado en 1911 por Michels, como *"la ley férrea de la oligarquización"* ya que consideraba imposible mantener estructuras participativas en las organizaciones originalmente democráticas, para Michels, un dirigente carismático o una pequeña élite terminaban imponiendo un liderazgo indiscutible o un control burocratizado (Paas, 1990: 4; Fox y Hernández, 1989: 9).

¿Es posible contrarrestar de alguna forma esta "ley"? ¿Cómo lograr que se ejerza el poder en función de la colectividad y organizarse para centralizarlo y descentralizarlo simultáneamente? ¿Como combinar la democracia directa con la representativa, salvaguardando las ventajas de ambas?

Consideramos, siguiendo a Fox y Hernández (1989), que más que de una ley absoluta, se trata de una fuerte tendencia, ya que por medio de diversos mecanismos de control, los miembros de una organización logran que sus representantes rindan cuentas de su comportamiento y se imponga cierta democracia; sí bien no de manera permanente y definitiva, sí en algunas etapas del desarrollo de las organizaciones. **De aquí que uno de los retos a investigar en estas organizaciones son las condiciones en las que se da este control y cómo es la participación en estas etapas.**

Uno de los mecanismos principales son los procesos de **"rendición de cuentas"** que permiten a los miembros de la organización supervisar efectivamente a los dirigentes en sus acciones. Ello implica una amplia participación directa que va más allá de elegir a los representantes, ser simpatizante pasivo o tomar parte en una movilización.

Las instancias intermedias de participación facilitan la toma colectiva de decisiones y sirven de contrapeso a los representantes. Se trata más de procesos que de eventos específicos y estructurados, de espacios para que quienes no son parte de la dirigencia establecida pueda ejercer cierto grado de poder al interior de las grandes organizaciones (Fox, 1990a: 131).⁴⁷

⁴⁷Entre ellas podemos considerar a las comisiones de trabajo que pueden jugar un papel muy activo en la organización, a los diferentes grupos de acción en las comunidades, a las maneras informales de ir

Fox (1990a) establece cuatro condiciones para que éstas instancias fomenten realmente **la rendición de cuentas de los dirigentes**, condiciones que rara vez se presentan simultáneamente y con la misma eficacia.

1-La existencia de **espacios libres autónomos a nivel local**. Los miembros de una organización necesitan contar con oportunidades de reunirse por propia iniciativa, determinar programas y necesidades, seleccionar dirigentes y definir estrategias. Esas oportunidades pueden ofrecerse en **asambleas populares, en encuentros en oficinas o en reuniones vecinales**.

2-La construcción de **canales de información verticales y horizontales eficaces**, canales que permitan evaluar lo que hacen los dirigentes y, a éstos, conocer las necesidades y el sentir de la base después de haber sido elegidos y que no se reduzcan a las asambleas regulares.

3-La **participación activa de los miembros del grupo en la toma de decisiones y supervisión de un proyecto**, quienes deben tener la oportunidad de decidir sobre el qué hacer y el cómo. Si bien administrar y decidir entre todos resulta desgastante e ineficiente, es necesario pasar por un proceso intenso de actividad colegiada que permita conocer las principales fases del trabajo productivo y administrativo en la organización, para después poder evaluarlo y cuestionarlo.⁴⁸

4-La **descentralización de la dirección mediante la capacitación de nuevos cuadros y la posibilidad de que distintos dirigentes y proyectos se alternen y compitan por el manejo de la organización**. Es vital la formación de nuevas generaciones de dirigentes comunitarios que necesitan capacitación y experiencia en actividades de ámbito regional con cierta autonomía de los dirigentes formales. Los espacios intermedios de participación son vitales para la generación de estos líderes.⁴⁹ De manera que resultan conceptos importantes en el análisis de organizaciones campesinas.

construyendo un consenso en torno a la decisión a tomar en asamblea, como ocurre en la cooperativa apícola Kabi'tah (com. verbal, Xavier Moya, 1995).

⁴⁸Para ello *"se requiere de un aprendizaje más o menos largo e inversiones considerables de tiempo y esfuerzo colectivo"* (Bartra, 1991: 18).

⁴⁹ Fox y Hernández (1989) analizan estas instancias en las etapas de desarrollo de la "Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas" en las que pendularmente se llegó a tener mayor o menor participación y cercanía a

Identificar quién decide en la organización, cómo, cuándo y para qué, es encontrar en qué sentido ésta se orienta y quiénes resultan beneficiados (León y Flores, 1991: 24).⁵⁰

C) Asesores y dirigentes externos: Intermediarios Políticos y Culturales.

En una sociedad donde coexisten "*sistemas incongruentes de valores y principios*" (Swartz, 1968), donde el dominio ancestral de la ciudad sobre el campo acentúa aun más las diferencias entre sus pobladores; entre los que saben y manejan el lenguaje del poder y aquellos sobre los que pesan siglos de dominación y analfabetismo, los intermediarios culturales y políticos resultan necesarios (ver cap. 1.2C).

Como señalamos, los dirigentes campesinos cumplen estas funciones de intermediación; pero aquí nos referimos a agentes externos, de origen generalmente urbano, que articulan diferentes culturas políticas.

Diversos enfoques enfatizan "*que en ausencia de un liderazgo externo los movimientos sociales enfrentan fuertes limitaciones*" (Fox, 1990a: 124). Este sería el punto de vista leninista sobre los cuadros revolucionarios, generalmente externos. Pero también los planteamientos del "*desarrollo comunitario*" y de concientización, asumen la necesidad de promotores externos que crean conciencia. Es cierto que algunos autores y promotores enfatizan la necesidad de una educación liberadora, que despierte esta conciencia colectiva y la lleve a actuar por sí misma. Sin embargo, la discusión sobre qué tan generalizable es el que la fuerza motriz de este cambio sea externa, está abierta (Fox, 1990a).

En México en el movimiento campesino independiente que se gestó en la década de los setenta y en las diferentes organizaciones para la producción que de él se derivan, han participado numerosos asesores externos, sin que su papel haya sido suficientemente analizado. ¿Se trata de nuevos caciques de cuello blanco que reproducen las viejas relaciones de

los dirigentes. Cuando se centralizó el poder y se perdió autonomía frente al Estado, se crearon comités de abasto y para la construcción de la vivienda, al margen de las asambleas ejidales, que propiciaron la participación y contrarrestaron el poder de las autoridades, llevando a la descentralización del mismo y a la recuperación de la organización.

⁵⁰Al respecto puede consultarse Fox (1990a: 135-139), quien precisa una serie de indicadores para observar las relaciones de poder verticales y horizontales al interior de las organizaciones.

dominación o de intelectuales orgánicos que intentan cambiarlas? ¿Puede el campesino prescindir de los intermediarios sin dejar de ser campesino?

Al respecto, Bartra (1991: 12) considera que el acceso a los espacios de gestión y los recursos económicos está siendo mediado, en algunas de las organizaciones campesinas para la producción, por "caciques de cuello blanco" con sofisticados conocimientos.

Sin embargo, Cervera (1987) planteaba, en una investigación sobre las características del intermediarismo en el movimiento campesino independiente, que los asesores pretendían guiar un proceso de organización autónomo, que rompiera las relaciones de subordinación haciendo una labor de mediación a favor de los campesinos. Krotz (1976b) también refiere un liderazgo legítimo que opera en función de los intereses de la agrupación.⁵¹

Estos asesores tienen capacidad para organizar y unificar a las comunidades y crear coherencia colectiva, creándose, aun involuntariamente, relaciones de paternalismo y dependencia, tanto en su relación con la base como con dirigentes y representantes campesinos. (ver también Martínez, 1991).

Una forma común que ha adoptado la dirección de estas organizaciones ha sido el binomio operativo: asesores-dirigentes ya que comúnmente son los miembros de los Consejos de Administración los que trabajan en el proyecto de la organización al lado de los asesores (Gil et al., 1987; Durán et al., 1987).

Cervera (1987) considera que el término intermediarios es muy general y, para las organizaciones campesinas independientes que estudió, distingue entre asesores- dirigentes, asesores-gestores, asesores jurídicos y equipos promotores.

⁵¹Cervera diferencia a estos asesores de los caciques o intermediarios clásicos, en que la organización les delega poder de representación pero no de decisión, ya que han de consultar la asamblea. Los asesores tienen como objetivo crear conciencia y orientar las luchas; son de origen urbano; vinculan a las organizaciones con diversas dependencias oficiales pero también con otras organizaciones regionales o nacionales o con partidos políticos; sus preocupaciones políticas no se reducen al ámbito local o regional, sino se remiten a la problemática nacional; son parte integrante de una organización y aunque formalmente no ocupen algún cargo, en la cotidianeidad se hacen indispensables. Persiguen el desarrollo de la organización y la obtención de recursos y proyectos que la hagan posible. El recurso en el que fincan su poder es sobretudo la información y, generalmente, no acumulan bienes materiales para su beneficio individual (Cervera 1987: 26-34) pero sí manejan los de la organización.

La naturaleza y características de la intermediación que se da en las organizaciones campesinas autónomas, rebasa los objetivos de esta investigación. Sin embargo, sí interesa su papel en cuanto facilitadores u obstaculizadores de la participación y de la autogestión y la forma en que interactúan con los miembros de la organización, ya que los asesores son generalmente agentes de transformación de la cultura política local (ver cap. 2.5 y 4.2).⁵²

2.4 CULTURA POLITICA Y PARTICIPACION.

En este apartado se aborda la cultura política campesina, señalando algunos de los rasgos que más se relacionan con la práctica de la autogestión en organizaciones campesinas. Posteriormente se hace referencia a conceptos como pautas de comportamiento, "habitus", y carácter social para entender un poco más el concepto de cultura política y su relación con la participación. No se trata de elaborar un marco sistemático con ellos, ya que el análisis se centra en la cultura política, sino de enriquecer la discusión general.

A) Rasgos de cultura política en el campo mexicano.

Como señalábamos, la autogestión y la participación campesina en una organización de productores implica la transformación de relaciones y prácticas económicas, sociales y políticas al exterior e interior de los ejidos y comunidades.

La cultura política en el medio rural es el sistema de significados en el que se desarrollan las organizaciones campesinas, que orienta y explica muchas de las prácticas y formas de relacionarse con agentes externos y con el Estado. De manera que la falta de participación, la espera fatalista, la desconfianza o el clientelismo político, tienen como sustento pautas tradicionales de comportamiento y "habitus" que forman parte de esta cultura política históricamente formada.

En todas las comunidades hay determinadas maneras de concebir y realizar asambleas, tomar decisiones, nombrar autoridades, algunas de las cuales se han considerado como factores que dificultan la construcción de organizaciones campesinas⁵³.

⁵²Algunos equipos de promotores consideran un aspecto central del proceso de organización el desarrollo de las capacidades colectivas (Cadena, 1992) y que *"la educación permanente y eficiente es la clave"* para la participación y apropiación colectiva del proyecto (Gaytán, 1992: 99).

Estas pautas tradicionales y las orientaciones y valores que le dan sentido conforman la cultura política de un pueblo:

"...marco referencial de valores y símbolos expresivos dentro del cual se desarrolla y configura el ejercicio del poder político y ... soporte y mecanismo de perpetuación de este ejercicio..." (Krotz, 1976a: 232).⁵⁴

Dicho en otras palabras: *"todo poder político se sustenta en cierta cultura política y al mismo tiempo la moldea y adapta a sus exigencias"* (Alonso y Rodríguez, 1990: 344).

El aprendizaje desde niños de estas normas de conducta, pautas de identificación, símbolos de justificación, disposiciones afectivas o valorativas relacionadas con la construcción colectiva del universo, se denomina socialización política (Krotz, 1988b).

Se considera que para que ciertas estructuras políticas funcionen necesitan estar acompañadas de cierta tradición política; sin embargo, la cultura política de un pueblo (por ejemplo acostumbrado al fraude o a la pasividad) es, en parte, resultado de las estructuras de dominación que han caracterizado su historia. Y esto es cierto para muchas de las características que se le han atribuido al campesinado mexicano en materia política en algunos estudios sobre procesos políticos en el campo.⁵⁵

Teóricos y promotores del Desarrollo de la Comunidad, así como sociólogos y antropólogos, no solo en México sino en Latinoamérica en general, se han referido a la

⁵³Ver Flores y León (1979) que trabajaron en organizaciones de cafeticultores de Oaxaca y Chiapas y Zárate (1991), acerca de la UCEZ en Michoacán. Alonso y Rodríguez (1990:372) señalan cómo la CNPA ha tenido que enfrentar limitaciones impuestas por una cultura política de sectarismos localistas.

⁵⁴ La definición citada puede ser vista como un desarrollo crítico de la conocida definición de Pye: *"...conjunto de actitudes, creencias y sentimientos que dan orden y significado a un proceso político y que proporcionan las suposiciones subyacentes y reglas que dirigen la conducta dentro del sistema político...Una cultura política es producto tanto de la historia colectiva como de las historias de vida de los diferentes miembros de este sistema..."*(1958:218). Al respecto puede verse Krotz (1981 y 1984).

⁵⁵Según Krotz (1988b), no existe el estudio sistemático sobre la cultura política y sus procesos de surgimiento y transformación entre la población rural. No aludimos a la cultura específica de los grupos indígenas, sino al campesinado en general. Más recientemente, empero, esta temática ha sido tratada por López (1994), De la Peña y de la Torre (1994) y Velásquez y Paré (1996). De la Peña (1990), propone varios modelos de cultura política (clientelística, liberal, proletaria y comunitaria) analizando sus expresiones en sectores populares urbanos. También puede verse Varela (1993, 1996a y b) y Gutiérrez (1996).

desconfianza campesina, a su apatía, pasividad y dependencia, al individualismo o la espera casi fatalista, considerando a estas características como factores que obstaculizan la participación en programas de desarrollo.⁵⁶

Fromm y Maccoby (1969), en su estudio del carácter social de los campesinos de un pueblo de Morelos, encontraron que la mayoría de los aldeanos muestra desesperanza y fatalismo hacia el futuro y su sumisión tradicional se basa en la sensación de impotencia para cambiar los hechos.

Erasmus (1969), utilizó el término de "*síndrome del encogido*" para caracterizar el comportamiento de los campesinos más marginados y pobres. El "encogido" es tímido, y reservado, evita a personas de status más alto, excepto unas cuantas que actúan como intermediarios entre él y el mundo externo. Con ellos son dependientes y se muestran obsequiosos esperando obtener su ayuda.

Este autor consideraba que los programas de Desarrollo de la Comunidad, tan solo reproducían las viejas relaciones de dependencia y subordinación y llevaban a formas de patronalismo más refinadas, por lo que mencionaba la necesidad de que el "encogido" modificara la imagen que tiene de sí mismo mediante cambios significativos en la sociedad.

A pesar de estas observaciones, Erasmus parece referirse a características culturales y mentales innatas y no indaga sobre el origen de este "síndrome", como la marginación social, la frustración, las estructuras de dominación. Las características ya mencionadas, son tan solo expresiones de lo que Huizer (1976) llama la "*cultura de la represión*", resultado de varios siglos de sometimiento y despojo a las comunidades campesinas.⁵⁷

⁵⁶Algunas de estas características no son exclusivas del ámbito rural del país sino que se encuentran también en espacios urbanos (ver por ejemplo Sevilla, 1993); pero aquí nos limitamos a estudios sobre el campo como la literatura clásica a la que alude Huizer (1976) mencionando autores como Foster, Erasmus y Banfield. Ver también el trabajo de Rogers y Svenning (1969).

⁵⁷En este sentido, la crítica de Varela (1984: 51) a suponer que es la tradición cultural, cierta maldad innata o los valores de los actores sociales, los responsables de su actuar político, es parcialmente correcta. Esta cultura y estos "habitus" condicionan muchos comportamientos pero no son innatos, ni estáticos, sino que se generaron en las condiciones externas de dominación. Es importante no reducir cultura política a actividades y creencias de individuos, sino apreciarla en sus determinaciones y variaciones históricas (Alonso y Rodríguez, 1993).

"La desconfianza campesina parece ser una reacción sana, de gente normal, ante un clima social patológico, el rehusarse a participar en algo cuyas consecuencias no son muy claras parece una respuesta pragmática y astuta en las circunstancias de la vida rural." (Huizer, 1976:120-26).

Así mismo se puede considerar la apatía como una estrategia de defensa ante iniciativas gubernamentales a las cuales no conviene oponerse abiertamente, por lo que suelen aceptarse formalmente adoptando una actitud pasiva que inmoviliza el proyecto (ver Krotz, 1988a). También, la *"resistencia al cambio"* de los campesinos se considera una reacción de autodefensa y una resistencia a cambios menores dentro de un sistema social en el que no esperan mejoras esenciales (Huizer, 1976: 99). Las experiencias que estudia este autor le demuestran que ante la perspectiva de cambios reales en el sistema de dominación, incluso drásticos y violentos, los campesinos sí se involucran.⁵⁸

La "cultura de la represión" y la cultura política en el campo tienen también su origen en el sistema de patronazgo o clientelismo que establece una especie de contrato bilateral entre personas socialmente desiguales, en el que la persona dominante otorga protección y favores a cambio de lealtad, sumisión y apoyo político.⁵⁹

La figura del hacendado ha sido sustituida por el cacique, el intermediario político y/o económico, el funcionario de gobierno al que hay que saber atraer y adular para obtener un servicio público o un favor, el representante agrario de la CNC o incluso por el asesor de las nuevas organizaciones⁶⁰.

⁵⁸Ello es claro cuando se trata de la defensa de la tierra o de la lucha por obtenerla ya que ciertamente como lo propone López (1994), el derecho a la tierra es uno de los puntos de referencia centrales de la cultura política campesina.

⁵⁹El control de las haciendas en algunas regiones donde no había comunidades indígenas era tal que "la única manera de que los campesinos tuvieran una cierta seguridad para subsistir era su completa sumisión al señor como su patrón ... y (dado que) era el único medio de comunicación con el exterior estaban completamente a merced del patrón" (Huizer, 1976: 33).

⁶⁰Velásquez y Paré (1996), se refieren también al autoritarismo y al centralismo, presentes en todos los niveles de la vida política rural, como rasgos definitorios de la cultura política que obstaculizan el desarrollo rural.

La actitud de "quedar bien con el gobierno" para recibir sus favores, el considerar que la satisfacción de sus demandas se debe a su buena disposición o a alguna palanca, es frecuente en las comunidades agrarias y obstaculiza una actitud combativa y exigente frente al Estado (Aguilar y Alatorre, 1988).

Al parecer han sido las formas exteriores y los actores sociales los que han cambiado, pero no los "habitus" de subordinación y lealtad. Las disposiciones inconscientes, inscritas en el propio cuerpo (García Canclini, 1986) generan viejas prácticas, como el no levantar la cabeza al hablar con quien se presenta como superior.

Es común que cuando se pretende realizar algún proyecto de desarrollo en las comunidades campesinas, los agentes externos sean asumidos como nuevos patrones de los que se espera favores y ayuda, funcionando el proyecto mientras los agentes lo dirigen. Al respecto Fromm y Maccoby (1973: 277) comentan que:

"Es engañosamente fácil caer en el papel de patrón amortiguado por la adulación del pueblo y por la sensación de que sólo de este modo se puede hacer algo".

La limitación del conocimiento en muchos de los aspectos de la vida política, el no saber lo que está pasando realmente a nivel político en el pueblo y menos en el ayuntamiento, en el estado o en el país sigue siendo frecuente en esta cultura.⁶¹ Ello se refleja en la incapacidad para hacer trámites por sí mismos y contribuye a reforzar el sentido de inseguridad e inferioridad frente a las autoridades (Krotz, 1976a: 235).

"La actitud de espera es congruente con todo esto...pero una espera casi fatalista...de aferrarse a la idea de que de alguna forma se recibirá el mínimo para seguir existiendo, a la que contribuye el ocultamiento de las causas de la situación..." (Krotz, 1976a: 235).

Por su parte, Lomnitz (1982) encontró en Tepoztlán que la mayoría de la gente evitaba involucrarse en la política cotidiana, porque sentía que en ella no se estaban decidiendo los asuntos que se decían, ya que los conflictos eran utilizados para los fines de los políticos y las decisiones importantes se tomaban fuera de la comunidad. Pero en coyunturas especiales,

⁶¹Esto ya no es así en regiones con intensa movilización campesina como lo muestran estudios más recientes (ver López, 1994), donde los campesinos no son ajenos a los reclamos democráticos que atraviesan la sociedad mexicana de nuestros días. Empero, en otras zonas sigue siendo una característica presente o bien que ha tenido que revertirse con esfuerzos al desarrollar las organizaciones campesinas.

cuando se colma la paciencia de la gente, la participación se torna explosiva y violenta como medio para resolver un problema específico.

Así, Varela (1984), considera falsa la tesis de que la participación política del campesinado no exista o sea escasa, ya que participa activamente cuando puede hacerlo, por tanto, no es apático (ver Warman, 1976b). Como Varela lo muestra en su estudio comparativo **hay una relación casi directa entre participación de los campesinos y posibilidades reales de intervención.**

Según la tradición local de Tepoztlán, los "tontos" son los que creen en la política y se arriesgan por causas ajenas y son usados por los "políticos", que son astutos y abusivos; en cambio la gente honesta, de respeto, que se dedica a su trabajo y trata de no meterse en asuntos ajenos que no comprende, es la "*apolítica*" (Lomnitz, 1982).⁶²

Otro aspecto importante de destacar en la cultura política de las poblaciones rurales es la **corrupción**, no sólo la estructural y real, sino **en tanto expresión simbólica de conflictos**. En este sentido, tenemos el uso constante de acusaciones de corrupción para atacar al enemigo político⁶³ que, junto con la corrupción estructural, inhibe:

"la participación en la vida política ya que implica que nadie puede ocupar un puesto formal sin que su reputación de honestidad peligre" (Lomnitz, 1982: 299).

Son éstos algunos rasgos de la cultura política que destacan estudios sobre el campesinado y que inciden en las formas de participar en organizaciones; pero desde luego la cultura política no es igual en todas las regiones, ni en los grupos sociales que integran la población rural por lo que se requerirían estudios específicos para conocerla.

Y es que, es a partir de estas prácticas y esta cultura política, que se construye la autogestión y se participa, transformándolas, refuncionalizándolas o generando y

⁶²Fromm y Maccoby (1973), en su estudio en otro pueblo de Morelos, comentan que para que un proyecto progrese se necesita que uno de los campesinos tome la responsabilidad mayor y mantenga la presión del consenso; pero en general no quieren ser "líderes" y exigirles a otros ya que siempre acaban por ganarse enemistades. De manera que se permite a un individuo rehusarse a seguir a la mayoría mientras su comportamiento no implique un ataque contra ésta.

⁶³En Tepoztlán no se acusa al compadre o al miembro de un mismo bando sino al adversario y es una arma de extrema importancia. "*La gran mayoría de las acusaciones de corrupción se lanzan a nivel informal y de chisme*" (Lomnitz, 1982: 298).

aprendiendo nuevas prácticas y, con ello, una nueva cultura política. Pero muchas de las viejas prácticas y "habitus" se reproducen en la nueva organización coexistiendo con las nuevas, explicando las diferentes formas de participación en las distintas organizaciones campesinas del país, así como la permanencia de viejas hegemonías.⁶⁴

B) Pautas de comportamiento, "habitus" y carácter social.

En busca de una mejor comprensión tanto de la permanencia como de la transformación de la cultura política, acudimos a los conceptos de pautas de comportamiento de Linton y al de "habitus" de Bourdieu, así como al de carácter social de Fromm.⁶⁵ No se trata de contraponer o comparar con precisión estos conceptos sino de complementar la idea general sobre la cultura política y su importancia en los procesos autogestionarios y de desarrollo rural.

La categoría de normas o pautas de comportamiento, en tanto instituciones que estructuran la vida social, así como la de "habitus", en tanto interiorización subjetiva de esta realidad, las consideramos en este trabajo como componentes de la cultura o más precisamente, siguiendo a Giménez (1984), como modos de existencia de la cultura.⁶⁶

⁶⁴A manera de ejemplo: la Sociedad Cooperativa Chac Lol, en el sur de Yucatán, está integrada por núcleos de ejidatarios de diferentes regiones del estado: la ex-zona henequenera y la de agricultura diversificada. Los antiguos henequeneros acostumbrados a una relación patronal y de dependencia con el Banco Rural, buscan reproducir en la Cooperativa las mismas relaciones, se afilian en gran número y luego se retiran, al no recibir los recursos que esperaban de un nuevo "patrón". En contraste, los campesinos maiceros y hortícolas, acostumbrados a controlar su proceso de producción y a negociar con las dependencias de gobierno, impulsan y sostienen con menos dificultad sus iniciativas. (inf de campo personal, enero 1993).

⁶⁵Esta categoría de la psicología social la consideramos útil para entender las modalidades que asume la participación en organizaciones campesinas y en proyectos de desarrollo.

⁶⁶Este autor define la cultura como un sistema de significados sociales en contextos específicos, con tres modos de existencia: **-subjetivada** en forma de "habitus" o ethos cultural interiorizado **-objetivada** en forma de instituciones y objetos culturales y **-actualizada** por medio de prácticas significantes y rituales.

Este concepto de cultura nos parece suficientemente amplio para comprender la dimensión subjetiva de la misma, las pautas de comportamiento o instituciones y su concreción en prácticas y formas de relacionarse y, con ello, sus procesos de transformación, ya que el hombre produce y transforma su cultura al mismo tiempo que es moldeado por ella. (Giménez 1984 y notas tomadas en el seminario "El estudio sociocientífico de la identidad" nov-dic 1992, UADY).

Es la llamada escuela "culturalista", la que acentúa la dimensión normativa de la cultura definiéndola en términos de patrones, esquemas o pautas de comportamiento, según uno de sus representantes más conocidos:

"Las pautas son parte de la cultura como sistema de ideas y se transmiten de generación en generación por medio de la instrucción consciente o de la imitación...(pero no hay que confundir las pautas ideales con la conducta a pesar de que tienen su origen en ella y son susceptibles de modificarse con los cambios de conducta" (Linton, 1982: 110).⁶⁷

A pesar de hablar de un cambio dentro de ciertos patrones, hasta que se generen nuevas pautas, Linton enfatiza que el individuo conserva su capacidad de pensamiento y acción independiente, de manera que, aún dominado y formado por su ambiente social puede, en condiciones favorables, cambiarlo y modelarlo. Con ello se puede explicar el cambio no sólo de la conducta sino de las condiciones sociales.

Profundizar en la interiorización de las regularidades sociales y, sobretudo, del dominio social, es lo que hace Bourdieu al elaborar la categoría de **habitus** que *"...recupera y supera la concepción normativa que define a la cultura como modelos de comportamiento..."* al plantear que el principio de la regularidad de las prácticas radica en el "habitus" y no en los modelos (Giménez, 1984: 35).

Las condiciones de la existencia objetiva, producto de estructuras económicas y sociales, se interiorizan y producen el "habitus" que estructura las prácticas y representaciones en condiciones semejantes a las que les dieron origen (Bourdieu, 1980: 80). Como las pautas, estas disposiciones interiores sobreviven a las condiciones económicas y sociales iniciales y son el principio de continuidad y objetivación de las instituciones.

Uno de los aspectos más relevantes es que al referir el "habitus" a una sociedad diferenciada, Bourdieu destaca la similitud de "habitus" que comparten los miembros de un

⁶⁷Linton compara las pautas con modelos ideales que no alcanzan una expresión completa en la conducta individual o colectiva dada la variación de personalidades o de experiencias individuales, pero que influyen profundamente en ella, le sirven de guía y el individuo las sigue sin sentirse obligado por ninguna fuerza extraña. Están en la mente de los individuos; pero tienen un carácter supraindividual. En este sentido y, dado su carácter de patrones supraindividuales, las pautas se asemejan más a las instituciones que a los "habitus" de Bourdieu, si bien, dada la interiorización de la pauta, no puede dejar de pensarse como antecedente de esta categoría.

grupo o de una clase, lo que hace que sus prácticas sean inteligibles dentro de ciertos límites. *"Las prácticas se acuerdan entre sí ...como una orquestación sin director de orquesta."* (Bourdieu, 1980: 99).

De manera que el "habitus" es también la interiorización de la situación de clase y del porvenir colectivo (Pincon, 1986: 29) ya que delimita el campo de las prácticas posibles y elegibles y el rechazo de las consideradas como imposibles para una clase: **"no es para nosotros"**.

Es precisamente en la estructuración de la vida cotidiana que se arraiga la dominación y la hegemonía, no tanto en una "conciencia alienada" por discursos políticos o campañas publicitarias como en

"una interiorización muda de la desigualdad social, bajo la forma de disposiciones inconscientes, inscritas en el propio cuerpo, en el ordenamiento del tiempo y el espacio, en la conciencia de lo posible y de lo inalcanzable" (García Canclini 1986: 26).⁶⁸

A través de las prácticas, guiadas por el "habitus", se reproducen las condiciones de existencia que les dieron origen; pero no de una manera mecánica, ya que la práctica no es una simple actualización del "habitus", sino el efecto de la relación dialéctica entre un "habitus" y una situación (Pincon, 1986: 16).

En estos términos, el "habitus" aparece como una categoría que explica la reproducción de las estructuras dentro de las que se generan infinidad de prácticas, siempre dentro de ciertos límites, pero no el cambio de las mismas. De aquí que, autores como Pincon (1986), le han dado un enfoque más dinámico, planteando que el "habitus" nunca está fijo. sino en estado de reestructuración permanente, en función de la evolución de las condiciones de existencia de los individuos, mismas que cambian más rápido que aquel por lo que hay un desfase entre las

⁶⁸Fromm y Maccoby (1973: 157) observaron *" que en los días de pago los hombres receptivos que trabajan como jornaleros llegan sombrero en mano (en actitud de) a mendigar, por así decirlo , el salario que han ganado"*. En Yucatán contaban que *"De antes la ley era otra, por ejemplo había que besarle la mano al encargado de la hacienda. Cuando llegábamos al despacho ponía su mano y se la besábamos; el sombrero y las manos las teníamos a la espalda. Me dijo un día mi papá: Estoy muy cansado anda a recoger mi paga. Llegué y dije: Buenas tardes. Como me lo contó mi papá puso su mano, se la besé y me dio los seis pesos de la semana"* (Comunidades Eclesiales de Chablekal y Dzibilchaltún, 1991: 7).

disposiciones y el mundo social ⁶⁹; pero la interiorización de las nuevas condiciones conduce finalmente a una reestructuración del "habitus".

A pesar de estas precisiones el "habitus" nos parece una categoría más útil para explicar la cultura política, la "resistencia al cambio" y la permanencia de viejos comportamientos y actitudes en nuevas estructuras sociales y de producción, que para explicar el cambio de prácticas y comportamientos necesarios para transformar las condiciones objetivas y construir una nueva cultura política.

Y es que no es lo mismo que, al cambiar las condiciones objetivas de existencia, se interioricen y se reestructure el "habitus", a modificar las prácticas y construir un nuevo "habitus" tendiente a modificar las condiciones de existencia. En el primer caso, resulta un proceso más mecánico, en el que los sujetos se adaptan a los cambios y asumen una actitud más pasiva o receptiva y, en el otro, se asumen como sujetos activos del cambio, capaces de producir las condiciones sociales.

Consideramos valiosas las aportaciones de Bourdieu para entender la construcción y la reproducción de la dominación hegemónica, su fuerza y permanencia y lo difícil que es la construcción de una hegemonía alternativa o de un proceso autogestionario tendiente a lograrlo. Es necesario un cambio de "habitus", es decir, interiorizar nuevas normas, como la participación igualitaria, generar nuevas prácticas, etc. Empero, Bourdieu no profundiza en la transformación de los "habitus" desde la perspectiva de los sujetos sociales.

Con un enfoque interdisciplinario y combinando técnicas psicoanalíticas y antropológicas, Fromm y Maccoby estudiaron pautas de comportamiento social y político en el campo explicándolas desde la teoría del **carácter social**. Hay una estructura de carácter común a la mayoría de los miembros de los grupos o clases dentro de una sociedad dada, que tiene su origen en las condiciones socioeconómicas de su historia y cuya formación está mediada por la influencia de la cultura total (Fromm y Maccoby, 1973: 37).

⁶⁹ De igual forma existe este desfase entre las pautas ideales y el medio social, al que la conducta ha de adaptarse y lo mismo sucede con el carácter social. **Este desfase explica también la discordancia entre las "necesidades objetivas" expresadas por los representantes o líderes de las organizaciones populares y el "habitus" de la mayoría de sus integrantes.**

Esta tradición cultural determina el carácter de los padres, de modo que aunque las condiciones cambien, los viejos métodos educativos todavía están enlazados con el pasado, lo que explica el rezago entre los cambios económicos y la adaptación del carácter a los mismos, Sin embargo, al mismo tiempo, el carácter social de algunos grupos, es un elemento dinámico que facilita el cambio social mediante una especie de "selección social" por la que los menos adaptados a un sistema, son los que tienen más posibilidades de impulsar el cambio o hacer uso óptimo de las nuevas condiciones.

Si bien, como antropóloga, no tengo elementos para realizar un análisis de este tipo, considero que este enfoque no debe descuidarse en las organizaciones campesinas y debería propugnarse por estudios interdisciplinarios de este tipo.⁷⁰ ya que la estructura de carácter de un individuo o grupo de individuos puede guiar su participación en las mismas.

Siguiendo a Fromm y a Maccoby (1973), en una organización campesina como por ejemplo una cooperativa, los campesinos con carácter pasivo- receptivo aceptaran ser incorporados, esperando que otros decidan y hagan y ellos reciban algo, pero será difícil que impulsen iniciativas o se muestren responsables. En contraste, los productivo-acumulativo desconfiarán de sus compañeros y les molestará la no participación de los pasivos, sintiéndose incómodos si tienen que dar órdenes o recibirlas.

Por ello es necesario cambiar las orientaciones de carácter sumisas y receptoras y tomar en cuenta su sistema de seguridad basado en la desconfianza y su necesidad de independencia. Los autores consideran posible estos cambios si se introducen una serie de condiciones nuevas,

⁷⁰En el estudio de un pueblo de Morelos (Fromm y Maccoby, 1973) se encontraron **dos estructuras de carácter** entre los campesinos: **la improductiva- receptiva** como la más frecuente y **la productiva acumulativa** en un 30%. En la primera los campesinos son fatalistas y en sus relaciones sociopolíticas tienden a ser sumisos, poco participativos, a no tomar iniciativas, a esperar órdenes del patrón, con una imagen devaluada de sí mismos. Según los autores, esta estructura de carácter se encontró con más frecuencia entre los campesinos descendientes de peones de haciendas.

En contraste, los campesinos productivo-acumulativos descienden de campesinos libres y su carácter está relacionado con su forma de producir: independiente, confiado en sí mismo, metódico, ordenado, paciente, tenaz, suspicaz y tacaño. Este carácter tiende a la responsabilidad y a la reciprocidad, al respeto a la autoridad tradicional sin la sumisión del receptivo, a las decisiones democráticas y al patriarcado.

Por último, el carácter explotador-acumulativo, caracteriza a un pequeño porcentaje de aldeanos, entre los que se encuentran los hombres más ricos, los nuevos empresarios que han asimilado los valores del capitalismo.

como un espíritu de aceptación humana, estímulo y participación activa responsable. Al mismo tiempo es necesario el desarrollo de una conciencia crítica acerca de la realidad, de su propio fatalismo y sumisión, a través de métodos de educación completamente diferentes a los comunes que lleven a los campesinos a pensar creativamente acerca de su cultura y de sí mismos. Es decir, como se verá en el siguiente apartado a través de procesos de resocialización.

Ciertamente, las dos últimas décadas han sido ricas en experiencias organizativas y de desarrollo de base, muchas de ellas realizadas con metodologías derivadas de Freire (1976), que han buscado transformar "*la cultura de la represión*" y otros factores que limitan la autogestión campesina. Seguramente, los promotores o acompañantes de dichas organizaciones tienen perspectivas diferentes de la cultura política y del carácter campesino y de sus posibilidades de cambio.⁷¹ La cultura política no está determinada, por la tradición y los sistemas opresivos y corruptos, sino que permite cambios. Más aún, a veces se encuentran valores escondidos o en conflicto en su cultura,⁷² que pueden ser una simple máscara defensiva y la base del cambio de prácticas y valores en la construcción de una cultura contrahegemónica.

2.5 EL PROCESO DE RESOCIALIZACION POLITICA.

Ante la existencia de una cultura política que poco propicia la autogestión en organizaciones para la producción; o bien, de normas tradicionales que alientan la participación comunitaria, pero requieren adaptarse a las características de una empresa social, nos preguntamos sobre el proceso de transformación de pautas y habitus y, con ello, sobre la construcción de una nueva cultura política en el campo.

La cultura de un pueblo se aprende a través de la internalización, por la cual el individuo asume el mundo en el que ya viven otros, lo comprende y lo vuelve suyo y con ello se le

⁷¹Al respecto consúltese las numerosas experiencias que se relatan en revistas como Desarrollo de Base, Pasos, La otra Bolsa de Valores.

⁷²Huizer (1976: 27) encontró en Vicos, Perú, que frente a los patrones o a los mestizos los campesinos olvidan su buen humor y su picardía y se presentan como "tontos o incapaces" asumiendo un comportamiento fingido de pasividad como forma de resistencia, pero en realidad, en otras circunstancias son mucho más activos de lo que parecen.

considera miembro de una sociedad (Berger y Luckmann, 1972: 165). A este proceso se le denomina de socialización y en antropología, se le conoce también como endoaculturación.⁷³

La socialización primaria es la primera por la que el individuo atraviesa en su niñez, convirtiéndose en miembro de su sociedad, por lo que al mismo tiempo conlleva un proceso de identificación y de pertenencia. Esta socialización es la más importante, ya que estructura la secundaria e implica no sólo un aprendizaje, sino también una fuerte carga emotiva. El niño se identifica a sí mismo en el rol que se le asigna, acepta los roles y las actitudes de los otros y en el mismo proceso acepta su mundo (Berger y Luckmann, 1972: 167).

Sin embargo, estos autores destacan que la socialización nunca es total ni termina, debido a la realidad cambiante y a la necesidad de adaptarse a nuevos roles para los cuales no se ha sido preparado. Ello, aunado a la división social del trabajo hacen necesarios procesos de socialización secundaria en tanto "*internalización de submundos institucionales*" (Berger y Luckmann, 1972: 174), aprendizaje de roles específicos con campos semánticos y vocabularios particulares, que presentan cierta continuidad con la socialización primaria. Generalmente, la socialización secundaria se aprende en un contexto institucional y no lleva la carga emotiva de la primaria.⁷⁴

A la internalización de la cultura política le denominamos socialización política. Este aprendizaje de lo político puede ser formal o informal, deliberado o no y ocurrir en todos los estadios del ciclo vital (Krotz, 1988b) por medio de una socialización primaria o secundaria.

En el campo mexicano, consideramos que este aprendizaje se realiza más bien en la adolescencia y en los primeros años de la vida adulta, cuando se empiezan a ocupar cargos en las comunidades o a participar en asambleas y tomas de decisiones; muchas veces observando a los mayores y permaneciendo en silencio. Algunos individuos, al ocupar diferentes cargos o puestos de representación, entran a un proceso de socialización secundaria, para poder realizar estos

⁷³Proceso de adquisición de los conocimientos y valores propios de una cultura, transmitidos de una generación a otra (Herskovits, 1981).

⁷⁴Por eso mismo, se señala la necesidad de técnicas pedagógicas específicas que logren volver subjetivamente aceptable la continuidad entre los elementos originarios del conocimiento y los nuevos elementos internalizados en la socialización secundaria.

roles políticos de gestión e intermediación, que los convierten poco a poco en líderes y dirigentes.⁷⁵

Pudiera ser que actitudes pasivas y sumisas también se internalicen en la adolescencia, pues Fromm y Maccoby (1973), al estudiar el carácter social en grupos de niños y adolescentes, encontraron que a los seis años los niños del pueblo eran más activos y autoafirmativos que a los 13 o 14 años.⁷⁶

Es cierto que algunos roles y actitudes se interiorizan desde muy temprana edad, como el comportamiento socialmente aceptado para la mujer en la política o en espacios públicos, pero se llevan a la práctica más bien en la vida adulta.

Es por todo esto que consideramos que para la construcción de prácticas colectivas que impliquen cambios en la organización de la producción o lleven a asumir ciertas funciones que deja a un lado el Estado, o a construir una cultura más democrática, no es suficiente cambiar la política agraria paternalista, transformar algunas instituciones, asumir un discurso político de izquierda o, incluso, conocer las causas de la situación de explotación. Se requiere no sólo de una socialización secundaria o aprendizaje de técnicas, conocimientos y lenguajes especializados, sino de la interiorización de nuevos "habitus", normas y actitudes, valores y significaciones (tanto para la organización interna como en el trato con la burocracia agraria o los grupos dominantes) muchas veces contrapuestos a la cultura política prevaleciente y a los habitus adquiridos durante la socialización primaria o secundaria, como pueden ser los rasgos que caracterizan el "síndrome del encogido" o "la cultura de la represión".

En este sentido, hablamos de un proceso de resocialización política en tanto

"implica la transformación del universo de alianzas, símbolos, procesos de toma de decisión, moldes de justificación, etc. del grupo social en cuestión." (Krotz, 1988b: 97).

⁷⁵ Un ejemplo es el sistema de cargos, todavía vigente en comunidades indígenas, como una escuela de aprendizaje en la cual los miembros de una comunidad comienzan desde jóvenes a prestar servicios en las categorías más bajas (topiles) y van ascendiendo hasta ocupar los puestos más importantes en la madurez. Este proceso de socialización política que confiere mayor prestigio y autoridad a los ancianos debido a su experiencia, se ha visto trastocado con la migración y mayores oportunidades de escolaridad para los jóvenes a quienes a veces se prefiere para autoridades por su manejo del mundo exterior (ver Aguilar y Alatorre, 1988).

⁷⁶ En relación a la interiorización del autoritarismo y la subordinación en la socialización infantil y su permanencia en nuevas estructuras políticas, véase Levine (1976).

Krotz considera que cualquier programa de promoción y reorganización campesina tiene el carácter de un proyecto de resocialización política, ya que implica

"el cambio de costumbres de orden individual, familiar y comunal, la adopción de una perspectiva diferente a la tradicional acerca de procedimientos, recursos y relaciones sociales establecidas..." (Krotz, 1988b: 97).

Al hablar de resocialización, Berger y Luckmann (1972: 202- 204), se refieren a un proceso semejante a la socialización primaria, incluyendo la carga afectiva, en el que se desmantela la anterior estructura de la realidad subjetiva para dar paso a una nueva que lleva a romper con el pasado e incluso a reconstruirlo como, por ejemplo, la entrada a alguna secta religiosa secreta. Sin embargo, en la realidad se dan muchos tipos intermedios entre la resocialización total y la socialización secundaria, que producen transformaciones parciales de la realidad subjetiva o de sectores determinados de ella, pero que no llevan a una discontinuidad total y buscan cierta coherencia con el pasado.⁷⁷

En la medida en que las sociedades cambian, se hacen necesarios estos procesos de resocialización que implican un cierto cuestionamiento de lo aprendido y llevan a alguna forma de reorganización conductual y cognoscitiva (Krotz, 1988b).

Es por eso que, en el caso que nos ocupa, nos referimos a un proceso de resocialización, aunque no implique romper totalmente con el pasado, pero sí con ciertas prácticas y actitudes profundamente arraigadas y con sus respectivas configuraciones internas, como la pasividad y la sumisión. Asimismo, se trata de redefinir roles, como cuando participan mujeres en una organización y se les permite asistir o hablar en una asamblea, ocupar puestos de representación, hacer viajes y gestiones fuera de la comunidad y aprender con ello nuevos roles que van en contra de los que tradicionalmente juega la mujer campesina o indígena.

La educación cooperativa puede entenderse como un proceso de socialización democrática o contra socialización política (Krotz, 1988b), e implica no sólo el conocimiento del manejo de una cooperativa, sino la interiorización y objetivación en prácticas, de nuevos valores como la participación igualitaria, la reflexión colectiva del proceso organizativo y de sus

⁷⁷Al respecto véase Krotz 1997.

obstáculos y resulta condición de posibilidad para la autogestión y para el desarrollo de las empresas sociales. De igual forma el

"desarrollo integral exige nuevas actitudes, nuevas conductas solidarias, organizadas, conscientes... y todo esto no se logra sino a través de una educación adecuada, orientada a fortalecer esos valores y conductas..." (Mendoza y de Lara, 1988: 100)

La posibilidad de la resocialización política siempre está presente en todas las sociedades, por los posibles cambios ocurridos desde el aprendizaje tradicional y la necesidad de adaptarse a los mismos (Cohen, 1979). Sin embargo, ¿no es quizás en las situaciones de crisis, que ponen en duda la experiencia pasada y no presentan referentes conocidos para actuar, donde más se presentan estas posibilidades de creación y aprendizaje de nuevas pautas y hábitos?

García Canclini considera que a Bourdieu le falta distinguir entre la práctica como reinterpretación del "habitus" y la praxis como transformación de la conducta para la transformación de las estructuras objetivas ya que, ante la apertura de posibilidades históricas diferentes, es posible reorganizar las disposiciones adquiridas y producir estas prácticas transformadoras (1984: 26).

Pero aquí no nos referimos solamente a los tiempos de crisis extrema, como puede ser una revolución o una toma de tierras, sino a las reconfiguraciones y construcciones de prácticas colectivas dentro de la cotidianidad de las comunidades campesinas, cuando no han cambiado las condiciones de existencia, sino que se pretende cambiarlas. Es entonces cuando el proceso de resocialización encuentra mayores obstáculos y requiere de apoyos pedagógicos e ideológicos específicos.⁷⁸

Es importante considerar, también, que no todo son valores y cultura hegemónica y reproducción del orden impuesto, sino que existe la cultura subalterna, las ideas críticas y los valores en oposición, en los cuales es posible basarse, ya que pueden ser punto de partida de una pedagogía política y cultural que encamine a los estratos subalternos hacia una forma superior de cultura [Gramsci en Giménez (1984), ver Huizer (1976) y García Canclini (1984: 79)].

⁷⁸Como pude constatar en el trabajo de campo no es lo mismo construir nuevas prácticas en las comunidades migrantes de la Lacandona, donde la sobrevivencia implica la cooperación, que organizar tiendas rurales en los ejidos de Guanajuato, donde salir adelante a costa de los demás ha sido la norma prevaleciente y en donde no han ocurrido cambios drásticos que alteren su forma de vida.

Lo expuesto hasta ahora deja asentada la necesidad y posibilidad de la resocialización política como un proceso a través del cual se puede pasar de la no participación a la participación y autogestión en una organización, así como los espacios de creatividad e improvisación que los patrones culturales dejan a las prácticas sociales, las cuales pueden convertirse en prácticas transformadoras. Sin embargo, considero que las diferentes corrientes teóricas llegan a este punto y no profundizan mucho en este proceso de transformación del "habitus" o de resocialización política y en sus elementos.

"...el estudio de las condiciones de posibilidad para inducir o catalizar procesos de resocialización política liberadora y una concomitante autoevaluación constante de todos los implicados parecen... necesidades urgentes teóricas y prácticas a la vez" (Krotz, 1988b: 101).

De aquí que uno de los objetivos de este trabajo sea contribuir al conocimiento de este proceso y sus condiciones de posibilidad. Una primera distinción que encontramos en el proceso de resocialización de los integrantes de las organizaciones, es el que se realiza informalmente a través de la experiencia cotidiana y derivado de la confrontación y de la necesidad de aprender nuevas actitudes y formas de relacionarse con la burocracia agraria, de hablar en foros o asambleas, de llevar a cabo diversas comisiones y gestiones y aquellos procesos formales en los que incluiríamos metodologías educativas específicas para propiciar la participación y el desarrollo integral.⁷⁹

Aquí nos referimos tanto a diversas técnicas de promoción que facilitan la participación en asambleas, como los juegos, los sociodramas, la discusión en pequeños grupos; como a procesos más complejos de formación y educación campesina, hasta la adquisición de una conciencia crítica, valorizando la cultura propia, autoafirmándose y generando nuevos conocimientos para transformar la propia realidad.

Estos procesos pueden durar varios meses o concentrarse en cursos o talleres intensivos y en ellos el papel que asuma el educador y la relación que establezca con los sujetos resultan determinantes para la participación y resocialización de los sujetos. Sin embargo, estos procesos

⁷⁹Algunas de las organizaciones no gubernamentales que apoyan a diversas organizaciones y cooperativas campesinas, tienen varios años implementando diversas metodologías de promoción y formación, derivadas en general de la pedagogía de Freire y la educación liberadora [ver Varios (1988) y De la Batut et al. (1990)].

no siempre son explícitos aunque pueden ser continuos e integrarse a las actividades de la comunidad, estando la metodología presente en la forma de conducir una asamblea o realizar gestiones o proyectos.⁸⁰

Estas metodologías educativas se consideran en tanto factores que inciden prioritariamente en la forma que asume la participación en las organizaciones y en tanto implican procesos de resocialización, siendo el interés los resultados obtenidos en experiencias concretas. De aquí que resulte también uno de los factores básicos a considerar la forma de trabajo de asesores, promotores o acompañantes de las organizaciones, así como su adscripción política y el grupo al que pertenezcan, los cuales han actuado como agentes de resocialización.

⁸⁰Algunos libros exponen las características y los contenidos básicos de la educación liberadora o educación para el desarrollo integral y ejemplifican su puesta en práctica en algunos casos concretos. Al respecto véase la experiencia del INCA Rural en Mendoza y Lara (1988) así como De la Batut et al. (1990: 123-143); Varios (1988); Cárdenas y García (1987); Kraemer (1993) y Fals (1986).

CAPITULO III

LA UNION AGROPECUARIA EJIDAL “ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL” DE JERECUARO, GUANAJUATO.

Este capítulo tiene como objetivo ubicar en su contexto histórico y socioeconómico tanto a la organización campesina en estudio como a la forma que asume la participación en dicha organización.

El desarrollo histórico de la región en la que ésta se inscribe, en especial de las estructuras de dominación de la población rural, puede explicar las características de su cultura política y de sus formas de participar. De aquí que, después de ubicar geográficamente al municipio de Jerécuaro, hayamos indagado en aspectos tales como la importancia de las comunidades indígenas en la zona, la presencia dominante de la hacienda durante más de dos siglos; la forma en que se dieron las dotaciones ejidales o la ausencia de movilizaciones campesinas por la tierra.

El segundo apartado lo dedicamos a caracterizar los diferentes ejidos que integran la Unión Agropecuaria Ejidal en cuestión, partiendo de una descripción del municipio de Jerécuaro. Nos referimos también al uso del suelo y a la forma en que subsisten y se reproducen las familias campesinas. Con ello pretendemos entender cuáles eran los problemas básicos que tenían al inicio de su organización, y cómo los han enfrentado.

En el tercer apartado se presenta a la organización de productores campesinos de una manera global y diacrónica, haciendo referencia a sus orígenes y a las diferentes etapas por las que ha pasado. Pretendemos entenderla como un sujeto social en construcción, en el que se suceden periodos de participación más intensa y otros de organización más institucionalizada, y dar cuenta de la forma en que distintos actores sociales han tomado parte en la misma. La historia de la Unión se enmarca en el movimiento campesino que llevó a la formación de la UNORCA.

Terminamos este apartado con un balance de la Unión al momento de la investigación, que nos permite reflexionar sobre el problema de la participación en esta organización.

3.1. EL MARCO GEOGRAFICO E HISTORICO

Guanajuato, territorio de grandes contrastes en lo que a la sociedad agrícola se refiere, se ubica entre la Sierra Madre Oriental y la Sierra Madre Occidental, hacia el norte lo alcanza la Mesa Central y el Eje Neovolcánico lo atraviesa en su porción sur. Esta ubicación al interior del gran Altiplano mexicano, determina que en sus condiciones climáticas la influencia marítima sea mínima, siendo su clima de tipo continental y con variaciones en función de su fisiografía (Aguilar y Muench 1986: 77).

En el territorio de Guanajuato se encuentran tres provincias fisiográficas: la Sierra Madre Oriental, la Mesa del Centro y el Eje Neovolcánico que ocupa la mitad sur de su territorio, donde se ubica el municipio de Jerécuaro. Esta provincia se caracteriza por grandes extensiones de llanuras, asociadas con lomeríos aislados e interrumpidos por los aparatos volcánicos. La altitud del territorio fluctúa entre 1650 y 1800 msnm y el clima dominante es del tipo semicálido subhúmedo *"el más seco de los subhúmedos con lluvias en verano y temperaturas medias entre 18 y 22°C"* (Aguilar y Muench, 1986).

Esta porción del territorio guanajuatense, comparte también condiciones edáficas, como la dominación de suelos del tipo vertisol sobre los terrenos planos y gran parte de los lomeríos. En general, los suelos formados por sedimentos de material ígneo son profundos y fértiles y favorables para la agricultura que se ha desarrollado en forma intensa en los bajíos. Tan solo en las laderas y lomeríos se encuentran asociaciones de matorral espinoso, huizache, mezquite, nopales y cardos, con elementos de selva baja y, en las partes más altas de las zonas montañosas, comunidades de encinos.

Sin embargo, dentro de esta provincia hay fuertes contrastes entre zonas con alto desarrollo de la agricultura de riego y la ganadería y zonas temporaleras y marginales, por lo que se pueden distinguir cuatro ámbitos agrícolas o regiones con diversa problemática agropecuaria: el Bajío guanajuatense, Sierras y Bajíos michoacanos, Sierras y Lomeríos de Querétaro y la Meseta de Manuel Doblado.

Jerécuaro ocupa la mayor parte de la porción sur de la región Sierras y Lomeríos de Querétaro cuyo escaso desarrollo agropecuario contrasta enormemente con el del Bajío

**MAPA 1
LA REGION DELAS SIERRAS Y LOMERIOS QUERETANOS DE
GUANAJUATO**



Fuente: Aguilar y Múench, 1986: fig. 2

Guanajuatense, con el que colinda al oeste (Celaya) y aún con el de las Sierras y Bajíos michoacanos, ubicadas en su límite suroeste, donde existen porciones de agricultura irrigada e intensiva (Valle de Santiago, Yuriria, Acámbaro) aunque en menor proporción que en el Bajío.

Esta región, ubicada al sureste del estado de Guanajuato, colinda al este con el estado de Querétaro, al norte con las mesetas de Dolores Hidalgo y San Miguel Allende y al sur con Michoacán y comprende básicamente los municipios de Apaseo el Alto, Jerécuaro y Coroneo así como porciones de Apaseo el Grande, Comonfort y Celaya (mapa 1).

Presenta la característica fisiográfica de serranías, lomeríos, pequeños bajíos y valles aislados. Los suelos, predominantemente vertisoles en las partes bajas, con un mayor contenido de arcilla que los del Bajío y la topografía más accidentada, han sido factores limitantes para la agricultura. Ello ha llevado a la zona a su situación de marginalidad con respecto a los Bajíos.

A) La población indígena.

En tiempos prehispánicos, en la porción meridional de Guanajuato se ubicaba la frontera entre dos etnias y entre dos culturas, tierra de transición y de gran movilidad poblacional. Al sur del río Lerma se asentaban los tarascos (Jiménez, 1932) con sus pueblos sedentarios de agricultores y su cultura mesoamericana; mientras que al norte se encontraban los otomíes (pames), con sus asentamientos dispersos y móviles, dedicados a la caza y a la recolección de frutos.¹

Muestra de la presencia tarasca en la zona son los toponímicos purépechas de Apaseo (lugar de comadreas), Jerécuaro (lugar de nidos) o Puriantzícuaru y Puruagua al sur del municipio; pero la escasa y dispersa población rural hacia el norte debió ser otomí de la familia pame, algunos de los cuales -los conocidos como chichimecas-, eran muy poco amigables.

Y así, pese a las aldeas tarascas que bordeaban los bancos del río Lerma, los fértiles Bajíos no conocieron los cultivos intensivos sino hasta la llegada de los españoles (Brading, 1988). Estos impulsaron la colonización de Guanajuato por grupos de otomíes aliados y ya

¹ Hubo también algunas avanzadas tarascas al norte del Lerma con asentamientos fortificados que eran asediados por los hostiles chichimecas. Acámbaro era un puesto fronterizo entre el imperio mexica y el tarasco que después fue colonizado por los otomíes en la época de Tariácuri (Gerhard, 1986 citando la Relación de Michoacán), si bien según otra fuente la colonización ocurrió hasta 1526 (Jiménez, 1932).

sedentarizados, además de tarascos y mexicanos, tanto para contrarrestar la hostilidad de los chichimecas, que se retiraron hacia el norte, como para contar con mano de obra (ver también Baroni, 1990).

Hacia mediados del siglo XVII Jerécuaro, en cuanto a jurisdicción religiosa, era una Vicaría perteneciente al curato de San Francisco Acámbaro, en donde se hablaba purépecha. En cambio, en San Juan Bautista Apaseo, doctrina de frailes menores, se hablaba otomí. Es posible que esta doctrina comprendiera los asentamientos ubicados en la actualidad al norte del municipio de Jerécuaro y que se encuentran integrados comercialmente a Apaseo el Alto. De tal manera que la frontera o la línea de contacto entre las dos etnias pasaría por en medio del actual municipio de Jerécuaro.²

Las congregaciones de indios en pueblos formados en traza que hicieron los religiosos, nunca fueron muy numerosas a pesar de las inmigraciones y de que la Corona Española les otorgó títulos de donación de tierras. Las epidemias diezmaron a los tributarios, quienes eran de nuevo reducidos en las cabeceras como Jerécuaro y Apaseo, eliminando los pequeños asentamientos, o bien sus pobladores, despojados de sus tierras o para librarse del tributo, se iban a trabajar a las labores o estancias.

Para 1630 más de la mitad de los indios del partido de Acámbaro vivían fuera de las comunidades (Baroni, 1990: 75) y para fines del siglo XVIII, el intendente de Guanajuato informó que de las 62 aldeas indígenas, la mayor parte había perdido o vendido sus tierras (Brading, 1975) y los *"indios de pueblo"* representaban tan solo el 20% de la población de la provincia, siendo que en otras, como en la de Oaxaca, todavía representaban el 90% de la población (Wolf, en Sepúlveda, 1986).

"Los pueblos indígenas eran muy pocos y aparentemente les faltaba la suficiente coherencia comunal para protegerse de la asimilación final" (Brading, 1975: 131).³

² No se puede deducir con ello los antecedentes étnicos de la población actual debido a la importancia temprana del mestizaje, la gran movilidad que ha caracterizado a la población de Guanajuato y a la temprana disolución o poca presencia de los pueblos de indios.

³ Tanto en las comunidades como en los laboríos españoles, convivían indios de distintos orígenes, lo que favoreció el mestizaje y la pérdida de tradiciones (Baroni, 1990).

La mayoría de los indios (el 42% de la población total para 1792) estaban clasificados como laboríos o vagos, nombre que se les daba a los que "voluntariamente" se alquilaban con el español y vivían diseminados en haciendas y ranchos, sin atadura a ningún pueblo. La terminación del trabajo forzado, el despojo de tierras y la desarticulación de las comunidades, aunado a la demanda de mano de obra en las haciendas y centros mineros, se conjugaron para el surgimiento, desde el siglo XVII, de este grupo que poco a poco se fue asimilando a las propiedades rurales (Sepúlveda, 1986). Es preciso referirse entonces a las unidades de producción que dominaron la vida de la sociedad rural durante más de dos siglos.

B) Haciendas y uso del suelo.

Las primeras mercedes reales se dieron desde 1542 y se dedicaron a la ganadería, que fue la actividad que predominó en el área hasta el siglo XVII. Sin embargo, la creciente demanda de granos de las poblaciones mineras y las favorables condiciones para la agricultura en el Bajío llevaron al desarrollo de la producción agrícola y a la transformación de las estancias en haciendas.

A pesar de que en los distritos de Apaseo y Jerécuaro las condiciones no eran tan favorables a la agricultura, las haciendas productoras de granos también se desarrollaron. En el curato de Apaseo, la producción agrícola predominaba sobre la ganadera desde mediados del siglo XVII y a finales del XVIII era una importante zona productora de maíz y en menor grado de trigo (Florescano, 1987, vol I: 106-167).

Seguramente fue en esta época cuando se construyeron los primeros bordos y presas en algunas haciendas del sur de Apaseo, como San Lucas, ya que la creciente demanda urbana había llevado a los hacendados de la región a invertir en obras de riego para sembrar trigo (Brading, 1975: 130).

En cuanto al curato de Acámbaro, al cual pertenecía Jerécuaro, la producción ganadera predominaba todavía sobre la agrícola a mediados del XVII, si bien la agricultura aumentó a fines del siglo y cien años más tarde representaba el 80% de la producción agropecuaria, sembrándose principalmente maíz y trigo (Florescano, 1987).

Las haciendas destinaban su producción de trigo al mercado y en menor grado la de maíz, que era básicamente de autoconsumo y un importante mecanismo de retención y endeudamiento de la mano de obra, ya que se les daba su ración de maíz semanalmente a los peones desde el siglo XVIII. Las haciendas tenían grandes bodegas donde almacenaban el maíz que vendían sobre todo en los años de escasa producción.

En la segunda mitad del siglo XVIII, cuando se registra el auge de las haciendas y la producción agrícola, existían en el distrito de Apaseo 4 pueblos, 29 haciendas y 4 ranchos y en el de Jerécuaro: 5 pueblos, 26 haciendas y 3 ranchos, (datos para 1792, Brading, 1975: 110). Ello nos da una idea de la importancia que las haciendas tenían en la concentración de tierras y población con respecto a los pueblos y ranchos.⁴ Esta característica del patrón de asentamiento debió subsistir con algunas modificaciones (aumento de los ranchos y disminución de los pueblos) hasta las primeras décadas del presente siglo.⁵

No sólo es importante destacar la significación económica de la hacienda en tanto unidad de producción capaz de satisfacer la mayor parte de las necesidades de consumo de sus integrantes sino en tanto unidad social basada en relaciones de patronazgo con sus trabajadores que le daban una gran capacidad de reproducción y estabilidad social.⁶ Ello explica en parte la fuerza de los vínculos que esta población desarrolló con sus haciendas: la aparcería y el peonaje y su permanencia durante más de dos siglos.

La aparcería era una práctica común en las haciendas debido a la falta de mano de obra indígena, ya que permitía el arraigo de los medieros o aparceros a los que se les daba en usufructo una parte de las tierras que no se trabajaban. A cambio, éstos debían dar al patrón una

⁴ A inicios de la segunda mitad del siglo XIX, Romero (1863) reporta, para el curato de Apaseo, la existencia de 4 pueblos habitados por indios otomies, 34 haciendas de campo con 29 ranchos anexos y 11 independientes y menciona la adelantada agricultura de las haciendas, donde se producía maíz, trigo, cebada, frijol, garbanza y chile.

⁵ En los censos de 1960 y 1970, los pueblos y ejidos del municipio de Jerécuaro aparecían con su antigua categoría de haciendas y ranchos.

⁶ En contraste con la inestabilidad y riesgos del trabajo en las minas y ante la ausencia de comunidades indígenas con arraigo, la hacienda brindaba posibilidades de reproducción y arraigo para el trabajador y su familia. (Ver Sepúlveda, 1986 y Escudero 1984).

parte de las cosechas, -generalmente la mitad- cuya proporción variaba dependiendo de quien proporcionaba los instrumentos de labranza. Ello aseguraba a la hacienda una fuente segura de maíz sin los riesgos de las malas cosechas y una mano de obra susceptible de emplearse en las épocas de mayor trabajo.

En cuanto a los gañanes o peones estaban ligados de forma permanente a la hacienda ya que ésta les proporcionaba la vivienda, pequeñas parcelas, agua y pastura para su ganado y un salario, en parte en especie, que frecuentemente se les adelantaba (Escudero, 1984). Esta forma de pago tenía tal arraigo que no resultó fácil de cambiar cuando empresarios más modernos quisieron hacerlo (Brading, 1975).⁷

En general, pese a la baja de la producción, cierta decadencia de las haciendas y desarrollo de los ranchos, así como las crisis políticas del siglo XIX, la estructura hacendaria tuvo un nuevo auge en el Porfiriato y, para los inicios del siglo XX, su organización productiva y social seguía siendo básicamente la misma (Sepúlveda, 1986).

C) La Hacienda del Salto de Peña.

Las haciendas dominaron la vida económica y social de la región durante las primeras tres décadas de este siglo. En algunas zonas de Guanajuato, como el norte, sus rasgos básicos se prolongaron hasta mediados del mismo (Sepúlveda, 1986).

En el municipio de Jerécuaro, había por lo menos 18 haciendas, 92 ranchos y tan solo un pueblo: Puruagüita. Algunas de las más grandes e importantes eran la de San Lucas y la de Salto de Peña en el norte, la de Sabanilla al noreste y Estanzuela de Romero al centro. Los asentamientos crecieron en función del trabajo en las haciendas ya fuera a la vera de sus muros, o

⁷ En Guanajuato no se puede hablar de la peculiar dicotomía entre peones endeudados de las haciendas y los indígenas de los pueblos, privados de su tierra, como en Morelos. Aquí la estructura era más compleja y la tierra la proporcionaba el patrón.

en los ranchos anexos; pero no como pueblos independientes que alguna vez hubieran tenido tierras que defender.⁸

"Los antiguos recuerdan que toda su vida transcurría dentro de la hacienda y que no salían a las poblaciones cercanas".

Uno de los principales legados de estas haciendas, son los sistemas de riego que construyeron y que hacen posible, incluso hoy en día, las siembras de humedad y de medio riego. Se trata de pequeñas presas y bordos con compuertas, que captaban y almacenaban el agua de lluvia que utilizaban para regar los planos, donde sembraban trigo, o bien, que desagüaban en otoño, quedando las tierras de enlame, en su interior, para sembrar lenteja y garbanzo. El agua la utilizaban también para el consumo humano y para las especies pecuarias, como hasta la actualidad.

Los bordos se ubicaron en tierras con pendientes moderadas, como las laderas de los lomeríos suaves; había algunos que integraban todo un sistema que incluía poblaciones y haciendas más lejanas. Existen dos, tres y hasta cuatro bordos que tienen una distribución en serie aguas abajo, sembrándose cultivos de riego en las áreas entre bordo y bordo y dejando agua en el último bordo para abastecer a los habitantes del lugar. (Aguilar y Muench, 1986: 89)

La hacienda de Salto de Peña⁹ -que originalmente estuvo en San José de Peña- contaba con tres grandes bordos: el de San Luis al este que se desaguaba para la presa de Tarimoro, el de la Tijera, al noroeste, con el que se regaba el plano y luego se desagüaba también para Tarimoro; y el bordo del Vallado.

En general, las tierras de las haciendas se dividían en tres sectores bien diferenciados: 1) las que explotaban directamente con peones asalariados, tierras de humedad o que podían ser irrigadas, mejor ubicadas y comunicadas (Sepúlveda, 1986). En estas tierras se sembraban los

⁸ Tanto la información general como la entrecorrida referente a la hacienda de El Salto, a los ejidos de la Unión o bien a la historia de la misma proviene del trabajo de campo, excepto cuando se especifique otra fuente.

⁹ Esta hacienda dio origen a 4 ejidos de la Unión, en torno a los cuales gira gran parte de la actividad de la misma. Además, en el poblado del Salto, a donde llega el personal externo de la Unión, recabé la mayor parte de la información histórica.

cultivos destinados al mercado: el trigo, sembrado con riego de punteo y la lenteja y el garbanzo en las tierras de "enlame" o humedad. Entre el bordo de San Luis y la hacienda también se sembraba alfalfa para los bueyes.

2) Las tierras de explotación indirecta, tierras de temporal que se daban en aparcería a los mismos peones o a campesinos sin tierras (medieros) y que, para el hacendado, significaban la posibilidad de abrir nuevas tierras al cultivo y de abastecerse de maíz y frijol, prácticamente sin costo.

En el Salto y en el Rodeo los campesinos recuerdan que la mayoría de ellos sembraba maíz y frijol "al partido" con la hacienda, en una superficie de aproximadamente 5 has cada uno, extensión que se trabajaba con una yunta. Como la hacienda daba la semilla y la yunta, la producción se dividía en cinco partes, tres para la hacienda y dos para el aparcerero (mediero al quinto).

3) Las tierras no explotadas que se conservaban como reserva o para el pastoreo del ganado.¹⁰

El centro comercial de la zona era Querétaro, a donde se llevaban los granos o se iba a comprar algunas mercancías como telas o ropa.¹¹

Además de los peones y/o aparceros que trabajaban la tierra, estaban los trabajadores especializados como los caporales, boyeros, carreteros, regadores y veladores de los bordos. Los artesanos contribuían a hacer de la hacienda una unidad de producción y consumo en gran parte autosuficiente: el herrero con su taller, el carpintero que hacía los arados, el mecánico para la trilladora.

¹⁰En la hacienda del Salto había como 200 yuntas y muchas yeguas, mulas, chivas, borregas y reses.

¹¹*"El trigo se llevaba a la hacienda en carretas y aquí se trillaba en una máquina que funcionaba con leña. Se ocupaba mucha gente para la trilladora. Luego lo acarreaban a las bodegas a puro lomo y después cargaban los carros para llevarlo a Querétaro".* La lenteja se limpiaba como hasta ahora, al voleo (Información de un antiguo peón del Salto, 1988).

También había una máquina desgranadora para el maíz de la hacienda. En ésta había unos cuartos alargados con bóvedas de cañón, alrededor del patio, todavía en buen estado, donde se almacenaban los granos para habilitar a los peones o para tiempo de escasez.

Mención aparte merecen los administradores y los mayordomos que organizaban y supervisaban el trabajo, cuyo salario era considerablemente mayor, asegurando su fidelidad al patrón. Había un mayordomo para cada rancho:

"...que venía avisando cuándo les tocaba y qué tenían que hacer. Lo que les decían eso se hacía y no podían ir a otra parte ya que tenían que pedir una carta de buena conducta del patrón..."

"... todos los del Rodeo bajaban a trabajar al plano y si no les decían que desocuparan la casa donde vivían".

"En la hacienda había dos yuntas para cada peón. Con una trabajaban hasta las dos de la tarde y la soltaban y agarraban el relevo para seguir trabajando otro turno, terminaban ya obscuro".

"También había trabajos que nos les pagaban pues los tenían que hacer como fajina".¹²

La hacienda los abastecía de maíz y frijol para el gasto diario, 12 cuartillos a la semana que les descontaba del pago semanal o bien, a los medieros, de la cosecha que les correspondía. Al entregarle al patrón lo que debían de maíz:

"Luego no les alcanzaba para comer y de nuevo a pedir maíz... a los peones no les alcanzaba para pagar la deuda y de nuevo se quedaban sin dinero y tenían que pedir prestado para una manta, para la sal..." (ex-comisario de el Salto, 1992).

"Los patrones nos daban una ración, un cuartillo de maíz a la cuenta..."

"En épocas de escasez cuando no había maíz, la hacienda se los daba y se los apuntaba... pero la hacienda no prestaba dinero" (antiguo peón del Rodeo, 1992).

El préstamo de la tierra, la habilitación para sembrar maíz y frijol, el darles casa y el abastecerlos del maíz necesario para la subsistencia familiar fueron elementos que lograban arraigar a los peones- medieros y crear sentimientos de agradecimiento y fidelidad hacia el patrón

¹²Algunos peones recuerdan que antiguamente les pagaban 18 centavos, después 25 y poco antes del reparto agrario 40 centavos por una jornada que iba de sol a sol. Cuando le asignaban a cada quien su tarea podían salir más temprano previa supervisión de su trabajo.

que se mezclaban con la conciencia del trabajo excesivo y de lo poco que recibían por el mismo.¹³

A todo esto habría que agregar la fuerte identificación religiosa de la población de Guanajuato que había sido objeto de una segunda evangelización entre 1860 y 1910 (Meyer, 1973 en Sepúlveda, 1986), en la cual fue más extenso el contacto del clero con los campesinos, en su mayoría mestizos. Muestras de esta religiosidad desde el siglo XIX fueron las apariciones, la construcción de templos y los movimientos armados para defender la religión "*frente al mal gobierno*", a raíz de las leyes de Reforma (Sepúlveda, 1986).

D) Reforma Agraria y Dotación Ejidal

"El gobierno le dio su orientación a la gente para que pidiera la tierra."

Posiblemente esta frase caracterice el reparto agrario en la zona, en donde no se recuerdan movilizaciones armadas de lucha por la tierra.

Tanto en el Bajío como en Valle de Santiago y, en general en el estado de Guanajuato (Tejera, 1982, Escudero, 1984; Sepúlveda, 1986), el estallido de la Revolución no tuvo mayor repercusión y la participación de la población campesina en el movimiento armado fue prácticamente inexistente. A ello contribuyó seguramente el que no hubiera población indígena ni tierras comunales que defender como en Morelos.

En su lugar, las haciendas aprovecharon la coyuntura para aumentar su producción de granos y especular con ella. Al mismo tiempo fraccionaban y vendían a familiares y amigos sus propiedades, disimulando una mejor distribución de la tierra y fomentando la esperanza en sus trabajadores y medieros de entregarles algún día tierra en verdadera propiedad.

Aunque en realidad las primeras reivindicaciones se relacionaban con el aumento de salario en las haciendas, con mejorar las condiciones de la aparcería, medir con equidad la cantidad de maíz que se entregaba y evitar las vejaciones injustificadas (Escudero, 1984).

¹³En el norte de Guanajuato, al patrón se le veía como alguien superior a quien se debía obediencia y respeto y la fidelidad solía verse premiada con el ascenso a puestos de confianza o el otorgamiento de favores que eran fuente de prestigio para el trabajador. Este sistema se reprodujo hasta 1925 sin que fuera cuestionado o combatido como en otras partes del país (Sepúlveda, 1986).

En la Hacienda de San Lucas, hacía los años veinte, se había organizado un sindicato de trabajadores (aproximadamente 40 peones) que pedían mejores condiciones de trabajo; pero que aún no consideraban el demandar la tierra.

Fue hasta la década de los 30, con el Cardenismo, que de manera amplia y abierta se hizo el reparto agrario; impulsado por el gobierno, por los funcionarios de la reforma agraria, limitándose los campesinos a realizar las gestiones necesarias. De tal manera que el proceso, controlado y dirigido por el Estado, no llevó al desarrollo de un movimiento campesino independiente.

En algunos lugares los campesinos se animaron a organizarse e hicieron las solicitudes y trámites; pero en otros había una franca oposición al reparto de tierras ajenas o bien se generaban divisiones entre la población que aceptaba el ejido y con ello al gobierno que perseguía la religión, y aquellos que permanecían fieles al patrón, a la religión y al respeto a la propiedad.

La misma tramitación de la solicitud del ejido resultaba peligrosa y ocasionó varios "*mártires*", ya que los que se animaban a gestionar las dotaciones "*amanecían muertitos*".¹⁴ Los peones temían la represión y el clero los amenazaba con el infierno. De alguna manera se disputaba con el gobierno el control de los campesinos. De tal forma que sólo algunos lucharon activamente y los demás sólo se inscribían en las listas y esperaban el resultado del trámite o bien se oponían al mismo.

En las haciendas del Salto y San Lucas, algunos peones se habían organizado para pedir tierras. ya que un ingeniero los había animado: pero hubieron de enfrentar el hostigamiento de los hacendados. En una ocasión en la que asistían a misa en la iglesia de la hacienda de San Lucas, encerraron a los agraristas en el patio de la misma y les dispararon desde las almenas y todos tuvieron que correr para salvarse.

El grupo de peones que le ayudaban al patrón, siempre le fueron fieles y por ello se quedaron sin tierras y continuaron como peones de la hacienda. Algunos de sus descendientes forman parte de los numerosos habitantes del poblado que carecen de tierras y continúan de

¹⁴Ante las primeras solicitudes los hacendados habían promovido grupos armados para reprimir a los campesinos, que asumían la defensa del culto religioso.

aparceros de la pequeña propiedad y otros son los minifundistas a quienes les vendió tierras la hacienda.

Por su parte, en Salto de Peña, en el origen del ejido estuvieron los "*mártires del Salto de Peña*". Vicente Tinajero había reunido a un grupito para solicitar la tierra; la patrona, -una señora francesa-, pretendió comprarlo y, como no pudo, lo amenazó y luego lo mataron. Entonces le dieron los papeles a Gregorio Galván y a Bonifacio Trejo que se fueron a México a terminar los trámites. A Trejo también lo mataron en el Cerro Escondido.

Después de tres años de trámites, amenazas y espera se dio la resolución agraria. La patrona pretendió huir a Querétaro sin pagarles a los peones, ni permitirles hacer uso del maíz almacenado. Cristóforo Vega -uno de sus peones más fieles- le fue a alcanzar en el camino para que le pagara; pero ella lo mató. A la patrona la tomaron prisionera y ellos recibieron la tierra.¹⁵

Por su parte, los del rancho del Rodeo reclaman la autoría de la primera demanda de tierras en la zona y relatan cómo fueron de un lugar a otro con oficios y papeles y como, sin saber hablar, se presentaron donde estaba Cárdenas, de gira por Guanajuato, quien pronto los atendió.

Las dotaciones ejidales provisionales, datan de 1934 y 1935, las haciendas de San Lucas y el Salto se fraccionaron y con ellas sus sistemas de riego, dando lugar a los ejidos lentejeros, actuales miembros de la Unión Agropecuaria. De la primera hacienda se formó, además del ejido de San Lucas, el de Piedras de Lumbre que era uno de sus ranchos y de la hacienda del Salto se formaron además los ejidos del Rodeo, La Joya y Casas Blancas.

Los primeros años de trabajo en el ejido no fueron fáciles, ya que los hacendados armaron a algunos de sus peones que se fueron al monte y los atacaban. A su vez el gobierno armó a los agraristas para que defendieran sus tierras.

En Guanajuato fue la época de la segunda cristiada o "*bola chiquita*", cuando los antiguos cristeros se volvieron a levantar ahora en contra de la reforma agraria que imponía el gobierno. En el norte de Guanajuato hubo conflictos armados y rechazo a la dotación ejidal de trabajadores que continuaron fieles al patrón (Sepúlveda, 1986). En la zona de estudio se

¹⁵Tradición oral, ejidatario que participa en la obra de teatro que recuerda el origen del ejido, 1988.

recuerda a algunos de estos alzados en el Monte de los Agustinos; pero con poca participación de la gente del lugar.

En el Salto, el primer año trabajaron en colectivo con las yuntas de la hacienda, para poder defenderse y turnarse para vigilar, ya que los *"andaban venadeando"*. Cuando cesaron los conflictos, algunos de los alzados regresaron y se hicieron ejidatarios. En el Rodeo, en cambio, los mismos mozos de la hacienda los sorprendieron cuidando ganado y les mataron a unos muchachos (Inf de uno de los protagonistas, el Rodeo, 1988).

Todo esto puede explicar la fuerte alianza de los ejidatarios con el gobierno que se da en estos ejidos. Ante el embate de los hacendados y de la ideología conservadora, los que obtuvieron la tierra, en algunos lugares minoría, debieron cambiar su fidelidad al gobierno que se las dio. A esta cultura política nos referimos más adelante.

E) Después de la dotación ejidal.

Tanto en el Rodeo como en el Salto, los campesinos trabajaron en conjunto la tierra ejidal durante un año. Después, prefirieron repartir las parcelas ya *"que no todos trabajaban igual"*.

"En el Salto, los primeros 33 ejidatarios disponían de hasta 20 hectáreas, no había reglamentación y todavía no se deslindaban los otros ejidos, por lo que no alcanzaban a cultivar toda la tierra y había mucho monte" (ex-comisario ejidal del Salto, 1988).

Además, los ejidatarios no tenían recursos para sembrar y muchos arrendaron sus tierras, continuaron sembrando a medias o pidieron préstamos.¹⁶ Algunos se hicieron de yuntas ya que la hacienda empezó a vender el ganado.

"Ya desde entonces hubo quien se hizo de más recursos, como los administradores de la hacienda, el rayador o los hijos de éstos fueron los que se convirtieron en los acaparadores y prestamistas."

Con el tiempo el número de ejidatarios aumentó y quedaron desiguales en la tierra. A los de la ampliación, ya no les tocó tierra de enlame. Eran hijos de ejidatarios o de peones que no

¹⁶Como parte de la política del cardenismo, en Apaseo el Grande se había instalado el Banco Ejidal para refaccionar a los ejidatarios con aperos, yuntas y dinero para semilla, que no satisfizo la demanda regional, especialmente cuando cambió la política agraria al dejar Cárdenas la Presidencia.

habían agarrado tierra y no tenían yuntas para trabajar, por lo que sembraban a medias con los dueños de las yuntas" (ex-comisario del Salto, 1988).

Las relaciones de aparcería con los pequeños propietarios o entre los mismos campesinos, siguieron estando presentes en la vida cotidiana, como parte de las estrategias de reproducción de las familias campesinas, y si bien su importancia disminuyó con la entrada del Banco Ejidal, permanecen hasta la actualidad. Lo mismo puede decirse de los préstamos usureros, para solventar alguna emergencia familiar o para las labores agrícolas.¹⁷

Sin duda, después de la dotación ejidal la producción descendió, especialmente la de trigo, cuyo costo no podían sufragar los campesinos; pero la producción de granos básicos se recuperó. Las familias campesinas se dedicaron a producir maíz y frijol para su consumo y a vender sus excedentes y quienes resultaron beneficiados fueron los comerciantes de Apaseo el Alto.

A esta villa se empezaron a llevar los granos en burro, pero poco después, los comerciantes ya entraban con camiones a recoger la cosecha que con frecuencia habían habilitado con semilla. También se siguió practicando la siembra de lenteja y, al parecer, hacia 1945, cuando los acaparadores comenzaron a financiar la cosecha o "arranque", su cultivo se extendió con fines comerciales.

Apaseo el Alto creció y su población aumentó en mayor proporción que la de Jerécuaro en las últimas tres décadas (Censos de población de 1960, 70, 80 y 90), convirtiéndose en el centro comercial, no sólo de su población rural sino de gran parte de la población del vecino municipio que realiza sus compras en esta ciudad. Los antiguos acaparadores son ahora los propietarios de líneas de transportes, gasolineras o distribuidoras de insumos.

¹⁷En el norte de Guanajuato, después de la dotación de tierras que prácticamente no fue aceptada, el patrón regresó y volvió a tomar el control de la producción a través del préstamo de yuntas y de semillas, dando lugar a que la aparcería y la entrega de parte de la cosecha continuara hasta que las tierras fueron vendidas en la década de los sesentas. Sepúlveda (1986) destaca la facilidad con la que fue aceptado el regreso del patrón, posiblemente porque para los medieros representaba una seguridad social y financiera, teniendo en cuenta las sequías, los enfrentamientos armados y las duras condiciones de vida.

3.2 LOS EJIDOS QUE INTEGRAN LA UNIÓN AGROPECUARIA EJIDAL.

A) El ámbito municipal: Jerécuaro.

Jerécuaro limita al norte con el municipio de Apaseo el Alto, al noroeste con el de Tarimoro, al oeste con el de Acámbaro, al sur y suroeste con Michoacán y Querétaro, al este y noreste con el municipio de Coroneo y el estado de Querétaro. Sus centros más importantes de población son: la cabecera municipal y los ejidos de Estanzuela de Romero, San Lucas, Salto de Peña y Purianzécuaro.

Jerécuaro ha permanecido como un municipio rural (90% de su población vive en ejidos, ranchos y rancherías) con el 76% de su PEA dedicada a actividades agropecuarias (INEGI, 1992). Se trata de una población básicamente campesina, ya que más de las dos terceras partes de la PEA dedicada a actividades primarias trabajan por su cuenta o con su familia (INEGI, 1983, 1992). La tierra se distribuye en forma similar entre la propiedad ejidal y la privada. El promedio de hectáreas por ejidatarios es de 13.65 y de los minifundistas de 10.50 ha (Durán et al., 1986: 91).¹⁸

Pese a la cercanía de prósperas regiones agrícolas, la zona ha permanecido al margen de este desarrollo, con una agricultura fundamentalmente temporalera y sin atención o proyecto gubernamental alguno antes de las demandas impulsadas por la Unión de Ejidos “Artículo 27 Constitucional”.¹⁹

¹⁸Ello no significa que no existan grandes propiedades, algunas de más de 200 has y dos de 2,500 has (Censo agrícola, ganadero y ejidal 1970) y, por otra parte, un gran número de campesinos sin tierra y de jornaleros agrícolas.

¹⁹Aun en el norte del estado en zonas también marginadas, cuya agricultura permaneció estancada y sin cambios técnicos hasta 1960, a partir de esta década la presencia del Estado se hizo sentir para impulsar la modernización con crédito, pequeñas obras de riego, programas de asistencia, obras PIDER, etc. (Sepúlveda, Op. Cit.)

Jerécuaro cuenta tan sólo con el 43% de tierras de labor, siendo el resto de su territorio pastos naturales, bosques de encinos y de vegetación secundaria y matorrales (Censo Agrícola y Ganadero, 1970).²⁰

Los suelos vertisoles que se encuentran en las partes bajas, si bien son de difícil manejo, pues se agrietan notablemente cuando se secan y al inundarse no tienen buena filtración; son aptos para gran variedad de cultivos siempre y cuando se controle la cantidad de agua (Aguilar y Muench, 1986).

De aquí la relevancia de las obras de riego ya que la sequía ha sido un factor importante de pérdida de cosechas. Sin embargo, hasta 1970, solo el 10% de las tierras de labor eran de riego o de humedad. La superficie irrigada aumentó en la siguiente década, debido a la construcción de la presa Solis y de algunas obras de riego impulsadas en ejidos colectivos. Para 1984 la SARH reporta 6,854 has. de riego (Durán, et al., 1986:88); pero la superficie ejidal irrigada era tan sólo de 2,567 ha. (14%) (INEGI, 1991).

La agricultura y la ganadería registraron muy pocos cambios técnicos, exceptuando la sustitución del arado de madera por el de fierro y de la yunta de bueyes por la de mulas (1960) para cuya adquisición el Banco Ejidal dió facilidades. Fue hasta 1980 cuando, junto con el crédito para maíz, se introdujo el uso de fertilizantes y herbicidas químicos, generalizándose su uso y la dependencia al fertilizante.²¹ En cuanto a los tractores, para 1988 se reportaban 112 en todo el municipio (INEGI, 1991).

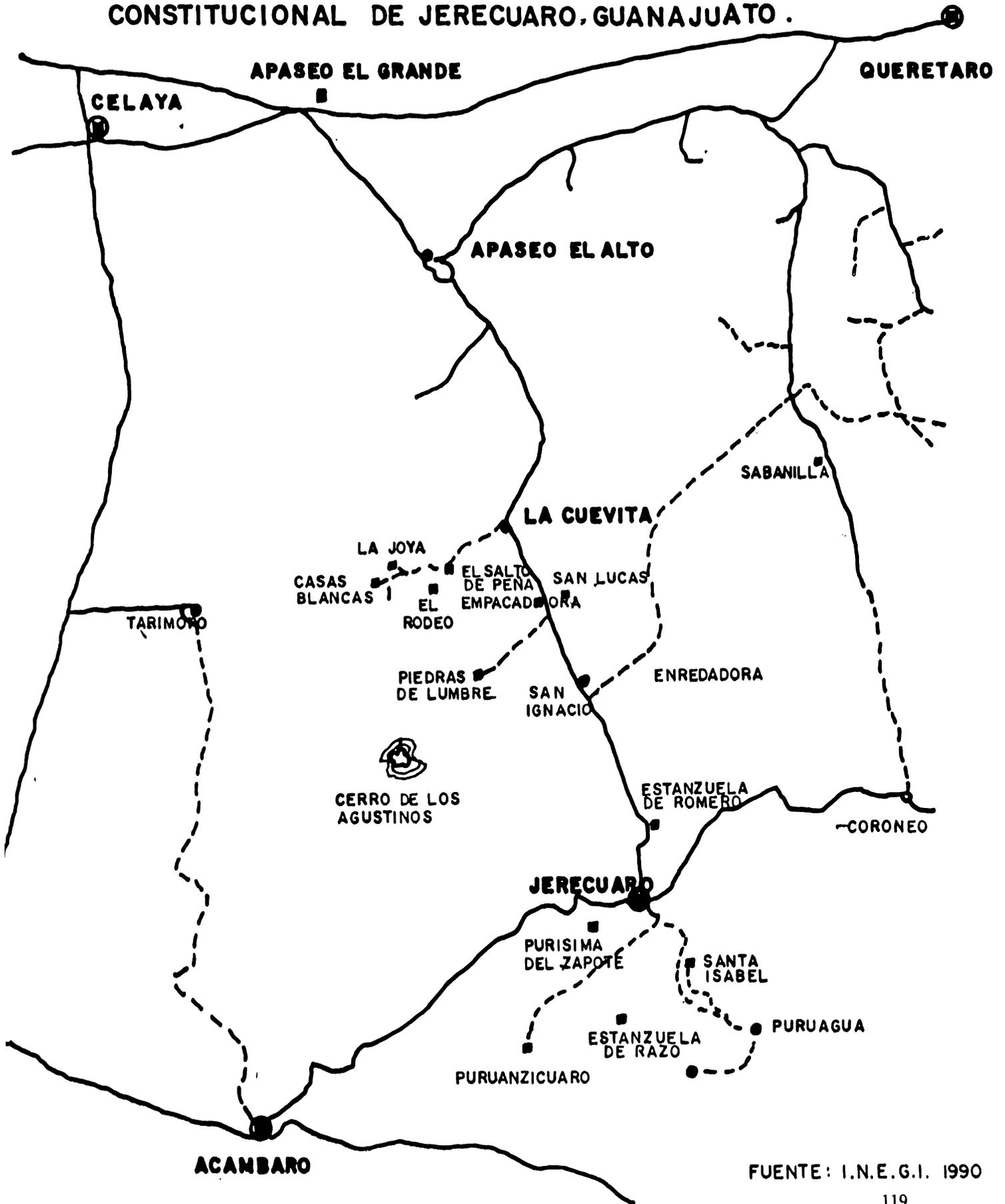
El cultivo principal sigue siendo el maíz, ocupando aproximadamente el 90% de la superficie cultivada, ya sea solo, como en algunas áreas irrigadas, o intercalado con frijol, como en la mayoría de las zonas temporeras, con un rendimiento por hectárea de 800 a 1,200 kg. (Durán et al., 1986). En algunos ranchos y tierras irrigadas también se siembra trigo, alfalfa y sorgo.

²⁰En cuanto a la superficie ejidal, el 56% se destina a la agricultura, el 29% son pastos naturales y el 14% se consideran bosques (INEGI, 1991).

²¹Los productores recuerdan que anteriormente producían más sin fertilizante y ahora "no da" sin este insumo y cada vez rinde menos.

MAPA 2

**LOS EJIDOS DE LA UNION AGROPECUARIA EJIDAL ARTICULO 27
CONSTITUCIONAL DE JERECUARO, GUANAJUATO.**



FUENTE: I.N.E.G.I. 1990

Los cultivos de otoño-invierno en las tierras de humedad o enlame -como la lenteja y en menor medida el garbanzo- son el principal producto comercial del norte del municipio. La lenteja ocupa aproximadamente el 10% de la superficie cultivada (cerca de 2,000 has) con rendimientos medios de 900 kg por ha., cosechándose alrededor de 2,000 ton. en la región.

En cuanto a la ganadería, las principales especies han sido el ganado bovino, el ovino y el caprino si bien este último era más abundante en 1970. También hay que mencionar las mulas para la yunta y las especies de traspatio como aves y cerdos. La cría de ganado es extensiva en pastos naturales y sólo en un ejido hay establos, y en tres, baños garrapaticidas (INEGI, 1991).

Los indicadores del nivel de vida, tales como el alfabetismo, los servicios públicos y la vivienda, refieren un municipio marginal y abandonado. En 1960, el 96% de la población no contaba con servicio alguno, para 1970 apenas el 26% tenía luz eléctrica cuando a nivel nacional la proporción era del 59% y, para 1980, todavía el 72% de la población rural no tenía luz eléctrica ni agua entubada y la villa de Jerécuaro era la única que contaba con luz y agua entubada en la mayoría de sus viviendas (Cuadros 3 y 4).

En 1980, la población alfabeta en el campo era tan sólo el 28%, cuando en el norte de Guanajuato era el 48% y a nivel nacional el 74% y en 1990 el analfabetismo rural todavía ascendía al 42.5% (Cuadro 2) (INEGI, 1983 y 1992).

Los ejidos del municipio de Jerécuaro que forman parte de la Unión de Ejidos son trece. Representan el 32.5% de los ejidos del municipio y agrupan a 989 ejidatarios. Se distribuyen en forma dispersa por todo el municipio, condición que ha dificultado la comunicación interna y su integración, sobretodo para los más alejados.²²

Entre los ejidos de la Unión se distinguen dos grupos: "los lentejeros del norte" y "los maiceros del sur", ubicados en lo que podríamos considerar como dos microregiones del municipio (mapa 2). Aquí haremos una caracterización de estos ejidos, enmarcándolos en la

²²Dos de los ejidos de más difícil acceso por las condiciones en que se encuentran los caminos: Puruagüita y Puriantzécuaro, fundadores de la Unión, dejaron de pertenecer a la misma por la incomunicación y la dificultad de tomar una parte activa en la organización. En su lugar se incorporaron Purísima del Zapote y San Ignacio.

microregión correspondiente, que nos permita referirnos a la forma en que han participado en la Unión de ejidos en el siguiente capítulo.

CUADRO 2
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y ALFABETISMO
Municipio de Jerécuaro, 1930-1990

Año	Población	Pob.rural	%	Alfabetos	%	Alfab. rurales	%
1930	22,822	22,822	100.00	2,782	12.00	2,782	12.00
1940	20,078	20,078	100.00	2,436	12.00	2,436	12.00
1950	27,079	24,272	89.6	5,471	20.00	s.d.	--
1960	35,480	31,574	89.0	8,532	24.00	6,847	22.00
1970	37,857	33,814	89.3	16,505	43.00	14,023	41.00
1980	44,731	39,732	88.8	13,304	30.00	10,996	28.00
1990	51,954	46,249	89.0	30,600	59.00	26,623	57.50

FUENTE: VIII, I X, X Y XI Censos Nacionales de Población.

CUADRO 3
VIVIENDAS CON AGUA ENTUBADA, DRENAJE Y CORRIENTE ELÉCTRICA.
Municipio de Jerécuaro, 1960-1990

Año	Total de viviendas	con agua entubada	%	con drenaje	%	con electricidad	%	sin servicio alguno	%
1960	6,883	280	4.0	357	6.0	-----	---	6,526	94.8
1970	6,486	1,167	18.0	629	9.7	1,089	16.8	5,319	82.0
1980	7,550	2,314	30.6	380	5.0	2,638	35.0	4,914	65.1
1990	9,687	4,643	48.0	1,355	14.0	6,607	68.0	3,080	31.8

FUENTE: VIII, IX, X Y XI Censos generales de Población y Vivienda.

CUADRO 4
VIVIENDAS RURALES CON AGUA ENTUBADA, DRENAJE Y CORRIENTE ELÉCTRICA.
Municipio de Jerécuaro, 1970-1990

Año	Total de viviendas	con agua entubada	%	con drenaje	%	con corriente eléctrica	%	sin servicio alguno	%
1970	5776	720	12.5	359	6.0	557	9.6	5056	87.5
1980	6683	1547	23.5	468	7.0	1896	28.0	4787	71.6
1990	8570	3661	42.7	559	6.5	5714	66.7	2856	33.3

FUENTE: IX, X, y XI Censos Generales de Población y Vivienda.

B) Los Ejidos Lentejeros.

En la zona norte de Jerécuaro se encuentra el grupo de ejidos más compacto de la "27", en una planicie bordeada de montañas cubiertas de vegetación secundaria, matorrales, nopaleras, pastos naturales y con vestigios de los árboles que las poblaban. En esta zona predomina el uso agrícola del suelo (cartas de uso del suelo, CETENAL), tanto en los "planos" como en los lomeríos de pendiente suave, si bien el clima es más seco y más cálido que en el sur y con suelos menos propicios para la producción de maíz.

El paisaje cambia de acuerdo a las estaciones. En invierno los bajíos y las pendientes suaves y húmedas se cubren de amarillo cuando florea la lenteja, para quedar secos y polvorientos hasta que llega el temporal. En esta época contrasta el verdor que cubre todos los planos y pequeños lomeríos con el negro de los suelos arcillosos. Después de las lluvias las milpas crecen rodeadas de espejos de agua formados por los antiguos bordos de las haciendas porfiristas que retienen el agua en embalses. En noviembre éstos se desaguan quedando las tierras llamadas de enlame listas y húmedas para sembrar de nuevo lenteja.

Los ejidos del norte son los de Salto de Peña, el Rodeo, Casas Blancas, la Joya de Sánchez, San Lucas y Piedras de Lumbre.²³ Casi todos ejidos lentejeros, a excepción de Piedras de Lumbre y de la Joya, pero que, por haberse originado de las mismas haciendas y estar en la misma zona, están integrados a "los del norte".

La cercanía geográfica entre estos ejidos y la relativa frecuencia de las relaciones cara a cara entre su población, en algunas festividades, en las camionetas camino a Apaseo el Alto, su centro comercial, o bien en el almacén del acaparador del ejido de la Cueva y ahora en la Empacadora de Lenteja, todo ello nos habla de una cercanía social y una cierta identidad entre estos ejidos,²⁴ no exenta de conflicto y rivalidades a su interior.

²³Los cuatro primeros se formaron a partir de las tierras de la hacienda de Salto de Peña y los dos últimos de las de San Lucas.

²⁴Ver Leyva y Ascensio (1991), que basan su caracterización regional de las distintas Cañadas de la Selva Lacandona en las relaciones cara a cara que establecen sus habitantes.

Al respecto, es importante mencionar la rivalidad que existe entre San Lucas y el Salto, derivada posiblemente de que ambos se originaron de las dos haciendas más importantes de la zona, cuyo estatus heredaron. Así San Lucas ha pugnado por mantener la supremacía que tenía la hacienda del mismo nombre.

CUADRO 5
EJIDOS QUE INTEGRAN LA
UNIÓN AGROPECUARIA EJIDAL "ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL"
 Evolución de su población 1960-1990

EJIDOS	CATEGORÍA (censos 1960,1970)	P O B L A C I Ó N			
		1960	1970	1980	1990
LENTEJEROS DEL NORTE:					
CASAS BLANCAS	rancho	219	262	294	308
EL RODEO	rancho	264	328	377	479
LA JOYA DE SÁNCHEZ	rancho	273	299	406	495
SALTO DE PEÑA	hacienda	636	728	716	1,118
SAN LUCAS	hacienda	1,147	1,102	1,147	1,552
PIEDRAS DE LUMBRE	rancho	1,222	1,046	935	1,638
MAICEROS Y LENTEJEROS DISPERSOS					
SAN IGNACIO	hacienda	504	449	448	581
LA ENREDADORA	rancho	300	768	533	736
SABANILLA	hacienda	560	617	983	1,291
MAICEROS DEL SUR:					
ESTANZUELA DE ROMERO	hacienda	642	709	1,023	1,359
SANTA ISABEL	rancho	187	285	331	371
ESTANZUELA DE RAZO	hacienda	280	440	602	763
PURISIMA DEL ZAPOTE	rancho	608	548	631	676
TOTAL		6,842	7,581	8,426	11,367

FUENTE: VIII, IX, X Y XI Censos Generales de Población y Vivienda.

Ambas localidades, junto con el "rancho" de Piedras de Lumbre, eran en 1990, las más pobladas (San Lucas con 1,552 habitantes, el Salto con 1,118 y Piedras con 1,638, INEGI, 1992) y las más heterogéneas. Se trata de asentamientos compactos pero sin una traza regular, ni una plaza central con su iglesia, que crecieron a la vera de las haciendas. San Lucas se ubica en una pequeña loma que actualmente ya está cubierta de casas y cuenta con una plaza cívica enfrente de la escuela, pero continúa disputando la iglesia con la hacienda, ya que el pueblo la considera

como su patrimonio, aunque esté en el patio de la ex-hacienda. Esta es ahora una pequeña propiedad con suficiente tierra (1,000 ha) para continuar jugando un papel importante, dando tierras "al partido" para maíz y arrendando las mejores a agricultores con más recursos para la siembra de hortalizas.

Todos estos asentamientos empezaron a adquirir identidad propia con la dotación ejidal pero aún así, en el censo de 1970, aparecían todavía con su antigua categoría, lo que es un indicio más del peso que tuvo la hacienda en la vida cotidiana de los mismos (Cuadro 5).

En el poblado de El Salto, la calle principal se encuentra al lado de los enormes muros en ruinas de la ex-hacienda, tras de los cuales están las bóvedas abandonadas de los graneros y de la capilla.²⁵Cada año, para la fiesta del Santo Patrono, San José (herencia también de la hacienda que primero estuvo en San José de Peña), la celebración más importante es la llegada de los peregrinos que vienen de México, lo que remarca la importancia de la población migrante para El Salto.

Los otros ejidos -El Rodeo y Casas Blancas- dos de ellos antiguos ranchos y uno, La Joya, formado a partir de una pequeña propiedad fraccionada a la que se incorporó el ejido, son poblaciones más chicas (entre 300 y 500 habitantes), y con asentamientos semicompactos e irregulares. La mayoría de las casas tradicionales de piedra han debido sustituir el techo de teja por el menos costoso de láminas de asbesto, si bien se encuentran casas de mampostería en los alrededores pertenecientes a braceros.

²⁵Sobre esta calle, que da vuelta y se extiende hasta la salida del poblado, circulan los escasos vehículos y se ubican las casas más grandes y las tiendas de abarrotes y otros artículos domésticos. La calle remata en una pequeña explanada a un costado de la hacienda, donde se levanta una enorme iglesia, aun en construcción, que contrasta con el tamaño del poblado, que fue promovida por los salteños emigrados a la ciudad de México. El resto del poblado se extiende hacia abajo de esta calle, por callejones empedrados y difíciles de transitar, que descienden hasta una pequeña cañada donde se encuentra la presa del Salto y que los separa de la loma donde se ubica El Rodeo. En esta parte se encuentran algunas de las casas más tradicionales con sus techos de teja y sus cercas de cactáceas u "órganos", entremezclados con otras de mampostería. Esta heterogeneidad e irregularidad que se observa en el asentamiento, denota ya una comunidad con importantes desigualdades internas, al igual que San Lucas.

La comunicación entre estos ejidos es a través de caminos de terracería que, en época de lluvias, transitan con dificultad algunos transportes públicos y camionetas de quienes regresan de los Estados Unidos.²⁶

Hasta 1970, en todos estos ejidos no había luz ni agua potable y todavía, para 1980, el 75% de los ejidos de la Unión carecía de agua entubada. Gracias a las gestiones de la organización, para 1990 la mayoría contaba con estos servicios (cuadro 6), aunque el suministro de agua fuera deficiente en algunas poblaciones y no llegara a todas las viviendas.²⁷

CUADRO 6
AGUA ENTUBADA Y ENERGÍA ELÉCTRICA EN LOS EJIDOS DE
LA UNIÓN AGROPECUARIA EJIDAL “ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL”
1970-1990

EJIDOS	AGUA ENTUBADA			ENERGIA ELECTRICA		
	1970	1980	1990	1970	1980	1990
CASAS BLANCAS	----	----	X	----	----	X
EL RODEO	----	----	X	----	----	X
LA JOYA DE SÁNCHEZ	----	----	X	----	----	X
PIEDRAS DE LUMBRE	----	X	X	----	X	X
SALTO DE PEÑA	----	X	X	----	70%	X
SAN LUCAS	----	----	X	----	75%	X
LA ENREDADORA	----	----	----	----	----	75%
SAN IGNACIO	----	----	----	----	----	X
SABANILLA	----	----	75%	----	X	X
SANTA ISABEL	----	----	X	50%	60%	X
PURISIMA DEL ZAPOTE	----	X	X	----	75%	X
ESTANZUELA DEL RAZO	----	----	X	----	X	X
ESTANZUELA DE ROMERO	----	50%	60%	----	60%	60%
TOTAL EN PROMEDIO		25%	80%	----	50%	100%

X: cerca del 100% de las casas cuentan con el servicio

---: ausencia del servicio.

FUENTE: IX, X Y XI Censos Generales de Población.

²⁶La pavimentación de la carretera Apaseo-Jerécuaro, que pasa por la empacadora de lenteja y frente a varios ejidos de la Unión, fue gestionada por ésta y se concluyó hasta 1990. Varios de los caminos interejidales también fueron gestionados por la Unión de Ejidos.

²⁷El Rodeo tiene agua potable desde hace pocos años; pero el pozo lo comparte con el vecino ejido de la Joya y el agua no siempre sube hasta aquí, sólo unas cuantas horas por la noche. De aquí que las mujeres han de acarrear agua a sus casas y no siempre cuentan con el precioso líquido, sin que ello los libere de pagar las cuotas mensuales de sus tomas particulares.

Cuadro 7
ALFABETISMO E INSTRUCCION PRIMARIA Y SUPERIOR EN LOS
EJIDOS DE LA UNION AGROPECUARIA EJIDAL "ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL"
1970-1990²⁸

EJIDOS	ALFABETISMO			ASISTENCIA A ESCUELA PRIMARIA.			INSTRUCC. SUPERIOR	
	% 1970	% 1980	% 1990	% 1970	% 1980	% 1990	% 1970	% 1990
CASAS BLANCAS	17.5	27	59	----	13	29	----	1
EL RODEO	47	25	59	45	15	18	0.5	1.2
LA JOYA DE SANCHEZ	21	27	54	3.9	13	16	1.6	2
PIEDRAS DE LUMBRE	30	27.7	56.5	21	11	16	1.5	1.6
SALTO DE PEÑA	54	37.4	65	----	----	20	----	9
SAN LUCAS	40	27	57	----	----	19	----	5.6
LA ENREDADORA	26	31	60.7	27	12	24	----	1
SAN IGNACIO	45	25	48	32	18	16	1.5	1.6
SABANILLA	28	26	60	32	12	21	0.9	6.1
SANTA ISABEL	51	39	70	62	16	25	3	4.5
PURISIMA DEL ZAPOTE	47	27.5	58	32	14	18	2.1	3.1
ESTANZUELA DE RAZO	38	25	56	47	16	23	2.9	1.1
ESTANZUELA DE ROMERO	52	33.4	58	38	14	21	0.9	3.5
TOTAL EN PROMEDIO	39	29.5	57.4	----	14.5	16	----	6

Fuente: VIII, IX, X y XI Censos Generales de Población.

Una carencia importante en las comunidades es la de centros de salud. En El Salto hay una pequeña clínica; pero la atención es deficiente y con frecuencia no hay medicinas. Por ello, los pacientes acuden hasta Apaseo el Alto en busca de atención médica, pagando altas tarifas por un taxi en caso de gravedad.

²⁸El Censo de 1980 sólo incluye a la población alfabetizada de 15 años y más por lo que resulta menor que la de 1970. La asistencia a las escuelas primarias no incluye a los mayores de 15 años con primaria completa o incompleta en los censos de 1980 y 1990.

En cuanto a los niveles de alfabetismo e instrucción, a pesar de que para 1990, la mayoría de la población de estos ejidos se reportó como alfabeta (cuadro 7), todavía un porcentaje importante de los mayores de 6 años no sabían leer ni escribir (36.8%), tan solo el 16% de los mayores de 16 años habían terminado la primaria y la instrucción superior se limitaba a aquellos pocos privilegiados cuyos padres podían sostener sus estudios en alguna ciudad cercana. Estas tendencias son más acentuadas en las comunidades más pequeñas, ya que San Lucas cuenta con una secundaria técnica y en El Salto se instaló una telesecundaria.

Diferenciación social.

Las comunidades más grandes son, al mismo tiempo, las más heterogéneas, donde una cuarta parte de su PEA se dedica a actividades terciarias y secundarias como en San Lucas (Censo de 1990, INEGI). Esta proporción es un poco mayor Piedras de Lumbre (35%) en donde se dedican a la extracción de tezontle y tepetate debido a la menor proporción de tierras laborables en el ejido, que es uno de los más pobres de Unión, a pesar de contar con recursos minerales y forestales.

En Salto de Peña, en cambio, un 32% de la PEA se dedica al comercio (hay 13 tiendas), a los servicios (10 ejidatarios son también taxistas) y a trabajar en pequeños talleres de carpintería, costura y envasado de dulces que ocupan entre 40 y 50 personas. Sin embargo, para muchos jóvenes y padres de familia no hay opciones de empleo en la localidad, por lo que migran año con año a los Estados Unidos dejando a su familia en el pueblo.

A la diferenciación mencionada hay que agregar la existencia de pequeños propietarios en todas las comunidades (con parcelas de 5, 8 o 25 has.), de campesinos sin tierra que trabajan al "partido" y de jornaleros agrícolas. De manera que los ejidatarios y sus familias representan tan sólo el 60% de la población del Salto y aproximadamente el 40% de la de San Lucas y Piedras de Lumbre.

En cambio en los asentamientos más chicos más del 85% de la PEA se dedica a actividades agropecuarias y es también mayor el porcentaje de la población ejidal.

Uso de la tierra y subsistencia de las familias campesinas.

La mayor parte de las tierras de los ejidos del norte de la Unión son de labor, si bien, más de la tercera parte son de agostadero y están cubiertas de vegetación secundaria o de pastos naturales²⁹ (cuadro 8).

Cuadro 8
**TENENCIA EJIDAL Y TIPO DE TIERRAS EN LOS EJIDOS DE LA UNIÓN
AGROPECUARIA EJIDAL "ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL".**

EJIDO	RIEGO Has.	HUMEDAD Has.	TEMPORAL Has.	AGOSTADERO Has.	TOTAL Has.
Salto de Peñag	---	240	536	485	1,261
San Lucas	56	7	439	380	875
Rodeo	50	94	160	168	472
Casas Blancas	---	143	119	106	368
La Joya	44	60	272	203	579
Piedras de Lumbre	---	40	463	787	1,290
San Ignacio	---	40	150	190	380
La Enredadera	---	30	324	328	703
Estanzuela de Romero	---	100	535	573	1,188

Fuente: Diagnóstico de la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 constitucional". Documento mecanoscrito, 1990.

Las tierras de labor son en su mayor parte de temporal, si bien, en los ejidos de Casas Blancas, El Rodeo y El Salto, las tierras de humedad y de medio riego para cultivos de invierno, ocupan una extensión importante (54%, 37% y 30% de las tierras laborables de los ejidos respectivos). Estas tierras son las que se riegan con el agua que retienen los bordos de la ex-hacienda de El Salto o que quedan húmedas al desaguarse los embalses. Los tres ejidos comparten el antiguo bordo de la Tijera y El Salto cuenta, además, con los bordos de San Luis, del Vallado y del Sur.

Las pequeñas extensiones irrigadas en los ejidos de El Rodeo, San Lucas y La Joya, se debieron a gestiones de "la 27" ante la SARH y benefician a un número muy reducido de ejidatarios (aproximadamente 60).

²⁹En el caso de Piedras de Lumbre, ubicado en lo alto de una loma, la mayor parte del ejido (61%) se encuentra en terreno accidentado y con manchones de bosque, por lo que muchos se dedican al corte y venta de leña o a la cría de borregos y chivas.

La extensión promedio de la parcela de labor varía entre 4 (San Lucas) y 8 has. (La Joya). En El Salto la parcela promedio es de 6 has. y en El Rodeo cada ejidatario contaba, en 1988, con 5.5 has. de labor: 3 has. de temporal y 2.5 de humedad. Sin embargo, en otros ejidos, como El Salto, aproximadamente la mitad de los ejidatarios no dispone de tierras de humedad, siendo éste un factor más de diferenciación al interior.

Las parcelas de temporal se destinan al cultivo de maíz en su mayoría, sembrándose frijol intercalado con maíz en una parte de la superficie o sólo en una pequeña extensión. Se utiliza semilla criolla y se fertiliza la mayor parte de la superficie, aplicándose también insecticidas pero sin asistencia técnica.

El trabajo se hace con arados tirados por yuntas de mulas conocidas como "troncos". Hay ejidatarios que no tienen yunta pero también hay quienes no teniendo parcela cuentan con yunta.³⁰ En cada ejido existen apenas dos o tres tractores, en general gestionados por la Unión en años recientes.

Se siembra si hay recursos propios o bien si se obtiene algún préstamo (hasta 1990, Banrural acreditaba una parte de la superficie sembrada).³¹ Sin embargo, se trataba de un crédito al consumo para las familias que emplean solo trabajo familiar. Como la mayoría contaba con una parte acreditada y otra no, utilizaban los insumos que les proporcionan en menor cantidad de la indicada en ambas superficies. También ocurre que no se siembre toda la parcela y que se rente o se de en aparcería a los campesinos sin tierra.

Calculando en 800 kg la producción por ha de un año regular, una familia obtiene 2.4 ton. de maíz, sembrando 3 has. Algunos vendían la mitad para pagar el crédito, destinando el resto al consumo, pero si podían evitar venderlo o pagar, lo guardaban todo. Sin embargo, pronto las necesidades de consumo familiar obligan a menudearlo en las tiendas del pueblo, donde se

³⁰Por ejemplo, en El Rodeo existen 70 troncos para 55 ejidatarios y 44 campesinos sin tierra. En El Salto, en cambio, el número de troncos es mucho menor que el de ejidatarios.

³¹En 1991 la mayoría de los ejidatarios de la Unión ya no fueron sujetos de crédito y los fondos de Solidaridad cubrieron una parte de la superficie cultivada.

pagaba a un precio menor al de garantía. De manera que el maíz no alcanza para el consumo anual de la familia. De igual forma, el frijol se consume o se vende.

La lenteja: producción y comercialización.

En la parcela de humedad se siembra maíz en verano y lenteja en el ciclo de invierno, para venderla durante la primavera o, bien, adelantada a los acaparadores, al faltar dinero en efectivo o acabarse el maíz. También se utiliza para pagar el crédito de este grano. Así, aunque la cosecha de maíz haya sido buena, una mala cosecha de lenteja pone en peligro el precario equilibrio del gasto familiar y obliga a vender más maíz.

La lenteja, como cultivo de invierno, está expuesta a las heladas, lo que afecta considerablemente la producción; además, al sembrarse en superficies de humedad residual, depende de la abundancia del temporal. Sin embargo:

"la lenteja es un cultivo muy sencillo que no requiere de mucho trabajo e insumos, solo hay que preparar la tierra y sembrar y, ocasionalmente, aplicar plaguicida" (ejidatario del Rodeo, 1988).³²

Lo más difícil es el "arranque" o corte, que se realiza a mano, requiriéndose 20 peones por ha. Ya seca, la lenteja se acarrea a los patios en donde se trilla con caballos o mulas para que caiga el grano, para después "ventearla" y separar la paja del grano aprovechando las corrientes de aire, para lo que se emplean también de 4 a 5 peones.

Debido al desembolso monetario que se hace en la contratación de peones para el arranque, es común que se pida prestado (anteriormente al acaparador y en años recientes a la Empacadora de la Unión), a cuenta de la lenteja que se va a cosechar, comprometiendo de antemano el precio de venta al fijado por el prestamista (la extensión acreditada por Banrural para este cultivo era mínima).

³²La tierra se prepara con tracción animal desde octubre a principios de noviembre, sembrándose entre el 10 de noviembre y el 20 de diciembre, se fumiga en enero o febrero y se cosecha o arranca en el mes de marzo.

Cuando la cosecha es abundante se obtienen de 1.5 a 2 ton por ha, pero el rendimiento medio es de 925 kgs (Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional, s.f.) y cuando se presentan heladas apenas se cosechan 200 o 300 kgs.

Los ejidos lentejeros de la Unión cuentan con 600 has de tierras de "enlame" o medio riego, aproximadamente; pero, cuando el temporal es abundante, la extensión de tierras que conservan humedad es mayor. Por ello, la producción de estos ejidos puede oscilar entre 600 ton en años regulares y 2000 ton en los mejores años (Costa, 1989: 24).

La lenteja se comercializa al mayoreo (aproximadamente un 70%), anteriormente con los acaparadores regionales y posteriormente en la Empacadora de la Unión, y al menudeo, en las tiendas de los pueblos, que actúan a su vez como agentes de los compradores regionales.

Antes de la Empacadora controlaban el mercado regional dos o tres acaparadores de granos de Apaseo el Alto y Don Adolfo Cervantes, del ejido de la Cuevita, que recibían dinero para comprarla de los grandes intermediarios de Querétaro o bien de empresas como Valle Verde. Había también acaparadores en otras poblaciones; pero respetaban sus zonas y se ponían de acuerdo sobre los precios a pagar. Generalmente vendían a más del doble del precio de compra, especialmente cuando la entregaban lavada.

Compraban generalmente en el mes de mayo "a pie de parva" (después de que se había separado la lenteja de la basura en los patios de las casas), y era común que esta lenteja ya estuviera comprometida por los préstamos en dinero para sufragar los costos de la cosecha o alguna otra necesidad, o bien en especie: maíz, fertilizante, materiales de construcción. Estos comerciantes eran también los principales distribuidores de fertilizante que adquirían directamente de la planta de Fertimex en Salamanca.

"Ellos fijaban los precios, nivelaban las básculas a su gusto y prestaban al doble la lenteja para la siembra".

Una parte de la lenteja se conservaba en la casa para "kilear" (vender por kilos) cotidianamente en las tiendas de los ejidos que, prácticamente, la aceptaban a cambio de las mercancías de consumo diario. Al acabarse la producción se pedía fiado para subsistir hasta la

cosecha. Los tenderos, pieza clave en este sistema de acopio, pagaban un precio menor que los acaparadores a quienes entregaban el grano: *"La tienda que no fía, no vende"*.³³

Esta relación se mantiene, no sólo con los productores de lenteja, sino con las esposas de los trabajadores migrantes que esperan el envío de dólares del norte para poder pagar el adeudo que registra el comerciante.

Ya sea para comprar maíz, artículos de consumo, para el "arranque", para pagarle al Banco, por una enfermedad o para cualquier otra urgencia, las familias campesinas comprometen la cosecha o piden prestado con altos intereses (que llegan al 10% mensual) y subsisten continuamente endeudadas: *"No sentimos ni a que horas nos compran la cosecha..."*.

La precaria economía de estos ejidos se complementa con actividades pecuarias en pequeña escala (cría de aves de corral, cerdos, cabras y, en menor medida, ganado bovino). Las 50 o 100 cabezas de ganado bovino, con frecuencia de pequeños propietarios, y las 150 o 500 cabras que hay en cada poblado, pastan en las tierras de agostadero de los ejidos (Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional, 1990). Eventualmente se elabora queso con la leche de las cabras o se consume barbacoa en alguna festividad. Los caballos, los burros y las mulas son importantes, ya que la mayoría de los campesinos trabajan con arados tirados por estos animales, a los que se alimenta de rastrojo y paja de lenteja.

Lo expuesto hasta ahora explica el papel estratégico que jugó la lenteja en la construcción de la Unión y las demandas prioritarias de servicios de los que carecían.

C) Los Ejidos maiceros.

Hacia el sur del municipio, ya cerca de la cabecera municipal de Jerécuaro, el terreno se vuelve más abrupto predominando los lomeríos, se acaban los embalses, disminuyen las partes planas y aumentan las zonas de uso pecuario y de vegetación secundaria y matorral. Sin embargo, el clima se hace más húmedo y menos cálido y los suelos, a pesar de estar en pendientes suaves, son de

³³En el cap. 5.3 se hará referencia a la comercialización de la lenteja en la Empacadora de la Unión y en las tiendas ejidales.

textura media y poco profundos. Existen suelos fértiles (fluvisoles) a orillas del río Lerma y el ambiente es más propicio para la producción de maíz.

En esta zona se encuentran los ejidos predominantemente maiceros, como Estanzuela de Romero muy cerca de Jerécuaro, Santa Isabel y Purísima del Zapote al sur de esta cabecera y Estanzuela de Razo a orillas de la presa Solís. A éstos tres últimos se llega por caminos de terracería difícilmente transitables en época de lluvias.³⁴

Se trata de asentamientos compactos ubicados en pequeñas lomas, algunos de ellos espontáneos e irregulares como Estanzuela de Romero, cuyas casas están en terrenos en declive al lado de la antigua hacienda que se destaca en una pequeña planada rodeada de lomas donde jilotea el maíz.

Estanzuela de Romero tuvo su origen también en la hacienda del mismo nombre y es el más grande e importante de estos ejidos por su tamaño y cercanía a Jerécuaro. Cuenta con una Escuela Técnica Agropecuaria a la que acuden estudiantes de poblaciones aledañas.³⁵

Como en el norte, las casas tradicionales son de piedra con techo de teja roja; si bien los solares parecen más cuidados y con gallineros, también de piedra, que no se observan en los ejidos del norte. Pero al igual que en los ejidos lentejeros, en las calles zigzagueantes y en declive, se levantan casas de dos pisos de aquellos que han salido a trabajar a los Estados Unidos.

El ejido cuenta con 1188 has, de las cuales 535 son laborables, 535 de temporal y 80 de medio riego, correspondiéndole a los 87 ejidatarios una parcela de 7 ha. (Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional, 1990). El riego se obtiene de un bordo o pequeña presa construido también a fines del siglo pasado, al igual que los canales de riego. El bordo que tenía compuertas y arroyos muy grandes, se reventó en 1950 y se arregló con el apoyo de la SARH. En

³⁴Santa Isabel se encuentra a 3 km de Jerécuaro y Estanzuela de Razo a 4 km, lo que hace más difícil la comunicación e integración con los ejidos del norte ubicados a más de 20 km.

³⁵Su ubicación explica la introducción, aunque incompleta, del agua entubada y la corriente eléctrica desde la década de los setentas. Y es que, además, el agua potable se toma de un manantial rodeado de árboles conocido como la "Huerta", que los hacendados utilizaron para hacer un baño y un pequeño sistema de riego que todavía da servicio a 40 has de pequeña propiedad, hoy fraccionadas. Hay también casas con pequeñas huertas con árboles de durazno y manzana que se utilizan para el consumo familiar.

ese entonces también se hizo una pequeña presa que riega cerca de 40 ha. Otras 40 has de propiedad privada también cuentan con riego del manantial.

En la mayor parte de las tierras laborables se siembra maíz, o bien maíz intercalado con frijol, con lo que proveen el consumo familiar y tienen para vender. Desde que se instaló la Empacadora de la Unión, siembran en invierno cerca de 50 has de lenteja. La mayoría siembra con arados y Banrural habilitaba parte de la producción, también han recibido crédito de FIRCO. La tercera parte de los ejidatarios conformaron un grupo para recibir crédito de la Fundación Mexicana para el Desarrollo (Rebolledo, 1982).

Algunos campesinos acomodados tienen un tractor en común y siembran más hectáreas que la mayoría, logrando cosechar cerca de 20 ton de maíz, ahorrar y no depender del crédito de Banrural. Sin embargo, la mayor parte de la población no cuenta con tierra ejidal ni opciones de empleo, por lo que es muy común la migración al norte tanto de muchachos como de padres de familia. Por ello:

"parece un pueblo sin hombres y las señoras y las muchachas tienen que ayudar en la milpa... la mitad de la población se encuentra en Virginia y en California ...se van buena parte del año, unas veces regresan y otras abandonan a sus familias..." (socia de la UAIM de Estanzuela, 1991).

Pese a la estratificación de la población; ésta es menos heterogénea que la de El Salto pues la mayor parte se dedica a la agricultura (el 88 % de la PEA) o migra al norte.

Santa Isabel y Purísima del Zapote son pequeños asentamientos, también irregulares, conocidos como ranchos, con casas de ladrillo o piedra y techadas con láminas galvanizadas o de asbesto, asimismo dedicados, básicamente, a la producción de maíz.

En cambio, Estanzuela de Razo, ubicado en una loma que sobresale inmediatamente a la presa Solís, se distingue por su traza regular y sus casas de ladrillos rojos y tejas, de dos o tres piezas y patios bordeados de tela de alambre o ramas. Ello debido a que es un asentamiento reciente, levantado por la SARH poco antes de inundar el sitio que ocupaba originalmente. A pesar de ello, el agua potable y la energía eléctrica, fueron gestionados por los ejidatarios, con apoyo de la Unión, a finales de los ochentas y no llegan a todas las viviendas (cuadro 6).

Las tierras de este ejido fueron afectadas por el vaso de la presa, sin que hasta la fecha se las hayan repuesto o indemnizado. Antiguamente, en las tierras de humedad a la orilla de la presa, se sembraban hortalizas, melón y trigo; pero estas quedaron inundadas al subir el nivel, de manera que, la mayor parte de las tierras son de temporal, si bien cuentan con una extensión de riego de punteo. Este se obtiene de los bordos que retienen el agua que baja de las lomas en el temporal y permite un solo riego de auxilio. Cuando baja el nivel del agua en la presa Solís, los terrenos descubiertos son aprovechados para sembrar maíz.

La excavación de pozos ha sido una demanda constante pero difícil de llevar a cabo por la profundidad del manto freático, que se encuentra a 200 metros de la superficie.

El ejido cuenta con 492 has laborables y 45 ejidatarios, por lo que cada uno dispone de 10 has, una parte de ellas con riego de punteo (4 ha), ubicadas en valles. Para 1988, apenas la cuarta parte de la superficie sembrada contaba con crédito de Banrural. La mayoría de los ejidatarios trabaja con arados y utiliza fertilizantes químicos que se compran en Jerécuaro o en Acámbaro, debido a la distancia a que se encuentra la Bodega de fertilizantes de la Unión.

Debido al riego de punteo y a la extensión sembrada, con un temporal favorable obtienen una cosecha que puede sobrepasar las 10 ton de maíz,³⁶ destinada tanto al consumo como a la venta. Sin embargo, no todos los ejidatarios tienen posibilidades de sembrar toda su parcela; hasta 1990, el crédito resultaba insuficiente y, por otra parte, los bajos precios de garantía apenas cubrían los costos de producción.

La cosecha de maíz se vende, al mayoreo, a los acaparadores y, al menudeo, en las tiendas de los ejidos, debido a las dificultades para vender el grano a la Conasupo, ya que hay que transportarla a Jerécuaro y, además, porque la Compañía no paga de inmediato. Por ello o bien por tener comprometida la cosecha con los acaparadores, los ejidatarios aceptan el precio menor que éstos les pagan. También es común que se cambie maíz en las tiendas por las mercancías que se necesitan cotidianamente y que, al faltar el grano, se adquiera comúnmente fiado y a un precio mayor.

³⁶Según Aguilar y Muench (1986), citando el informe del CRUCO de 1982, los rendimientos medios de maíz son de 2 ton/ha.

En Estanzuela de Razo, al igual que en los otros ejidos del sur, la ganadería trashumante, que utiliza los terrenos de agostadero y, durante el invierno, las parcelas que ya han sido cosechadas, es un complemento importante de la economía familiar. En este ejido, entre ejidatarios y pequeños propietarios poseen, aproximadamente 400 cabezas de ganado vacuno y 500 de caprino, así como cerdos y aves de corral.

Sin embargo, la población ejidal representa menos de la mitad de los pobladores del asentamiento, donde hay campesinos sin tierra y jornaleros agrícolas y donde los hijos de los ejidatarios, o éstos mismos, salen a trabajar a los Estados Unidos, sobretodo cuando el temporal no resulta favorable.

El uso de la tierra, el cultivo y la comercialización del maíz, son semejantes tanto en Santa Isabel como en Purísima del Zapote, al igual que las demandas de ampliación del crédito, perforación de pozos de riego y apoyo para la comercialización del maíz y la cría de ganado bovino.

Resta comentar que los ejidos del sur se encuentran integrados comercialmente a Jerécuaro que, no sólo es sede de comerciantes, sino de los poderes municipales.

Tres ejidos más que se encuentran dispersos en el municipio (ver mapa 2) y que son predominantemente maiceros, forman parte de la Unión: a la mitad del camino entre La Cuevita y Jerécuaro, San Ignacio, en donde se localiza la Bodega de Fertilizantes de la Unión y en donde todavía existen pequeños enbalses y se produce un poco de lenteja. El ejido de La Enredadora, localizado en terrenos accidentados donde predomina la vegetación secundaria y los pastizales, es el más incomunicado y con mayor carencia de servicios, pues hasta 1990 todavía no contaba con agua entubada.

Hacia el noreste, después de atravesar lomeríos y recorrer cerca de 23 km, se llega a otra amplia planada donde se localiza el ejido más grande y más alejado: el de Sabanilla, en los límites con Querétaro. Se trata de un asentamiento disperso, formado por un pequeño caserío y casas y ranchitos dispersos alrededor, a más de un 1 km de distancia, que también se originó de la hacienda del mismo nombre.³⁷

³⁷En este ejido se registra un porcentaje mayor (6%) de población con instrucción superior (ver cuadro 8).

El ejido lo forman 200 ejidatarios, una parte de los cuales trabajan como obreros en las industrias de Querétaro y rentan sus tierras o las dan en aparcería. De manera que, si bien la mayoría de los pobladores son ejidatarios, el 20% de la PEA se ocupa en el sector secundario y sólo el 55% en el primario. Los agricultores viven de sembrar maíz de temporal y de riego de punteo, gracias al embalse construido también en tiempos de la hacienda. Se produce un poco de lenteja y la ganadería trashumante es también importante, pues hay un número considerable de ovejas, 2500 y cabras, 2000 (Unión Agropecuaria Ejidal art. 47 Constitucional, 1990).

En Sabanilla, con la Unión de Ejidos, se comenzaron a introducir pequeños tractores para trabajar la tierra, se rehabilitó la presa y se introdujo el agua potable.

D) Los problemas del desarrollo antes de la Unión.

Si bien la descripción de los ejidos pertenecientes a la Unión se hizo de acuerdo a como se encontraron durante el trabajo de campo, realizado de 1988 a 1991, mencionando los servicios obtenidos con la Unión, así como algunas de sus demandas, resta recapitular cuáles eran los principales problemas que enfrentaban al momento de su integración a la Unión, entre 1975 y 1980.

Al igual que otras muchas poblaciones del municipio de Jerécuaro, se trataba de comunidades marginadas y aisladas, tanto en lo que a servicios básicos se refiere, como a infraestructura e inversión para el desarrollo agropecuario. La tecnología utilizada era similar a la de las haciendas porfiristas. Incluso se había deteriorado si consideramos el azolvamiento de los bordos, el abandono de la producción de trigo, la carencia de maquinaria para desgranar maíz y de medios de transporte para llevar los granos a los centros de compra.³⁸

³⁸Para los ejidos del sur, la construcción de la presa Solís no les representó beneficio alguno, ya que el agua del río Lerma se ha destinado básicamente a abastecer a la ciudad de México.

Como en la mayor parte del país, la Reforma Agraria había sido incompleta y truncada al término del Cardenismo³⁹ y los ejidatarios y sus descendientes fueron dejados a sus propios recursos: su fuerza trabajo y la tierra que les dió el gobierno.

Algunos, muy pocos, que pudieron desarrollar su economía familiar, adquirir yuntas o ganado o invertir en el comercio, se convirtieron en campesinos independientes; pero la gran mayoría permaneció en niveles de subsistencia e infrasubsistencia, en continuo endeudamiento y sin recursos para mejorar su producción agropecuaria o, incluso, para cultivar toda su parcela, pese a sembrar un producto comercial como la lenteja y dependiendo de la negociación de servicios y "favores" de sus nuevos patrones.

El excedente producido quedaba en manos de acaparadores de granos e insumos, intermediarios locales y regionales que financiaban la producción que, ya comprometida, era pagada a precios muy bajos que no cubrían el trabajo campesino.⁴⁰ Ello permitía la reproducción de las familias campesinas pero manteniéndolas en muy bajos niveles de ingreso y de bienestar y sin posibilidades de ahorrar, condiciones muy similares a las de buena parte del campesinado del país.

De acuerdo a los diagnósticos de entonces (Esteva, 1980; Szekely, 1977; Bartra, 1979 y 1982, entre otros), se trataba de poblaciones estancadas pero con potencial de acumulación y desarrollo, inhibido por la captación de excedentes por parte de intermediarios y caciques, quienes tampoco los invertían productivamente. Lo que se requería entonces era que los campesinos se apropiaran de este excedente y lo invirtieran para desarrollar la agricultura. Transformar las relaciones de intercambio implicaba, no solo comercializar y adquirir los insumos en común, sino contar con tiendas propias de artículos de consumo, sustituir los

³⁹Estudiosos de la estructura agraria nacional (Esteva, 1975; Warman, 1975; Barkin y King, 1970, entre otros) coinciden en señalar cómo, a partir de la década de 1940, la política agrícola y la inversión estatal se dedicó a beneficiar a un pequeño sector de agricultores privados.

⁴⁰ Según los costos de producción de la lenteja, obtenidos a la llegada de los primeros asesores, en 1978-79, éstos ascendían a \$7,810.00 por ha, con un rendimiento medio de 925 kg/ha y un precio de compra de \$9,000.00 por ton. El productor percibía \$3.43 por día trabajado y la lenteja se vendía al distribuidor urbano, ya lavada, al triple de lo que se le pagaba (Unión Agropecuaria Ejidal, Artículo 27 Constituciona, s.f.).

préstamos usurarios, etc. Todo ello requería de la organización de los productores para convertirse en sujetos y beneficiarios del desarrollo. Las organizaciones campesinas debían, asimismo, gestionar ante el Estado el crédito, los servicios y demás apoyos e inversiones que no habían recibido hasta el momento y que les resultaban necesarios.

Estos diagnósticos y esta tesis, sustentada por muchos estudiosos de la problemática rural y por asesores y líderes del movimiento campesino (Szekely, 1977; Esteva, 1980; Rosales, 1978; Moguel, 1976; Rello, 1986; Gordillo, 1988a y b) era la que se encontraba en la base del proyecto para la Unión de Ejidos que impulsaron los asesores de esta organización campesina, ya fuera desde las dependencias gubernamentales o de forma independiente. Sin embargo la puesta en práctica de este proyecto suponía transformar una realidad mucho más compleja de lo que se preveía en la que las redes clientelares de intermediarios y funcionarios y las relaciones internas en las comunidades estaban impregnadas de lealtades políticas y sociales y de una cultura política que no siempre favorecía la participación en la resolución de problemas comunes (capítulos 4 y 5) De manera que los obstáculos a este proyecto no provenían exclusivamente del exterior.

3.3 LA CONSTRUCCION DE UN SUJETO SOCIAL.

Este apartado presenta, de una manera global y diacrónica, a la organización de productores campesinos en tanto sujeto social en construcción, y pretende dar cuenta de la forma en que distintos actores sociales han tomado parte en la misma. Esta visión de conjunto de la organización como un movimiento social, enmarca el análisis de las prácticas colectivas e individuales a su interior (Capítulos 4 y 5).

Si bien, la historia de la "27" y sus diferentes etapas de desarrollo se ubican en el contexto de la política agraria nacional y del proceso de convergencia que llevó a la constitución de la UNORCA (ver capítulo 1.4), aquí atendemos, principalmente, a la dinámica interna de la organización.⁴¹

⁴¹La periodización corresponde a las diferentes directivas que ha tenido la Unión, a las que se calificó considerando la percepción subjetiva que algunos de sus integrantes y asesores tenían del desarrollo de la Unión, así como los logros que habían tenido.

Y es que los componentes internos de una organización campesina, tanto objetivos y estructurales como subjetivos y cotidianos, se analizan con menos frecuencia, siendo que son los que en gran parte explican la participación de sus integrantes y la formación de la identidad colectiva.⁴²

En esta formación, vinculada a la decisión conjunta para la acción, se reconoce colectivamente al oponente y la existencia de una situación conflictiva, al tiempo que se esboza un proyecto alternativo, lo que puede hacerse en diferentes niveles de especificidad y totalidad (De la Garza, 1992). En esta construcción de proyectos e identidades entran en juego patrones culturales previos.⁴³

En este caso, es posible reflexionar en que medida se puede considerar a la "27" como un sujeto social con diferentes momentos de construcción y de formación de la identidad colectiva, o bien en cómo se esbozaron los proyectos alternativos, ya que la construcción de una organización campesina implica la interacción desigual de diferentes subjetividades individuales.

A) La constitución formal de la Unión: 1975-1977.

La Unión se promovió y constituyó en los últimos años del sexenio de Luis Echeverría, como parte de la reorganización económica campesina que promovía ejidos colectivos y organizaciones de segundo nivel, la mayor parte impulsadas desde el Estado como fue el caso de muchas de las que se formaron entonces en el Occidente del país, (Duran, Fernández y Gil, 1986: 55).

De manera que la Unión de Ejidos no nació de una injusticia evidente sentida colectivamente por un grupo de ejidos cercanos o de una movilización interna que llevara a la necesidad de organización en torno a una lucha específica.⁴⁴ La Unión tuvo su origen en

⁴²Al respecto ver Zemelman y Valencia (1990), De la Garza (1992), Melucci (1985) y capítulo 2.1.

⁴³El sujeto histórico, según Touraine (en De la Garza, 1992), se caracteriza por una conciencia histórica que actúa sobre la totalidad social con un proyecto. Requiere de una identidad y el descubrimiento del opositor.

⁴⁴En otras organizaciones de la UNORCA como en la CECVYM, el antecedente inmediato de su integración, fue un vigoroso movimiento por la tierra. En la Unión de Uniones en Chiapas *"el problema*

esta política agraria y fue impulsada, por un jefe de la promotoría de la SRA de Jerécuaro que buscaba su ascenso político (Durán et al, 1986: 93).⁴⁵

Este funcionario a través de los líderes de la CNC en el ejido de San Lucas, promovió la Unión explicando las posibilidades de obtener crédito y de empacar y vender sus productos en conjunto. Uno de tales líderes, con ascendencia sobre la gente e *"incondicional del promotor"*, se encargó de visitar los ejidos y convencer a los comisarios ejidales, utilizando mecanismos de promoción tradicionales.

"Al principio no querían por desconfianza a los jefes de zona de la agraria, a quienes se les tenía que pagar para heredar la parcela, pensaron que querían hacer la Unión para fregarlos más. También pensaban que se trataba de colectivizar todo y no querían, o bien, los que tenían tiendas veían que no les convenía y trataban de desanimarlos." (ex secretario de la Unión, S. Lucas, 1988).

"...Pero al fin los convenció, sobretudo a los del norte, los ejidos lentejeros que han estado más cercanos desde el reparto de tierras durante el Cardenismo. El ejido de Piedras de Lumbre entró a la Unión porque se había formado con gente de San Lucas. En Estanzuela hay gente muy jaladora y también le entró. Los del sur se animaron después. Se navegó bastante por esos ejidos" (ex presidente de la Unión, Estanzuela de Romero, 1991).

De esta manera la integración a la Unión se basó en las relaciones personales del líder cenecista con las autoridades de los ejidos, en cierta identidad difusa de los ejidos lentejeros y en

de la brecha lacandona nos abrió camino para poder unirnos más" (en Costa, 1989: 163). *"Fue nuestra propia experiencia anterior, y sobre todo, la lección aprendida en la lucha de que sólo unidos teníamos buenos resultados, lo que nos llevó a crear nuestro colectivo..."* (campesinos de Santa Gertrudis, Oaxaca, en Canabal, 1984: 283). **La lucha por la tierra, las invasiones y la defensa, las brigadas, las comisiones, suponen una mayor movilización e involucramiento de los participantes, que la organización para la producción.** Cuando una sucede a la otra representan el paso del movimiento a la institución (Alberoni, 1984).

⁴⁵ Hay información de conflictos agrarios en la década de 1970 por incumplimiento de dotaciones o ampliaciones, en ejidos que formaron la Unión. Este sería el caso de El Rodeo, la invasión de pequeñas propiedades en La Enredadora y un problema de tierras con un cacique en Puruagua que se ganó y en donde el antecedente fue una pastoral social radical que impulsó la organización popular. Sin embargo, no fue a partir de estos conflictos que se gestó la Unión, sino, en todo caso, se retomaron después en la construcción del proyecto como parte de una memoria colectiva de luchas y agravios.

un proyecto ambiguo de comercializar la lenteja en común que los líderes pensaban aprovechar en beneficio de su ejido.

Fue así como, después de dos años, en diciembre de 1975 se constituyó la Unión con 13 ejidos que no se conocían entre sí. El líder cenecista quedó como Presidente del primer Consejo de Administración y otro ejidatario de San Lucas en el de Vigilancia. Fueron ellos quienes nombraron a los delegados de los ejidos, ya que no se hicieron elecciones, ni se involucró a más ejidatarios.

"Son gente que siempre ha estado en política, sabe ganarse puestos y obtener cosas para su ejido; los dos de San Lucas están ahora (1989) en la Presidencia Municipal de Jerécuaro " (ejidatario del Salto, 1989).

Con esta primera directiva la Unión no brindó beneficios a los ejidos, salvo al de San Lucas, al que se proveyó de energía eléctrica y se gestionó una escuela y un centro de salud. Además, el presidente de la Unión se vinculó con los acaparadores para vender la producción de lenteja como si proviniera directamente de la Unión. Pero para los demás miembros de la Unión *"solo servía para pedirnos cuotas para agasajar a los funcionarios de la SRA"* y cuando venció su mandato legal quería reelegirse. Por su parte el promotor de la SRA manipuló a los delegados buscando su apoyo político para la Presidencia Municipal de Jerécuaro (Durán, et al., 1986).

Hasta este momento no se puede hablar de un sujeto social con un proyecto, puesto que se trataba de una figura jurídica que no buscaba ninguna transformación, reproducía relaciones clientelares existentes y en la que no participaban activamente sus integrantes.

B) El cambio democrático y la construcción del proyecto: 1978-1981

Además del reconocimiento colectivo de una injusticia y de responsables más o menos concretos, que permitan el esbozo de un proyecto alternativo, un movimiento requiere asimismo de canales de comunicación y de integración ágiles para que se produzca la acción colectiva, un umbral de identidad y posiblemente un catalizador, es decir, un elemento que sin ser central, contribuya a acelerar la reacción del proceso de la decisión para actuar colectivamente (De la Garza, 1992).

De nuevo, el cambio y el elemento catalizador que promovió el reconocimiento de la situación social injusta, que propició la comunicación y ayudó a esbozar el proyecto vino de fuera, personificado *"por un equipo de compañeros del INCA"* que llegó a mediados de 1978, y por miembros de una organización política que trabajaron como promotores de organización del FOCC-SARH (Durán et al., 1986 y entrevistas de campo) y que llegaron a la zona entre 1979 y 1980⁴⁶ (ver apéndice 5).

Fueron los promotores del INCA, los que empezaron por *"hacer trabajo de base"* capacitando a un grupo de ejidatarios para analizar y jerarquizar sus problemas y delinear alternativas de solución que se discutieron en cada uno de los ejidos. De aquí surgió la necesidad de elegir democráticamente a las nuevas autoridades de la Unión.

Se formó un *"comité promotor del cambio democrático"* entre los ejidos de la Unión con 5 o 6 ejidatarios, (dos del Salto, uno de San Lucas, otro del Rodeo y dos más de Estanzuela de Romero) que tenían mayor claridad de los problemas de la Unión. El comité se propuso realizar asambleas (una práctica entonces poco usual) en todos los ejidos de la Unión para discutir la necesidad de la elección democrática de los delegados y analizar los objetivos de la Unión propiciando que comunidades antes incomunicadas empezaran a conocerse.

Se trabajó así en la formación de un sujeto social, al mismo tiempo que se iba delineando un proyecto.

"...la gente no sabía nada de la Unión...llegábamos a los ejidos y a las asambleas y a veces se nos escondían...y buscábamos que participara el comisariado ...'vamos a ver para que sirve la Unión, ¿qué vamos a hacer en conjunto con la Unión?' Se pensaron algunos proyectos como comercializar en conjunto el maíz o atender las necesidades y problemas de cada ejido y también lo de la lenteja..." (ejidatario de Estanzuela de Romero, 1991).

Se trataba más bien de demandas concretas e inmediatas como servicios, y no queda claro si para entonces se conformaba la esperanza en un futuro diferente y posible de alcanzar mediante la acción colectiva y en qué medida los miembros de los ejidos compartían esta idea

⁴⁶Eran los años en que el movimiento campesino comenzaba a privilegiar la lucha por el control del proceso productivo en algunas regiones.

(ver Zemelman, 1987). Recordemos que el proyecto comunitario es el más presente en los pueblos y lo más difícil de construir es el regional. Es posible que para la mayoría, éste fuera algo muy difuso y lejano, que empezó a cobrar forma y signos más sensibles en posteriores etapas, como los foros regionales o las movilizaciones.

En la construcción de la Unión jugaron un papel importante algunas prácticas culturales promovidas por los asesores del INCA, que intentaban fomentar una identidad colectiva en torno a la lucha agraria y a la comercialización de la lenteja.⁴⁷

Pero lo más importante era la elección de un nuevo Consejo de Administración surgido de delegados elegidos en asambleas que hiciera posible a los miembros de la Unión apropiarse de ella y recrear este espacio político para sus objetivos.

Como respuesta a las actividades del Comité, la Promotoría de la Reforma Agraria había buscado desprestigiarlo al igual que al personal del INCA y se rehusó a realizar el cambio de delegados y a convocar asambleas en los ejidos, como lo preveía la ley. De manera que el Comité hubo de convocarlas, eligiéndose los delegados por ejido sin que acudieran representantes de la SRA.

No obstante, los delegados convocaron a la asamblea de elección del Consejo de Administración, a la que asistieron representantes de instituciones federales, exceptuando la Secretaría de la Reforma Agraria. Se nombró una nueva mesa directiva en la que un miembro del Comité, de Salto de Peña, quedó como Presidente, además de dos ejidatarios más de San Lucas, otro de La Joya y dos miembros de ejidos del sur. La Delegación Agraria Regional de la SRA no reconoció a la nueva directiva y

"...durante tres años esta institución bloqueó el desarrollo de nuestra organización negándole legitimidad y obstaculizando el registro ante el RAN (Registro Agrario Nacional), de las autoridades que democráticamente habíamos elegido" (documento de la "27" en Costa, 1989: 24).

⁴⁷Nos referimos a la obra de teatro sobre el conflicto agrario en Salto de Peña, al corrido de la lenteja y a representaciones de teatro guiñol, que trataremos más ampliamente al analizar el proceso de resocialización (capítulo 4.3).

Pese a ello, el nuevo cuerpo directivo empezó a trabajar y a hacer gestiones para satisfacer algunas de las demandas más apremiantes de los ejidos, como la energía eléctrica y el agua potable.

Paralelamente los asesores, que tenían relaciones en México, realizaban gestiones en el RAN de la SRA con lo que se logró legalizar el cambio de directiva a nivel federal.⁴⁸

En la Unión, los promotores del FOCC-SARH trabajaron principalmente en las asambleas ejidales, tratando de que fueran democráticas y constituyeran un canal de información y enlace entre los ejidos y la asamblea de delegados, para llevar los problemas de cada ejido y construir el proyecto regional.

"Se habían nombrado tres delegados por ejido para que hubiera más representación e información y en las asambleas de delegados se pedía su participación, se elaboraban documentos por cada ejido para que el Comisario Ejidal los encauzara. Y empezaron a ver lo de la lenteja pues había dos o tres acaparadores que se la llevaban a Querétaro...Hacia 50 años que se sembraba lenteja y ... en ese entonces casi se regalaba " (ex presidente de la Unión, Estanzuela de Romero, 1991).

Los conflictos que entonces enfrentaban eran sólo con algunos grupos de poder locales, como acaparadores o los líderes de la CNC a los que se les disputaba parte de su base tradicional y con el Jefe de la promotoría de la Reforma Agraria que aspiraba a la presidencia municipal de Jerécuaro. Para evitar su ascenso, la directiva de la Unión se alió con la Liga Campesina de la CNC. El sector campesino del PRI negoció posiciones con los pequeños propietarios de la CNOC, logrando que ganara el candidato de la CNC. Sin embargo, en la práctica, no tuvo capacidad política para canalizar recursos al sector rural del municipio y terminó aliándose con los acaparadores de lenteja en lugar de apoyar a la Unión (s.a. 1982).

⁴⁸En este proceso, en el que la normatividad agraria vigente hacía imprescindible la participación y reconocimiento de la Reforma Agraria en el cambio de directiva, se puede observar la importancia de la demanda de autonomía de las organizaciones campesinas con respecto a las instituciones gubernamentales. Esta fue una de las pocas demandas de las organizaciones que fueron atendidas en la nueva ley agraria de 1992.

Si bien es cierto que para estos primeros años no podemos hablar de una movilización masiva de los integrantes de la Unión, si se dio un movimiento político en el que participó intensamente el grupo de ejidatarios y de asesores que promovió el cambio democrático. Este se institucionalizó con la primera directiva, que trabajó intensamente y con pocas compensaciones y logros.

El Presidente de la Unión renunció a su cargo ante problemas económicos familiares, de salud y presiones políticas. Ello, aunado a que la mayor parte de las gestiones no tuvieron respuesta, a la ausencia del equipo promotor original, y a la falta de participación de los ejidatarios y apoyo a los dirigentes, llevaron a un decaimiento de la organización.⁴⁹

El presidente suplente, que había quedado al frente del Consejo, fue electo en octubre de 1981 para el siguiente período al lado de otros campesinos medios y líderes tradicionales como el tesorero del Rodeo. Esta vez la directiva contó con el reconocimiento de la Reforma Agraria, pero a nivel interno no se había hecho la promoción para las elecciones en los ejidos.

En ese entonces llegó a la Unión una nueva asesora que durante un tiempo trabajó para el SAM,⁵⁰ y que, para reanimar a la organización e impulsar la comercialización de lenteja, realizó encuestas y talleres de análisis sobre costos de producción que **develaban el papel de los acaparadores y los identificaban como el opositor colectivo.**

A los períodos de participación intensiva en las organizaciones suceden otros en los que decae y se institucionaliza para después volver a ascender, como en curvas ondulantes (Alberoni, 1984).⁵¹ Y este nuevo movimiento en la "27" es parte de otro período, ya que se requieren de

⁴⁹A este período de desánimo, se sumó una sequía que afectó seriamente a los productores. Además en 1981 Banrural negó el crédito para comercializar la lenteja.

⁵⁰El Sistema Alimentario Mexicano, (SAM), privilegiaba la auto organización campesina para lograr la retención de excedentes. De ahí la libertad que tenían algunos de sus integrantes y el aumento de la organización campesina en este período (Moguel et al., 1990 y Fox, 1990b).

⁵¹El trabajo de Fox y Hernández (1989) sobre la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas destaca estos flujos y reflujos de la participación que suponen momentos de mayor centralización del poder y otros de más control sobre los dirigentes debido a la presencia de grupos de trabajo a nivel de los ejidos (para la construcción de viviendas o para el abasto) que tenían una actividad intensa y propiciaban la descentralización del poder.

nuevas formas de participar para resolver los diferentes problemas que van surgiendo (León y Flores, 1991).

C) El ascenso: 1982-1985, o la puesta en práctica del proyecto.

Este período marca el inicio de los primeros logros de la Unión en torno al proyecto de comercializar la lenteja en común, y de la instalación de la Empacadora. Período de movilizaciones, foros y participación más amplia, ya no sólo dentro de la Unión, sino de acercamiento también a otras organizaciones campesinas donde los asesores tenían amigos.

A nivel interno se continuó con el trabajo en las asambleas ejidales, pilar de la participación en los ejidos. Los diferentes asesores se integraron para realizarlas, viajando a los distantes ejidos de la Unión donde se levantaron encuestas o se discutía el crédito que había que gestionar, tratando de revitalizar la comunicación entre las asambleas locales y las regionales.

"Para 1982 se abren las posibilidades de la Unión de acercarse a otras organizaciones, para salir de la lucha local, por un proyecto más regional ... de apropiación del proceso productivo..." (asesor de LP, 1993).

En ese año, ante la invitación a participar en la reunión de varias organizaciones con el candidato del PRI a la Presidencia, Miguel de la Madrid, la "27" contesta con un proyecto más acabado en el que se expresan sus principales demandas: revisión de los precios de garantía para favorecer a los productores; obras de infraestructura para riego; crédito para los proyectos productivos (empacadora de lenteja); ejecución de resoluciones presidenciales pendientes, inversión en servicios (Costa, 1989: 26).

No todos los miembros de la Unión estuvieron de acuerdo en aprovechar estos espacios de negociación, algunos preferían mantener una posición más crítica e independiente del Estado; pero al nuevo Presidente de la Unión le entusiasmaba mucho atender la invitación.

La "27" se incorporó al proceso de convergencia campesina que llevaría a la formación de UNORCA, siendo una de las organizaciones con las que ésta se integró en 1985. De la Unión acudieron a diversos encuentros y foros nacionales como el de mujeres en Batopilas, Coahuila al

que asistió el grupo de la UAIM de Estanzuela de Romero (Costa, 1989). En 1983 se celebró en este último ejido, el Foro sobre Crédito y Aseguramiento.

Lo más importante para la Unión fue el haber iniciado el acopio y venta en común de 30 toneladas de lenteja en 1982 y haber vendido a Diconsa 50 toneladas en 1983, elevado en un 175% el precio que pagaban los acaparadores. Para 1984, el convenio de venta fue de 900 ton y se obtuvo crédito para habilitar a los productores.

Ese mismo año se inauguraba el local de la Empacadora con una fiesta que muchos recuerdan, a la que asistieron cerca de 1500 campesinos, el gobernador y el gerente de Diconsa. Mas adelante se gestionó financiamiento para comprar maquinaria y poder envasar la lenteja. En todo ello fueron básicas las relaciones de los asesores con otras organizaciones y con algunos funcionarios, (Duran et al., 1986:97-98 y entrevistas).⁵²

Podríamos decir que se continuó con la construcción del sujeto social, al poner en práctica el proyecto, concretarlo en gestiones y en logros materiales, definirlo frente a otras organizaciones y al ampliar la participación de los integrantes de la "27" en foros y movilizaciones. Sin embargo, esta participación no se profundizó en los ejidos ni se priorizó la apropiación del proyecto por parte de la mayoría de los ejidatarios. Aquí nos referimos al proyecto económico y político más global y de más largo alcance que vinculara a la Unión con otras organizaciones campesinas y que era el que compartían e impulsaban los asesores.

El estilo de trabajo había cambiado, algunos de los primeros asesores se trasladaron a otras regiones y llegaron otros nuevos⁵³. Se priorizó el trabajo regional y la gestión hacia afuera. Uno de los asesores continuo trabajando en los ejidos a cargo de la Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría (USTA).⁵⁴

⁵²El proceso de comercializar en común, el aprendizaje y dificultades que implicó así como la reacción de los acaparadores y su clientela se trataran en capítulo 5.3.

⁵³Unos salieron por no estar de acuerdo con la política de concertación con el Estado y otros por la liquidación del FOCC. Mucho del trabajo de organización que los promotores del FOCC habían realizado en la región (Coroneo, Maravatío, Salvatierra) quedó también truncado.

⁵⁴En el capítulo 4.3 profundizaremos en las formas de trabajo de los asesores y en el 4.4 en su influencia sobre la "27".

Sin embargo, durante esos años hubo varios eventos que involucraron a un mayor número de ejidatarios de la Unión y que, si bien fueron impulsados por los asesores, **contribuyeron a conformar una identidad colectiva, el sentimiento de pertenencia a la "27" y de que la acción colectiva era el medio para obtener lo que querían.**

Uno de esos eventos fue la movilización de 300 campesinos de la Unión (*"iba un gentío de todos los ejidos"*) hasta las oficinas de Banrural en Acámbaro en demanda de crédito, acción exitosa que quedó en la memoria de los que participaron. También recuerdan los foros en Estanzuela de Romero con otras organizaciones, en los que varias mujeres de la Unión colaboraron activamente.

"Después de 3 años de juntas y foros como el de la Estanzuela y de asistir a algunos foros fuera de la región o en México, estábamos más animados para hacer funcionar la Unión de Ejidos, sobretodo cuando llegaron los camiones blancos de la Presidencia. Con ellos se empezó a mover a la gente y a recoger y a vender lenteja" (ex-secretario de la Unión, el Rodeo, 1989).

Aquellos que asistían a encuentros con otras organizaciones iban tomando conciencia de una organización campesina más allá de su región o de su estado, de formar parte de un conjunto más amplio con intereses y esperanzas comunes.

D) La "consolidación" económica: 1985-88.

En estos años, en los que la política neoliberal hacía énfasis en el adelgazamiento del Estado; las organizaciones campesinas planteaban que fuera el sector social el que ocupara los espacios que dejara el Estado y en este sentido canalizaron muchas de sus demandas y propuestas.⁵⁵

En la "27", un nuevo Consejo de Administración presidido por un campesino medio de Estanzuela de Romero que había participado en el "comité promotor del cambio democrático", comenzó *"cosechando los frutos de las gestiones anteriores"* en relación a la Empacadora de

⁵⁵La recién formada UNORCA gestionó demandas de varias organizaciones en conjunto y consiguió acuerdos como el de DICONSA, para comprar lenteja, concesiones para distribuir fertilizante y crédito para viviendas.

granos básicos que empezó a funcionar en ese entonces. Pero todavía hubieron de pasar dificultades para encontrar mercado y competir con los acaparadores.

Al mismo tiempo, se tramitaba la bodega distribuidora de insumos y las tiendas ejidales surtidas por Diconsa y se hacía realidad el pozo de riego del Rodeo. En este período se sentaron las bases económicas de la Unión, por lo que se considera un momento de "consolidación" de la misma.

Para ese entonces, los asesores externos se habían integrado a la Unión de Ejidos como personal especializado, en tanto gerentes en la Empacadora y encargados de la asesoría en materia de créditos y otras gestiones; pero seguían participando activamente en la UNORCA. Su labor no siempre fue bien vista dentro de la Unión, especialmente por el grupo de poder de San Lucas, que consideraba le habían quitado la Empacadora.

En relación a los miembros del Consejo, se empezó de nuevo el proceso de aprendizaje de sus dirigentes tanto en las actividades al interior de los ejidos como en las gestiones al exterior.

"Con UNORCA obtuvimos la perforación de los pozos, la oficina auxiliar de crédito en Jerécuaro, la maquinaria para la empacadora, el crédito para operar con FIA" (ex-secretario del Consejo de Administración, San Lucas, 1988).

De esta manera la "27" se integraba a un sujeto social de otro nivel y compartían su proyecto; pero se trataba básicamente de los miembros del Consejo y aún entre ellos había diferencias.

Fue en esos años, cuando se circuló el boletín "**La 27 Avanza**", del que se imprimieron 11 números entre 1987 y 88. Este boletín pretendía mantener informados a todos los ejidatarios de las gestiones que se realizaban, de las asambleas internas y de los foros de UNORCA en los que se participaba. El Boletín también incluía los estados financieros de la Empacadora, información sobre el acopio y distribución de la lenteja y sobre las diversas comisiones de trabajo de la "27" (ver apéndice 7).

Era una manera de rendir cuentas y de mantener o impulsar la identidad colectiva; pero en los ejidos muchos no lo leían o discutían. Además más de un tercio del tiraje del Boletín se

destinaba a las instituciones, convirtiéndose también en un medio de legitimación de los asesores, tanto al interior como al exterior de la Unión.⁵⁶

La "27" se consolidó económicamente y hacia afuera, gracias al esfuerzo de los asesores y de la directiva. Pero no hubo una consolidación política al interior, ni una participación creciente y colectiva de sus miembros, sino sólo de algunos delegados y representantes. Al parecer ya no hubo movilizaciones masivas y el recuerdo de los años de lucha no permaneció en la mente de todos. Estos años fueron más de institucionalización del proyecto que de movimiento, sin que ello signifique que no se continuara con la construcción del sujeto.

E) La coyuntura salinista: 1988-1991: enfrentando los problemas internos y los embates de la política neoliberal. Un balance general de la Unión.⁵⁷

Poner en práctica un proyecto de cambio económico en una organización campesina nunca está exento de conflictos y de contradicciones y no puede marchar al margen de un proyecto de transformación social. A medida que el proyecto de "la 27" se fue haciendo realidad -sobre todo las demandas más inmediatas de los ejidos- el proyecto global de la Unión fue quedando en manos de los especialistas -asesores y representantes- y se alejó de los ejidatarios en su conjunto.

Esto se hizo patente, sobre todo en la elección de una nueva directiva en 1988 y durante el desempeño de su administración. A diferencia de los cambios anteriores, ahora si existía una empresa ejidal que generaba excedentes y fue el interés por su control lo que motivó a la planilla ganadora y no la promoción del proyecto de la Unión, representada por el grupo perdedor.

El resultado fue que los presidentes de los Consejos de Administración y Vigilancia no eran propiamente campesinos sino taxistas que trabajaban su ejido contratando peones, ajenos a la Unión e incluso contrarios a la misma.⁵⁸

⁵⁶El flujo de la información entre los diferentes niveles de integración de una organización es uno de los aspectos más difíciles de alcanzar: pero de primordial importancia para la constitución del sujeto y para evitar la centralización del poder.

⁵⁷Fue en estos años cuando se realizó la investigación de campo.

⁵⁸El Secretario era del grupo opositor de San Lucas y el único contrapeso era el Tesorero, campesino de un ejido con poca producción de lenteja entre el sur y el norte.

La nueva directiva pronto tuvo fricciones con el personal especializado que trabaja para la Unión y desacuerdos con la Asamblea de Delegados en relación al monto de los recursos de que podían disponer para sus gastos. Sin embargo, el involucrarse en las gestiones que habían de realizar, el control de la Asamblea de Delegados y la presencia de los asesores -de quienes dependían en sus relaciones externas- los presionaba hacia el rol que se esperaba de ellos: más como representantes que como dirigentes.⁵⁹

A pesar de esta experiencia, en 1991, ante el cambio de Consejo de Administración, la atención se volvió a centrar en que el Presidente fuera de un ejido lentejero del norte y no en buscar una persona capaz de impulsar un proyecto para todos. Se eligió a un comerciante de granos del ejido de San Lucas, simpatizante de la Unión, que consideraron preparado para el cargo.

Para 1988-89, antes del impacto de la política neoliberal, la Unión se consideraba un ejemplo en la región, por su empresa social exitosa y el pago a tiempo de sus adeudos. Había logrado, si no captar toda la producción, sí elevar los precios de compra al mayoreo y obtener excedentes que permitían sufragar los gastos del Consejo de Administración y de la Unidad de Servicios Técnicos.

En relación al abastecimiento de insumos químicos, se obtuvo una concesión de Fertimex para una bodega secundaria para la Unión en el ejido San Ignacio. La distribuidora de insumos comenzó a operar en 1988, vendiendo 2000 toneladas de fertilizante y otros insumos químicos a menores precios que en el mercado, no sólo a los miembros de la Unión sino a productores de ejidos cercanos. Sin embargo, enfrentaba dificultades para operar con ganancias.⁶⁰

Debido a que uno de los sistemas de acopio de grano continuaba siendo la venta al menudeo en las tiendas de los ejidos, se constituyó una Distribuidora de Víveres en convenio con Diconsa, para contar con tiendas ejidales de productos básicos que también compraran lenteja al

⁵⁹En este sentido habían de acatar las decisiones de la asamblea de delegados y rendirle cuentas de sus actividades (ver Fox, 1990a).

⁶⁰Al parecer, distribuir insumos en regiones alejadas no es negocio, a menos que se alteren las básculas, se combine con la compra adelantada de granos o se realicen otras prácticas comunes de los acaparadores, no compatibles con una empresa social

menudeo. A fines de 1987 comenzó a funcionar la primera tienda y en 1988 se abrieron cuatro más. Estas tiendas han tenido buena aceptación en algunos ejidos; pero en otros no han podido romper con la relación clientelar (ver capítulos 4.2 y 5.3).

A nivel regional existían también dos programas de servicios: la Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría (USTA) y el de Comunicación Social que editaba los boletines informativos. La primera, a cargo de un antiguo asesor, gestionaba y asesoraba la tramitación de créditos en Banrural, supervisaba las estimaciones de Anagsa y el pago del seguro agrícola y gestionaba obras de infraestructura hidráulica y otros servicios, entre ellos la introducción de agua potable y electricidad, la construcción de pequeños caminos regionales, la rehabilitación de los antiguos bordos y la perforación de tres pozos de riego. Es de notar que para 1990 el 76.7% de los ejidos de la Unión ya contaban con agua potable y el 87.4% con corriente eléctrica, mientras que los correspondientes porcentajes eran de 31.5% y de 58.5% para los ejidos del municipio que no pertenecían a esta organización (cuadros 9 y 10).

Cuadro 9
VIVIENDAS CON AGUA ENTUBADA, CORRIENTE ELÉCTRICA Y DRENAJE
EN LOS EJIDOS QUE PERTENECÍAN A LA UNIÓN, 1970-1990

Año del Censo	Total de viviendas	Con agua entubada		Con drenaje		Con corriente eléctrica		Sin servicios	
	No.	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1970	1,281	94	7.3	9	0.7	44	3.4	1,187	90
1980	1,464	475	32.4	22	1.5	777	53	687	47
1990	2,124	1,628	76.6	139	6.5	1,857	87.4	267	12.5

Cuadro 10
VIVIENDAS CON AGUA ENTUBADA, DRENAJE Y CORRIENTE ELÉCTRICA
EN LAS POBLACIONES RURALES Y EJIDOS QUE NO PERTENECEN A LA UNIÓN,
1970-1990.

Año del Censo	Total de viviendas	Con agua entubada		Con drenaje		Con corriente eléctrica		Sin servicios	
	No.	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1970	4,495	626	14	350	8	513	11.4	3,869	86
1980	5,219	1,072	20.5	167	3	1,119	21.4	4,100	78.5
1990	6,446	2,033	31.5	420	6.5	3,777	58.5	2,669	41.4

Si bien la Unión se perfilaba como una organización con logros económicos importantes y con proyectos para atender los principales problemas de mercado, resultaba difícil apreciar un cambio sensible en los niveles de producción y vida de sus integrantes, dada la precariedad de sus condiciones de vida y su economía continuamente deficitaria.

A pesar de las gestiones para obtener crédito para el maíz y la lenteja y la distribución de insumos; las acciones se centraron en la comercialización más que en la transformación productiva. De ahí que en los ejidos se hacía evidente la necesidad de asesoría técnica y apoyo a la producción agrícola, de la ampliación de la superficie irrigada y de proyectos productivos distintos que aprovecharan otros recursos y emplearan a los jóvenes.

Además, ante la carencia de fondos de ahorro, una mala cosecha o una enfermedad, resultaba necesario el crédito al consumo o la creación de fondos comunitarios que evitaran el endeudarse con los acaparadores.

Por otra parte, asesores y dirigentes se habían ocupado en establecer y consolidar relaciones con otras organizaciones campesinas tanto a nivel regional como nacional a través de UNORCA. El apremio por atender todas estas tareas, llevó a descuidar la consolidación interna de la organización y el fomento de una mayor participación, sobre todo a nivel de las comunidades.

Pero cabe preguntarse, ¿cuáles fueron las primeras repercusiones de la política salinista en estas Uniones de Ejidos que caminaban hacia un mayor control de su comercialización pero apoyadas en empresas paraestatales?

La "27" pasaba por un período de mayor institucionalización en un momento en que la UNORCA también atravesaba por tiempos difíciles. Las elecciones de 1988 habían obligado a definiciones y a una cierta discrepancia interna. Se esperaba mucho apoyo para las organizaciones campesinas; pero en vez de ello se privilegiaba al sector privado (ver capítulo 1.4c).

Así, las empresas estatales con las que se tenían convenios y que se consideraba podían ser reestructuradas a favor del sector social o pasar a formar parte del mismo, fueron liquidadas,

al tiempo que cambió la política crediticia de Banrural y se abrieron las fronteras a la importación de granos.

La "27" también enfrentaba los retos derivados de estas nuevas políticas económicas que repercutían en los servicios que prestaba a sus miembros, sin que hubiera claridad en éstos del origen de los problemas y de cómo se estaban enfrentando.

La Distribuidora de Fertilizantes se vio en dificultades para mantenerse en el mercado cuando le quitaron la concesión de Fertimex, debido a la competencia de los revendedores de fertilizante que se multiplicaron. Solo a las Bodegas Primarias, de mayor capacidad, y a la mayoría del sector privado, se les daría en adelante crédito; la Unión, en conjunto con otras organizaciones de UNORCA del Bajío, gestionó el operar la Bodega Primaria de Corralejo, lo que les llevó más de un año de negociaciones.

En la Empacadora, a fines de 1990 las ventas se desplomaron y en 91 no encontraba mercado para la lenteja que se almacenaba en la Planta. Ello debido al cierre de los almacenes urbanos de Diconsa que no cumplió su contrato de compra y a la entrada de lenteja del Canadá de menor precio. Ante ello, hubieron de bajar el precio y buscar nuevos mercados. Además, la gerencia y el Consejo tenían proyectos de diversificar la producción agrícola y adquirir maquinaria más moderna.

En relación al crédito, para 1991, la mayoría de los ejidos de la Unión donde los siniestros son frecuentes, ya no eran sujetos de crédito ni contaban con seguro agrícola. Tras largos trámites con la nueva Aseguradora Agrícola se había cubierto un porcentaje muy bajo de la deuda, pero los intereses moratorios se acumularon, cayeron en cartera vencida y estaban amenazados de embargo. Sin posibilidades de pagar, los ejidatarios estaban sembrando sin fertilizante o con menores dosis a las indicadas y habían acudido de nuevo al acaparador y prestamista tradicional.⁶¹

⁶¹Para 1992 Banrural se había retirado de todo el municipio, y de las 27000 ha de temporal que anteriormente acreditaba, había fondos de Solidaridad solo para 806 ha. La Unión logró que fueran 3000 ha del municipio las que recibieran apoyo de Solidaridad y de estas 1000 fueron para la Unión por las gestiones realizadas (inf. de un asesor de "la 27" y Coordinador de UNORCA. México, D.F).

A mediados de 1991, encontramos dos maneras de percibir el futuro y por ende el proyecto de la Unión, la de los ejidatarios y la de los representantes y administradores. Para los primeros la esperanza de algo diferente no parecía encontrarse y privaba el desaliento ante la nueva política agrícola, a la que se hacía frente de forma individual o, cuando mucho, por ejido; para los ejidatarios, el planteamiento en conjunto que realizaba la Unión a través de UNORCA, resultaba demasiado lejano, estaban desinformados y desconfiaban de los administradores y representantes de la Unión. Así los problemas externos agudizaban las contradicciones internas.

"Los de la Unión andan en pura política y no ven los problemas de cada ejido para resolverlos en conjunto...". "Actualmente hay mucha desinformación, ... la gente no conoce los proyectos que se están tramitando ni qué pasa en la Bodega de fertilizantes o en la Empacadora" (ejidatarios del Rodeo, 1991).

Por otra parte, la visión del gerente y de los representantes era otra; con un conocimiento más claro de la realidad social, aunque conscientes de las dificultades que la nueva política les ocasionaba, esperaban poder sortearlas y encontrar otras alternativas. Si bien los asesores ya no se encontraban físicamente en la Unión y ocupaban cargos de más alto nivel en la coordinación de UNORCA, continuaban apoyando a la gerencia de la Empacadora y al Consejo de Administración.

La consolidación económica de la Unión, parece haber dejado atrás una mayor participación y movilización de sus integrantes. Los sujetos sociales no quedan permanentemente contruidos, sino que se construyen y se desconstruyen y se concretan en coyunturas (Zemelman y Valencia 1990), con flujos y reflujos que no invalidan lo ya logrado.

En la formación y trayectoria de la Unión de Ejidos nos encontramos ante un proceso de construcción, tanto del sujeto como de su proyecto, que se inició cuando se impulsó el cambio democrático, que ha pasado por diferentes momentos de intensidad o de amplitud en la participación de sus miembros y en el compartir una identidad y un proyecto y que ha sido dependiente en gran parte de elementos externos.⁶²

⁶²Esta dependencia no es igual en organizaciones en donde, si bien la participación de asesores externos ha sido importante en su construcción, los grupos de base y los dirigentes han delineado y llevado a

Es cierto que en la "27" se han construido sujetos más participativos que comparten un proyecto (grupos de trabajo, comisiones, representantes, asambleas de delegados), pero esto no se extiende a toda la Unión de Ejidos. Además, algunos de ellos persiguen objetivos concretos e inmediatos y otros comparten metas más amplias de desarrollo social y político.

Consideramos que la participación interna es vital para la construcción del sujeto; pero en "la 27" fueron los elementos externos los que la impulsaron, en una confluencia dinámica entre las tensiones estructurales (el acaparamiento de la lenteja, la manipulación de SRA) y las subjetivas (el proyecto político de los asesores, el liderazgo de los representantes, la conformación de las identidades colectivas en los grupos de trabajo), en la interacción cotidiana entre asesores, dirigentes y miembros de base, tanto en la organización interna como en su confrontación con funcionarios y comerciantes.

Veamos ahora con más detenimiento cómo se dió este proceso de interacción y de participación de los diferentes integrantes de la Unión, en el que hubieron también de transformarse a sí mismos.

cabo los diferentes proyectos de la misma con mayor autogestión (ver Hernández, 1990; Leyva, 1993; Robles, 1992).

CAPITULO IV

PARTICIPACION Y RESOCIALIZACION POLITICA EN LA "27".

Este capítulo se centra en el análisis del problema de investigación tal como se expresa en la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Constitucional" mejor conocida como la "27", abordando las condiciones en las que se ha dado la organización campesina y la participación de sus integrantes en sus diferentes dimensiones.

A lo largo del mismo los ejes de análisis son la participación y la resocialización, la primera entendida como el "tomar parte en" la conformación de un proyecto, en su promoción, y puesta en práctica y en la distribución de los beneficios. La segunda como el aprendizaje e interiorización de nuevas prácticas, valores y patrones culturales, que generalmente conlleva y requiere la participación.

Estos ejes están presentes en los diferentes apartados, si bien se enfocan desde diferentes ángulos: en relación a las características de los ejidos de la Unión y a sus diferentes niveles de integración; a la cultura política, al papel de los asesores en tanto agentes de resocialización y a procesos y estructuras políticas en la "27".

Se discuten las hipótesis planteadas en la introducción acerca de la participación desigual de ejidos y ejidatarios de la Unión y se retoman los principales planteamientos y tesis teóricas del capítulo II para guiar el análisis del material de campo. Asimismo, se hace referencia a los análisis de otras organizaciones campesinas para apoyar algunas conclusiones o para entender cómo se expresa la participación y la resocialización en diferentes contextos históricos y regionales, en función de las variables consideradas.

4.1 LOS EJIDOS DE LA UNION Y LA PARTICIPACION COLECTIVA E INDIVIDUAL.

Al hablar de participación en la "27", habría que considerar, en primer lugar, tanto la manera en que se originó esta Unión de Ejidos, como la forma de incorporación de sus integrantes a la misma. Al respecto, ser miembro de la Unión no significó una decisión consciente y personal,

como la de quien decide integrarse o formar una cooperativa; ni una decisión de las asambleas comunitarias como la que se tomó para formar la Quiptik Ta Lecubetzel, en las comunidades de la Cañada Patihuit, en Chiapas. Tampoco fue una decisión tomada por mayoría o por consenso en una asamblea ejidal, aunque pudo haber grupos del ejido que estuvieran informados y quisieran formar la Unión.

Se es de la Unión porque se pertenece a un ejido cuyo comisario ejidal aceptó integrarse a la misma y en el mejor de los casos consultó a la asamblea ejidal.¹ Es cierto que continuar en la Unión sí ha significado una cierta decisión ejidal, ya que ha habido ejidos que han dejado de pertenecer a la misma y hubo asambleas en las que se discutió y aceptó el objetivo de la organización.

De todas formas, el surgimiento de la Unión, desde arriba y desde afuera y la adscripción a la misma al ser ejidatario, marca en mucho la forma en que sus integrantes se han involucrado en la misma, además de que excluye a todos los demás miembros de las comunidades.² El convencerse, el interesarse por participar o el apropiarse de la organización, el sentirse parte de, ha significado un proceso posterior en la que ejidos y ejidatarios se han involucrado desigualmente.

A) Ejidos lentejeros y ejidos maiceros.

La primera diferencia que resalta es la distinción entre ejidos lentejeros del norte y los maiceros del sur, reconocida por los mismos integrantes de la Unión, los cuales han participado desigualmente en los logros y beneficios de la misma.

¹ En contraste, en la Cooperativa Tosepan Titatanisque, Puebla, se formaron primero las cooperativas en las comunidades a partir de grupos de trabajo y discusión. Estas cooperativas son las que se han distinguido como más participativas en la organización regional y, en cambio, aquellas incorporadas cuando ya estaba formada la Tosepan, en una forma de expansión de nuevo de arriba hacia abajo y sin un proceso de reflexión previo, son las que casi no participan (Martínez, 1991).

² En cambio, en la mayor parte de las organizaciones apoyadas por ONGs o trabajo pastoral, primero se han consolidado los grupos locales: comunidades de base, círculos de estudio o comisiones de trabajo y posteriormente se ha formado la organización regional. Esto no garantiza la participación, a este nivel, de las comunidades, pero la hace más viable.

Como veíamos, "los del norte" son seis ejidos contiguos que comparten un mismo centro comercial y relaciones cara a cara, las que refuerzan cierto sentimiento de identidad. Dos de estos ejidos no producen lenteja; pero ello no obsta para que actuen de manera conjunta con los lentejeros al interior de la Unión.

Los ejidos maiceros son tres ubicados al sur de Jerécuaro, a los que se une Estanzuela de Romero (ver cuadro 5 y mapa 2) y su centro comercial y político es la cabecera municipal del mismo nombre.

La lenteja, producto básicamente comercial, fue "factor de aglutinamiento" desde un principio, considerando que era viable sustituir a los pocos agentes que la acaparaban, mientras que comercializar los excedentes de maíz no se ha considerado como un buen negocio para la Unión.³ De este modo, el proyecto central de la "27", la Empacadora de Lenteja, quedó en el norte y en torno a ella, a sus excedentes y a los ejidos que la abastecen, ha girado la Unión. Es cierto que se buscó ubicar a la bodega de insumos en un ejido de los del "centro", pero aún así les queda muy lejos a los del sur.

Al considerar que ellos sostienen la Unión, los ejidos lentejeros con mayor producción han pugnado siempre porque el Presidente del Consejo de Administración sea de alguno de estos ejidos, contando con el apoyo de "los del norte".⁴

Y es que los lentejeros, especialmente los del ejido de San Lucas, no están de acuerdo en que los excedentes de la Planta se destinen también a sufragar gastos del Consejo de Administración o del asesor técnico, cuando trabajan para los del sur:

³ Con los problemas originados con la apertura comercial la producción de lenteja ha disminuido y aumentado la de maíz, por lo que para 1995 la Unión comercializó, por fin, este producto.

⁴ Ello se ha cumplido con excepción del período de la "consolidación económica", cuando quedó al frente del Consejo el Secretario de la anterior mesa directiva: un campesino medio de Estanzuela de Romero, ejido con poca producción de lenteja. Por ello costó mucho trabajo que lo aceptaran los del norte.

Este Consejo de Administración mantuvo una línea de mayor relación con los ejidos, impulsando un proyecto colectivo para la Unión. Para continuarlo, se propuso como presidente a un ejidatario del Salto que era conocido y apoyado en los ejidos del sur. Sin embargo, los "lentejeros" ya habían formando su planilla con ejidatarios "del norte". Las elecciones reflejaron falta de interés para nombrar delegados en los ejidos y para asistir a la votación ya que la planilla de "los del norte" ganó ante la ausencia de algunos ejidos que apoyaban al candidato del sur.

"...ellos no han aportado nada, a la Empacadora la sostenemos nosotros con nuestra producción... y ellos están recibiendo beneficios"

Sin embargo, los del sur han recibido poco y su visión del problema es otra. Es cierto que han tenido algún apoyo para la construcción de un camino, para la solicitud de créditos y en relación al seguro agrícola; pero en la Unión no hay proyectos para la comercialización del maíz o para ganado y hay otras demandas específicas que no han podido ser atendidas, como la indemnización de los terrenos inundados por la presa Solís: *"... todo está concentrado en el norte"*, incluso el fertilizante no lo compran en la Bodega pues les saldría muy caro el flete.

También consideran que el trabajo de los asesores no se ha dado con la intensidad requerida, debido principalmente al mal estado de las vías de comunicación. Sin embargo, participaron en las movilizaciones para el crédito en 1983 y los del norte saben que cuentan con los del sur para presionar a las autoridades pero *".. como estamos lejos casi no nos visitan, antes venían más"*.

Reconocen que no hay mucha solidaridad en sus compañeros del norte ya que, cuando los de Estanzuela del Razo acudieron a una asamblea de delegados a pedir un préstamo a la Empacadora para el pozo del agua potable, se los negaron por no ser lentejeros. Sólo los respaldaron para solicitarlo a un banco privado y a la presidencia municipal.

En relación a la asesoría, comúnmente, ellos acuden por su cuenta a realizar gestiones al Banco, a diferencia de los del norte, a quienes acompaña el encargado de USTA con más frecuencia; pero ello les ha obligado a aprender más.

Sin embargo, y posiblemente porque sus demandas han sido poco satisfechas y esperan mucho de la "27", los representantes están convencidos de la importancia de la unidad: *"sólo estando unidos y en la Unión podemos lograr algo"*, percibiéndose una concepción menos particularizada de la organización y su proyecto, como algo más amplio para alcanzar objetivos comunes. La apropiación y defensa de sus excedentes frente a sus compañeros del sur parece estar más presente en los del norte, que los problemas más abstractos y lejanos con agentes externos o derivados de la política agraria. Así, algunos plantearon enfrentar la posible disminución de ganancias ante condiciones adversas del mercado, excluyendo a los del sur o

cobrándoles una cuota. Y en el cambio de Consejo de 1992, el impulsar un proyecto global quedó de nuevo en segundo término frente al interés porque el Presidente fuera lentejero.

B) Diferenciación social y participación individual.

Mas allá de la distinción entre ejidos lentejeros y maiceros, los mismos ejidos del norte se han involucrado de diferente manera en la Unión. El ejido del Rodeo se ha distinguido por su interés y su cercanía a la Unión, mientras que algunos otros, a pesar de la convivencia cotidiana con los asesores, han mostrado apatía y desinterés por el proyecto de la organización, exceptuando los ejidatarios que a título personal han participado intensamente en la misma.

Y es que, en general, en los ejidos de la Unión se percibe un ambiente de poca solidaridad y participación comunitaria que contrasta con el de otras regiones de población predominantemente indígenas como las Cañadas de la Lacandona en Chiapas (observación de campo, 1988 y Leyva, 1993).

Comparando las características de las comunidades de la Unión con aquellas mencionadas en la discusión sobre tipos de comunidades campesinas y los vínculos predominantes a su interior (cap. 2.2), trataremos de reflexionar sobre la relación que guardan estas características con la participación que observamos en las comunidades.

En términos estrictos las poblaciones en estudio no corresponden a los tipos de comunidades planteados, se trata de comunidades mayoritariamente pobres, pero abiertas y diferenciadas, con cultivos comerciales y de subsistencia donde la tierra se trabaja individualmente.⁵ La migración laboral para trabajar en Estados Unidos y en la ciudad de México ha acentuado el individualismo y la competencia entre las familias.

Hay una continua interacción con el medio externo, que permite cierta acumulación individual, ante mecanismos de redistribución de la riqueza y de solidaridad interna que se han debilitado. Estos patrones se han asimilado, sobretodo, entre los comerciantes y en aquellos que

⁵ Wolf (1955) señala cómo, en las comunidades abiertas, los cultivos comerciales suponen una continua interacción con el mundo externo, perdiéndose los controles comunales sobre las decisiones individuales.

regresan del vecino país del norte después de varios años de estancia, con camionetas y recursos para construir casas de hasta dos pisos.

En los ejidos de la Unión la subsistencia cotidiana no depende de las relaciones horizontales de cooperación para efectuar el trabajo agrícola y enfrentar el medio ambiente, sino del envío de dinero de los que trabajan fuera, de los préstamos del acaparador o bien de la habilidad de establecer alianzas ventajosas con políticos o agentes externos.⁶

Las comunidades son las que cuentan con mayor población dedicada a actividades terciarias y secundarias; pero aún dentro del sector agropecuario se observan contrastes (ver cap. 3.2, p. 127). A la manera de ver de un ex-comisario ejidal, se pueden distinguir tres estratos:

"...el primero está formado por los ricos del pueblo, básicamente tenderos, que también son el grupo de poder. Después se encuentran los campesinos acomodados, algunos de los cuales tienen tractor y rentan y acaparan parcelas y tienen alguna otra fuente de ingreso como los taxis; pero los más trabajan con sus yuntas, tienen ganado y algún dinerito ahorrado. El resto, la mayoría son los campesinos pobres que no arriendan parcela y viven al día". (Comisario ejidal de El Salto, 1988)⁷.

Entre éstos habría que ubicar a los campesinos que no tienen tierra y trabajan al "partido" y añadir a los jornaleros agrícolas.

⁶ Al respecto ver Wolf (1955) y Rambo (1977) que en su estudio de Viet Nam, considera la creciente dependencia de instituciones económicas extralocales como el rasgo primordial de las comunidades abiertas que, **junto con la migración, el contacto con otros grupos étnicos y la pérdida de rasgos culturales, limitan la cohesión interna** .

⁷ Se cita lo anterior ya que coincide, en términos cualitativos, con observaciones y entrevistas sobre la estratificación interna no solo de las poblaciones en estudio sino de otras comunidades campesinas (Rosales, 1978 y 1988). Así en el primer estrato estaría la pequeña burguesía comercial, eslabón con la burguesía agrocomercial de la región, en el segundo se incluyen los llamados "campesinos ricos", que cuentan con maquinaria y contratan asalariados y un grupo más amplio de campesinos "excedentarios", con ahorros que les permiten dedicarse completamente a su actividad agrícola y contratar eventualmente jornaleros. En el tercer grupo estaría la mayoría de la población campesina o campesinos de subsistencia que viven al día, generalmente endeudados y venden temporalmente su fuerza de trabajo dentro o fuera de la localidad. Por último estarían los jornaleros agrícolas. Los datos sobre población ejidal y tenencia de la tierra se expusieron en el cap. 3.2, pp. 128-129.

De tal manera que **el ejido ya no cohesiona a la comunidad en torno a un proyecto común** como cuando los peones sin tierra se enfrentaron a la "patrona" de la hacienda. Ello se observó cuando se representó la obra de teatro "Los Mártires del Salto" en la fiesta que conmemora la dotación ejidal. La obra la presenciaban los hijos o nietos de aquellos primeros ejidatarios, entre los que se encontraban taxistas, tenderos o braceros, con apego a la tierra que obtuvieron sus padres, pero con pocos intereses comunes.⁸ Sin embargo, no deja de ser relevante para la identidad de los ejidatarios de El Salto, en el contexto de la fiesta del ejido.

Es importante hacer notar la marginación que los campesinos sin tierra sienten de parte de los ejidatarios. Al no tener derecho a un lote en el fundo legal, han tenido que comprar terreno para hacer sus casas y pagar impuestos. Aunque sus problemas y condiciones de vida sean semejantes a los de los ejidatarios, no forman parte de la Unión, ni son admitidos en sus juntas y sus esposas e hijas no pueden participar en proyectos de la misma.

La diferenciación interna y la solidaridad comunitaria débil no significan la ausencia de lazos entre miembros de distintos estratos.⁹ Wolf (1955), señala cómo en las comunidades campesinas "abiertas" las relaciones comerciales con el exterior se concretizan al interior en alianzas informales entre familias y clientes, que llevan a que la solidaridad y cohesión, entre estos bloques familiares, sea más fuerte que la cohesión comunitaria.

Así, en San Lucas y El Salto se establecen relaciones clientelares con agentes externos poderosos como acaparadores, funcionarios o líderes de la CNC, que, de forma particular, entablan individuos, familias o facciones. La participación en la Unión es también en estos términos y no en tanto comunidades, limitándose la solidaridad horizontal.

En El Salto de Peña las disputas entre familias contribuyen a la poca integración social de la comunidad. Son dos los grupos familiares que predominan cuyos conflictos permean las

⁸ En la representación, el Comisario Ejidal, como uno de los actores, tuvo poco éxito cuando quiso relacionar la lucha de antaño con la actual, al gritar vivas a la Unión de Ejidos y mencionar la lucha por obtener mejores precios, sin obtener eco alguno.

⁹ En relación a los agrupamientos verticales en sociedades campesinas estratificadas ver Alavi (1976) y Aguilar y Alatorre (1988: 205) que muestran como las muchas afinidades e interdependencias en la vida cotidiana entre los estratos se superponen a las diferencias.

relaciones sociales en la población y con la Unión: los Galván y los Piña.¹⁰ De manera que El Salto es una comunidad con poca cohesión interna, en donde predomina la búsqueda del bien individual aún a costa de otros. Afecta a los chismes y las murmuraciones que es la manera como se trasmite la información.¹¹

Todas estas características de El Salto se reflejan en la participación que ha tenido en la "27", ya que si bien la interacción con ésta y con los asesores ha sido continua, se ha basado en relaciones personales con algunas familias y ejidatarios que han ocupado cargos; mientras que otra parte de la población ha permanecido poco interesada y hasta desinformada de las actividades de la organización.¹²

Esta presencia continua en el ejido, ha llevado a que la mayoría de los empleos generados por la Unión hayan sido para El Salto. De aquí son los trabajadores administrativos y los choferes que distribuyen la lenteja. También han tenido otras ventajas, como la colaboración de la Unión en las fiestas del pueblo.

Ello ha propiciado el recelo de otros ejidos, especialmente de los habitantes de San Lucas que, a pesar de que la Empacadora está en sus terrenos, no olvidan que perdieron el control de la Unión y reclaman la "preferencia" que los asesores tienen por El Salto.

Toda esta interacción contrasta con la escasa participación de El Salto en las actividades de la Unión, que se explica por la poca integración y heterogeneidad a la que ya aludimos. Se han

¹⁰Se dice que las fiestas y bailes terminan siempre en pleito, pero ya no hay "muertos", como antiguamente, porque el uso de las armas de fuego está restringido.

¹¹En un estudio sobre Yalalag, Aguilar y Alatorre (1988: 204) señalan cómo, en una sociedad escindida por viejos conflictos entre familias y facciones, la vida cotidiana esta permeada por los rencores intrafamiliares, la desconfianza, la sospecha o la envidia y el chisme, que llevan a la fractura de las facciones y corroen la solidaridad. **De manera que con frecuencia estos conflictos se convierten en obstáculos para el desarrollo de una organización y la consolidación de un proyecto.**

¹²Varios de los asesores se han quedado a vivir en la comunidad o mantienen un local para pernoctar cuando lo necesitan. También comen en El Salto con familias conocidas. De igual forma, miembros de otras organizaciones y visitantes llegan a El Salto. La tienda donde se encuentra el único teléfono del pueblo era lugar de paso obligado para asesores, representantes y visitantes de la Unión y la dependiente de la misma recibía los recados de México, antes de que la Empacadora contara con línea telefónica.

gestionado créditos, y se formó un grupo para perforar un pozo, que se desintegró al no obtenerse agua. Tampoco prosperaron los intentos por formar una Unidad Agrícola Industrial de la Mujer y muchas mujeres no acuden a la tienda ejidal por no romper sus relaciones clientelares con otros establecimientos.¹³

Varios de los presidentes de los Consejos Administrativos de la Unión, han sido de El Salto y otros ejidatarios han participado en gestiones y comisiones; pero ello debido a su interés personal y/o a estar convencidos del proyecto de la Unión; pero sin contar con un respaldo colectivo para sus actividades.

Algo semejante ocurre en San Lucas, con la salvedad de que la interacción de los asesores al interior de la comunidad ha sido menor, además de la franca animadversión del grupo de la CNC que formó la Unión. Sin embargo, ha habido ejidatarios que han ocupado cargos en la misma y se ha buscado que en cada Consejo quede algún miembro de este ejido.

En San Lucas, se dice que hay muchos "suerteros" como se llama a los productores que obtienen los mejores volúmenes de lenteja por hectárea. Gente muy dedicada que efectúa las labores agrícolas con rigor y cuidado, éstos llegaron a participar más que los de El Salto en los talleres y reuniones para la comercialización de la lenteja (ex-asesora de la Unión, 1992).

Sin embargo, el grupo opositor, perteneciente a la CNC siempre ha sido el más crítico a la "27" y a la labor de los asesores. Desconocen los beneficios que han recibido a través de la Unión, atribuyéndolos a sus propias gestiones y buenas relaciones. Y, si bien, por un lado se quejan de que ellos también están pagando a los agrónomos que trabajan en la Unión y no los atienden, por el otro les dicen a éstos que no necesitan de sus servicios.¹⁴ También argumentan que no requieren asesoría para sus gestiones en el Banco y que en los otros ejidos el asesor:

"...se hace el indispensable para tenerlos sometidos...en San Lucas no los quieren, hasta los han llegado a balacear" (ejidatario cenecista, 1988)

¹³Los hábitos, interiorizados en otras condiciones de subordinación, se siguen reproduciendo (ver Bourdieu, 1980 y García Canclini, 1986) además de que tienen un significado importante dentro de la cotidianidad de las familias del lugar.

¹⁴Tres ingenieros agrónomos estuvieron al servicio de la Unión pagando ésta el 25% de su salario y FIA el resto.

Consideran que este ejido es el que más lenteja aporta a la Empacadora y no recibe las correspondientes ganancias, las cuales, a su manera de ver, se emplean en asesorías innecesarias, en gestiones o reuniones fuera de la Unión, o bien, en beneficio del gerente.

Ciertamente, imponer a otros un proyecto colectivo significa afectar intereses y producir conflictos, latentes o nuevos, propios de todo proceso organizativo (Krotz, 1988a). El grupo cenecista de San Lucas, relacionado con la Liga de Comunidades Agrarias y con el PRI municipal, ejemplifica la búsqueda del interés individual por encima de los intereses comunes, ya que no concibe a la empacadora de lenteja y, por ende a la Unión, como una empresa social y pretende controlarla para su interés particular. Los cenecistas reclaman acertadamente:

"que las cosas no van a cambiar hasta que los propios campesinos manejen sus cosas por ellos mismos y las entiendan".

Pero, considerando la estructura de poder local, la cultura política prevaleciente y la falta de apropiación del proyecto social, ello difícilmente se lograría sin que redundará en beneficio de un solo grupo.

El grupo de riego de San Lucas es un ejemplo más del predominio del interés individual por encima del colectivo. Catorce socios cuentan con un pozo que riega 56 has, cada uno trabaja su parcela de forma individual y paga la parte proporcional de crédito que les corresponde. Están convencidos de que es la mejor manera de trabajar ya que la calidad de la tierra es diferente entre las parcelas, pero al regar de forma individual el agua no alcanza parejo para todos. Así en 1987 se descompuso la bomba cuando no se había acabado de dar el tercer riego a todas las parcelas, de manera que el trigo se desarrolló desigualmente.

El grupo colectivo de El Rodeo critica su manera de trabajar considerando que no es "parejo" que, aunque no todos pudieron regar, tengan que responder por igual. Pero, en el caso de San Lucas, su forma de pensar se explica al tratarse de agricultores acomodados que, si bien no son los más ricos del pueblo, buscan acumular de forma individual.

En otro de los ejidos de más de mil habitantes, Piedras de Lumbre, la polarización es mayor. Se dice que *"están muy amolados por dos o tres riquillos que los dominan"*. Estos ejidatarios acaparan la tierra, controlan el comercio, el transporte, los cargos públicos y las

relaciones al exterior. Uno de ellos era el delegado ante la Unión y quedó como Presidente del Consejo de Vigilancia buscando sólo su provecho y sin encontrar oposición en su ejido "*nadie discute lo que él opina, no hay crítica*".

La Joya y Casas Blancas, si bien son ejidos pequeños, no forman comunidades integradas; algunos viven en las comunidades aledañas o bien se trasladaron de éstas cuando se formó el ejido. La Joya, no tiene iglesia ni Santo Patrono y es un asentamiento semidisperso, donde también está presente la migración "al norte".

En general, en estos ejidos donde casi no hay recursos que controlar comunalmente y tampoco son de interés para el sistema político regional o nacional¹⁵, hay poca participación política, especialmente de los más ricos y de los más pobres, de manera que los cargos recaen en el estrato de campesinos medios, exceptuando el caso de Piedras de Lumbre.¹⁶

Ello se asemeja a la "pequeña política" del poblado de Jumiltepec (Varela, 1984: 135-146), donde los más ricos no ascienden a los cargos pues ello no les daría mayor poder y los más pobres tampoco, por su misma pobreza y por ser analfabetas.¹⁷

Algo parecido ocurre también en los ejidos de la Unión donde la estructura de poder al interior no ha sido transformada, pero en donde se han distinguido algunos ejidatarios por su participación en la Unión tanto a nivel regional como nacional. Por lo común, se trata de campesinos con experiencia en los cargos de representación de su comunidad, cuyas cualidades personales e interés por sus comunidades los ha llevado a ocuparlos en diversas ocasiones.

¹⁵Recordemos que el centro económico de los ejidos del norte está en otro municipio, Apaseo el Alto, en donde residen los acaparadores de granos.

¹⁶En las asambleas de El Salto que observé en 1988 se trataron asuntos internos del ejido, pequeños conflictos que me parecieron poco relevantes pero que centraban su atención y apunté, en ese entonces, "*como si se pelearan por los pocos recursos con los que cuentan, perdiendo de vista problemas comunes que los enfrentarían a agentes externos o tenderos locales*". Según Varela (1984), el espacio de relativa autonomía política para resolver sobre estos aspectos significa realmente que tienen autonomía para administrar su miseria.

¹⁷En este poblado el poder lo ejerce un pequeño número de personas que no forman un grupo cohesionado sino que actúan de forma independiente en tanto individuos, pero son los que dirigen las discusiones en las asambleas y su criterio es decisivo en la toma de decisiones. El resto de la población casi no acude a las asambleas, ni participa en los cargos o asiste a las faenas públicas, (Varela, 1984:141) como en el Salto de Peña.

Una primera forma de participación en la Unión es como representante del ejido ante la Asamblea de Delegados o bien como Comisario Ejidal. Ello significa salir de la comunidad, conocer otros ejidos, realizar gestiones en dependencias regionales, y una interacción frecuente con los asesores, lo que les ha ayudado a interiorizar el proyecto de la Unión.

Quienes así han participado han sido en general de campesinos medios o de subsistencia, ya maduros y que saben leer, como es el caso del comisario ejidal de La Joya, que lleva ya tres períodos en este cargo, a falta de otros que tengan interés en suplirlo.

Un proyecto o una gestión se originan, por lo general, de demandas surgidas de miembros del ejido o a propuesta del asesor. Posteriormente, entre éste y las autoridades ejidales se acuerda qué y cómo se va a gestionar. Los asesores canalizan las demandas por los canales institucionales más idóneos, supervisan el trabajo de las autoridades que hacen escritos y reuniones, con frecuencia las acompañan en las gestiones, y así los funcionarios les hacen más caso. **Este proceso lo llamamos gestión para y con los campesinos, pero no autogestión.**

Por su parte, los ejidatarios nombran a las autoridades respectivas, para lo cual se reúne la mayoría, pero después ya no acude a las asambleas "**...casi se juntan los mismos de a diario, es muy duro el cargo y poca la participación de la gente**". Es cierto que los ejidatarios han asistido a eventos colectivos, como la inauguración de la Empacadora o la movilización a las oficinas de Banrural; pero ello sólo se da en los momentos más intensos de un proceso de organización y no significa necesariamente una participación consciente.

Algunos de los representantes más destacados de los ejidos han ocupado cargos en el Consejo de Administración de la "27", lo que significa interactuar con otras organizaciones regionales, en foros y asambleas nacionales de la UNORCA y en gestiones conjuntas que los llevan incluso a diversas Secretarías en la ciudad de México.

Se trata de campesinos "excedentarios" con una familia extensa que los ha apoyado o que han contado con ahorros para pagar algún peón para las labores del campo.

Consideramos que se trata de una participación individual, tanto dentro como fuera de la Unión, impulsada parcialmente por agentes externos, en la que se logra involucrar a algunos líderes tradicionales de las comunidades, ya sea porque comparten los objetivos del

proyecto común o bien buscan un ascenso social y político, **en un proceso de gestoría e intermediación que implica tratar con funcionarios al exterior y lograr que sus compañeros participen.**

Es posible decir que ambos móviles están presentes en mayor o menor grado, se busca el bien común pero también se esperan beneficios personales, a veces prestigio o poder o algunas prerrogativas como no hacer faenas, obtener fondos para pagar un peón o encargarse de la tienda del ejido; pero ello les permite continuar en el cargo. Cuando la compensación es sólo alcanzar los objetivos de la Unión y se rompe un cierto equilibrio entre el bien común y el individual, el representante acaba por agotarse y se retira de la organización, al menos por algún tiempo.

En este tipo de participación los representantes actúan por sí mismos, en función de sus características, cualidades personales e intereses individuales, los que pueden coincidir con los del ejido, pero no porque exista una presión colectiva constante. De igual forma, depende en gran parte de su iniciativa la información transmitida a sus ejidos.

En los ejidos del sur, se da también este tipo de participación que involucra a los representantes ejidales y a los delegados de la Unión. A decir de un Secretario del Comisariado Ejidal, el poco avance en la gestión de sus necesidades no sólo es atribuible a la Unión de Ejidos, sino al desinterés y falta de participación de los demás ejidatarios.

Aquí resulta interesante contrastar la participación y el grado de apropiación de la Unión, con la entusiasta participación de estos poblados en las movilizaciones religiosas tan propias de la historia sociocultural de Guanajuato, como aquella que se da en las peregrinaciones que año con año, desde hace más de cuatro décadas, se dirigen a la Basílica de Guadalupe. La mayor parte de los habitantes de El Salto, hombres y mujeres por separado, han tomado parte varias veces en estas movilizaciones religiosas, caminando una semana, superando cansancio e incomodidades y esperando volver a hacerlo como es tradición en gran parte de Guanajuato, Querétaro, y Michoacán.

La peregrinación se prepara con mucha anticipación, ya que implica un costo considerable (\$ 300,000.00 en 1991, dinero con el que difícilmente se cuenta) y un grado de organización, cooperación y solidaridad bastante complejo. Además del comité que prevee todos

los detalles de alimentación y alojamiento, están las celadoras que tienen a su cargo un grupo de 20 ó 30 peregrinas, tanto para cuidar que no les falte nada y que no se retrasen, como para vigilar y sancionar su comportamiento.

En la peregrinación se afirma la identidad y la pertenencia tanto al pueblo como a una comunidad religiosa.

"Algo muy bonito es el momento de convivencia en el que se canta y se reza...se siente la solidaridad y la ayuda mutua..."

Es evidente que las peregrinas comparten valores, normas y creencias por largo tiempo aprendidas e interiorizadas y que en función de ellos y de los objetivos comunes que sienten suyos, se organizan y solidarizan. Este proceso de interiorización e identificación en una práctica altamente significativa en la comunidad, todavía está lejos de alcanzarse en la Unión, como veremos en el apartado 4.2.

C) Integración social y participación colectiva.

Aún dentro de un grupo de ejidos con un mismo substrato cultural y una historia agraria compartida, se encuentran diferencias que llevan a una mayor integración comunitaria o a una forma más colectiva de participar en la organización, como sería el caso de los ejidos de El Rodeo y de Estanzuela de Romero.

Algunas de las características de El Rodeo, ayudan a explicar esta participación e integración, ya que se trata de una comunidad más bien pequeña, que data de tiempos de la hacienda; pero ubicada como un asentamiento aparte, con poca diferenciación social y en donde la migración laboral, aunque presente, no ha llevado a la desintegración comunal.

El Rodeo es una comunidad pobre, donde destacan algunas familias extensas con mejores casas y posibilidades de subsistir, con relación a otras cuyas cuartos de piedra y techo de lámina albergan a familias que difícilmente hacen frente a los gastos cotidianos.¹⁸

¹⁸Véanse los datos sobre número de ejidatarios y campesinos sin tierra, tenencia de la tierra y reproducción de la unidad doméstica en el cap. 5.2 y en el 3.2., pp- 128-130.

Sin embargo, a decir de habitantes de los ejidos aledaños, "*Son más parejos en riqueza, son más campesinos, se llevan bien.*". A diferencia de otros ejidos, donde están divididos en grupos familiares rivales entre sí, en El Rodeo casi todos son de un mismo grupo familiar.

Otro aspecto a destacar es que en estos asentamientos poco diferenciados, todavía los ejidatarios y los miembros de la comunidad se identifican, de tal manera que quienes participan en la Unión pueden representar asimismo los intereses de la comunidad.

Así, en la construcción de la tienda ejidal participaron también los no ejidatarios. Y es que entre la mayoría campesina sólo destacan los dueños de la tienda y el molino quienes, recelosos de los proyectos comunales, no les venden a los que compran en la tienda ejidal y amenazan a las mujeres que pretenden tener un molino.

El Rodeo comparte algunas de las características de las comunidades pequeñas y homogéneas social y culturalmente, en las que hay más cohesión y solidaridad. Todavía están presentes los trabajos comunales, un cierto control sobre los individuos, alta visibilidad social y presión para la participación comunitaria.¹⁹

A semejanza de otras comunidades homogéneas y con escasos recursos como Metepec, en Morelos (Varela, 1984:111-135), en El Rodeo hay una actividad pública más intensa y una toma comunitaria de decisiones. Las asambleas son más frecuentes y más concurridas que en El

¹⁹Es en las organizaciones formadas por comunidades indígenas donde se ha observado una mayor cohesión y participación, ya que la tradición de solidaridad y ayuda mutua en las situaciones de crisis ha estado presente (ver Martínez, 1991, Robles, 1992). Mejía y Sarmiento (1987), en su estudio sobre las luchas indígenas, encontraron que ahí donde las relaciones capitalistas han penetrado más lentamente sin destruir totalmente las relaciones comunitarias, el grado de cohesión y fuerza del movimiento es mayor que en la situación inversa. De igual forma, cuando se implementaron los Consejos Comunitarios de Abasto con el programa Conasupo-Coplamar, la participación de las comunidades fue muy desigual, funcionó en gran parte del sur y sureste del país y no logró despegar en la mayoría de las regiones del norte. La participación en el programa fue mucho más intensa en donde estaban más arraigadas las tradiciones indígenas de trabajo comunitario, y donde los procesos de toma democrática de decisiones por consenso estaban más intactas, como en Oaxaca (Fox, 1990b). Aquí el diseño del programa tomó en cuenta las tradiciones culturales como el tequio y las tiendas campesinas.

Salto y en ellas también participan las mujeres que son ejidatarias o cuyos maridos están ausentes. Sin fechas preestablecidas, las asambleas se dan cuando hay que tomar una decisión.²⁰

Los cargos públicos, que tampoco son remunerados, se aceptan por presión de la asamblea y se van rotando entre el mismo grupo de los que más participan, saben leer o expresarse o, en su defecto, son cumplidos y honestos. El cargo y lo que implica -gestiones, viajes, encuentro con funcionarios-, se asume como un servicio que hay que cumplir, que en ocasiones deriva en prestigio o en prerrogativas personales; pero también en cierta desconfianza y maledicencia de los demás.

Con esta tradición de participación comunitaria, El Rodeo se integró a la Unión de Ejidos; los representantes del ejido llevaban las demandas acordadas en las asambleas. Se gestionaron el agua potable y la luz y en la instalación todos cooperaron con trabajo o con dinero o bien vigilando las labores de los contratistas.

Posteriormente participaron en foros, en el acopio de lenteja y formaron tres grupos solicitantes de riego. En todo ello hubo una interacción frecuente con los asesores, los cuales son mejor aceptados en este ejido y se entienden más los objetivos que persiguen para la Unión.

Al aprobarse la perforación de un pozo, la mayor parte de los demandantes y ejidatarios (33) se integraron en un grupo que decidió trabajar en colectivo.

Como ya se mencionó, el manejo colectivo de la tierra crea una estructura corporativa e implica controles colectivos que limitan al individuo (Rambo, 1977; Wolf, 1955; Horowitz, 1960; Alatorre, 1995).²¹ En el Rodeo, la necesidad de trabajar en conjunto la parcela irrigada

²⁰Betania, en la Selva Lacandona, ejemplifica también el caso de las comunidades indígenas pequeñas donde la actividad política es muy intensa y el grado de participación de todos sus integrantes en todas las decisiones que atañen a la comunidad es muy alto. Con 299 habitantes y 37 familias, existen 61 puestos públicos con funcionamiento real y en los que los miembros de la comunidad han participado alguna vez. A través de la asamblea colectiva o "common" se ejerce control sobre los recursos naturales y autoridad sobre los hombres y mujeres que habitan la localidad en todos los ámbitos de la vida diaria; si bien es un núcleo central de representantes a quienes se les delega poder para vigilar el cumplimiento de los acuerdos (Leyva, 1993:8-10).

²¹Horowitz (1960), en su estudio del Caribe, asocia a las comunidades más integradas con aquellas en las que existe un alto grado de actividad comunal, poca estratificación, poca migración, estabilidad en la población y un trabajo comunal muy extendido.

llevó a reforzar la cohesión interna y a establecer normas que presionan para que los socios participen en las labores colectivas.

Pero ello no significa que la comunidad se cierre ante las influencias y presiones externas ya que, en general, está abierta a cambios y propuestas. La dependencia externa respecto al crédito y a la comercialización, si bien es cierto que puede acrecentar la importancia de los vínculos clientelares hacia afuera como señalan en sus estudios Wolf (1955) y Rambo (1977), no necesariamente impide la solidaridad interna, sobretodo en comunidades más homogéneas y cohesionadas.

En El Rodeo la necesidad de responder y enfrentar agentes externos -como el Banco y los comerciantes- reforzó la solidaridad del grupo. El pago de la deuda común depende en gran parte de que todos colaboren y efectúen bien los trabajos y, en este sentido, de las relaciones al interior y de la presión social que ejercen unos sobre otros. Para ellos es claro que si "*...juntos pidieron el crédito, juntos tienen que salir de la deuda*".

El trabajo en común también ha reforzado su identidad como grupo y la necesidad de autoafirmarse en la unidad, de manera que los socios reiteraban una y otra vez que en El Rodeo hay una unión y cooperación que no se encuentra en otros ejidos de la "27".

Asimismo, **el control colectivo sobre los recursos productivos lleva a un sistema colectivo de toma de decisiones** algo semejante a lo que ocurre en Tlanepantla con los bosques de la comunidad, (Varela 1984:149) y **propicia una forma de participación política que hemos denominado "colectiva"** ²² Es decir, consideramos que la participación de los representantes de El Rodeo, no ha sido solamente a título personal, sino que ha tenido un respaldo de grupo, como lo indica su participación conjunta en algunas asambleas.

Podría hablarse de una interacción mutua entre los intereses individuales y los de grupo que se retroalimenta e impulsa la participación. Así, los delegados que asisten a las asambleas de

²²La hemos denominado así para contraponerla a la individual pero no necesariamente corresponde a la de un colectivo en términos productivos sino al hecho de que el representante tiene un grupo con algún tipo de prácticas en común a quien rendirle cuentas. Esta participación colectiva puede coincidir o no con la comunitaria. En el caso de El Rodeo donde había participación comunitaria el colectivo representaba a la mayoría de los ejidatarios pero no a toda la comunidad.

la Unión o a comisiones, transmiten la información y/o toman el parecer de los ejidatarios de El Rodeo, por lo menos a los miembros del grupo del pozo que se reúnen con frecuencia, y, si no lo hacen, estos se la demandan.

De igual forma, los campesinos de El Rodeo son enviados a eventos o foros con otras organizaciones y hay una presión de grupo para que asistan.

"Como soy representante, si nos piden que acudamos a alguna reunión me dicen que yo tengo que ir" (delegado de El Rodeo en la instauración del CAP en México mayo, 1989).

En el caso del descontento con el Consejo de Administración, la presencia de El Rodeo en las Asambleas de Delegados no ha sido sólo a través de su representante, sino que han acudido en grupo para reclamar por su actuación y defender así el proyecto social de la Unión.

De tal manera que la participación no se sustenta sólo en los intereses personales sino en las prácticas colectivas en la comunidad, tanto las asambleas frecuentes como las derivadas de la integración de grupos permanentes de trabajo.

Resta por comentar la participación del ejido de Estanzuela de Romero, ubicado muy cerca de Jerécuaro, y a donde llegaron los primeros asesores. Estos tuvieron una interacción frecuente con algunos ejidatarios y con un grupo de mujeres que se reunían para tomar clases de tejido y escuchaban las explicaciones y discusiones de los primeros. Ello llevó a una participación creciente del grupo de mujeres y a que dos de los ejidatarios se involucraran activamente en el "comité del cambio democrático" y después en el Consejo de Administración.

Las mujeres formaron la primera y, por mucho tiempo, única UAIM en la Unión y se dedicaron a producir miel que exportaron con ayuda de la Unión y en conjunto con otras organizaciones de UNORCA.

Fue Estanzuela el ejido donde se celebraron varios foros a los que acudieron miembros de otras organizaciones regionales, incluyendo una de mujeres. Las integrantes de la UAIM organizaban el alojamiento y preparaban los alimentos. También colaboraron repartiendo volantes y en el teatro guiñol y asistieron a varios talleres con mujeres de otras organizaciones de UNORCA como el de Batopilas, Coahuila.

En relación a la organización comunal en torno a intereses concretos, consideramos relevante mencionar la distribución del agua de los tres pequeños sistemas de riego que existen en Estanzuela: el bordo, la presa y el manantial. El Comisario Ejidal es el encargado de supervisar que el agua llegue a todos los usuarios en igual cantidad. Para ello, se toma en cuenta el agua disponible y las hectáreas a sembrar y se acuerda el número de horas que le corresponden a cada quien. Hay un "zanjero" que se encarga de administrar el agua en cada sistema de riego, pagado por los productores, que supervisa el tiempo de riego de cada uno de éstos. En los bordos de los ejidos del norte también hay vigilantes y en el caso del que comparten varios ejidos, cada uno tiene un vigilante; sin embargo no se ponen de acuerdo para repararlo.

El riego es una obra común que atañe a todos los interesados, que requiere una organización central, una autoridad y sanciones y que de nuevo nos indica que cuando la organización es necesaria para la subsistencia y existen las condiciones, hay forma de llevarla a cabo,

Todos estos casos expuestos nos indican que la participación en actividades comunales o de grupo, se da en gran parte en función de realidades objetivas que las hacen necesarias y posibles. Existen otros factores objetivos que llevan a la solidaridad y a tomar parte en actividades comunales como la necesidad de controlar un ambiente natural o social hostil (ver Rambo, 1977), como puede ser sobrevivir en la selva, en una situación de crisis o de guerra.²³

D) Tomando parte en la UNORCA

Los integrantes de la Unión de Ejidos "Artículo 27 Constitucional", han participado en la formación de un sujeto social más complejo que integra organizaciones regionales, en un

²³Ello es claro si consideramos a la Quiptik Ta Lecubetzal de la UdeU en las Cañadas de la Selva Lacandona. Las comunidades de la selva fueron formadas por migrantes de diferentes etnias que se encontraron en difíciles condiciones de sobrevivencia, desarraigo y aislamiento. La selva era un ambiente agreste e indómito al que difícilmente domesticaba una sola familia, así "*los betañeros* (de la Quiptik) *experimentaron la necesidad de organizarse desde el principio: para hacer sus casas, para desmontar el primer claro, para defender la primera milpa de los ataques de los tigres. La única salida era 'trabajar juntos', en eso han gastado 30 años de su vida*" (Leyva, 1993: 8). Las relaciones de parentesco entre los colonos favorecieron este proceso. También decidieron formar diversos colectivos: el del potrero, el del maíz, el del ganado.

"nosotros" de carácter nacional que pretende superar la heterogeneidad que implican todas estas organizaciones y tener un proyecto común para el desarrollo del campo.

Este proceso se inició cuando miembros de la "27" comenzaron a reunirse, en la región o en otras partes, con integrantes de otras organizaciones, invitados por los asesores que promovían la "convergencia" (ver cap. 1.4). A estas reuniones generalmente iba algún miembro del Consejo en turno y algún otro delegado o interesado. Algunos de estos eventos, aparentemente poco importantes, resultan primordiales para promover la participación en una organización y estimular el entusiasmo por realizar actividades conjuntas.²⁴

A un primer período de reuniones y movilización más intensa, siguieron encuentros más institucionalizados de coordinadores y delegados de UNORCA, de los que se derivaban diversas comisiones y tareas operativas. A estas asambleas de la UNORCA, celebradas cada tres meses, asistían un miembro de Consejo de Administración y alguno de los asesores que trabajan en la "27".

En Zacatecas (febrero, 1988) se convivió durante dos días con representantes campesinos de muy diversas regiones y características, observándose cómo la mayoría participaba en rituales políticos un tanto ajenos, a los que se iban acostumbrando. El primer día todos los delegados tuvieron que hablar al exponer la problemática que enfrentaba su organización. Según sus posibilidades discursivas, la referían brevemente o relataban toda su historia. Pero, en la discusión general de los diferentes proyectos de la UNORCA y de su línea política, la mayoría no pedía la palabra. Escuchaban las propuestas y la información, algunos tomaban notas, eventualmente se oían murmullos y se votaba cuando se requería.

Entre los pocos que hablaban destacaban los del noroeste y los de Nayarit, líderes experimentados en el movimiento campesino en sus respectivas regiones, de edad madura que,

²⁴Ello se ha observado en las visitas entre organizaciones y en los Encuentros Peninsulares realizados dentro del Proyecto de Desarrollo Participativo en Yucatán, (1994-96). En "la 27", algunos recuerdan con entusiasmo la "Marcha de Verano" en la que en un camión de la Unión recorrieron varios estados y organizaciones, incorporando campesinos de distintos lugares. Otros mencionan su estancia en Chiapas donde la situación era más conflictiva o bien su visita a los ejidos colectivos del valle del Yaqui.

independientemente de los asesores, contaban con una visión política nacional de la problemática que discutían, sobresaliendo también por su estatura y vestimenta norteña.

De tal forma que quienes más participaban, conducían la asamblea, y posiblemente la organización en aquel momento formaban un grupo de aproximadamente doce personas: cuatro o cinco delegados y unos siete asesores (entre los que se encontraban los de la "27"). El grupo no era compacto y sus integrantes discutían las diferentes líneas políticas que sostenían, especialmente de mayor o menor acercamiento al gobierno.

Los demás escuchaban, conocían de las demandas comunes, se integraban a las diferentes comisiones y, poco a poco, aunque de una forma más incorporativa o pasiva,²⁵ participaban en la conformación del proyecto de la UNORCA.²⁶ Transmitían los acuerdos y proyectos a sus organizaciones regionales dependiendo de las características más o menos democráticas de las mismas y de sus recursos para comunicarse.²⁷

Otro evento al que asisten representantes y miembros de las organizaciones, son los Encuentros Nacionales como el que se celebró en Atoyac, Guerrero del 18 al 20 agosto de 1988. La organización anfitriona: la Unión de Ejidos de la Costa Grande organizó el alojamiento y proveyó el alimento.

A este encuentro acudieron 27 personas de "la 27" que se transportaron en un camión rentado, en el que viajaron 18 horas. Además de personal técnico y administrativo y tres miembros del Consejo, asistieron 19 ejidatarios que se distribuyeron en las mesas de trabajo, participando según su experiencia y habilidades discursivas.

²⁵Street (1996), en su estudio sobre las lógicas de participación de las bases en el movimiento magisterial en Chiapas, hace una diferencia entre la participación que denomina "incorporativa" o pasiva que se limita a asistir y votar en las asambleas y la "interpelativa" que supone un comportamiento más activo en el movimiento.

²⁶Al respecto, el presidente de la Unión de Uniones de Chiapas comentó que hacía falta que hablaran todos. Ello es reflejo de diferentes procesos de resocialización al interior de las organizaciones ya que, en la Selva Lacandona se ha impulsado una dinámica más interpelativa en las asambleas.

²⁷Algunos delegados no tomaban decisiones sin consultar a su organización, otros estaban facultados para hacerlo.

Estas mesas sesionaron presididas por algún asesor o bien por alguno de los líderes más antiguos, que exponían la temática e invitaban a participar. Era notable la concurrencia en las mesas sobre la ley agraria y la de crédito y comercialización, en las que muchos de los asistentes tomaban la palabra. En otras, como la de estatutos de la UNORCA, quienes más hablaban eran los más experimentados, como los de Chihuahua y Nayarit.

En Atoyac no se observó una metodología expresa para incorporar más activamente a los asistentes en las discusiones, como dividirlos en pequeños grupos; hubo tan sólo el exhorto constante, de quien presidía la mesa, para que todos se expresaran, tratando de romper la dinámica en la que *"unos pocos hablan y muchos callan"*. Sin embargo, no todos tenían posibilidades de tomar la palabra.

Al final del día se realizó la asamblea plenaria a la que se llevaron los acuerdos de las mesas de trabajo, redactados por los asesores. Se leían y se votaban uno por uno, en un ritual de legitimación cansado (*"yo ya me cansé de levantar la mano"* decía un ejidatario de Estanzuela) en el que se escuchaba a los Coordinadores de la UNORCA y se formaban comisiones de trabajo.

Después de la plenaria, tuvo lugar una emotiva convivencia, con música y baile de gran significado para muchos de los asistentes y, al día siguiente, se efectuó la ceremonia de clausura con asistencia de otras organizaciones nacionales como la CIOAC. Otro ritual con aprobación de convenios, discursos, peticiones de apoyo a problemas regionales, aplausos y, al final, el Himno del Agrarista.

Los campesinos de la "27", como muchos otros, estaban contentos de asistir al evento y, al mismo tiempo, se sentían extraños en este ambiente nuevo en el que convivieron con campesinos de muchas regiones, escuchaban, apuntaban y, a veces, opinaban sobre las propuestas de acción. Y, aunque su participación no fuera decisiva como la de sus asesores, y sus gastos estuvieran pagados por su organización, no se trataba de campesinos "acarreados", sino de representantes de organizaciones que asistieron enviados por sus compañeros o animados por los asesores.

Ello supone un proceso de resocialización política en el que se reproducen o se readaptan viejas prácticas y se construyen nuevas, proceso en el que se participa en la construcción de un sujeto social más complejo, con un proyecto de alcance nacional. Para los que asistieron, UNORCA ya no es un ente lejano y desconocido, como para muchos otros ejidatarios de la "27".

Este sentimiento de pertenencia a la UNORCA se hizo más patente para quienes participarían en la integración del Congreso Agrario Permanente (CAP), en mayo de 1989, donde asistieron miembros de otras centrales u organizaciones nacionales, de las cuales se diferenciaban con claridad. De la "27" asistieron los dos asesores, dos miembros del Consejo y cinco representantes ejidales, entre ellos dos de El Rodeo. En total, por la UNORCA, participaron sesenta de sus miembros.

Se reunieron el día anterior para acordar las demandas, la línea política que plantearían y defenderían como UNORCA, sobre todo ante las centrales oficiales. Por ello, y por haberse visto en algún otro evento, se reconocían entre sí como miembros de UNORCA, como parte de una organización que se diferenciaba frente a las otras por su estilo de organización, su proyecto y su línea política.

Esto se evidenció en las mesas de trabajo donde llevar a cabo el ritual de escuchar, discutir y aprobar acuerdos, que parecía cansado en Atoyac y una forma de participación incorporativa, resultaba primordial frente a las prácticas tradicionales de la CNC, (quienes ni siquiera dan a conocer los acuerdos o toman en cuenta las propuestas de sus mismos integrantes) y, en donde, lograr que asesores de UNORCA o representantes de la CIOAC y de la UNTA estuvieran presidiendo la mesa, era ganar un espacio para prácticas diferentes.²⁸

Asimismo, UNORCA se percibía como representando una tendencia de centro-izquierda, con un proyecto independiente que incluía propuestas operativas para sus demandas. Sus miembros se veían tranquilos, conocedores en diferente medida del proyecto, conscientes del

²⁸En una de las mesas, presidida por un representante de UNORCA de Guerrero, se anotaban las propuestas y acuerdos, se aprobaron y escribieron a máquina y lo firmaron los presentes. En contraste, en la mesa presidida por la CNC, sin ninguna apariencia campesina, fue difícil lograr que se leyera y discutiera, parte por parte, los acuerdos generales y más aún que se anotaran las propuestas. Mismas que nunca se leyeron y aprobaron, ya que al día siguiente simplemente los de la CNC no se presentaron con los acuerdos.

espacio que había que ganar ante las organizaciones oficiales. En contraste, los de la recién formada Central Cardenista se dedicaron a gritar consignas radicales y se introdujeron por la fuerza en el teatro donde se instauró el CAP.

Los integrantes de la "27" que han participado en estas prácticas colectivas, lo han hecho de una forma más individual, incorporándose pasivamente a la organización e interiorizando el proyecto de UNORCA o bien, de manera más activa, defendiendo los intereses colectivos de la organización que representan y a la cual han de informar de su participación.

E) Los grupos de base y la dinámica entre el nivel local y el regional en "la 27" y en otras organizaciones.

Como ya referimos, ha sido difícil lograr que los campesinos se apropien del proyecto social de la "27" y se involucren de manera colectiva en su puesta en práctica. Y en esta participación han incidido tanto las características de las comunidades como la cultura política tradicional y el papel que han jugado los asesores en la misma, como veremos en el siguiente apartado.

La intensidad de la participación no puede ser igual a lo largo de la historia de la organización (Alberoni, 1984). Hubo momentos de movilización social en los primeros años y de mayor participación cuando empezaron a comercializar, en común, la lenteja, que dieron paso a una práctica más rutinaria e institucionalizada, basada primordialmente en el trabajo de representantes y asesores.

En esta participación, los intereses comunes y los individuales siempre están presentes, sobre todo en las comunidades fuertemente diferenciadas, si bien pueden predominar unos sobre otros en distintos momentos y espacios. En este sentido, el grupo de El Rodeo ejemplificaría una tendencia hacia el bien común y el de San Lucas otra más individualista. Es así como encontramos una participación y apropiación del proyecto de la Unión más individual, que depende de las características y motivaciones subjetivas de los ejidatarios y otra, más colectiva, sustentada en las prácticas colectivas de las comunidades en la que la retroalimentación entre el individuo y el grupo es fuerte.

Estas formas de participar las encontramos también en otras organizaciones. En la Cooperativa Tosepan Titatanisque (CARTT) de la Sierra de Puebla, Martínez (1991) refiere una participación desigual, tanto a nivel de los sujetos sociales como de los actores individuales. La participación colectiva tiene lugar en las comunidades que tomaron parte en los primeros procesos organizativos, donde funcionan las diferentes comisiones locales, como la de producción y la de educación y previsión social; y en las que se celebran regularmente asambleas de la cooperativa, donde se discuten problemas de todo tipo.

Por ejemplo la comunidad de San Miguel Tzinacapan, Puebla sobresale por sus altos niveles de participación; en ella trabaja una ONG con un proyecto eminentemente educativo que prioriza la consolidación interna de la organización a nivel microsociedad y que ha tenido dificultades con la Cooperativa Regional por diferencias en cuanto a la forma de trabajo (desarrollo de base *versus* consolidación de empresas regionales) (Martínez, 1991).

En cambio, las cooperativas locales de la CARTT, formadas desde arriba, que participan solo en los comités de abasto a través de una o dos personas que concentran las decisiones y la información, han favorecido la implantación de liderazgos personales que manipulan las asambleas cuando éstas llegan a realizarse. La participación y la comunicación a nivel regional son escasas e individuales y no hay una apropiación del proyecto global, sino sólo interés por acciones muy concretas. Sólo algunas comunidades que participaron en la lucha por la tierra y en las invasiones presentan mayor cohesión y solidaridad.

Asimismo, la organización comunal en los ejidos de la Quiptik, la toma colectiva de decisiones en el "common", las numerosas comisiones y grupos de trabajo en las que se integran la mayor parte de los miembros de la comunidad, son claras muestras de esta participación colectiva.

De manera que son los grupos locales en torno a proyectos económicos o sociales concretos, con un proceso de discusión y reflexión crítico, los que permiten una mayor participación y aprendizaje de nuevas prácticas y los que propician la participación colectiva a nivel regional, sustentando las instancias intermedias que vinculan la organización local y la regional.

Estos grupos locales o células básicas de trabajo las encontramos en todas aquellas organizaciones que se han distinguido por la participación activa de sus integrantes y sus logros en diferentes áreas. Son estos núcleos los que generalmente subsisten cuando se desintegra la organización de segundo nivel y llegan a ser la base de nuevas organizaciones, cuyo rápido desarrollo no se podría explicar sin el antecedente de éstos.²⁹

Entre ellos podemos considerar a los grupos de trabajo colectivo cafetaleros, maiceros, apícolas, copreros y de mujeres, además de los comités de abasto, base de la organización a nivel de las comunidades de la Coalición de Ejidos Cafetaleros de la Costa Grande de Guerrero, que se ha distinguido por su combatividad y sus proyectos alternativos (Véase Paz y Cobo, 1992).

O bien, dentro de una perspectiva que prioriza la educación autogestiva, estarían los círculos de estudio de SEDAC que se convirtieron en grupos promotores del desarrollo comunitario en torno a proyectos productivos, base de la COVAC (Cárdenas y García, 1987). Estos proyectos son administrados colectivamente con rotación de tareas y distribución equitativa de los costos, lo que favorece la autoestima y la responsabilidad de los participantes (Robles, 1992: 212).

De igual forma, encontramos a las comunidades eclesiales de base de poblaciones mixas del Istmo de Tehuantepec, a partir de las cuales se formó la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) (Kraemer, 1993: 56-64). Estos grupos de "reflexión permanente", de diez a quince personas, se reúnen semanalmente para analizar problemas cotidianos de la familia, la comunidad y la organización. Son los que garantizan la participación colectiva en la organización regional, el adecuado flujo de información entre los dos niveles y el control sobre sus delegados:

"... no sólo se mantienen informados del manejo de recursos y de las acciones realizadas ...sino que tienen la capacidad de reflexionar y responder a los mensajes recibidos de la organización" (Kraemer, 1993:63).

²⁹Al respecto véase Kraemer (1993), en donde da cuenta de diferentes proyectos productivos y educativos, con sus alcances y limitaciones, en los que se puede observar la presencia de estos grupos de base y de equipos de educadores en las organizaciones con mayor participación de sus integrantes.

En Oaxaca, los Comités de Abasto, formados a partir del programa Conasupo Coplamar, fueron muy activos e integraron Consejos Comunitarios que participaban en las reuniones de la UNORCA y dieron paso a Uniones de Ejidos. Los antiguos consejos, junto con las organizaciones de base de otras uniones, fueron los que aportaron los cuadros y la experiencia para la formación, en 1988, de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, que se consolidó rápidamente como la organización regional y la empresa social de cafecultores de mayor peso en el país (Moguel y Aranda, 1992).

Son estos grupos de trabajo en las comunidades u organizaciones de primer nivel, los que permiten la toma de decisiones de forma directa y el control estrecho de los dirigentes, por lo que son espacios privilegiados para la construcción cotidiana de la democracia.³⁰ De una democracia que sí puede ser compatible con las sociedades campesinas, si atendemos a un concepto más amplio de la misma que suponga la formación de consensos y la participación ciudadana en todos los espacios que le conciernen (Alonso, 1993:4-6).

Es cierto que estas organizaciones tienen muy poco alcance a nivel regional y menos posibilidades de incidir en estructuras de poder que les afecten; sin embargo pueden ser la base sólida sobre las que se finque la autogestión y las organizaciones de niveles superiores. Las organizaciones regionales son más complejas, hacen más difícil la participación y obligan a la delegación y centralización de la autoridad.

Sin embargo, éstas podrán ser democráticas³¹ en la medida en que existan tales grupos a nivel local que puedan participar colectivamente a nivel regional y en la medida en que se construyan canales de aproximación y comunicación entre dirigentes y base, y

³⁰Sartori (1987, en Alonso, 1993) establece que la intensidad de un autogobierno realizable es inversamente proporcional a la extensión y que la democracia autogobernante solo es posible en grupos pequeños del tamaño de una asamblea.

³¹Entendemos por democracia una forma específica de participación en la toma de decisiones en la que todos aquellos a quienes atañe toman parte en la misma ya sea de forma directa o indirectamente a través de representantes.

flujos horizontales entre las comunidades. Ello podría evitar la tendencia a la centralización del poder en los dirigentes regionales.³²

En la "27" es precisamente la ausencia de estos grupos en la mayoría de los ejidos lo que dificulta la participación tanto a nivel de éstos como de la organización regional. Ello incide asimismo en la deficiente transmisión de información entre ambos niveles, a pesar de la circulación temporal del boletín informativo³³, ya que no se contaba con un interlocutor colectivo que facilitara su lectura y discusión. Y hay que recordar que a mayor información mayores probabilidades de participación.³⁴

Salvar la distancia entre ambos niveles y lograr vincularlos es el gran reto de estas organizaciones ya que la comunicación entre ambos suele ser difícil y la centralización y dominación de la instancia regional sobre las comunidades es una tendencia siempre presente.

4.2 CULTURA POLITICA.

En este apartado abordamos otros factores de índole cultural e histórico que, conjuntamente con las estructuras políticas y sociales, ayudan a explicar la participación de los integrantes de la Unión de Ejidos de Jerécuaro.

La cultura política de un pueblo, esa forma de concebir las relaciones de poder, esas actitudes y formas de comportamiento ante los cargos públicos o ante los dominadores o los

³² Es común que los dirigentes se especialicen y se desliguen, al menos temporalmente, de las labores agrícolas y que a nivel central se concentre el excedente social (en forma de cuotas o de trabajo) del que se dispone para bienes colectivos, que no siempre sienten suyos las comunidades. Por ejemplo en una asamblea de la Cooperativa Tosepan Titatanisque de Puebla, se observaba cierta inconformidad por las cuotas pagadas para un local cuya utilidad no ven los delegados de las comunidades (observación de campo, 1987).

³³ Vease el cap. 3.3 en relación al contenido de este boletín y el anexo 7 donde reproducimos uno de estos boletines.

³⁴ Hay algunas organizaciones que le han dedicado especial atención a la comunicación, no solo editando boletines sino elaborando instrumentos gráficos que faciliten la comprensión de los conceptos como los "codificadores gráficos" de la Unión Xha Tlalli en Tehuacán (Kraemer, 1993:411). Destacan también los proyectos de radiodifusión de algunas organizaciones como radio Huyacocotla que jugó un papel primordial de apoyo e impulso a la Unión de Ejidos Adalberto Tejeda (ver también Munguía, 1993),

subordinados, ha sido resultado de muchos años de sometimiento y control hegemónico; pero también de las propias tradiciones, valores y maneras particulares de pensar y ejercer el poder y de las múltiples formas como se ha respondido o se ha adaptado la dominación.

Y esta cultura política, interiorizada y transmitida, puede permanecer a pesar del cambio de las estructuras o modificarse más lentamente que éstas. Pero, ciertamente, incide en el comportamiento político y en las formas de participación de los integrantes de una organización, facilitando u obstaculizando la construcción de estos sujetos.³⁵

Por ello, retomamos algunos de los factores históricos que fueron conformando la cultura política prevaleciente entre los campesinos de la Unión (ver cap 3.1). Partimos del dominio hacendario y del Estado posrevolucionario como organizador de la vida rural, para explicar la construcción de la cultura política paternalista y sus efectos en las prácticas actuales. Asimismo, se alude a las relaciones clientelares con los comerciantes y a algunos otros rasgos como la dependencia o la actitud ante los cargos públicos.

Pese a la permanencia de rasgos de esta cultura política, se han dado procesos de resocialización individual y grupal en la organización campesina a los que se hace referencia, destacando las formas de trabajo de los asesores para transformar esta cultura y constatando la coexistencia de lo nuevo y lo viejo en la difícil construcción de nuevos sujetos históricos. Terminamos señalando diferentes procesos de resocialización en organizaciones campesinas.

A) Del dominio hacendario a los nuevos "patrones".

Como referimos, durante la Colonia, las congregaciones de indios en pueblos nunca fueron muy numerosas en la región, ni prosperaron y la población indígena vivía más bien diseminada en ranchos y haciendas, sin atadura a ningún pueblo.

³⁵Las condiciones de vida objetiva, producto de estructuras de dominación, se interiorizaron y transmitieron de generación en generación, engendrando esquemas de percepción, de pensamiento y de acción en cada individuo, que aseguran la presencia activa del pasado en el presente, reproduciendo la dominación hegemónica más seguramente que cualquier fuerza externa. (ver Bourdieu, 1980 y Garcia Canclini, 1986:25-26).

Fue entonces la hacienda la que dominó y estructuró la vida de la sociedad rural durante más de dos siglos. En este orden patrimonial el patrón daba la tierra, yuntas en aparcería y todo lo necesario para la producción y reproducción de la familia (ver cap. 3.1), con lo que peones y medieros quedaban agradecidos y leales. Estos sentimientos se mezclaban con la conciencia del trabajo excesivo y de lo poco que recibían por el mismo.

Singelman (1974) señala cómo, en este sistema paternalista, **los peones recibían las remuneraciones como favores de los patrones y no como sus derechos** y, en cambio, los servicios de los peones si eran derechos de los hacendados. Estos podían disminuir los pagos o aumentarlos como premio a la fidelidad y ser buenos o malos patrones. **Es el carácter voluntario de estos beneficios lo que explica la lealtad al patrón de muchos peones, ya que recibían favores que tenían que merecer.**³⁶

Si bien en condiciones precarias y de endeudamiento permanente, la hacienda garantizaba la subsistencia de la familia campesina en las condiciones de riesgo y aleatoriedad que caracterizan la vida en el campo y este rol protector permanece en la memoria de viejos campesinos.

*"...mi abuelo me cuenta que de la hacienda les daban de comer cuando no había..."*³⁷
"En tiempos de escasez no faltaba de comer porque las trojes de las haciendas estaban llenas de semillas..., les daban lo que necesitaban y se los apuntaban..."

Esta percepción del patrón como proveedor de lo necesario para la sobrevivencia inmediata y cotidiana, sin considerar el precio futuro, sería sustituida por la del acaparador y, en menor grado, por la del gobierno, sin ser, desde luego, la única percepción prevaleciente.

Las haciendas todavía dominaron la vida económica y social de la región durante las primeras tres décadas de este siglo. La Reforma Agraria se realizó durante el Cardenismo, impulsada por el Estado y sin el antecedente de un movimiento campesino que luchara por la

³⁶Ver el carácter social autoritario-receptivo de algunos campesinos de Morelos (Fromm y Maccoby, 1973).

³⁷Comentario de una joven apicultora de Estanzuela de Romero, al pasar junto a los muros de la hacienda sin una referencia específica al tema (junio, 1991).

tierra. Los actuales ejidos fueron poblaciones de peones y aparceros que crecieron a la vera de las haciendas a quienes *"el gobierno les dio su orientación para que pidieran la tierra."* (viejo ejidatario, El Salto, 1988).

A pesar del acoso de los hacendados, de las amenazas del clero, de los grupos armados y de las lealtades patronales, algunos grupos se organizaron y demandaron y obtuvieron ejidos, **debiendo cambiar su fidelidad al gobierno que se los dio.**

Así en San Lucas, donde los ejidatarios quedaron en minoría frente a los peones leales a la hacienda, siempre han sido fieles integrantes de la CNC y la satisfacción de sus demandas se atribuye a las buenas relaciones que mantienen con el gobierno o a la buena disposición de éste para hacer "favores" y no a la respuesta frente a las gestiones y la presión de la Unión de Ejidos.³⁸

El monopolio ejercido por los hacendados fue sustituido por dominios múltiples de poder, donde varios grupos compiten entre sí por el control de los recursos, surgiendo nuevos intermediarios (ver Singelman, 1974:7) y nuevas relaciones patronales.

Al lado de la dependencia política y de la red de relaciones patrón-cliente, que se tejió entre líderes, funcionarios y políticos, que gestionaban "favores" fuera de los canales formales, se tejieron redes de intermediarios que captaban los productos agrícolas, al mismo tiempo que aprovisionaban a las familias campesinas tanto para su producción como para su consumo.

Así, desde mediados de siglo, la comercialización de la lenteja estructuró las nuevas relaciones clientelares y de patronazgo que permitían la reproducción de la familia campesina y que todavía permanecen, a pesar de la Empacadora y de las tiendas rurales Conasupo (ver cap. 3.2).

"Cada tienda tiene su gente, su clientela...tienen como un imán...la gente dice aquí está mi tía, mi cuñado, me invitan un refresco...y esa relación no se ha cambiado". "En otra tienda no te despachan rápido, menos te fian...no puede uno cambiar de tienda, ni hablar mal del comerciante porque ya no te venden. Al que se enferma le prestan". "No cobraban interés; pero

³⁸En ocasión de la conmemoración de la dotación ejidal se realiza una fiesta en el pueblo, con la participación de la CNC, en la que se reafirman y reproducen ritualmente las estructuras de poder locales y las relaciones clientelares con funcionarios y políticos de fuera.

al pagar con lenteja descontaban \$1.00 por kilo, por el favor de prestar mientras no tenían" (El Salto de Peña, 1988-89).

"Hay gente que sigue vendiendo en las tiendas su lenteja, por costumbre, porque ahí te fian, aunque en la Empacadora la paguen mejor, no entienden que la Planta es de todos".³⁹

Esta relación clientelar y, la imagen del acaparador como un patrón "bueno" que hacía "favores" y, aunque endeudados, les permitía sobrevivir cotidianamente y velaba por ellos, no ha podido romperse completamente. Permanece entre viejos campesinos y resurge cuando hay problemas con su empresa comercializadora, a pesar del recuerdo, también presente, de todo lo que se enriquecieron ya que *"cada año cambiaban su camión".⁴⁰*

"Don Adolfo siempre estaba al pendiente de nuestras necesidades, visitaba a las familias preguntándoles cuanto necesitaban para el "arranque" o para prestarles maíz o frijol. En cualquier apuro contaban con la seguridad de un préstamo...con él si resultaba, no como con el Banco....solo cobraba un poco más..." (viejo campesino sin tierra, El Salto de Peña, 1991).

Si bien ya es muy poca la lenteja que compra Don Adolfo, la relación se mantiene por el préstamo de fertilizante o para cualquier otra emergencia, con la condición de pagarle cuando vendan en la Planta. Esta relación se pretende reproducir con la Empacadora y el no lograrlo es motivo de queja y descontento entre los productores.

"El acaparador no necesitaba tanto personal administrativo como en la Planta para comprar la lenteja, movía todo solo y compraba grandes cantidades. Además prestaba en cualquier momento maíz, semillas...hasta sin intereses" (ex chofer de la Planta).⁴¹ "...no entiendo

³⁹Es cierto que en algunos ejidos compran en la tienda Conasupo de la Unión a menores precios y si les falta alguna mercancía acuden a la tienda, pero dando un rodeo y procurando que no se den cuenta de donde vienen.

⁴⁰Aquí, se está enfatizando una percepción de la realidad que no es generalizable a todos los lentejeros, sobre todo a los que adquirieron una conciencia crítica del proceso de comercialización, pero considero importante dejar constancia de su presencia.

⁴¹En estos comentarios importa no tanto la realidad de los hechos sino el sentido que adquieren y que, en este caso, reflejan también conflictos existentes con el gerente de la planta.

como el gobierno tiene menos dinero que un riquillo de pueblo y no pueda hacer préstamos a cuenta de la lenteja" (campesino de El Salto de Peña, 1989).

Teniendo en cuenta que el de la cosecha de la lenteja es un momento crucial, ya que se necesitan recursos para "arrancarla" de una día para otro cuando está lista, se ha procurado conseguir financiamiento para dar adelantos a los productores a cuenta de su cosecha; pero no todos los años ha sido posible. A pesar del control que llevan los delegados de los préstamos hay quienes no pagan; pero al acaparador se procura no deberle, ya que además de ser una relación personal, han de cuidar su fuente de recursos.

B) Actitud ante los cargos públicos.

Siendo una zona de población mestiza, la tradición de servicio a la comunidad tiene poco peso y la actitud ante los cargos de representación se relaciona con la participación individual o colectiva a la que ya aludimos.

Los cargos de comisariado ejidal o de delegados, en general se rehuyen, y normalmente recaen en un mismo grupo:

"...los de abajo casi no participan, y los de arriba no quieren entrarle, por lo que son los de en medio los que salen de representantes..." (El Salto, 1988).

En general ser autoridad significa una carga que se ven compelidos a aceptar:

"Es muy duro el cargo...cuando me relevaron como que se me quitó un peso de encima".

No obstante, quien así hablaba llevaba varios periodos como comisario o delegado, de manera que supone alguna compensación.

Los comisarios se quejan de que los jóvenes no quieren participar por lo que han de acudir a los pocos de la generación anterior que saben leer. Uno de ellos comentaba:

"...mi elección ya parece burla, no tengo edad, ya estoy grande para estar en estas danzas..."

En las comunidades más chicas se elige generalmente a quienes saben cumplir fielmente su cometido, o a quienes les gusta trabajar por su pueblo y han ocupando sucesivos puestos de representación.

Como no hay fondos para retribuir el cargo, es socialmente aceptado que quien lo ocupa se compense administrando los escasos recursos que existen o que consigue. Los comisarios ejidales utilizan la renta de los pastos del ejido para sufragar sus gestiones o pagar un peón que les trabaje cuando salen. También se considera "normal" que se *"agandalle"* algo del crédito que recoge del Banco como un pago por el trámite. Como en otras comunidades rurales (ver Lomnitz, 1982 y Krotz, 1976a) no sólo se espera que se obtengan beneficios personales de los cargos, sino que se considera un tonto o desaprovechado al que no lo haga

Es común que una vez nombrada a la autoridad se le deje sola y ya no se asista a las asambleas *"...pero si critican ...buscan a quien delegarle el poder y luego poder exigirle..."* o bien cooperan cuando ya es patente el beneficio obtenido, como cuando se gestionó la introducción del agua potable en un ejido todos se burlaban y solo unos cuantos juntaron el dinero, pero cuando los demás vieron el resultado ya querían cooperar: *"ya ven el plato echado, ya nomás a sopearle"*, comentó quien hizo el trámite.

Cuando se trata de un representante cumplidor se le presiona para que continúe como autoridad, pero no por ello se salva de las críticas, ya que existe un ambiente de chisme y maledicencia y son comunes las acusaciones de corrupción, generalmente sin fundamento, como un arma contra los enemigos políticos⁴², sean estos asesores, representantes o administradores de la Empacadora. De manera que la reputación de quien ocupa un cargo siempre queda en entredicho.

Como veíamos, la información se transmite comúnmente a través de chismes por lo que llega bastante alejada de la realidad, pero esto no parece importar gran cosa, ya que sólo se utiliza para reforzar la imagen previa que ya se tenía, sin embargo, lo importante es que esta forma subjetiva de percibir la realidad guía posteriormente la acción.

Un ambiente de crítica, desconfianza, rumor y calumnia, el pensar mal de todo lo que se hace, campea en los ejidos de la Unión, especialmente en los más estratificados, y ello dificulta la construcción de cualquier organización ya que todo resulta motivo de crítica o desconfianza. Por

⁴²Esto lo señala también Lomnitz (1982), en su estudio sobre Tepoztlán, Morelos.

ejemplo, cuando el gerente hace llamadas de larga distancia para arreglar pedidos de lenteja se murmura "*ahí se van nuestros alcances*" o utilidades.⁴³

"¿Que tipo de organización puede desarrollarse en una situación en la que el chisme corroe cotidianamente casi cualquier solidaridad...?" (Aguilar y Alatorre, 1988: 204).

C) Dependencia y paternalismo en la Unión de Ejidos.

Hemos visto cómo se fue formando una cultura política caracterizada por la presencia de un patrón como una figura poderosa que provee de los recursos necesarios para sobrevivir, a la que se le debe fidelidad y gratitud. Si bien, esta imagen se mezcla con la conciencia de que el patrón se ha enriquecido con el trabajo y cosechas de los campesinos mientras ellos permanecen en las mismas condiciones de endeudamiento⁴⁴.

A ello hay que agregar la forma como se rehuyen y se asumen los cargos de representación, la desconfianza y poca participación y el ambiente de murmuración al que hemos hecho referencia. Además, se ha de considerar la influencia de la "modernidad capitalista", acentuada con las migraciones a los Estados Unidos y el único medio de comunicación en los ejidos: la televisión, con su dosis de individualismo y del salir adelante a costa de los demás.

Esta cultura es parte del marco de referencia de valores y actitudes en el que se desarrolla la Unión de Ejidos y permea las relaciones que se establecen con los asesores y representantes y la forma cómo se concibe la Empacadora de lenteja. De aquí las actitudes pasivas y de espera a que otros resuelvan los problemas y realicen las gestiones, el sentimiento de inferioridad frente a

⁴³A decir de una de las asesoras, la represión social que se ejerce en un contexto religioso muy conservador, lleva también a ocultar sentimientos y emociones y a un ambiente de mucha agresividad entre miembros de la misma familia y de la comunidad, que se expresa en relaciones interpersonales conflictivas y poco sinceras y en el que no se sabe como se va a interpretar lo que se dice o se hace.

⁴⁴No podemos decir que existe una cultura política homogénea para toda la población sino un substrato común, formado históricamente, del que pueden encontrarse variaciones y transformaciones si atendemos a diferencias de edad y género, de migración a los Estados Unidos o a centros urbanos cercanos y aún de estratos socioeconómicos. En este apartado nos hemos referido a aspectos de esta cultura política, comunes a la mayoría de los ejidatarios, que consideramos relevantes para su participación en la Unión de ejidos.

los que saben más y las nuevas formas de dependencia, aún entre aquellos que han participado activamente en la Unión.

"Si el gobierno no nos da la mano estamos perdidos" (comisario ejidal, Casas Blancas, 1988).

Por ejemplo, es clara la necesidad en los ejidos de formar un fondo para préstamos y cortar así la dependencia de comerciantes y usureros; pero no se plantea como un problema a resolver entre ellos sino como una demanda a los asesores o a la Empacadora.

"Ya les hemos pedido a los compañeros (gerente, asesor) que formen un fondo de préstamos en la Empacadora ..." (Comisario ejidal de Casas Blancas, 1988).⁴⁵

Esta expectativa respecto a los asesores y la imagen de que ellos sí saben hacer las cosas, se ha mantenido ya que estos mismos agentes han reproducido relaciones paternalistas, aún sin proponérselo. Así algunos consideran que gracias a que llegaron personas de fuera pudieron organizarse.

"... porque nosotros no sabíamos muchas cosas como ellos ... algunos se alejaron y llegaron otros que han sido muy buenos y han luchado por el ejido de nosotros..."

O bien están conscientes de su capacidad para ser atendido en las dependencias oficiales:

"...porque somos como niños que tenemos que aprender. Pero el asesor si es necesario porque a veces no sabemos cómo gestionar y no nos hacen caso los del Banco, en cambio a él si le hacen caso luego" (comentario de un secretario ejidal en las oficinas del Banco, ante el hecho cierto del trato diferencial de la burocracia agraria ante la presencia del asesor, Jerécuaro, 1988).

Otros, acostumbrados a que quien ocupa cargos obtiene beneficios personales, no entienden cómo un profesionista sea asesor y gerente de la Empacadora, ganando poco, por lo que deducen que obtiene beneficios a costa de la Unión.

⁴⁵Ello contrasta con la actitud de los habitantes de San Miguel, en las Cañadas de la Lacandona, en donde la participación colectiva predomina. Ahí, ante una situación similar, los miembros de la comunidad decidieron hacer una milpa común, sembrar frijol y formar un fondo para emergencias, especialmente para los enfermos (inf de campo, 1988).

4.3 PROCESOS DE RESOCIALIZACION.

La constitución de la Unión de Ejidos no significó por si misma un aprendizaje de nuevas prácticas políticas, al contrario se basó en las existentes y las reprodujo. Pero desde que se gestó la elección democrática de los representantes de la Unión y la apropiación de la misma, sus integrantes han tenido que transformar, refuncionalizar o generar y aprender nuevas prácticas, actitudes y valores, en su relación con el Estado y sus representantes, al interior de sus ejidos y entre ellos mismos.

Se trata de la construcción de una nueva cultura política en la que el sentido principal va más allá de la actitud ante el Estado (el gobierno y los proveedores tradicionales), la búsqueda de la autonomía y la apropiación de excedentes con una empresa social. **Organizarse supone un cambio de actitud ante la vida, al considerar que unidos podemos hacer algo por todos** y, en la práctica cotidiana, significa un sinnúmero de aprendizajes y nuevos valores, que, sin embargo, se entremezclan con viejos hábitos que permanecen.⁴⁶ En el inciso B se refieren algunos de los cambios que forman parte y expresan este proceso de resocialización en la "27", en el cual se han involucrado preferentemente dirigentes, representantes y algunos grupos de ejidatarios y, en menor grado, la mayoría de los miembros de la organización. Gran parte de este aprendizaje, que conlleva un cambio más profundo de actitudes, se ha derivado de los imperativos de la práctica, del enfrentamiento con funcionarios, del ir y venir haciendo gestiones con los asesores, de asistir a asambleas o a foros regionales y nacionales, o bien de la convivencia con otras organizaciones del movimiento de convergencia del que se formaría la UNORCA.

Pero otra parte del mismo ha sido a través de procesos más formales de resocialización a cargo de los asesores (como los talleres de análisis) o de algún curso de capacitación específico (como el de delegados de los ejidos, en 1988).

Es importante distinguir analíticamente entre dos partes de este proceso:

⁴⁶En un taller de formación de promotores rurales realizado en Maní, Yucatán (agosto, 1996) los participantes señalaron lo que significa ser un promotor: trabajar por su comunidad, ganas de trabajar en grupo, amable y respetuoso de los demás, enseñar lo que se aprende, tener mucha paciencia, no crear conflictos, animar a la gente, ser constante; de lo que se infiere los valores y actitudes que se han de interiorizar.

- a) la transmisión o inculcación a cargo de los agentes y los medios de resocialización (promotores, asesores, educadores, agentes de pastoral y organizaciones campesinas, foros y encuentros, medios masivos de difusión) y,
- b) la recepción, interiorización o reelaboración subjetiva a partir de la cultura local, de la historia personal y colectiva, del carácter social, de los propios valores.

Entre ambos procesos no existe necesariamente una coincidencia, ya que unos pueden ser los objetivos de la resocialización y otra la reelaboración con base en la experiencia particular de los sujetos.⁴⁷

A) Los agentes de resocialización.

En relación al proceso de transmisión, la metodología de trabajo o estrategias de vinculación y promoción de los asesores es un factor clave a considerar y puede analizarse observando sus efectos en términos de una mayor participación campesina y del rompimiento con formas de pasividad y dependencia.

Por metodología de trabajo nos referimos a la forma en que los asesores, agentes externos o promotores de una organización, se relacionan e interactúan con los integrantes de la misma, así como a las técnicas específicas de promoción, capacitación o pedagógicas con las que pretenden formar vanguardias, politizar y organizar grupos y lograr que se sean sujetos de su desarrollo.

Dicha metodología depende de factores tales como la formación profesional, política o religiosa de los asesores y de las características y objetivos del grupo político, civil, religioso al que pertenezcan. Sin embargo, entre todas estas variables considero cómo básicas: la línea política prevaleciente, la búsqueda o no del desarrollo independiente de los grupos y los métodos y técnicas utilizados con los grupos de base.

En el caso de la "27", los asesores pertenecían a dos grupos políticos de izquierda que, si bien coincidían en muchos de sus objetivos, diferían en la manera como concebían las relaciones

⁴⁷Villanueva (1993:3), remarca esta distinción, retomándola de Berger y Luckmann y de los teóricos de la resistencia.

con el Estado y en la forma de relacionarse e impulsar a los campesinos. Ello llevó a la larga a su distanciamiento y tuvo efectos distintos en el proceso de resocialización.

Uno de los grupos era más radical, se oponía a tratos demasiado cercanos con funcionarios de gobierno y daba prioridad el trabajo de politización y capacitación de base, mientras que el otro le daba mayor atención a la gestión y al movimiento de convergencia campesino.

Sin embargo, a pesar de las diferencias, otras características comunes de los asesores (ver apéndice 5) los llevó a interactuar de manera semejante y coordinada durante los primeros años. Así, fue una la metodología de trabajo que caracterizó estos años (1978-1984) y otra cuando llegaron nuevos asesores que participaron en la constitución de la UNORCA y se alejaron los del grupo más radical (1984-1992).⁴⁸

Los primeros asesores que llegaron se asentaron en Jerécuaro y tuvieron mayor contacto con Estanzuela de Romero, se dedicaron a trabajar de manera semiclandestina con algunos miembros destacados de los ejidos, formándolos políticamente e impulsando posteriormente un comité promotor del cambio democrático, formado por cinco o seis ejidatarios.

Este grupo realizaba asambleas en los ejidos, lo que permitió a sus miembros acostumbrarse a hablar en las mismas. Los asesores los impulsaban a participar; pero procuraban no presentarse en los ejidos o bien mantenerse al margen y se limitaban a levantar el acta en las asambleas.

Aprovechando la cobertura que les daba trabajar en el INCA Rural, los asesores promovieron prácticas culturales como la obra de teatro que rescataba la historia del ejido: "Los mártires de Salto de Peña". Esta recuperación de la historia popular y su representación fue muy impactante para los descendientes de los primeros ejidatarios, "*...la gente lloraba y gritaba...*". La obra, en la que participan ejidatarios del lugar, se representa cada año en la fiesta del ejido. Los consejeros fomentaron también el teatro guiñol con el grupo de mujeres de Estanzuela, a

⁴⁸Estas dos etapas que se diferencian por el estilo de trabajo de los asesores que prevaleció en cada una, coinciden parcialmente con los períodos de desarrollo de la "27". La primera con el cambio democrático (1978-81) y el ascenso y puesta en práctica del proyecto (1982-85) y la segunda con la consolidación de la Unión (1985-1988) y la conyuntura salinista (1988-1991), ver cap. 3.3).

quienes se les enseñó técnicas de serigrafía con las que elaboraron posters para los foros de la Unión.

Como referimos, una de las asesoras que trabajaba en el SAM, realizó una investigación participativa en relación a los costos de producción de los principales cultivos. Después de levantar encuestas en los ejidos con ayuda de los mismos ejidatarios, se realizó un taller con todos los delegados en Estanzuela.

Se recuperó la historia de la Unión y se hizo una comparación entre el nivel de vida de los acaparadores y los productores, en sesión plenaria con lluvia de ideas, buscando que todos participaran, la asesora solo fungía como moderadora. Después se obtuvieron los costos de producción en mesas de trabajo (*"el ver números fue muy impactante para la gente"*. ex-asesora, Jalapa. 1993). En las asambleas se utilizaban rotafolios y se trataban de hacer rondas de análisis de cada problema (ver el "Corrido de la lenteja", apéndice 4). Los delegados se convencieron de la necesidad de vender la lenteja en común y de hacer un sacrificio para demostrar que si se podía y del taller salió el planteamiento para comercializar este grano.⁴⁹

En síntesis, podemos mencionar los elementos que intervinieron en esta primera etapa de resocialización:

–**La interacción** o forma de relacionarse entre agentes de resocialización y receptores, la cual tiene un contenido emotivo importante y depende, en parte, de la personalidad y del carácter social de cada asesor. Se trataba de un trato diferente al de funcionarios de gobierno, que buscaba romper relaciones de subordinación y acortar la distancia social, gracias a la convivencia y al trato coloquial. Sin embargo, algunos agentes realizaban los trámites y hablaban por los ejidatarios y otros evitaban entrar a las oficinas y dejaban que ellos se expresaran, mostrándose más pacientes en este proceso de aprendizaje.

⁴⁹Al proceso de aprendizaje de la comercialización de la lenteja se hará referencia en el cap. 5.3).

- El **discurso** de los agentes, orientado hacia a una formación política de izquierda, a construir una organización campesina con un proyecto para el campo y una conciencia crítica de su realidad⁵⁰.
- Las **prácticas políticas conjuntas**, que buscaban la democracia y que tendían también a la formación de esta conciencia, como los talleres, los foros, las asambleas, las elecciones de delegados, los viajes a México o las visitas otras organizaciones, el repartir volantes.
- Las **técnicas auxiliares** utilizadas para el análisis, como las mesas de trabajo, los rotafolios.
- Las **prácticas culturales conjuntas** con su componente emotivo, que tendían a crear una identidad colectiva, un sentimiento de grupo (el teatro, el guiñol, el "Corrido de la lenteja", los foros).
- Las **prácticas económicas conjuntas**, como el colectar y vender miel, el acopio y venta de la lenteja, el primer reparto de alcances o utilidades.

Esta época fue de una actividad y participación mayores, en las que se involucraron los delegados de los ejidos, el Consejo de Administración y algunos ejidatarios del primer comité de cambio; en ella, se buscaba una participación más amplia a través de las asambleas ejidales.

En años posteriores (1984-1991) hubo mayores logros económicos y un trabajo más institucionalizado de asesores y representantes: asambleas de delegados, reuniones del Consejo de Administración, viajes a México, trámites con UNORCA, continuándose la resocialización informal y algunas de las prácticas ya mencionadas; pero no el trabajo de promoción y discusión en los ejidos⁵¹.

⁵⁰Usualmente los asesores de la UNORCA se dirigían a los campesinos como "compañeros" pero su discurso resultaba menos demagógico que el de otros líderes de izquierda y más propositivo. Hablaban de *"estar decididos a tomar el desarrollo en el campo por nosotros mismos, superar las denuncias y el análisis de problemas, proponiendo soluciones y tratando de ponerlas en práctica"* (Atoyac, 1988)

⁵¹En relación al hacer y decir de representantes y asesores ver el cap. 4.4 B y C y las páginas sobre resocialización (200-201).

Se retiraron los asesores del INCA y llegaron los que promovían la formación de la UNORCA (ver apéndice 5). Hubo mayor acercamiento a funcionarios de gobierno y el trabajo se centró en gestiones del binomio asesores-representantes. También hubo movilizaciones, foros regionales y celebraciones como la inauguración de la Empacadora, lo que fue impactante para quienes participaron en los eventos; pero no llevó a una consolidación política al interior de la mayoría de los ejidatarios.

En 1984 se diseñó un programa de capacitación para los ejidos -PICA- que no se llevó a cabo por diferencias entre los asesores y su línea de trabajo.

"En todas las asambleas los que organizaban, dirigían y decían por dónde eran los asesores...es cierto que a todas partes iban con los representantes, pero no los enseñaban a hablar..."

"...los asesores siguen llevando la batuta ... es bueno que se gestionen proyectos que beneficien a todos; pero el proceso debe ser al revés, debe salir de la base."

Sin ser esta la intención, se reprodujeron relaciones de dependencia con los asesores a los que ya hicimos alusión, sin que se ampliara y profundizara de manera directa el proceso de resocialización.

B) La interiorización de nuevas prácticas: procesos de resocialización individual y colectiva.

En cuanto a la interiorización y reelaboración subjetiva de las prácticas y valores transmitidos o construidos, se hace referencia a varios aspectos centrales que ilustran el cambio de actitud que mencionamos:

- 1) **Adquisición de una conciencia crítica en relación a su situación y a la sociedad en general.** El trabajo de los primeros asesores en la Unión dejó huella en los integrantes del primer comité de cambio y llegó a formar esta conciencia y apropiación del proyecto de la Unión. Tres de ellos trabajaron duramente por la Unión en diversos cargos y comisiones, los movía el cambiar la situación y el lograr mejores condiciones para todos, más que el prestigio personal. Uno de ellos comentaba:

"...que a veces le hubiese gustado que no se le abrieran los ojos porque así era menos feliz...era duro entender que el hecho de que estuvieran tan jodidos era la otra cara de la riqueza de los acaparadores...antes la pobreza nos la había mandado Dios...pero ahora resulta que es un problema de organización del sistema en que vivimos y no una cuestión natural..."

"Esa forma de trabajo pudo generar que fueran más críticos y adoptaran una posición más independiente del Estado" (ex-asesora, Jalapa, 1993).

Los del comité quedaron convencidos de la importancia de extender la formación política y social que les habían dado, pero este trabajo no se prolongó suficiente para interiorizarse en la mayoría, si bien varios de los representantes están conscientes de la importancia de la organización para alcanzar metas comunes.

2) Formas de relacionarse con el Estado y con otras organizaciones, cultura organizativa y solidaria. Quienes han participado en cargos de representación en la Unión (alrededor de doce ejidatarios), han pasado por un proceso de resocialización informal, aprendiendo no sólo a hacer trámites al lado de los asesores, sino actitudes y valores que les permiten enfrentar al gobierno y sortear los trucos de la burocracia y del corporativismo tradicional, siempre en búsqueda de la autonomía y la autogestión. Estos ejidatarios saben que hay una forma de hablar y comportarse frente a los funcionarios para ser atendidos, que no han de olvidar. Aprendieron a hablarles fuerte, sin miedo ni conformismo, e incluso han enseñado a otros a *"ponerse vivos"*, o bien, han sido contratados como promotores del INCA en otras organizaciones.

"Al mismo Comisario y a los otros ejidatarios no les hacen caso como a mí, porque no le saben hablar fuerte a los del Banco...", comentaba el Presidente del grupo de El Rodeo en 1988.

Al mismo tiempo tales representantes conocían otras organizaciones de diversos estados, participaban en la UNORCA y se daban cuenta de la importancia de pertenecer a ella y de que entre todos era más fácil gestionar y obtener lo que demandaban, solidarizándose con los problemas de los demás. También adquirían conciencia del proyecto que los asesores pretendían impulsar para la Unión y de la importancia de defender la Empacadora como su empresa social;

pero aun así, consideraban que difícilmente podían prescindir de los asesores ya que eran conscientes de las relaciones que estos manejaban.

Un ex-secretario de la "27", tras ocupar varios cargos en la Unión y asistir a diversos foros nacionales, (*"ya conoce todo el país"* -comentaron-), se integró a la comisión de comercialización de la UNORCA, manejando con soltura los problemas de diversas organizaciones en este ramo y la política oficial del momento.

En general, el proceso de resocialización mencionado se da en todas las organizaciones campesinas y supone, para los que en él participan, años de ocupar cargos y ascender en las responsabilidades locales y regionales de manera que, poco a poco, van cambiando su manera de percibir al Estado y las metas posibles de alcanzar con una organización, convirtiéndose algunos de ellos en líderes independientes de los asesores.⁵²

3) Formas colectivas de toma de decisiones, de realizar asambleas, de elegir autoridades. El tomar decisiones y elegir autoridades en asambleas ejidales o de delegados, al igual que la que la visión del cargo en la Unión como representante más que como ejercicio de autoridad, se ha interiorizado entre los miembros de la "27"⁵³. Así un presidente de la Unión, recién llegado al Consejo de Administración, comentaba: *"...en la Unión no puedo mandar como en mi casa, ahí domino a mi mujer y juntos a los hijos; pero aquí son muy rebeldes ...y les digo que hagan una cosa y quieren hacer otra..."* (1988).

⁵²Un ejemplo muy claro de este proceso de resocialización y formación de líderes fue el que se dio con los 200 a 300 jóvenes que "salieron" de la Selva Lacandona a tomar cursos de catequistas en San Cristóbal de Las Casas en 1963. Aprendieron, no solo la liturgia y el español, sino a analizar sus problemas comunitarios a la luz del evangelio. Además de explicar de una nueva forma "la palabra de Dios" en su comunidad, preparaban su participación en El Congreso Indígena de 1974 y, posteriormente, en la organización regional de las comunidades en la Qiptik Ta Lecubetzal. Estos jóvenes ventenarios participaron en el conflicto agrario de la Lacandona, convirtiéndose en los líderes políticos que ocuparían los puestos directivos locales y regionales en la Unión de Uniones, erigiéndose en intermediarios político-culturales entre su mundo indígena y los ladinos (Leyva, 1993).

⁵³A la toma de decisiones y elección de representantes en asambleas o al control ejercido sobre autoridades, como prácticas ahora comunes en la Unión, al igual que en otras muchas organizaciones, se hará referencia en el siguiente apartado.

También podemos mencionar el aprendizaje del ritual de una asamblea, propio de una cultura urbana y estudiantil y ajena a la campesina. El trato de "compañero", la instalación de la mesa, el orden del día, el dar la palabra, son formas adquiridas o impuestas que no siempre han sido interiorizadas o apropiadas por los ejidatarios, quedando la posibilidad de la manipulación por quienes sí las manejan, pero también del aprendizaje para utilizarlas en su interés al relacionarse con grupos externos.⁵⁴

4)**Organización colectiva del trabajo.** Una cooperativa o un ejido colectivo no representa un continuum con la organización de la producción y del trabajo a nivel familiar, ni con algunos valores como el individualismo o el consumismo. El proceso de convertirse en un sujeto social que organiza y decide en conjunto rompe con los hábitos previamente interiorizados. En la "27" estos procesos colectivos de resocialización los encontramos en el grupo colectivo de El Rodeo, como se verá en el cap. 5.2. Este trabajo cotidiano en grupo ha llevado a una participación menos individualizada, más solidaria, en la que lo más importante ha sido el aprender a reconocer intereses grupales por encima de los individuales y, con frecuencia, tomar decisiones en conjunto.

"Se necesita mucha cabeza para hacer congeniar a un grupo, para que queden de acuerdo..." (socio de El Rodeo, 1988).

5)**Participación de la mujer en la organización.** Una de las transformaciones más importantes en una organización campesina es cuando a las mujeres se les permite participar y formar su propio grupo de trabajo, ya que han de modificar el rol que aprendieron en su niñez y reafirmaron en sus años de casadas.⁵⁵ Venciendo la resistencia de esposos y padres, las mujeres han salido de sus casas y comunidades, participando en foros o comercializando sus productos.

⁵⁴Consideramos a las asambleas ejidales, realizadas desde el inicio del ejido, como una práctica tradicional diferente de la impulsada por los asesores, además de que raramente se realizaban, o bien eran manipuladas por los representantes de la Reforma Agraria. En algunos ejidos si existía la tradición de una mayor participación colectiva en las asambleas.

⁵⁵Al respecto ver el artículo sobre el colectivo de mujeres de la Costa Grande de Guerrero cuyo subtítulo es muy sugerente "**Organizarse es cambiar la vida**" (Paz, 1995)

Esto ha sido muy difícil en la Unión, debido a una cultura muy conservadora en lo que a la mujer se refiere. No se acostumbra que anden solas por la calle, que hablen con extraños o que asistan a las asambleas, si bien se hacen algunas excepciones con las viudas.⁵⁶ No es la organización que mejor ilustra este proceso, pero hay algunos ejemplos como el de una joven señora que cambió su manera de ver y tratar a la gente de fuera a raíz de que en su casa comenzaron a comer los primeros asesores y delegados de la Unión. Ella nunca había recibido extraños, no les hablaba ni sabía cómo atenderlos. Años después, su casa era el lugar obligado para encontrar a la gente de la Unión al caer el día, para enterarse de los últimos acontecimientos en la misma y escuchar su relato asombrado del cambio que experimentó sobre lo que podía o no hacer.

También resalta el grupo de mujeres de Estanzuela que formaron una UAIM para producir miel. Solteras y sin hijos, participaron con mucho entusiasmo en diversos eventos de la Unión, a veces en su rol tradicional de preparar comida, pero también viajaron y conocieron otras organizaciones de mujeres, repartieron volantes, hicieron teatro guiñol y adquirieron conciencia de lo que podían hacer organizadas. Pero al casarse se separaron del grupo, quedando al frente una soltera ya madura que ha incorporado a jovencitas. Más recientemente, en 1992, la hija de un presidente de la Unión se capacitó en UNORCA como promotora de nuevas UAIMS que, tras mucho esfuerzo, se están formando en los ejidos de la Unión.

En otras organizaciones los cambios en el papel y participación de las mujeres son más notables, pues han debido ganar espacios y reconocimiento en su propia organización y enfrentar la resistencia de los hombres para poder salir a las reuniones y trabajar en los grupos. También han adquirido cierta independencia económica y buscado formas alternativas de cuidar la salud de sus hijos, son conscientes de sus derechos y demandan un mejor trato de sus maridos y

⁵⁶En El Rodeo es socialmente aceptado que las mujeres ejidatarias o en representación de su marido ausente, asistan a las asambleas del ejido o de socios del grupo del pozo. Aunque permanecen calladas la mayor parte del tiempo, cuando se trata un asunto que requiere su intervención hablan con tranquilidad y confianza entre el grupo de hombres.

En cambio, en El Salto no es bien visto que las mujeres acudan a las asambleas, una viuda comentaba que cuando tuvo que acudir a una reunión con ejidatarios, se sintió muy mal ya que decían *"díganle a esta señora de que se trata para que se vaya"*.

suegras, mayor libertad, derecho a descansar, oportunidades de educación y trabajo, de ocupar puestos de representación (Armijo, 1994; Paz, 1995; observación de campo, II Encuentro de Grupos Trabajo Popular, Mani, Yucatán, 1996)⁵⁷, dando lugar a la formación de nuevas identidades.

Como éstos, hay otros ejemplos de la construcción de nuevas prácticas políticas en la "27", pese a los obstáculos que se han debido enfrentar, de los conflictos o de que la gente casi "no jala". Hay nuevas actitudes e interiorización de hábitos, frente al Estado y en cuanto a la propia organización; sin embargo, la organización requiere de procesos más profundos y más extensos de resocialización para consolidarse como sujeto social.

C) Diferentes procesos de resocialización en organizaciones campesinas.

Al comparar los procesos de resocialización en la "27" con los de otras organizaciones campesinas encontramos tres grandes tendencias: 1)resocialización informal con mayor énfasis en la consolidación económico-política de organizaciones regionales y nacionales; 2)resocialización formal en grupos de primer nivel en donde lo educativo es parte esencial de los procesos organizativos locales o regionales; 3)resocialización político-religiosa como base de la organización comunitaria o de grupos locales y regionales.

1) La primera tendencia la relacionamos con la "27" y a la mayor parte de las organizaciones de la UNORCA que, en general, han privilegiado la consolidación del proyecto económico, después de un primer momento de mayor movilización y politización con algunos grupos de trabajo y discusión. Este trabajo no se continuó o no se pudo realizar de igual forma en todos los ejidos, grupos o cooperativas que se incorporaban a las organizaciones. Esta integración

⁵⁷En las Cañadas de la Lacandona, se acordó, en congruencia con sus principios igualitarios, que las mujeres debían participar en las asambleas comunitarias (Leyva, 1993). En algunas organizaciones las mujeres son más críticas y participativas que los hombres, como las mujeres nahuas de la Sierra de Puebla, cuya cooperativa de artesanas se independizó de la Tosepan Titatanisque ya que los hombres no les daban su lugar (García y Mejía, 1992). En la Costa Grande de Guerrero, las mujeres del Colectivo comentan que "*...se aprende mucho organizadas, juntas se logran muchas cosas...ahí fue como empecé a participar, a perder el temor... ahí fuimos haciendo conciencia de que todas necesitamos de todas ...porque aquí las mujeres que se organizan van haciendo una historia diferente en la comunidad*" (Paz, 1995).

se hizo de "arriba hacia abajo" y básicamente a través de los dirigentes de las nuevas organizaciones o ejidos.

Ello ocurrió en la Cooperativa Tosepan Titatanisque de la Sierra de Puebla (CARTT) a medida que se hacía más compleja y se incorporaban nuevas comunidades a las cooperativas de abasto o a la comercialización del café (Martínez, 1991). O bien en el ejido colectivo de Batopilas al promover una Unión de Ejidos con sus vecinos y empezar a ganar espacios dentro de la CNC, contrariamente a quienes pensaban que debían avanzar más despacio, en la democratización de ejido por ejido (Costa, 1989: 190). La misma UNORCA, una vez constituida, incorporó a organizaciones ya formadas, pero sin atender a su consolidación o participación interna (Hernández, 1992a).⁵⁸

Empero, como hemos visto, en todas estas organizaciones hay procesos de resocialización, más bien informales, que no pueden dejar de considerarse. Por ejemplo, el impulsó a la solidaridad y el apoyo a otras organizaciones y movimientos de la UNORCA, comenzando por su conocimiento y difusión así como la firma conjunta de desplegados y cartas, o con gestiones o marchas comunes, por lo que se podría hablar de la adquisición de una identidad y una cultura política "unorquista."⁵⁹

2) Muchas de las organizaciones impulsadas por integrantes de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de base (ONGD)⁶⁰, han privilegiado la práctica educativa como parte de un desarrollo integral, dando prioridad al trabajo en las comunidades. Estas organizaciones generalmente han caminado más lentamente en el plano económico y regional,

⁵⁸La conciencia de esta participación deficiente en muchos de los integrantes de la organización, varía de una a otra. Por ejemplo, para los dirigentes de la CARTT era muy clara la dependencia de los asesores del Plan Zacapoaxtla, por lo que consideraban *"necesario que nos capacitemos nosotros mismos pues solo nosotros podemos defendernos de los de afuera...para poder participar más, para después poder ser libres"* (Martínez, 1991: 213). Por ello la comisión de educación se dedicaba a visitar a las comunidades y hacer foros y fomentar *"la conciencia cooperativa que solo surge de la práctica"*.

⁵⁹Al respecto consúltense los numerosos documentos, actas de foros y asambleas, que dan muestra de ello en Costa (1989).

⁶⁰García y Armijo (1995) hacen esta especificación para distinguir estas organizaciones cuyo objetivo es apoyar procesos de desarrollo entre la población marginada y pobre, de otras muchas ONG's surgidas en los últimos años.

pero han logrado avanzar en la construcción de prácticas autogestivas y en procesos de resocialización más amplios y profundos.⁶¹

Muchas de estas organizaciones instrumentaron, desde la década de los setentas, proyectos de educación popular en base a las metodologías desarrolladas por Freire (1976) en Brasil, en los que se daba mayor énfasis a la formación de la conciencia crítica, evitando el inmediatismo de los proyectos productivos. Pero como un proceso educativo que no esté acompañado de una acción práctica no atrae a la población campesina y difícilmente cambia "habitus", los proyectos se fueron articulando con procesos organizativos y de desarrollo a largo plazo, pero buscando que la actividad organizativa sea una actividad explícitamente educativa (ver Armijo, 1994; Kraemer, 1993: 395; Munguía, 1993; Zarco, 1994). Para lograr este propósito, se acudió a metodologías como la Investigación Participativa, en donde se involucra a la comunidad desde la generación del conocimiento, y a diversas técnicas de promoción popular que propician la participación (ver De la Batut et al, 1990).⁶²

Muchas de estas ONG's para el desarrollo tienen en común la búsqueda de la participación comunitaria y el considerar como transitorio el papel del promotor, de manera que se puedan generar procesos autogestivos y la transformación de la persona objeto en persona sujeto (Manfred, 1986).

En realidad estos proyectos que buscan un desarrollo alternativo de las comunidades que tome en cuenta al ser humano en todas sus potencialidades, en concordancia con su cultura y que

⁶¹ Algunos equipos de promotores consideran un aspecto central del proceso de organización el desarrollo de las capacidades colectivas (Cadena, 1992) y que *"la educación permanente y eficiente es la clave"* para la participación y apropiación colectiva del proyecto (Gaytán, 1992: 99).

⁶² Así en el valle del Mezquital, Servicios de Educación para Adultos A.C, en 1975 comenzó impulsando círculos de estudio autodidactas. Pero como la necesidad de capacitación nacía al tener que resolver un problema concreto, se transformaron en comités promotores en torno a proyectos productivos, de comercialización o servicios. A esta etapa se le llamó: *"en lo organizativo, lo educativo"*. Posteriormente se integraron en comités regionales y se formó la Unión de Comunidades del Valle A. C., en 1987 (Cárdenas y García, 1987; Kraemer, 1993; Robles, 1992).

sea ambientalmente sostenible, socialmente justo, que incluya a la mujer y a los niños,⁶³ son proyectos de resocialización en tanto promueven valores y estilos de vida diferentes y acordes con su utopía.⁶⁴

De igual forma, en cuanto a la relación Estado-campesino, algunas de estas organizaciones han buscado la mayor independencia posible, como la COVAC que ha construido un sistema de abasto, autónomo y alternativo entre las comunidades y con otras organizaciones (Robles, 1992), y cuyos integrantes son conscientes de que ya no es posible seguir con el mismo paternalismo del gobierno.⁶⁵

3) Por último encontramos organizaciones que nacen de procesos de resocialización religiosa inspirados en la teología de la liberación, como los que tienen lugar en las comunidades eclesiales de base o promueve la pastoral indígena de Chiapas o Oaxaca, que llevaron a la formación de diferentes organizaciones, como la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Itzmo, la Quiptik Ta Lecubetzal en Chiapas o las cooperativas de la diócesis de Ciudad Guzmán.

Las comunidades de base han partido del método de ver, pensar y actuar y utilizado metodologías para propiciar la participación activa en la reflexión y solución de los problemas,

⁶³En relación al "desarrollo a escala humana" véase Manfred (1986) y Kraemer (1993) para los diversos proyectos que promueven estos valores alternativos, así como el Proyecto de Desarrollo Participativo Peninsular, (Varios, 1995) donde se explican estas características.

⁶⁴Así, la metodología de trabajo de SEDAC: "el autodidactismo solidario" se basa en la ayuda mutua, la autoevaluación grupal, buscando que se participe en todas las tareas, favoreciendo la autoestima y la responsabilidad de sus integrantes (Robles, 1992). Estos grupos han pasado de una "cultura del silencio" donde no se animaban a decir las palabras que no entendían a concluir que:

"...el miedo nos impide el desarrollo en todos los campos, Hay que dar a conocer (nuestras ideas) hablando y no sentirse menos que nadie...pues todos somos iguales, Hay que saberse valorar uno mismo, la seguridad la adquiere uno aprendiendo"(integrantes del grupo de Santa María Magdalena, Cárdenas y García, 1987).

⁶⁵Por ejemplo, los apicultores de la Kabi'tah en Campeche, se sienten orgullosos de que su organización no dependa del gobierno para vender su producto: *"Antes esperábamos que nos solucionara los problemas y no conseguíamos nada ...como estamos organizados nos da apoyo una asociación civil, pero hay que trabajar honestamente, con responsabilidad... el gobierno no quiere que los campesinos se desenganchen de ellos, que todo sea la CNC ...pero ahora una luz se prende para organizarse y trabajar juntos aparte del gobierno..."* (delegado de formación, inf. de campo, agosto de 1995).

de manera que sus miembros adquieren *"una serie de valores y actitudes de participación comunitaria y política"* (De la Peña y de la Torre, 1994: 374). Independientemente del alcance o permanencia de las organizaciones que se formaron a partir de estas comunidades, la gente aprendió:

"que era posible expresar sus sentimientos e ideas en público e incluso a disentir de la autoridad ...que los problemas no son resultado de la voluntad divina sino de las acciones humanas...(y) que unidos podían cambiar ciertas cosas, aunque no todas las que quisieran" (De la Peña y de la Torre, 1994: 374).

La pastoral indígena de Chiapas acompañó la colonización de las Cañadas de la Selva Lacandona por indígenas tzeltales y tzotziles de los Altos, interpretándola como un éxodo en busca de tierra, libertad y una vida nueva y apoyando los procesos de participación e integración comunitaria (ver Leyva, 1992b). De manera que los procesos de resocialización no se limitaron a líderes y dirigentes, sino que se extendieron a gran parte de las comunidades, que aprendieron a tener voz, a reflexionar y a decidir en conjunto, a organizarse y participar en diferentes niveles de integración (ver Leyva, 1992b y Rosales, 1996).

4.4 EL EJERCICIO DEL PODER.

Este apartado está dedicado a la dimensión política que conlleva el participar en una organización campesina. Si bien no contamos con material suficiente para hacer un análisis detallado de la misma, es posible hacer observaciones sobre la participación de los tres actores ya referidos: a) el colectivo que se expresa en las asambleas, b) los órganos de administración y representación y c) los asesores o intermediarios políticos.

Nos abocamos a las relaciones internas de poder y no con agentes externos, no por no considerar relevante el proceso de reconocimiento y enfrentamiento con éstos,⁶⁶ sino porque el interés central del análisis son estos procesos internos de participación que planteamos como los

⁶⁶En este caso acaparadores de granos e insumos químicos, instituciones crediticias y agrarias y sus funcionarios, autoridades municipales o regionales adversas.

más importantes en la consolidación y desarrollo de las organizaciones campesinas y que han sido menos atendidos por los estudiosos de las mismas.

En cuanto a la estructura de autoridad formal en la "27", la máxima autoridad es la Asamblea de Delegados, nombrados por las asambleas de cada uno de los ejidos de la Unión. Los delegados (tres por ejido, uno de los cuales es el Comisario Ejidal) eligen al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia, encargados de la representación de la Unión y de llevar a efecto las decisiones de la Asamblea de Delegados (ver fig. 1).

La Unión Agropecuaria Ejidal cuenta con tres unidades económicas: La Beneficiadora de Lenteja, la Distribuidora de Insumos, la Distribuidora de Víveres y una Unidad de Servicios Técnicos de Apoyo (USTA), cada una de las cuales cuenta con un responsable que le rinde cuentas al Consejo de Administración y a la Asamblea de Delegados. En este organigrama, los asesores políticos, se habían incorporado como personal especializado en tanto gerentes de la Empacadora o encargados de los servicios de asesoría técnica.

La Asamblea de Delegados también nombra comisiones especiales con carácter operativo o bien de supervisión e información de las unidades económicas (de comercialización, de insumos, de las tiendas, ver "La 27 avanza" Boletín informativo).

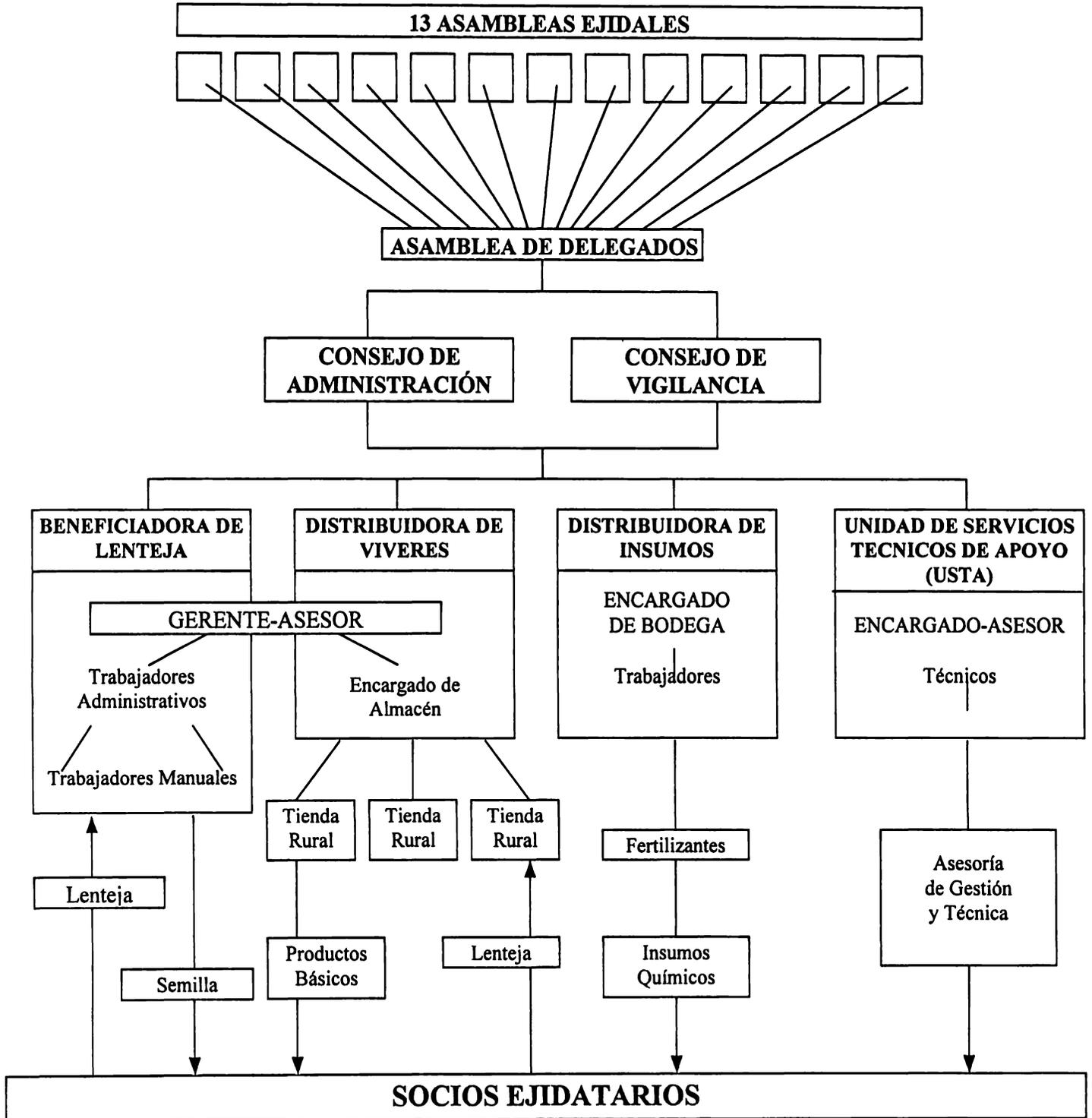
En principio, las Asambleas Ejidales remiten, a través de sus Delegados, sus opiniones a la Asamblea de Delegados donde se toman los acuerdos para normar las actividades de toda la organización y, en particular, del Consejo de Administración. Sin embargo, la puesta en marcha de esta estructura de autoridad ha requerido

"un largo proceso de producción y reproducción de prácticas sociales nuevas, no conocidas por los productores antes de constituir la Unión" (Durán et al., 1986: 101).

Este proceso dista mucho de haberse completado y extendido a toda la Unión. Al funcionamiento real de esta estructura haremos referencia en este apartado, aludiendo más bien a los procesos políticos.⁶⁷

⁶⁷Es decir, a la interacción entre las relaciones de poder y dicha estructura de autoridad, la cual se manifiesta en una serie de actividades que llevan a la toma de decisiones. Estas pueden ser de rutina como las administrativas o de crisis como las de sucesión de poder. La participación política variará según sea el tipo de decisión de que se trate (Cohen, 1979).

Figura 1.
ORGANIGRAMA DE
LA UNIÓN AGROPECUARIA EJIDAL “ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL”.



A) Asambleas, ¿procesos de toma de decisiones o rituales de legitimación?

Las asambleas, en tanto espacios donde se expresa la participación de los distintos integrantes de la organización y sus conflictos de intereses, son prácticas colectivas centrales donde cristalizan procesos de toma de decisiones, de aquí que se analicen tres asambleas: una del grupo colectivo de El Rodeo, una asamblea ejidal en Salto de Peña y una asamblea de Delegados de la Unión.⁶⁸

1. Con los socios del grupo colectivo de El Rodeo.

En El Rodeo, hay mayor tradición de realizar asambleas con una participación mayoritaria de los ejidatarios, donde se toman la mayor parte de las decisiones que atañen al poblado. En esta caso, se trataba de una asamblea del grupo que trabaja la parcela irrigada. El objetivo era realizar el corte de caja de la administración saliente, un proceso de "rendición de cuentas" y el nombramiento de una nueva administración.

La asamblea empezó a las nueve de la mañana y terminó hacia las seis de la tarde. Alrededor de 20 ejidatarios, (en el grupo son 33 socios) estaban reunidos en la única aula de la escuela, donde, sentados en los destartalados y viejos bancos, atendían las explicaciones que daba el Presidente saliente.

Entre ellos había algunos muchachos que no hablaban ni mostraban interés y parecían no ser tomados en cuenta. El resto se dividía en tres grupos: al fondo cuatro o cinco ejidatarios de pie, aparentemente menos interesados, que escuchaban, opinaban y hablaban entre ellos de vez en cuando. Entre ellos, el ex-tesorero de la Unión, con mucha experiencia y recursos discursivos (que no es bien visto por algunos por los cargos que ha ocupado) pero que no participaba en las decisiones y se guardaba sus opiniones. Se trataba de un grupo de acción diferente a la directiva saliente.

⁶⁸No se pretende que lo observado se pueda generalizar; pero si se consideran formas de expresión de la participación y de los conflictos en coyunturas específicas, en las que se pueden analizar patrones de interacción, niveles de tensión y compararlos entre sí (ver Sierra, 1992).

En medio, sentado, otro grupo escuchaba en silencio la mayor parte del tiempo, entre ellos tres mujeres que fueron a enterarse aunque no entendían bien "las cuentas" y hablaban cuando se les interpelaba directamente.⁶⁹

Adelante, alrededor del escritorio estaba el grupo que rodeaba al Presidente saliente: su Secretario, el Comisariado en turno y el saliente que exponían los ingresos y los gastos, aclarándose, entre unos y otros, las cuentas. Tomaban la palabra individualmente o hablaban al mismo tiempo subiendo y bajando la voz, en los momentos de desacuerdo o acuerdo o en los que intentaban hacer una aclaración. Estos traslapes y tomas colectivas de la palabra señalan momentos de conflicto o tensión o bien de aprobación y consenso (ver Sierra, 1992: 125).

Aquí interesa destacar cómo, en El Rodeo, los patrones de interacción en la asamblea son más locales y tradicionales, menos occidentales.⁷⁰ No había una mesa de debates o un moderador, ni un manejo estricto de los turnos de habla, sino una exposición muy informal del estado contable, seguido del nombramiento por consenso e imposición colectiva de la siguiente administración.⁷¹

El uso de los traslapes o la toma colectiva de la palabra son formas más tradicionales y propias de estas comunidades campesinas de llegar al consenso y tomar decisiones. Tal vez por ello un miembro del anterior Consejo comentó que costó mucho trabajo que, en El Rodeo, la gente se enseñara a hablar una por una y que se les quitara la pena de hacerlo. **Aún así**

⁶⁹Aun en las comunidades menos estratificadas no todos tienen las mismas posibilidades de intervenir en las asambleas, con frecuencia es el caso de las mujeres, de los jóvenes o bien de quienes no dominan el español en una reunión que se efectúa en este idioma (Sierra, 1992).

⁷⁰En uno de los pueblos estudiados por Sierra (1992), donde era menor la presencia de los maestros rurales y la introducción de los patrones externos, la gestión comunal resultaba menos rígida, oficializada y aparentemente menos sistemática y ello generaba una mayor participación colectiva y la expresión de los conflictos intracomunales.

⁷¹Y es que cuando se terminó el "corte de caja" el presidente saliente, preguntó de manera informal quien sería el que ocuparía el cargo; pero nadie hablaba. Se presionó al Comisariado Ejidal para que realizara el trabajo de gestoría en el Banco y, aunque se negaba, tuvo que aceptar ante las voces de todos. Para organizar el trabajo en la parcela se propuso y se aceptó por consenso (presión de quienes dejaban el cargo y aceptación silenciosa o ruidosa del resto) a un socio ausente considerando que a todos les toca prestar el servicio.

mantienen patrones de interacción más informales que, junto con las prácticas asimiladas, les permiten un nivel de tensión bajo y un ambiente de confianza que facilita la participación.

Las mujeres se expresaban con tranquilidad delante de los hombres cuando se les preguntaba algo, si bien los muchachos, posiblemente hijos de ejidatarios no presentes, no hablaron. No obstante la alegata en torno a algunas partidas contables, no se percibía un ambiente de conflicto o de desconfianza, sino de enredo en las cuentas que terminó aclarándose.

La práctica frecuente de asambleas facilita la transmisión de la información así como el control de los representantes y los procesos de "rendición de cuentas". En el caso del corte de caja, además de presentar el estado contable, se legitimaba una práctica y una administración.

El ambiente percibido no significa la ausencia de conflictos comunales que posiblemente no se expresaron durante mi presencia, pero que estuvieron latentes en el silencio de algunos. No se trata de idealizar la democracia directa de las asambleas, pero tampoco de desconocer sus posibilidades de control y decisión colectiva en las mismas, sobre todo en las organizaciones más homogéneas y en donde las normas sean manejadas por todos y faciliten la participación, como en El Rodeo.

2. En El Salto de Peña.

En contraste con El Rodeo, en el ejido del Salto las asambleas ejidales se realizan con poca frecuencia, generalmente a iniciativa del Comisario Ejidal; no acude la mayoría de los ejidatarios y son unos cuantos los que participan.

La asamblea se había citado para dar información sobre la Empacadora de Lenteja y sobre la ministración del crédito en el ejido. Tuvo lugar en el local del comisariado un sábado por la tarde, durando aproximadamente dos horas. De 120 ejidatarios asistieron aproximadamente 40.

En esta se observaron patrones de interacción más urbanos, ya que estaba presidida por el Comisario Ejidal que pedía que se participara y se votaran los acuerdos; pero entremezclados con patrones tradicionales como el murmurar en voz baja.

El Comisario Ejidal, con más recursos discursivos y formación política, hizo uso amplio de la palabra informando acerca de la comercialización de la lenteja (formaba parte de la comisión de supervisión de la Empacadora). Pedía opiniones pero no había respuesta. Después se trataron otros problemas internos de poca relevancia, pero que suscitaron mayor interés con murmullos y tomas ocasionales de la palabra. También se observaba individualismo y apatía para enfrentar problemas comunes, como el arreglo de un bordo o la gestión de un pozo de riego.

El discurso del Comisario -que representaba el proyecto social de la Unión- no significaba que tuviera todo el control de la asamblea, ya que cerca de la mesa había dos o tres ejidatarios acomodados: taxistas o tenderos, mejor vestidos y con mayores recursos discursivos, que intervenían con frecuencia y guiaban la discusión y la toma de decisiones.

El resto no tomaba la palabra individualmente, salvo cuando se les interpelaba; permanecían callados, murmuraban en voz baja y levantaban la mano para votar cuando se los pedían. Y es que la voluntad e insistencia del Comisario para que todos intervinieran, no significaba que hubiera condiciones para hacer uso de la palabra. **Ello se relaciona con el sentimiento de tener derecho a la palabra, de tener recursos discursivos para tomarla o de haber aprendido a hacerlo frente a quienes tienen o saben más.** Por eso se entiende que quienes menos tienen "*no más se arrinconen al fondo*" como se quejaba el Comisario, aprobando decisiones en un ritual un tanto ajeno a las formas tradicionales de llegar a un consenso.

El lograr que se haga uso efectivo de la palabra es una de las gestiones más difíciles de realizar (Pincon, 1986:69) por parte de líderes y asesores de organizaciones, debido a los patrones de la cultura política prevaleciente.

En general, en los ejidos de la Unión, las asambleas no se efectúan con periodicidad, sino por la iniciativa del Comisario Ejidal o de alguna institución. Con frecuencia, los delegados son portavoces de la opinión del grupo ejidal en el poder y no de las asambleas ejidales (Durán et al. 1986: 101). Es cierto que asesores y dirigentes han promovido, en distintos momentos, las asambleas para el nombramiento de delegados o para discutir los problemas y los proyectos de la Unión. Pero este esfuerzo no se pudo sostener de manera continua, ni ha contado con grupos locales, a excepción del caso de El Rodeo, que lo reproduzcan al interior de los ejidos.

3. En la Asamblea de Delegados.

Las asambleas de delegados no tienen una periodicidad definida, llevándose a cabo a iniciativa del Presidente del Consejo o de los asesores, si bien en 1988 se procuraba realizarlas cada dos meses.

Entre las funciones de la Asamblea de Delegados estaban el recibir los informes del Consejo y de los responsables de las empresas de la Unión, opinar y decidir sobre proyectos para la misma, sobre la participación en acciones con la UNORCA, el fijar los precios de compra de la lenteja a los productores, el decidir sobre los salarios del personal al servicio de la Unión; todo ello con base en los informes contables y opinión del gerente.⁷²

Sin embargo, ¿cuál es la capacidad real de decisión de los delegados?, sobre todo si consideramos los diferentes actores que intervienen en la misma como los asesores que aunque sólo con voz, cuentan con un poder simbólico para influir sobre los acuerdos que se tomen.

Veamos cómo se desarrolló una asamblea de delegados, ya que ello permite observar la reproducción de buena parte de las relaciones de poder al interior de la organización y el papel que juegan en la misma sus distintos integrantes.

Las asambleas suelen celebrarse los domingos en el local de la Empacadora de Lenteja, comenzando desde las 10 u 11 de la mañana y terminando, por lo general, ya entrada la noche. Por ello se prepara comida para todos a cuenta de la misma empresa.

En estas asambleas se observan patrones de interacción urbanos, como el nombrar mesa de debates, levantar una acta, establecer un orden del día, dar la palabra con turnos individuales o votar levantando la mano. Ello, aunado a la presencia de personas de distintas comunidades o incluso ajenas a las mismas, como los asesores y el personal técnico, lleva a una mayor tensión objetiva y subjetiva que crea una presión simbólica sobre las intervenciones e incide en la participación⁷³.

⁷²Debido a los conflictos y dificultades operativas que esto significaba los delegados ya no deciden sobre el monto de los salarios.

⁷³Ver Sierra (1992), sobre los conceptos de tensiones objetiva y subjetiva y los patrones de interacción más urbanos o tradicionales observados en su estudio de comunidades otomías.

Estos patrones todavía no son conocidos o manejados por igual por todos los campesinos asistentes, dando ventajas a quienes más los han asimilado o cuentan con mayores recursos discursivos.

La asamblea observada estuvo presidida por los Consejos de Administración y Vigilancia. El anterior Presidente del Consejo fue nombrado presidente de debates y el responsable del boletín, secretario. Enfrente, sentados en una tarima, se encontraban los delegados de los ejidos, con la presencia de algunos Comisarios ejidales, también delegados y algunos otros ejidatarios interesados. A un lado, en una posición aparentemente secundaria, los responsables de las Unidades Económicas y de Servicios, asesores de la Unión.

En las asambleas solamente tienen voz y voto los delegados; pero es una costumbre que todos los demás puedan intervenir, influyendo con sus argumentos en la toma de decisiones y es que tomar la palabra en una asamblea es al fin y al cabo una práctica de poder (Sierra, 1992).

Esa asamblea era especialmente tensa, ya que se dirimía un conflicto velado de poder entre la nueva administración de la Unión y el grupo de asesores, mediado por los delegados. El orden del día incluía solamente los informes del Consejo y los de las Unidades Económicas pero, en el fondo, lo que parecía en disputa era el proyecto de la "27" y su excedente social. Se trataba de defender el proyecto económico-político de bienestar social colectivo, frente a un grupo que pretendía ejercer un poder autoritario, contrarrestando el de los asesores y utilizando los excedentes de la Planta a su favor.

En un principio eran sólo dos los actores en la asamblea: los Presidentes de los Consejos que daban su informe, buscando legitimar su práctica, establecer sus demandas de una mayor partida de gastos para su operación y limitar las de los técnicos-asesores de la Unión y, frente a ellos, los delegados, en un papel más pasivo de escuchar y aprobar informes y, por momentos, pareciendo tan solo espectadores, ante los cuales se dirimían conflictos que no se podían expresar abiertamente. Los dos Presidentes asumían una actitud aparentemente sumisa y dócil:

"Bueno compañeros, díganos que hacemos, no nos alcanza... perdemos nuestro día...el encargado de la Unidad de Servicios no nos hace caso... yo por eso ya les dije que mejor dejo esto..."

Los delegados permanecían callados, salvo algunas tímidas expresiones de desacuerdo:

"...todas las asambleas estamos discutiendo lo mismo del presupuesto de gastos del Consejo, mejor ya les quitamos el problema ..." (delegado de un ejido maicero).

Empero no se atrevieron abiertamente a pedirles su renuncia o a aceptar la de uno de ellos; a pesar de que ya se había hablado en los ejidos de relevar a los actuales representantes.

Y es que los delegados no asumían una actitud de grupo o de acuerdos concertados, el nivel de tensión y los patrones de interacción no propiciaban el que hubiera un espacio para que hablaran entre sí, para comentar informes o demandas y lograr consenso en los acuerdos con mayor confianza. Ello hubiera dado mayor fuerza y seguridad a las intervenciones de tres o cuatro delegados, con mayores recursos discursivos y experiencia de hablar en público, cuyas opiniones eran apoyadas por los demás.

Dar la palabra no significa que haya condiciones para que se haga uso de ella y para la mayoría de los delegados era mucha la presión simbólica para expresarse más abiertamente. Aun aquellos que antes de la asamblea hablaban de quitar a los presidentes en turno, ya dentro asumían una actitud conciliadora.

Solamente un grupo de El Rodeo había llegado con un acuerdo colectivo a la asamblea, dispuesto a cambiar al Consejo; pero se retiraron ante la presencia extraña e inusual de una promotora de la SRA, que estuvo al principio, para apoyar a la Directiva.

Una tensión alta puede provocar censura o la autocensura discursiva y una incomunicación entre quienes dirigen la asamblea y quienes asisten y callan, impidiendo un debate colectivo amplio y efectivo (ver Sierra, 1992:93). Se requiere bajar la tensión, que los patrones de interacción sean conocidos, aumentar la confianza en discusiones en pequeños grupos, para propiciar la participación.⁷⁴

⁷⁴Una manera de disminuir la tensión en las asambleas es presentar los temas y cuestiones a decidir y luego dividirse en pequeños grupos para discutirlos. Esta es una metodología común en las asambleas de la Unión de Uniones en la Lacandona, donde se agrupan los delegados de las diferentes Cañadas o microregiones que la forman, todos ellos conocidos entre sí, para discutir y presentar sus decisiones o propuestas al pleno (observación de campo, abril, 1988). De igual forma, en las asambleas comunales, las autoridades-consejo forman cuatro grupos -dos de hombres y dos de mujeres- para discutir cara a cara los problemas expuestos, después cada grupo expresa su pensamiento y da una propuesta y se vuelve a discutir, luego una voz autorizada sintetiza y pregunta si hay acuerdo (Leyva, 1993: 9). Esta

Por su parte, los asesores y responsables de las empresas de la Unión estuvieron callados un buen tiempo, antes de tomar la palabra para formar opinión. En estas intervenciones utilizaron todo su prestigio y sus recursos discursivos para que el conflicto se dirimiera de la mejor manera para el proyecto económico-político de la "27", que impulsaban. Así, el gerente, en un tono amable y conciliador, exponía el estado financiero de la Empacadora y hacía propuestas que fueron aceptadas por consenso. Interpelaba, sin embargo, continuamente a los delegados: *"Ustedes nos dicen compañeros que hacer"*.⁷⁵

El encargado de la Distribuidora de Insumos y el de la USTA presentaron su renuncia, ante los problemas económicos que enfrentaban y los conflictos con los presidentes que habían asumido una posición patronal supervisando su trabajo y sus gastos. De nuevo afloraba el conflicto por el control de la Unión. El encargado de la USTA, conocido por los delegados y cuyo trabajo beneficiaba directamente a los ejidos, recibió su apoyo y un aumento de salario, retirando su renuncia. Para ello fue decisiva la intervención del Gerente de la Empacadora que enfrentó las renuncias con propuestas alternativas.

Quien jugó también un papel relevante fue el ex-presidente de la Unión, defensor del proyecto colectivo de la misma, que fungía como presidente de debates cerrando intervenciones y concretando acuerdos. Tras una larga discusión entre representantes, algunos delegados y asesores, no se llegó a un acuerdo claro respecto a los gastos del Consejo, pero tampoco se aprobaron los aumentos que pedían ni el pago de compensaciones, en una forma de ejercer un control colectivo, aunque restringido sobre el Consejo.⁷⁶

metodología también fue utilizada por la pastoral indígena al leer la Biblia y reflexionar en pequeños grupos.

⁷⁵Sierra (1992:88), considera que quien argumenta una posición de acuerdo a las normas vigentes tiene más posibilidades de ganar un debate y fortalecer su autoridad. Sin embargo, cuando se trata de agentes externos con poder y prestigio, el peso de argumentos ajenos puede causar el mismo efecto.

⁷⁶La búsqueda de un equilibrio operativo entre la asamblea y las autoridades está comúnmente presente en las organizaciones campesinas para la producción. Por ejemplo, en las organizaciones forestales de la Sierra Juárez de Oaxaca, la asamblea comunitaria le da poder de decisión a las autoridades; pero aún cuando gocen de bastante margen de acción, necesitan el respaldo y el aval de la asamblea, sobre todo cuando el problema es delicado: *"Cuando el pueblo ya aprobó algo, la autoridad ya tiene la confianza para aventarse la bronca..."* (Alatorre, 1996: 13).

En cuanto al flujo de información entre los distintos niveles de asambleas, los delegados no transmiten adecuadamente lo que se trata en las mismas, ya que ni siquiera anotan lo que se dice, no habiendo el interés y las condiciones para informar bien en los ejidos. Este es, como ya anotábamos, uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones regionales.

De las asambleas observadas, la del grupo colectivo de trabajo era el espacio más propicio para la participación colectiva, considerando el ambiente de menor tensión, los patrones de interacción tradicionales y más conocidos por todos. En este tipo de asambleas hay condiciones para la toma democrática de decisiones, aunque no deja de ser cierto que no todos participan de igual manera, expresándose los diferentes grupos que existen.

Esta expresión de las desigualdades internas se hace más patente en la asamblea ejidal de El Salto donde, el control del grupo dominante en el ejido resulta evidente.

La Asamblea de Delegados es un espacio construido por la Unión de Ejidos, donde predominan los patrones de interacción urbanos y en donde hay mayor tensión y menos condiciones para expresarse y participar. No obstante lo cual es el espacio donde se toman formalmente la mayor parte de las principales decisiones de la "27", bajo la vigilancia de los asesores y donde los delegados, aunque no sin dificultad, aprenden a expresarse y a votar. Es cierto también que la Asamblea puede ser un espacio de legitimación de decisiones que se toman en otra parte.

Consideramos que no basta con lograr que los representantes se elijan en asamblea o que se legitime un estado contable o se vote sobre tal o cual proyecto para hablar de procesos colectivos de alcance de poder o de construcción del sujeto social. Estos bien pueden ser los primeros pasos, pero se puede avanzar más con el manejo de los patrones de interacción y del discurso en un ambiente de tensión bajo para intervenir y participar y con una apropiación paulatina de un proyecto colectivo por parte de representantes de grupos locales.

Es cierto que en las asambleas se expresan jerarquías y diferencias sociales de sus componentes, los cuales participan desigualmente en las mismas, especialmente en los niveles de integración mayores. Pero hay menor tensión y mayores condiciones de participación en las

asambleas comunitarias más homogéneas y donde no están presentes personas ajenas a la comunidad.

B) LA DIRIGENCIA: ¿del servicio a la concentración de poder?

La existencia de autoridades, jefes políticos, líderes o representantes, tiene en su base un intercambio de servicios en el que las autoridades dan protección, dirimen conflictos, realizan gestiones, etc., que se consideran necesarias y benéficas para los representados y/o dominados. A cambio aquellos reciben alguna compensación, que puede ser sólo prestigio y poder simbólico, o una retribución económica al quedar desligados de las actividades primarias y especializarse.⁷⁷

El punto medio u óptimo en este intercambio sería la reciprocidad o equilibrio entre los beneficios que se reciben y los servicios que se dan, entre el bien colectivo que se busca y el bien individual que se obtiene. Cuando el equilibrio se rompe, el ser autoridad o representante se convierte en una pesada carga que se rehuye, o bien un medio para la concentración de poder y privilegios y para alejarse social o económicamente de la base que la nombró.

Y es en torno a este intercambio de servicios que centramos las reflexiones en relación a los distintos Consejos de Administración de la "27" y a su evolución ya que la trayectoria y logros específicos de cada uno se enmarcó en la historia de la Unión (cap.3.3) y en el cap.4.3 se hizo referencia al proceso de resocialización informal por el que han pasado estos representantes⁷⁸. En cuanto a sus funciones, además de representar a la Unión ante la UNORCA y otras instancias, han de realizar las gestiones internas y externas para llevar a cabo los diversos proyectos de la Unión, manejar las cuentas bancarias conjuntamente con los gerentes de las

⁷⁷Este intercambio de servicios es el que produce el consentimiento activo o pasivo de los dominados, legitima el poder transformándolo en un compromiso recíproco entre dominantes y dominados que lo reconocen como algo necesario y benéfico (Godelier, 1984:207-210).

⁷⁸Existe un Consejo de Administración y uno de Vigilancia formados por un presidente, un secretario y un tesorero cada uno. Estos Consejos se cambian normalmente cada tres años y con excepción del primer Consejo (1975-78) se han elegido en la Asamblea de Delegados de entre los miembros que la integran. Los delegados suele elegir el Consejo habiendo concertado las propuestas previamente con algunos grupos de sus ejidos; las sugerencias de los asesores también se han tomado en cuenta, sobretudo en los primeros tiempos de la organización y posteriormente se han integrado planillas al margen de los mismos. Ver el organigrama en la fig.

unidades económicas, hacer reuniones de Consejo y con la asamblea de delegado, todo lo cual lo han realizado de diferente maneras y con el apoyo de los asesores. Veamos ahora la forma particular en que las directivas intercambiaron estos servicios con la "27" y las características de algunos de sus integrantes.

Es frecuente que en las etapas iniciales de una organización, la dirección se asuma como un servicio con pocas compensaciones para el trabajo realizado y las frustraciones enfrentadas, sosteniéndose por una "motivación altruista" que no puede ser permanente (Landersberg y Hewitt, 1970).⁷⁹ Así sucedió con el Consejo de la "27" surgido de una elección democrática (1978-1981) y que agrupó a algunos miembros del comité promotor de la democracia.

El presidente del Consejo había recibido una formación política previa y estaba convencido de la necesidad de organizarse para cambiar la situación en la que se encontraban los campesinos. Trabajaba muy duro, tanto para sacar adelante a sus hijos como para la Unión. "*Se aventaba jornadas extenuantes*" que se dividían entre trabajar de albañil y atender su parcela por las mañanas y "*en las noches andaba de arriba a abajo en las reuniones de los ejidos*".

En ese entonces los ejidos no cooperaban para los gastos de los representantes y "*cuando se les ofrecía algún viaje se mataban trabajando de albañiles para tener dinero para las comisiones*", luego comentaban "*lo que hicimos estuvo bien...hay que seguirle*". Pero este ritmo no lo pudo sostener, además de la desilusión ante la apatía de muchos, tuvo problemas de salud ("*se le rajó el pecho*") que no le permitieron terminar su período. Y es que esta energía social, patrimonio de las organizaciones populares, se debe cuidar para no agotar a los líderes.

En contraste, el Presidente que lo sustituyó y que fue elegido para el siguiente Consejo de Administración (1981-1984), también hubo de dedicarle tiempo y recursos a las gestiones, pero se compensaba por la satisfacción personal que le proporcionaba el relacionarse con funcionarios y obtener reconocimiento y prestigio.

⁷⁹Tal motivación es esencial al principio, ya que el reconocimiento personal o el prestigio difícilmente compensan las "*severas frustraciones de la actividad organizadora*" (Landersberg y Hewitt, 1970). Pero estas motivaciones no son suficientes, al surgir conflictos internos es frecuente la retirada de los líderes al aislamiento y la pasividad, lo que es una fuente de debilidad para las organizaciones.

Para entonces, todavía no había fondos para movilizarse y los representantes *"pasaban muchas penurias...y también ponían de su bolsa"*; pero tenían más medios para sostenerse. El presidente, además de ejidatario, era *"trocamandulero"*⁸⁰ y tallaba caballos de madera que vendía en la Lagunilla donde tenía un puesto:

"...de allí sacaba dinero para andar de arriba para abajo con la Unión. Siempre se estaba quejando de la Unión; pero le fascinaba ser la estrella" (ex-asesora, 1993).

Cuando se retiró, se alejó de la Unión y sintió que no le reconocieron todo lo que hizo, por lo que consideraba que salió perdiendo. Mas que un líder consciente de un proyecto colectivo, se trataba de un buen negociador con capacidad de hablar sin miedo ante las autoridades, derivada de su oficio de comerciante y del manejo de dos mundos. Obtuvo así un mejor precio para la primera venta de lenteja, después de tres horas de negociar con un funcionario. Pero como *"se impresionaba mucho con la autoridad"* había que estarle vigilando para que no se saliera de los planteamientos que llevaba y actuara como representante.

Se interesaba menos por el trabajo en los ejidos, *"...dejaba que los asesores hablaran en las asambleas y no era muy crítico"*. Ciertamente la relación entre asesores y representantes era muy cercana, todos jalaban muy parejo para comercializar la lenteja sin los acaparadores.

Este Consejo estaba formado por campesinos medios y líderes tradicionales que ya habían participado en la Unión y que se formaron en las gestiones para la comercialización de la lenteja.

El secretario, antiguo miembro del comité democrático, quedó como Presidente del siguiente Consejo (1984-1988), con lo que se aprovechó su capacitación y conciencia del proyecto colectivo. Fué un líder importante para la formación y consolidación de la organización y puente de unión con los ejidos del sur, al ser de Estanzuela de Romero, ejido maicero y lentejero.

Se trata de un campesino que se formó trabajando en los Estados Unidos, gracias a lo cual pudo comprar un terreno donde tiene su casa y también siembra. Su posición desahogada se

⁸⁰Pequeños comerciantes que van de un lugar a otro comprando y vendiendo toda clase de cosas.

debe, quizás, a su mucho trabajo y a que no ha debido gastar en enfermedades y mantenimiento de hijos que no tiene, lo que le permitió también dedicarle tiempo a la organización:

"Fue una de las gentes que participó con más fuerza y con más claridad en el primer período de democratización de la organización ...pero es una persona que se desilusiona de pronto cuando no jala la gente y ha tenido altas y bajas...entonces costaba mucho trabajo convencerlo de volver a sumarse a los trabajos de la Unión..." (ex-asesora, Jalapa, 1993).

De nuevo nos encontramos con una motivación altruista y de búsqueda del bien común de un campesino que tuvo una participación interpelativa y a quien le importaba menos el prestigio personal; pero que también se sostuvo gracias a que este Consejo sí tuvo una compensación económica.

Para entonces ya había recursos provenientes de la Empacadora para costear los viajes de las autoridades y, eventualmente, se obtuvieron fondos para que pagaran peones que los suplieran en sus labores agrícolas y así dedicarse más tiempo a la Unión y a la UNORCA. Ello causó recelo en los anteriores representantes y aún en sus ejidos respectivos.⁸¹

Este Consejo se esforzó también en la comercialización de la lenteja, tuvo mayor interés por el trabajo en los ejidos y un trabajo constante con los asesores que les llevó a ver a la Empacadora como una empresa social cuyos excedentes había que cuidar colectivamente. El tesorero, ejidatario de El Rodeo, comentó con orgullo la manera como trabajaron:

"Al principio nos presentamos en cada uno de los ejidos...Cada ocho días hacíamos asambleas de Consejo para presentar el informe de lo que habíamos hecho y la cuentas y veíamos que íbamos a hacer .. anduvimos listos y sacamos a tiempo el crédito que nos habían dado para comprar lenteja, ...conseguimos presupuesto para hacer varias obras... trabajamos mucho por la Unión .., el actual Consejo disfruta de lo que dejó el anterior".

⁸¹La trayectoria del trabajo voluntario, apoyado por la familia o la comunidad, a la especialización retribuida de los dirigentes, es común en muchas organizaciones. En la CARTT se formaron líderes naturales en una primera etapa que se convirtieron en representantes con experiencia. Posteriormente "los de la regional" recibieron un pago con el que no todos estaban de acuerdo pues "para todo piden dinero" (Martínez, 1991: 207).

Consideramos que se logró reciprocidad en el intercambio de servicios en esta administración, ya que cierta búsqueda de bienestar y prestigio personal estuvo también presente. El secretario, de San Lucas "*conoció casi todo el país*" en diferentes comisiones y reuniones con los de UNORCA, aprendió de comercialización y crédito y, como siempre le ha gustado la política, ocupó después un cargo en la Presidencia Municipal de Jerécuaro.

Algunos alicientes de ascenso social, la posibilidad de desligarse eventualmente de sus labores agrícolas para dedicarse a la organización, así como una apropiación del proyecto colectivo y la satisfacción de estar colaborando para sacarlo adelante, pueden ser incentivos adecuados para sustentar la búsqueda del bien común.

Sin embargo, cuando las organizaciones han logrado cierta estabilidad económica y cuentan con empresas sociales con recursos, ser dirigente ya no es necesariamente un servicio, puede convertirse en un botín codiciado o bien llevar a la concentración del poder en función de intereses particulares. La planilla ganadora para el nuevo Consejo (1988-91) tuvo como motivación central el control de la Empacadora y los posibles beneficios que pudieran obtenerse, especialmente en el caso de los Presidentes de ambos Consejos.

Como mencionamos (cap.3.3 p. 15) éstos eran taxistas (uno de ellos había sido además obrero en la Celanese por varios años y el otro era el "cacique" de su ejido) que ocupaban jornaleros para el trabajo agrícola. El ser nombrados como delegados en sus ejidos muestra la posición que en ellos ocupaban. Al elegirlos para el Consejo consideraban que manejaban relaciones hacia afuera y que, al ser del norte, representarían los intereses de los lentejeros. Sin embargo, en el ejido de El Rodeo, prevaleció el criterio de elegir a la autoridad entre los inconformes para que aprendieran a ejercer el cargo y a servir.⁸²

Estos representantes comenzaron su proceso de aprendizaje al lado de los asesores y al querer disponer de las ganancias de la Empacadora para sus gastos pretendieron también asumir una actitud despótica con los trabajadores de la Empacadora y ejercer un poder autoritario frente

⁸²Un delegado del ejido explicaba que se eligió a una persona tan ajena y crítica de la Empacadora y de los asesores "*para que no esté hablando y se de cuenta por si mismo qué es la Unión*". Varela (1984: 119) refiere cómo, en Metepec, Morelos, las personas que critican mucho las decisiones se les nombra para un cargo difícil.

a los responsables de las Unidades Económicas. En este conflicto por el control de la Unión no pudieron desplazar a los asesores, debido a que los proyectos de la Unión y sus relaciones con UNORCA dependían de éstos, por lo que terminaron por aceptar sus indicaciones y su posición preponderante en la "27".

Pese al descontento entre algunos integrantes de la organización y al desacuerdo de los delegados, continuaron en sus cargos limitados por la "rendición de cuentas" en la Asamblea de Delegados y por la presencia de los asesores.

Al cabo de un año, uno de ellos, al no obtener la administración de la Bodega de Fertilizantes, se alejó de la Unión. El otro continuó trabajando con los asesores, dándose cuenta de la proyección de la "27" dentro de la UNORCA: pero alejado de los ejidos, especialmente de los maiceros. Después de tres años, se percibía cierto cambio en su actitud e interés por los proyectos de la Unión. Sin embargo, se decía que *"andaba en pura política"* y que no quería dejar el cargo porque tenía muchos proyectos empezados, los cuales no se conocían ni se habían generado en los ejidos.

Como habíamos señalado, es difícil que exista una participación efectiva y fluya la información entre los diferentes niveles de una organización regional cuando no existen grupos de primer nivel que la sostengan, en donde se practique la democracia directa con cierta independencia de dirigentes y asesores. Esto también es condición para el control de la dirigencia y que ésta "rinda cuentas" a la base, ya que en las organizaciones complejas no se puede ejercer la misma supervisión directa sobre los representantes.

En la "27", estos procesos han sido impulsados por los asesores que, como observamos, influyen en la toma de decisiones de los delegados y de ellos depende la capacitación de la directiva. Así, es difícil que el control se dé sin su presencia, a menos que sea sostenido por grupos más conscientes y participativos en los ejidos.

En las organizaciones regionales las instancias o grupos intermedios de participación sirven de contrapeso a los dirigentes (Fox 1990a: 131). En la "27" se formaron algunas comisiones con ejidatarios ajenos a la directiva para que estuvieran informados de los proyectos y actividades de las Unidades Económicas e informaran a ejidos. Sin embargo, de nuevo ello fue

una iniciativa de los asesores para promover la participación de los integrantes de la Unión que, al parecer, no se consolidó.⁸³

Así mismo, para que estas instancias fomenten la participación es básica la construcción de canales de información verticales y horizontales efectivos. El boletín "La 27 avanza" fue un intento adecuado en este sentido, pero que sólo se pudo sostener durante año y medio. Se distribuían ejemplares a los delegados, pero en los ejidos muchos no lo leían o discutían entre sí, tanto por no saber leer como por falta de grupos interlocutores locales en los que se procesara y difundiera esta información⁸⁴.

Algunos aspectos comunes que resaltan entre los integrantes de las diferentes mesas directivas, es el predominio de campesinos "excedentarios" o con apoyo familiar para sostener su actividad en la Unión. La mayoría tenían experiencia de trabajo fuera de su comunidad, lo cual ha sido común entre los líderes de las organizaciones de la UNORCA (Hernández, 1992a y c) y resulta un factor de peso en su elección⁸⁵.

El ser miembros del Consejo implicó para estos representantes un proceso de capacitación y la continuación de su resocialización al lado de los asesores, proceso que había que recomenzar cada cambio de administración, por lo que se procuraba que algunos de sus integrantes (tesoreros o secretarios) que ya se habían familiarizado con la gestión y la administración, continuaran en otro cargo, lo que no siempre era aceptado. Y esto es también un

⁸³En la Unión de Comunidades del Valle (COVAC) funcionan comités regionales de salud, granjas, molinos, vivienda, fondo revolvente, establos, que evitan la centralización operativa y administrativa de la Directiva (Robles, 1992).

⁸⁴En relación a su contenido, véase un ejemplo del Boletín en el apéndice 7. Hizo falta información sobre la difusión y lectura del Boletín y sobre su significado y comprensión para los ejidatarios. Sin embargo, con base en otras experiencias similares con boletines, consideramos que en culturas con una tradición de comunicación oral es necesaria una promoción específica de su lectura y discusión y de la existencia de grupos donde ésta se realice.

⁸⁵Para el Consejo de 1991-1994 se eligió a un comerciante de granos simpatizante de la Unión que los campesinos consideraban preparado para el cargo, prefiriéndolo a otros que habían participado en la organización; pero que temían "*no supieran hablar*".

problema común en las organizaciones: **el poder aprovechar la especialización y experiencia de sus dirigentes sin que concentren el poder de forma permanente.**⁸⁶

Consideramos que en las primeras etapas de la "27", dirigentes y asesores actuaron en concordancia en servicio de la Unión. El poder de los primeros era más un poder delegado de los asesores que de su propia base; pero a medida que la Unión contó con recursos propios, los dirigentes adquirirían una base de poder independiente, tendiendo a enfrentarse con los asesores y afianzarse en grupos locales de poder.

Entre los dirigentes de la "27" encontramos a líderes naturales que actuaron al servicio de la organización recibiendo pocas compensaciones, en una actitud altruísta y paternalista; pero que, ante la falta de logros, no permanecieron en la organización. Otros más, también líderes en sus comunidades, compensan su trabajo con reconocimiento y prestigio personal, tendiendo a centralizar decisiones. Buscan ascender políticamente y ocupan cargos en los que se desempeñan bien en el servicio a la comunidad y a la organización, siendo buenos dirigentes cuando se puede ejercer una supervisión adecuada sobre los mismos.

Por último, encontramos aquellos que buscan ante todo su interés personal o el del grupo que representan, utilizando el proyecto colectivo para satisfacer aspiraciones económicas y políticas de su clientela. Estos dirigentes, que generalmente aparecen cuando las organizaciones se consolidan y tienden a ser autoritarios, se pueden controlar cuando hay una apropiación colectiva del proyecto.

C) LOS ASESORES: ¿intermediarios políticos y culturales indispensables?

Cómo ya asentamos, los líderes externos, generalmente de origen urbano, juegan un papel primordial en movimientos y organizaciones campesinas, poniéndolas en contacto con el mundo urbano que no manejan. Pero su importancia como fuerza motriz del cambio es una discusión

⁸⁶En otras organizaciones, se ha resuelto cambiando sólo una parte de la Directiva, de manera que los que ya saben se queden un año con los nuevos (com. verb. asesor de la Cooperativa de Apicultores de Campeche, 1995). En otras, optan por la rotación de tareas y cargos como en los comités locales de la COVAC en el Mezquital, donde se ha conformado un liderazgo muy amplio y poco centralizado (Robles, 1992).

abierta ¿hasta qué punto son necesarios sus conocimientos, relaciones y capacidad para aglutinar intereses? ¿El impulsar y conducir una organización termina siempre por reproducir relaciones de dependencia y por tomar decisiones de manera autócrata, en áreas del bien común? ¿Es posible crear condiciones que lleven a prescindir de los asesores y propicien una participación creciente de los miembros de las organizaciones en las funciones de gestoría e intermediación?

En la práctica, éste ha sido uno de los problemas siempre presentes, tanto en las organizaciones campesinas como en los diversos grupos políticos y ONG's que las han asesorado o impulsado. Problema que no se resuelve de forma unilateral y definitiva, predominando una u otra tendencia en diversos momentos y espacios. Veamos entonces cómo se ha expresado en la realidad concreta de la "27".

El papel preponderante que han tenido los distintos asesores y la importancia de esta fuerza externa en la formación y desarrollo de esta Unión de Ejidos ha quedado de manifiesto a lo largo del trabajo. Los asesores fueron quienes, a partir de un proyecto político (ver apéndice 5), impulsaron el proyecto más general de convergencia campesina y fueron conformando en la práctica, y junto con algunos integrantes de la "27", un proyecto más específico para esta organización⁸⁷. Pero, además, su actuación fue determinante en muchos momentos para llevarlo a la práctica, no sólo por las gestiones realizadas, sino por la elaboración de las propuestas técnicas y por las relaciones que manejaban en diversas instituciones y en la UNORCA. Como dice Bartra, A. (1991: 12) estas funciones, que requieren conocimientos técnicos, no pueden ser atendidas por líderes agrarios tradicionales.

Así mismo, los asesores propiciaron las relaciones con otras organizaciones regionales y la integración en la UNORCA. Su liderazgo les ha permitido conciliar intereses y conducir el proyecto colectivo y su capacidad como gestores y administradores, el sacar adelante las empresas de la Unión, al mismo tiempo que fortalecían su posición política al exterior de la "27".

⁸⁷Este proyecto lo percibían como algo propio, de manera que, cuando en una Asamblea de Delegados se prevenía sobre los conflictos internos que ponían en peligro los logros económicos de la organización, parecía querer decirse también que no echaran a perder todo el trabajo que habían impulsado y en el que se habían esforzado tanto.

De esta forma, la organización resultaba la base de sustentación de su actuación en la UNORCA, en la que eran elegidos como miembros de la Coordinadora en tanto integrantes de la "27". Paradójicamente, la base de su ascendencia y poder en la Unión estaba en las relaciones externas e información que manejaban tanto en la UNORCA como con diversos funcionarios públicos. Este poder, independiente de la organización, que los asesores han delegado en personal de su confianza o en los mismos dirigentes, limita en cierta forma el control que puedan ejercer los integrantes de la organización sobre aquellos.

Ya nos hemos referido también al papel de los asesores en tanto agentes de resocialización y transmisores de una nueva cultura política y una nueva identidad, así como a las metodologías de trabajo que han utilizado, a la gestión para y con los campesinos que se realizaba conjuntamente con los dirigentes de la Unión y los Comisariados Ejidales y a la influencia que su liderazgo, poder simbólico y prestigio, ejercía en las Asambleas de Delegados para la toma de decisiones,⁸⁸ jugando un papel de asesores dirigentes más que de asesores gestores (Cervera, 1987).

Queda entonces por comentar algunos aspectos más específicos de la forma de trabajo y liderazgo que desarrollaron algunos asesores y de la problemática que enfrentaron al involucrarse en las comunidades y en sus conflictos internos (ver apéndice 5).

El trabajo de asesoría durante los primeros años se puede considerar también como un servicio, sustentado en convicciones políticas e ideológicas que compensan las muchas fatigas, frustraciones y dificultades enfrentadas. Es cierto que esta actividad la realizaban algunos asesores como parte de su trabajo de promotoría; pero el ir a los ejidos imponía largas jornadas recorriendo caminos en pésimo estado, a veces de noche o de madrugada, lo que comunmente rebasaba jornadas normales de trabajo.

⁸⁸Una de las fuentes de poder e influencia de los asesores en las organizaciones es el capital simbólico (ver García, 1986) con el que cuentan: sus conocimientos, su lenguaje y discurso. Sus relaciones con dependencias oficiales, universidades o con organismos internacionales, son también conocidas y aumentan su prestigio.

"Fueron años -dos o tres- de estar en las asambleas, a veces a diario en cada ejido ...años de mucha talacha, de dejar los riñones en los caminos..-en ese entonces de terracería..", recuerdan dos de los asesores.

Además, debieron enfrentar la poca participación o respuesta en algunos ejidos, el que los citaran a las 7 de la mañana para medir su interés, los conflictos suscitados, la animadversión de algunos o, incluso, los balazos que, se dice, les tiraron algunos inconformes.

La forma de relacionarse de los asesores dependió del estilo personal y de circunstancias específicas. Así, mientras la capacitadora del INCA se mostraba más paciente con los representantes y a veces ni entraba a las oficinas cuando los acompañaba a hacer gestiones, uno de los asesores de LP se desesperaba y terminaba haciendo los trámites y planteamientos.

Y, es que es común que los asesores tiendan a tomar decisiones unilaterales para conducir el proceso de una organización en el sentido deseado y evitar que la falta de capacitación o los conflictos faccionales la desvíen del proyecto colectivo⁸⁹.

En este sentido se reconoce (Durán et al., 1986: 103) que el proceso de organización regional ha sido inducido de arriba hacia abajo, al igual que la socialización de la información.

"Aquí no se empezó desde la base sino que se agarró el árbol desde la punta, cuando se debe trabajar de abajo hacia arriba".

"Si nos llevan a otras organizaciones y ellos son los que hablan entonces a que chingados (sic) nos trajeron a nosotros" (comentaba un ejidatario quien piensa que todos pueden aprender a hacer trámites para no depender de otros).

Aquellos asesores (apéndice 5) que han permanecido más tiempo en la organización, mantuvieron un estrecho contacto con algunas familias, establecieron compadrazgos y se involucraron en relaciones y conflictos faccionales de las comunidades con las que más interactuaron.

⁸⁹En la Cooperativa de la Sierra de Puebla (CARTT), los asesores del Plan Zacapoaxtla actuaban como comité de vigilancia, interviniendo con su prestigio y poder en decisiones internas para preservar su buen funcionamiento y prevenir la desviación de fondos, llegando a enfrentarse a los dirigentes (Martínez, 1991).

Uno de ellos desarrolló un liderazgo más bien paternalista a través de sus casi diez años de permanencia en la organización. Se involucró arduamente en la promoción de las asambleas ejidales, en la gestión de créditos, en el problema de ampliación del ejido de El Rodeo que nunca se ejecutó y, con ello, en los conflictos sociales y personales que se han suscitado en la organización.

Después de todo éste trabajo, este asesor enfrentaba problemas familiares, ya que no le había dedicado tiempo a sus hijos ni le eran suficientes los ingresos que percibía, a pesar de que había quedado como encargado de la USTA cuando la Unión contó con recursos para retribuirle parcialmente sus servicios. Ciertamente en la organización se había ganado muchos afectos y que lo buscaran para todo tipo de trámites, en concordancia con la expectativa pasiva de muchos ejidatarios, pero también muchas incomprensiones.

Y es que éste asesor se comprometía con todos y en todas partes; pero cada vez más sus ocupaciones en la Coordinación de UNORCA y en las gestiones con otras organizaciones regionales le impedían cumplir satisfactoriamente. Tenía problemas con el Presidente de la Unión que quería supervisar su trabajo y no estaba de acuerdo con que se le aumentara el sueldo. Mientras que unos querían que estuviera presente en todos los trámites, otros señalaban que no les había ayudado en nada. Todo ello lo llevó a alejarse por temporadas de la organización y a exclamar con desilusión:

"El proceso ha estado muy apadrinado, años de permanecer a su lado, viajando a altas horas de la noche, para encontrar desconfianza, maledicencia, falta de participación y dependencia"

Este asesor también enfrentaba problemas de integración con otros asesores por la práctica del gerente de centralizar decisiones y poder y con la misma dirigencia de la UNORCA, que mantenía cierta alianza con el Estado y evadía los enfrentamientos y negociaciones que diversas organizaciones regionales realizaban con el gobernador (1989). Se mantuvo en la organización, pero se dedicó cada vez más al módulo del Bajío de UNORCA y a la Coordinación Nacional, quedando como uno de los cuatro miembros que integraron la Coordinación Ejecutiva en 1992.

Otros asesores de LP llegaron a "la 27" cuando la comercialización de la lenteja ya estaba en marcha (1984), dedicándose a la administración eficiente de las empresas sociales que entonces se crearon. El papel del asesor-gerente de la Empacadora fue muy importante para la consolidación económica de la "27", su liderazgo brillante, aunque un tanto autocrático y conflictivo, cosechando admiración y afecto, pero también envidias y duras críticas⁹⁰.

Al respecto, es importante señalar cómo las relaciones de poder más cotidianas y cercanas, las que afectan directamente la diaria convivencia -como aquellas en las que se involucraban los asesores y el personal de la Empacadora con los productores de lenteja- son las que se perciben como las más relevantes y llevan a conflictos internos dentro una organización. Y, sin embargo, pueden ser otras las contradicciones y los agentes económicos y políticos que estén causando los problemas internos -como el que no se compre la lenteja por falta de mercado- pero todo ello se percibe como lejano y abstracto y no afecta directamente el comportamiento político.

Este asesor dejó la gerencia para dedicarse a la Coordinación Ejecutiva de la UNORCA (1989-92) e incluso del Congreso Agrario Permanente, cuando representaba a esta organización en esa instancia colegiada y, si bien continuaba asesorando la Empacadora, se alejó cada vez más de los integrantes de base de la organización, no sólo de la "27" sino de la UNORCA.

El papel que debían jugar los asesores de las organizaciones de la UNORCA, generalmente vinculados a universidades o agrupaciones políticas, ha sido tema de debate y tensión al interior de esta red. En un extremo han estado lo que consideran que sólo son profesionales que no deben suplantar a los dirigentes campesinos y, en el otro, quienes los conciben como los dirigentes políticos de las organizaciones (Hernández, 1992a: 63).

Hernández (1992a) plantea que este debate se superó en los hechos cuando en realidad ha continuado presente en la mayoría de las organizaciones, donde, al mismo tiempo que se protesta por su papel dominante o paternalista, se reconocen sus habilidades para sacar adelante la organización. Varios de estos asesores llegaron a ser dirigentes de la UNORCA, alejándose de

⁹⁰A su prestigio y poder simbólico al igual que a las relaciones ambivalentes con los integrantes de la Unión, en las que por un lado le pedían favores y por otro lo criticaban, se hace referencia en el cap. 4.4A y en el 5.3.

las bases y reproduciendo corporativismos y liderazgos de cúpula con los que originalmente se pretendía romper. Pero, a pesar de ello, se construían nuevas prácticas y formas legítimas de liderazgo en torno a un proyecto de desarrollo para el campo.⁹¹

Tanto en la "27" como en otras organizaciones campesinas, encontramos asesores "altruístas" que, aparentemente, no buscan compensaciones y niegan o descuidan sus necesidades personales o familiares y que tienden a una práctica paternalista en "aras del bien común". Ello los lleva a asumir compromisos más allá de sus posibilidades, buscando logros que les den satisfacciones y, con ello, los incentivos necesarios para permanecer en esta práctica, inhibiendo o descuidando la participación de los sujetos.

Otro sería el caso de los asesores políticos que trabajan por un proyecto colectivo, con dotes de liderazgo, gestión y visión política, pero que tienden a centralizar decisiones y autoridad en bien de éste proyecto y gustan del prestigio y del ascenso político que le proporciona el control de la organización y de las relaciones con instituciones externas. Estos también limitan la participación; pero pueden ser gestores legítimos de los intereses de las organizaciones.

Algunos asesores adoptan la forma de caciques incipientes, aún sin pretenderlo, concentrando poder en torno a su persona, alrededor de la cual se teje una nueva red de relaciones hacia adentro de la organización y hacia afuera, a través de las cuales fluyen los recursos, no sólo de dependencias gubernamentales sino de fundaciones extranjeras, universidades, grupos civiles, que brindan apoyo económico y técnico a las organizaciones.

En otro extremo encontramos a los asesores que, reconociendo sus necesidades personales, brindan la asesoría como un servicio especializado, sin pretender dirigir la organización. O bien aquellos que buscan prioritariamente que los grupos de productores sean los sujetos del desarrollo y adquieran las habilidades que les permitan hacer las cosas por sí mismos

⁹¹Krotz (1976b: 126) refiere el caso de un sacerdote que siendo director general de una empresa social, centralizaba funciones y poder; pero era líder legítimo de la misma, al operar en función de los intereses de la agrupación. Véase también la investigación de tesis de Cervera (1987), sobre este tipo de intermediación que busca romper las relaciones de subordinación campesina.

y depender cada vez menos de agentes externos. Suelen ser más pacientes y no apresurar los logros que no alcancen por sí mismos los sujetos.⁹²

Estas formas de asesoría suelen mezclarse o sucederse en diferentes momentos de la trayectoria del asesor, y pueden identificarse como las tendencias principales de su trabajo.

No cabe duda que impulsar una organización autogestiva es bastante complicado, más aún si no hay un esfuerzo consciente y sistemático, con metodologías específicas, para contrarrestar el paternalismo y la dependencia hacia agentes externos; pero también es indudable que los asesores continúan jugando un papel primordial en la construcción de organizaciones campesinas.

A lo largo de este capítulo también se ha mostrado que la autogestión no es un proceso sencillo o unilineal sino complejo, de varios niveles, grados y matices. Así podemos hablar del proceso autogestivo del grupo colectivo del Rodeo, pero no en la Unión de Ejidos donde observamos más bien una cogestión con asesores, legitimada en la Asamblea de Delegados, como veremos con más detalle en el siguiente capítulo.

⁹²Hay otras formas de tipificar a los numerosos asesores de organizaciones campesinas, por su origen, profesión, institución con la que trabaja, tipo de proyecto que impulsa etc. (ver Hernández, 1992a: 58; Kraemer, 1993: 122; Cervera, 1987).

CAPITULO V
EMPRESAS SOCIALES EN LA "27": EL COLECTIVO DE EL RODEO Y
LA PLANTA BENEFICIADORA DE LENTEJA.

5.1 PARTICIPACION Y EFICIENCIA EN EMPRESAS SOCIALES.

Una organización campesina para la producción puede ser al mismo tiempo una empresa social, como por ejemplo la Cooperativa Tosepan Titatanisque de la Sierra de Puebla o la Cooperativa Chac Lol en Yucatán. En otros casos se pueden encontrar las empresas como entidades sociales distintas, como en las Uniones de Ejidos que cuentan con empresas para distribuir o procesar su producción, o que tienen tiendas cooperativas o grupos colectivos a su interior.

Sin embargo, aún cuando la organización campesina se constituya como una empresa social, generalmente se trata sólo de la figura jurídica o asociativa que cubre una organización con objetivos económicos y políticos más amplios.¹ Por ello, diferenciamos la empresa social del concepto más amplio de organización campesina para la producción y consideramos a la primera como la concreción de las prácticas colectivas económicas de dicha organización, como el medio para alcanzar los fines que se proponen.

Las empresas sociales son así la base económica de una organización campesina que pretende acceder al control de su proceso productivo y a incidir en un proceso de desarrollo en beneficio de sus integrantes. Con frecuencia, también son la base de su reproducción política, en tanto la provee de los medios económicos para realizar la actividad política y de gestoría necesaria para alcanzar los objetivos de un proyecto más amplio, en torno al cual se aglutina la organización.

También pueden ser un laboratorio para la autogestión, para ensayar y aprender prácticas colectivas, conocimientos técnicos y una cultura política más democrática en la que sus integrantes:

¹ Por ejemplo, la Cooperativa Chac Lol cuenta con pequeñas empresas en diferentes poblaciones del sur de Yucatán, como molinos, tortillerías, zapatería; pero en la asamblea de delegados, si bien se tocan aspectos administrativos generales, también se discuten las estrategias económicas a corto y a largo plazo, la línea política general o el apoyo a determinados movimientos populares (observación de campo, abril, 1993).

"...adquieran confianza en sí mismos y en sus propias fuerzas como agentes capaces de impulsar ambos en la realidad que los afecta" (Mantecón y Reyes, 1993:189).

Es por todo esto que consideramos que en las empresas sociales confluyen y se expresan concretamente todos los aspectos de la participación a los que hemos hecho referencia y pueden ser un lugar de análisis para los procesos de ejercicio de poder y de resocialización. De aquí que la investigación de campo en la "27", se haya centrado en dos empresas sociales que se tomaron como unidades de análisis: el colectivo de El Rodeo y la empacadora de lenteja.

La empresa social se define básicamente por ser propiedad de un grupo social y tener como objetivo el beneficio social de sus integrantes, e incluso de la comunidad en la que se inscribe, entendido como la elevación de su nivel social y cultural de vida. **Toda empresa social se enfrenta a un doble reto que es al mismo tiempo la fuente primordial de sus contradicciones: lograr la eficiencia económica en un ambiente dominado por las reglas de producción capitalistas y mantener la participación igualitaria y democrática de sus miembros.**²

Desde la época del liberalismo del siglo XIX, numerosas organizaciones económicas y sociales han buscado enfrentar el mercado capitalista y superar la competencia individualista y las desigualdades crecientes. Cooperativas, granjas colectivas, comunas, kibutz, desarrolladas en muy diversos ámbitos geográficos e históricos, se han enfrentado a problemas similares, alcanzando sus objetivos generalmente por periodos limitados de tiempo y bajo circunstancias especiales, sucumbiendo con frecuencia al entorno capitalista (Erasmus, 1977).

No obstante, hoy en día, ante el fracaso del capitalismo para distribuir la riqueza acumulada y los intentos fallidos de regulación económica basados en la intervención vertical del Estado, el fortalecer el control de los procesos económicos desde la sociedad civil, desde las comunidades y sus diversos esfuerzos de autogestión, continua siendo una alternativa y una necesidad para alcanzar un desarrollo menos desigual. Es por ello que la discusión sobre

² Los estudiosos de estas empresas coinciden en esta problemática y en la necesidad de responder a ambos retos (Paas, 1990; Quietsch, et al., 1987; Bartra, 1991; Nuñez, 1992; Gaytán, 1992; Mata, 1990 y 1992; MacLeod, 1991) si bien asientan los numerosos casos en que esta contradicción no se ha podido superar.

cooperativas, economía social o alternativa, está en el centro del debate sobre el qué hacer, y la empresa social continúa siendo un camino que explorar tanto en la práctica como en la academia.

Es cierto que con la apertura comercial, la desregulación de la economía y la supresión de apoyos a las cooperativas, tanto en México como en otros muchos países, la contradicción entre rentabilidad económica y utilidad social se agudiza. Y si bien la modernización técnica, la competitividad, resultan impostergables para la permanencia de las empresas (Mata, 1992; Nuñez, 1992) la participación de los socios continua siendo indispensable para lograr los objetivos comunes y darle un sentido a la eficiencia (Gaytán, 1992: 94-99).

Ante la magnitud de los retos, el concepto estrecho de eficiencia económica resulta cuestionable. Varios autores (Oswald, 1992; Moguel, 1992a; entre otros) coinciden en que es necesario acudir a un concepto más amplio de eficiencia social, evaluando a la empresa social no sólo con criterios económicos y productivos, sino también ecológicos, sociales y políticos, ya que no se trata solo de producir utilidades y optimizar recursos, sino de distribuirlos eficientemente, contener la pauperización de grupos marginados, la depredación ecológica y construir prácticas más participativas y democráticas.³

"La eficiencia también debe medirse por el grado de atención que cada empresa social pueda dar a sus socios. Y necesariamente por su capacidad para atender a todos los integrantes de las comunidades en las que se desarrollan" (Gaytán, 1992: 96).

También Gaytán se refiere a la necesidad de lograr eficiencia en la participación de sus integrantes y Erasmus (1977: 194) asienta cómo, al evaluar el kibutz, algunos autores objetaban medir la eficiencia económica sólo por el ingreso monetario, sin contar el tiempo que sus integrantes podían dedicar a actividades culturales y a la educación.

Espinoza y Aurrecoechea (1991: 118) asientan cómo un sistema de abasto popular puede ser altamente eficiente en la amplitud y calidad del servicio prestado y a la vez deficitario ya que opera generalmente con desventajas y en condiciones donde el capital privado o el Estado no han logrado rentabilidad.

³ Al respecto ver Oswald (1992: 27-36), quien propone criterios sociales ya *"que no se justifica desarrollar actividades productivas a costa del bienestar y la calidad de vida de las personas"* y criterios políticos que implican la participación de sus miembros y procesos educativos para fomentarla. Véase como ejemplos de éxito empresarial los complejos cooperativos de Mondragón (Macleod, 1991) y Valencia en España (s.a., 1988).

En este sentido Bartra (1991: 22) apunta la necesidad de obtener un trato preferencial del Estado para estas empresas y Moguel (1992a: 23) plantea la defensa de una "*racionalidad productiva*", capaz de reconstruir y conservar los ecosistemas y de potenciar, en el largo plazo, formas de vida democráticas en las comunidades.⁴ Quizás la viabilidad de estas empresas estriba en la inviabilidad del actual proyecto modernizador para una gran parte de la población.

En este sentido es primordial que los estudiosos de empresas sociales y cooperativas propugnen porque más allá de la rentabilidad económica se considere su importancia social y política en tanto medio de aprendizaje de una cultura contrahegemónica y de nuevas formas de organización. La eficiencia social de las empresas sociales, a la que nos hemos referido, puede ser un concepto importante para desarrollar y sustentar adecuadamente. Ello permitiría justificar el apoyo preferencial que requieren para ser alternativas de desarrollo para la población que margina el liberalismo económico.

A continuación presentamos dos empresas sociales de diferente nivel de la "27", una local y otra regional, que ilustran, por una parte, la problemática enunciada y, por la otra, nos permiten analizar la participación y resocialización en su expresión concreta. Para ello tomamos como guía la división y organización del trabajo en ambas empresas, los procesos de toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad y la "rendición de cuentas" y la distribución del excedente social.

5.2 EL GRUPO COLECTIVO DE EL RODEO.

A) La formación del grupo y la organización de la producción.

La pequeña comunidad de El Rodeo se asienta irregularmente en una pequeña loma desde la que se divisa el pueblo de Salto de Peña y el "plan", donde se ubican las mejores tierras del ejido.⁵

⁴ Al respecto, se puede mencionar el esfuerzo de una economía alternativa en Europa, que data de más de dos décadas y que se ha traducido en la formación de Redes de economía solidaria, que enfrentan el mercado competitivo con principios de cooperación, de utilidad social y ecológica, opuestos a la guerra económica (s.a. 1994).

⁵ El ejido cuenta con 472 ha, 168 de agostadero en el monte y 304 agrícolas en el plano y los lomeríos bajos. De éstas, 160 son de temporal y se siembran con maíz y frijol, las 94 de medio riego que se humedecen con el agua del bordo de la Tijera permiten que se siembre lenteja en invierno. Las 50 ha restantes son de riego.

Cuenta con luz eléctrica y agua potable desde hace pocos años, gracias a las gestiones de la "27". En el centro del poblado destaca una vieja y deteriorada construcción de mampostería, levantada por los habitantes del lugar, que hace las veces de escuela primaria y de local para juntas y asambleas.

El Rodeo tiene una población de aproximadamente 500 habitantes, con 55 ejidatarios y 44 campesinos sin tierra y con familia a cargo, además de los hijos de ambos grupos que permanecen en el lugar como jornaleros agrícolas. Los ejidatarios suelen obtener en sus 3 ha de temporal alrededor de 2 ton de maíz para consumo y para venta. En la hectárea de medio riego siembran lenteja en el invierno para venderla durante la primavera. Como el maíz no alcanza para el consumo familiar, piden prestado en las tiendas o vendan adelantada la lenteja, teniendo una economía continuamente deficitaria.

La solicitud de tres pozos de riego a través de la "27" buscaba disminuir la dependencia del temporal y diversificar la producción para el mercado. Cuando se aprobó uno para regar 50 ha se integró un grupo de 43 ejidatarios interesados, después de varias deserciones -ya que algunos no quisieron o pudieron seguir aportando las cuotas iniciales- el grupo quedó conformado por 33 ejidatarios que aportaron el diez por ciento del costo de la perforación, vigilaron y colaboraron en los trabajos, construyeron los canales de riego y obtuvieron la bomba a crédito.

Uno de los primeros problemas que enfrentó el grupo fue el formar una superficie compacta a irrigar con la hectárea y media que aportaba cada socio. Las parcelas estaban

Las tierras de enlame que se descubren cuando se desagüa el bordo quedaron para la pequeña propiedad. Por ello se pidió la ampliación del ejido y se obtuvieron 470 ha; pero para cuando se dio la resolución presidencial la tierra ya se había fraccionado y vendido. Quedaron algunos propietarios con más de 100 ha, siendo el resto campesinos con un poco más de tierra que los ejidatarios que viven en el mismo pueblo.

Los nuevos ejidatarios no han podido ocupar su tierra, cuando lo intentaron fueron desalojados a balazos por los pequeños propietarios y sus demandas no encontraron eco ante las autoridades agrarias a pesar del apoyo de la Unión. **Aunque estas gestiones han pasado a un segundo plano, el problema de la tierra no entregada está siempre presente en el pensamiento de los ejidatarios, como parte de una cultura política que no es tan fácil suplantarse** (ver López, 1994). Tras las reformas al artículo 27 constitucional, UNORCA consiguió recursos que se destinaron a la compra de tierras para solucionar algunas de las demandas pendientes.

diseminadas en las tierras de humedad y por ello tuvieron que hacer arreglos y permutas con los no socios.

Mezcla de imposición y consenso, como sucede con frecuencia en los colectivo (Krotz 1988c: 120), la decisión para trabajar en colectivo surgió cuando el Banco indicó que el crédito se daría para trabajar en grupo y los ejidatarios que habían visitado otros ejidos colectivos los animaron⁶. Empero, muchos

"le sacaban a trabajar en esta forma, diciendo que era muy difícil que no hubiera diferencias en el grupo...después nos dimos cuenta de que si no lo hacemos en conjunto no hacemos nada; pero ha sido mucho quebradero de cabeza trabajar juntos".

Y así, pese a que el Banco les propuso administrar el crédito y organizar la producción, ellos prefirieron mantener el control de su producción:

"Si vamos a trabajar en colectivo, nosotros lo vamos a hacer y no vamos a dejar que ellos nos vengan a mandar y a decir que hacer en nuestra tierra". Con ello se acentuó el "nosotros" y la identidad de intereses.

En cuanto al qué producir, desde 1987 la parcela la han destinado, primordialmente, a la siembra de cultivos comerciales principalmente granos (trigo y sorgo) y hortalizas: ajo, chile, cebolla; pero reservando una porción para cultivar maíz, ya sea con crédito o con recursos propios, que se ha destinado al consumo y, eventualmente, a la venta en elote.

En un principio, la decisión de qué sembrar estuvo influida por las indicaciones de Banrural, cuyos técnicos "asesoraron" los primeros cultivos, asegurándoles obtendrían muy buenos ingresos para cubrir sus deudas. Por ello aceptaron comenzar con cultivos que no conocían pero, ante fracasos y algunos éxitos, se han formado criterios propios para decidir lo que les conviene.

En el siguiente cuadro se muestra el uso de la tierra en la parcela de riego observado durante dos temporadas de campo.

⁶ Erasmus (1977) indica que la forma más común de inducir a colectivos en países en desarrollo es el incentivo de obtener crédito y maquinaria con facilidades. Velásquez (1983) también reporta esta práctica común de Banrural para formar colectivos.

Sin embargo, Paas (1990) señala que la experiencia demuestra que un proyecto autogestivo tiene mayores probabilidades de éxito cuando responde a una decisión autónoma del grupo.

Cuadro 11
USO DE LA TIERRA EN LA PARCELA DE RIEGO DE EL RODEO

Noviembre 1988			Marzo 1989		
Cultivo	Hectáreas	Con/Sin crédito	Cultivo	Hectáreas	Con/Sin crédito
Sorgo	23	c/c	Trigo	23	c/c
Chile	7.5	c/c	Hortalizas	1	s/c
Ajo	4	c/c	Ajo	4	c/c
Maíz	9.5	s/c	Maíz	2	s/c
Maíz	6	c/c	Maíz	13	c/c
Total	50		Total	43	

La estrategia de cultivos escogidos resulta acorde con una empresa social, que ha de tener en cuenta el bien común y no sólo la máxima ganancia, y con la lógica de producción de una economía campesina, que debe proveer al consumo familiar. Su principal objetivo, empero, ha sido el pagar cuanto antes el crédito, lo que supone la permanencia del grupo.⁷

Esta lógica de producción los llevó a utilizar en abundancia aquello con lo que más cuentan: su trabajo, que en general no se contabiliza ni se paga. Los cultivos para consumo se realizan sin crédito, aportando trabajo y una cuota para la compra de insumos y el diesel del tractor.

En sus cinco años de trabajo el grupo ha obtenido algunas buenas cosechas, sobre todo de granos y ajo; pero también ha enfrentado pérdidas o una baja producción debido tanto a factores naturales como a una ausente o deficiente asesoría técnica en cultivos con los que no está familiarizado.⁸

Es cierto que la Unión llegó a contratar técnicos, de forma temporal, para asesorar a los ejidatarios pero no pudieron establecer una relación satisfactoria de confianza y respeto mutuo para que se adoptaran las medidas que indicaban, además de que la interacción no fue lo suficientemente prolongada para lograrlo.⁹

⁷ El Banco ha proporcionado crédito de avío y refaccionario para la compra de dos tractores.

⁸ Con el personal del campo experimental del INIFAP del Bajío tuvieron una experiencia positiva, validando semilla mejorada de maíz, gracias a la buena relación que se estableció con los "ingenieros" que supervisaron con regularidad los trabajos. Pero el grupo no ha contado con una asesoría continua y acorde a sus necesidades, ni para los cultivos ni para la administración.

No obstante, el principal problema que ha enfrentado "el grupo del pozo" es la comercialización de su cosecha, especialmente de las hortalizas. Al no conocer el mercado tuvo que negociar con la compañía agroexportadora que indujo la siembra, dio la semilla y terminó comprando a un precio menor al esperado, por lo que ahora prefiere sembrar sólo granos.¹⁰

Con frecuencia el trabajo en colectivos implica el aprendizaje de nuevas formas de trabajar la tierra, de relaciones de crédito con agentes externos, de adentrarse en el tortuoso mundo de los mercados y todo ello supone un proceso de resocialización que requiere una asesoría adecuada.

B) La Organización del Trabajo Colectivo.

Trabajar en colectivo significa construir un sujeto social que organice el trabajo y tome decisiones sobre el cómo, el cuánto y el cuándo producir y sobre cómo distribuir los ingresos. Supone reconocer intereses de grupo y objetivos comunes que pueden alcanzarse mediante la acción conjunta. Pasar de un nivel individual de decisiones, a un ámbito colectivo que limita la libertad individual en aras de un bien común. Ello crea tensiones inherentes a toda empresa social, en donde la búsqueda del bien colectivo y la del bien individual son tendencias complementarias o en conflicto; pero siempre presentes.¹¹ El trabajo colectivo representa

⁹ Véase Franco y Rosales, 1997 en torno a la relación agente-productor como un proceso de resocialización mutua y a las condiciones adecuadas para la transferencia de tecnología. Los ingenieros mencionadas, pese a estar interesados en trabajar con campesinos organizados, concluyeron que les era más fácil hacerlo con empresarios privados que les delegan la organización del trabajo y la supervisión de sus trabajadores.

¹⁰ En el caso del sorgo los socios del grupo habían hecho tratos con el antiguo acaparador de granos, quien tardó más de dos meses en pagarles mientras ellos cubrían intereses. En adelante pensaban hacerlo todo por escrito. En el caso del chile lo habían pesado en fresco y se los pagaron en seco, sin que ellos supieran cuanto había mermado, teniendo que conformarse con lo que les dieron. *"Cuando nos entregaron el cheque, lo vimos de reojo y creímos que eran 30 millones, al salir y llegar al Banco nos dimos cuenta de que eran tan sólo 3,960,000.00 y hasta nos dolió el estómago, no alcanzaba ni para el crédito"*. No entendieron porqué y no se atrevieron a pedir cuentas hasta después que lo comentaron con los técnicos de la Unión. *"Nada más estamos trabajando para ellos, así mejor nada más sembramos maíz o sorgo o trigo"*.

¹¹ Krotz (1988a: 31 y 120) menciona cómo esta integración se realiza tendencialmente sobre principios de organización diferentes y hasta contrarios a los principios de organización socioeconómica dominantes. Se establece una identidad de intereses entre los miembros del colectivo, por lo que este autor plantea la hipótesis de que estas organizaciones son un avance frente a la tendencia individualizante, por el

también construir una identidad colectiva que ayude a superar los conflictos y tensiones propios de este proceso y a afirmar el sentimiento de unidad.

"¿Que no le platicaron que aquí en El Rodeo sí somos muy unidos?. Hemos tenido problemas, pero todos los resolvemos... Ya estamos todos en esto y vamos a seguir adelante para sacar el compromiso que adquirimos juntos".

Trabajar en colectivo es entonces un proceso complejo y conflictivo que implica transformar prácticas sociales, no sólo en su expresión material sino en su dimensión conceptual y cultural; modificando el modo de ver y hacer las cosas, creando nuevas normas o adaptando las ya existentes. (ver Krotz, 1988b.

En El Rodeo, este proceso de aprendizaje se ha realizado de forma espontánea, a través del ensayo y el error. Si bien en la concepción y gestión del proyecto participaron los asesores, en la organización interna del trabajo, los integrantes del grupo se las han arreglado solos, estableciendo normas, tomando decisiones en conjunto o delegándolas en sus representantes.

La organización del trabajo colectivo enfrenta dos problemas cruciales: la división del trabajo y el control de éste, de manera que todos los miembros participen equitativamente en las labores.¹²

En el colectivo de El Rodeo, la división del trabajo no es muy compleja pues el grupo es pequeño, no hay una marcada especialización y -exceptuando a los que realizan alguna comisión fuera- todos los socios deben trabajar en la parcela o enviar a un familiar o un peón que los sustituya. Si alguno de los socios falta, se anota y es una jornada que tiene que reponer con trabajo o con el equivalente al jornal de un peón, o bien se le rebaja al tiempo de la cosecha. Sólo cuando un socio se enferma y no puede trabajar se le perdona el día.

El hecho de que el grupo no sea muy numeroso que se haya dividido en tres subgrupos con un "jefe" cada uno y que sus integrantes se conozcan entre sí y se vean cotidianamente,

reconocimiento de los intereses grupales frente a los individuales o familiares. Sin embargo -como apuntamos más adelante- ambas tendencias conviven en un colectivo, a veces con cierto equilibrio y otras como fuerzas opuestas.

¹²Erasmus enfatiza cómo el principal problema señalado por integrantes de colectivos de países de Sudamérica o de Africa el que unos trabajen más que otros. *"Los colectivos siempre fracasan porque algunos no trabajan duro y los otros se molestan comentaron en Ghana"* (1977: 309). Lo cual es común escuchar.

facilita el que todos ellos participen, ya que la presión social puede ser suficiente para que cumplan. Es decir, se reúnen las condiciones de grupos pequeños cara a cara, con alta visibilidad y predictibilidad social del comportamiento de sus miembros que Erasmus (1977) señala como necesarias para que el trabajar en colectivo sea viable.¹³

En El Rodeo, los miembros del colectivo han manifestado no tener muchos problemas al respecto, la presión social de una asamblea parece suficiente para que aquellos que no han cumplido con un pago lo hagan:

"Al que no trabaja igual, no se le reparte igual la cosecha, ...como van empezando hay temor... Todos tienen que ir a fuerzas a trabajar porque ya se comprometieron" (socios del Rodeo, 1988).

En principio, los integrantes del grupo decidieron dedicarle al trabajo colectivo tres días a la semana, ya que todos atienden su parcela individual; sin embargo, cuando hay alguna labor urgente acuden el tiempo necesario. Hay días en que todos van a la parcela (a cosechar o a sembrar a mano) y otros en que se turnan los tres grupos. El jefe de cada uno recibe instrucciones del Presidente de la Sociedad y apunta a los que no acuden a la parcela.

Cinco socios manejan los tractores y uno de ellos es el que se encarga de su mantenimiento y de *"llevar los gastos y las ganancias del tractor"*. Le entrega cuentas al tesorero en turno.

También se observa cierta tendencia a la diferenciación entre quienes realizan las labores manuales -muchos de ellos hijos de los socios- y aquellos que casi no acuden por enviar peones o realizar trámites en el exterior. Algunos campesinos maduros han aprendido a organizar el trabajo y se encuentran cotidianamente en la parcela.

Ciertamente se requiere aprovechar la capacidad de los distintos miembros y compensarla, pero ello puede llevar a desigualdades internas por lo que es conveniente propiciar la rotación de cargos y el adiestramiento mutuo de los socios, aprovechando la tradición del grupo de *"jalar parejo"*.

¹³Como ejemplos de casos exitosos, Erasmus (1977) cita el de un grupo de Venezuela en donde decidieron rotarse cada semana todas las tareas, incluyendo el puesto de mando, ello les permitió definir lo que era una jornada justa para cada tarea y asignar el trabajo equitativo. También menciona un ejido colectivo del distrito de riego yaqui de Sonora, dividido en ocho grupos de trabajo, cada uno con seis miembros familiares o amigos, acostumbrados a trabajar juntos.

Por otra parte, es importante señalar que el grupo de El Rodeo y las directivas en turno, todavía no logran adecuar la necesidad de trabajo en la parcela con los trabajadores de que se dispone. Es decir, no han planeado cuánta fuerza de trabajo se requiere para tal o cual labor. Cuando hay labores pendientes convocan a todos los socios o a uno de los tres grupos. Se tiene cierta conciencia de que

"... sabiendo controlar el trabajo, se podría hacer bien con menos gente. Me han dicho que con 8 socios se podría trabajar bien, pero somos 33 y tienen que participar todos" (Presidente del grupo, (1988)).¹⁴

En El Rodeo el trabajo no se paga y no se contabiliza como un costo de producción. El mismo Banco no da crédito para pagar jornales y cuando se pierde una cosecha los socios están conscientes de que pierden su trabajo. El problema recae en aquellos que no acuden a la parcela y tienen que pagar peones o bien aportar el equivalente a un jornal, ya que los ingresos o el maíz que reciben no compensa lo que pagaron. A quienes más se les dificulta es a las mujeres ejidatarias que no tienen hijos o marido que vaya a trabajar. Sin embargo, terminan consiguiendo el dinero ya que no quieren perder sus derechos como socias del grupo y dueñas en conjunto de la tierra.

Ocasionalmente se ha pagado el trabajo para dar incentivos a los socios o a sus hijos que envían a trabajar, sobre todo en algunas labores que han requerido mucho trabajo manual. Esto ha sido una práctica de algunos encargados para facilitar su labor de controlar el trabajo.

Es común que los miembros de un colectivo enfrenten grandes dificultades para disciplinarse unos a otros, ya sea por inexperiencia para tomar decisiones o bien porque se acuse al responsable de ser déspotas y tratar como inferiores a sus compañeros (Erasmus, 1977: 310-320). Como resultado, el esfuerzo decrece, con frecuencia cae al nivel del que trabaja menos y baja la productividad del trabajo, los costos de producción aumentan, los beneficios disminuyen y, con ello, la confianza en los administradores.

¹⁴Velásquez (1983), también reporta esta ausencia de planificación del trabajo en San Pedro Toxin, Jalisco, donde el colectivo aseguraba trabajo diario para todos, debido a que la labor que se podía realizar en un día se hacía en dos o tres, ya que no había control sobre la cantidad y calidad del mismo. En este caso como el trabajo lo hacían peones y se les pagaba con crédito, aumentaban considerablemente los costos.

En el caso de El Rodeo, los costos en efectivo no aumentan, pero sí el trabajo innecesario y el cansancio de algunos socios. Considerando que se lleva la cuenta de quién trabaja y quién no y que existen posibilidades de presión social y control colectivo del trabajo, se requeriría hacer una planeación de éste según las labores y el tiempo necesario para cada cultivo y elaborar las normas de trabajo que lo hagan más eficiente.¹⁵ Entre ellas, se deberían fijar los incentivos para quienes sobresalgan en la realización de las labores.¹⁶ Esta planeación disminuiría la carga de trabajo que representa la parcela irrigada en la economía familiar y para realizarla sería conveniente la asesoría de un especialista en economía agrícola (Queitsch, et al., 1987).

C) Toma de decisiones, la directiva y la "rendición de cuentas".

He aquí uno de los aspectos más conflictivos de la división del trabajo en un colectivo: la división entre quienes hacen el trabajo manual y quienes lo organizan y lo administran y la forma como se retribuyen y controlan mutuamente.¹⁷

Esta estructura de dirección y su funcionamiento, puede llevar a reproducir las formas de dominación prevalecientes en el campo o bien a fortalecer elementos democráticos (Krotz, 1988c: 123). No se trata de en un antiautoritarismo mal entendido sino de contar con una autoridad que haga funcional el proyecto y sea controlada por las instancias representativas de la organización (Paas, 1990: 20).

En El Rodeo no ha sido mucha la distancia social establecida entre la directiva y los socios, ya que no se ha contado con especialistas para organizar el trabajo técnico ni para llevar la administración. La directiva se ha nombrado en asamblea escogiendo a los que se considera más capaces o más dispuestos y quienes se encargan de organizar el trabajo en la parcela, realizar

¹⁵Queitsch et al. (1987: 110-140) hacen una amplia exposición sobre la organización y la economía del trabajo en las unidades agropecuarias colectivas, enfatizando la eficiencia que se debe buscar con la elaboración de planes semanales, estacionales o anuales. Así mismo explican cómo elaborar las normas de trabajo (142-151).

¹⁶Véase Queitsch et al. (1987: 153) y Paas (1990: 19) en relación al desgaste que supone la falta de una asignación adecuada de tareas que eviten el espontaneísmo y la pérdida de los miembros con mayor empuje.

¹⁷Esta problemática alcanza a las cooperativas y colectivos de muchos países y tiene un significado político-cultural que requiere de un mayor análisis (Krotz, 1988a: 36).

las gestiones y la administración, si bien muchas decisiones importantes se toman en asamblea a la que estos representantes han de rendir cuentas.

En la práctica, el funcionamiento de una directiva no se apega a normas específicas, sino que adopta diferentes formas, según sean las características de sus integrantes y las circunstancias de la empresa. En el caso de El Rodeo, conocimos dos directivas, una más centralizada y otra con funciones más compartidas.

Cuando el grupo quedó constituido se nombró Presidente a un ejidatario que había salido con frecuencia a trabajar a los Estados Unidos en labores agrícolas. Este se encargó de la tramitación de todos los créditos iniciales y de organizar el trabajo, además de manejar uno de los tractores. Se entendía con los técnicos, pero le era más difícil entenderse con los socios "antiguos" como su suegro. A los *"dueños está más duro mandarlos, aún así me han obedecido"*.¹⁸

La capacidad de este hombre para sacar adelante, tanto los trámites como el trabajo en la parcela, llevó a la centralización de funciones y de autoridad en su persona, ya que el Secretario y el Tesorero jugaban un papel secundario. El mismo consideraba que la mayor parte de los ejidatarios no estaban en condiciones de hablar con los técnicos y con los empleados del Banco, ya que, entre otras cosas, no les hablaban fuerte y se conformaban con lo que les daban o decían. Por ello era difícil que lo sustituyeran.

Durante año y medio *"le entró muy duro al trabajo"*, tomando el cargo como un servicio y ocupándose de todo sin recibir compensaciones, hasta que dejó la presidencia del grupo y se fue de nuevo al extranjero. Al parecer, durante su gestión no recibió alicientes económicos específicos y *"al principio no le pagaban ni los gastos cuando salía a hacer trámites"*, ni lo compensaban por el tiempo que ocupaba en gestiones sin poder atender su parcela.

Es cierto que hacer uso del trabajo voluntario y no retribuido al iniciar una empresa social, es un recurso que ésta tiene para abatir costos monetarios. Pero hay que administrarlo con mucha prudencia y por poco tiempo (ver Bartra, 1991 y Paas, 1990:19).

¹⁸Erasmus, (1977), señala las dificultades de los administradores para sacar adelante el trabajo en un colectivo, siendo por lo general débiles e ineficaces ya que no pueden ser enérgicos y autoritarios con los dueños. Por ello es apreciable que un encargado logre hacerlo. El tamaño del grupo, su relativa homogeneidad y el que todos se conozcan, ayuda a lograrlo.

"Ahora a ver quien se hace cargo de todo esto, verán lo que es bueno" comentó un tanto resentido y orgulloso al terminar de entregar cuentas en la asamblea de socios.

La sustitución no resultó fácil, pues nadie parecía abiertamente interesado en el cargo. Por consenso se decidió dividir las funciones del cargo, la tramitación del crédito en Banrural quedaría a cargo del Comisariado Ejidal y para la organización del trabajo eligieron a uno de los socios ausentes, considerando que *"a todos nos toca servir y perder el tiempo"*.

En la práctica, este cambio de directiva implicó un proceso de aprendizaje de los representantes y la participación de otros socios con más experiencia en los trámites al exterior. A éstos se les daban comisiones en asamblea para comercializar la cosecha, conseguir maquinaria, etc., lo que los desligaba del trabajo manual y propiciaba cierta especialización. En compensación se les pagaban sus gastos, siendo otro de sus incentivos el que el grupo saliera adelante.

En cambio, la organización del trabajo en la parcela y la administración del crédito recayó en el tesorero del grupo, ya que los otros miembros de la directiva sólo asumieron su responsabilidad por breve tiempo. Se trataba de un campesino sencillo y cumplido, de los más modestos de El Rodeo, que no sabe de contabilidad; pero sí de cómo tratar a los trabajadores, a quien *"le han cargado la mano"* en el servicio del ejido. Se quejaba de que lo habían dejado solo y no podía hacer bien todo el trabajo. A su esposa no le gustaba que fuera el encargado, pues la gente murmuraba y la familia no obtenía ningún beneficio.

Elegir representantes y luego dejarlos solos sin ninguna compensación es una práctica que lleva a cansarlos, a que quieran dejar el cargo y a que luego nadie desee ocupar estos puestos.¹⁹ Como podemos observar, en las dos directivas se centralizó la organización del trabajo agrícola en una sola persona, al parecer sin otro aliciente que el cumplir bien con el cargo.

Cuando se relevó al segundo encargado debido a que ya se había cansado y a la desconfianza de algunos, se quedaron otros con más instrucción pero que no supieron tratar a los muchachos en el trabajo, por lo que de nuevo acudieron a sus servicios.

¹⁹Velásquez (1983), reporta que los encargados de vigilar el trabajo generalmente renunciaban porque se cansaban de ello.

Recibir compensaciones justas y contar con más apoyo de los compañeros, puede asegurar una mayor efectividad y permanencia en los cargos. Algunos estudios sobre las unidades agropecuarias colectivas (Queitsch et al., 1987) consideran conveniente dar remuneraciones o estímulos adicionales a los dirigentes con base en la calidad de su trabajo y en los resultados de la producción; pero es difícil definir los criterios de evaluación y los estímulos tendrían que ser acordados por todo el grupo.

La administración y el registro escrito representan otro reto y otra práctica que aprender para el grupo de El Rodeo, ya que su cultura es básicamente oral. Tienen mucha capacidad para retener en su memoria datos, hechos, montos de crédito o ventas de cosechas; pero esto no es suficiente para administrar su trabajo. A pesar de que sin capacitación, los representantes anotan los gastos, guardan las notas y logran salir adelante en el corte de caja que les piden los compañeros, es necesario acudir a la contabilidad y hacerla inteligible para todos (ver Paas, 1990).²⁰ Es frecuente que, a pesar de las exposiciones detalladas de los tesoreros, de lo que se vende y se compra, ni los socios ni la directiva tengan claro el balance general. Ello dificulta el poder controlar a las directivas y propicia la desconfianza y la apatía (ver Erasmus, 1977 y Velásquez, 1983). Por ello coincidimos con Krotz (1988c), en que el adiestramiento administrativo de los socios y su directiva es una condición para la autogestión.

En El Rodeo, el corte de caja que presencié, más que aclarar muchas cuentas o ser una evaluación, parecía haber legitimado una práctica y una administración. No se trataba de discutir eficiencia económica, evaluar cultivos o ganancias o utilidades. El presidente saliente quedaba bien ante sus compañeros y se percibía un ambiente de confianza en el grupo.

En El Rodeo, el control sobre los representantes se puede efectuar de forma directa, tanto por el tamaño del grupo como por la frecuencia con que se reúnen. También incide positivamente en este control, la existencia paralela de dos directivas, la del colectivo de la parcela irrigada y la del ejido que se complementan y se interregulan. Hasta el momento han podido llevar a cabo procesos de rendición de cuentas de sus representantes, inhibiendo, en parte,

²⁰El corte de caja fue un proceso lento y cansado que duró varias horas, ya que abarcaba un año de administración y mucho dinero, muchas cuentas, varios cultivos, varias ministraciones del Banco, pagos al mismo, reparto a los socios, sin un registro contable para cada cosa. Eso sí tenían notas o papelitos de todo, hasta de los gastos de las comisiones, guardados sin mayor orden dentro de un portafolio.

la tendencia común en la cultura política tradicional de buscar el beneficio personal a costa de los fondos comunes.

D) La asamblea de socios y la distribución del excedente.

La autoridad máxima del grupo es la Asamblea de Socios, en donde se toman la mayor parte de las decisiones importantes sobre qué sembrar, cuándo efectuar tal o cual labor, cómo vender la cosecha o cuándo pedirle cuentas a los representantes.

En asamblea también se nombra la directiva y se designa a quién va a efectuar tal o cual comisión a nombre del grupo. En ella se informa de las gestiones realizadas, del crédito solicitado y de los gastos efectuados. También se decide en conjunto como distribuir la cosecha o los ingresos obtenidos.

La asamblea es la práctica colectiva central. A través de ella se realiza la autogestión campesina, ya que en esta instancia se decide sobre los procesos de producción y distribución, sin injerencias externas directas.

Los socios realizan asambleas más o menos cada semana en la escuela del poblado o en la parcela. A éstas acuden la mayoría de los socios, aunque su nivel de participación presenta diferencias.

Como veíamos, en general no se hacen votaciones, las decisiones se toman por consenso, hablando todos al mismo tiempo para aprobar o callando y avalando la proposición de los que dirigen la asamblea. *"Hacer congeniar al grupo"* ha sido también un proceso largo y difícil.

Una de las decisiones más importantes a tomar en una empresa social es **la distribución de los excedentes o ingresos obtenidos.**

Hasta ahora en El Rodeo, cuando venden una cosecha, el criterio prioritario es pagarle al Banco, no sólo el crédito de avío sino las letras del tractor, así como crear un fondo de ahorro para el pago de la luz y otros gastos.

La deuda es como una carga con la que quieren terminar lo más pronto posible, incluso a costa de los ingresos familiares.

"Primero son las letras que darle a la familia...debemos mucho al Banco y queremos salir de la droga".

Las señoras no comparten la misma opinión y algunas no están de acuerdo con el trabajo en colectivo. Todos los días, alrededor de las 10 de la mañana, las mujeres llevan el almuerzo caminando una media hora hasta el plano donde están trabajando y *"..luego resulta que casi no les toca nada, todo es para el Banco."* Por eso quieren que siembren algo por su cuenta para que a cada quien le toque su parte.

Debido a las presiones del consumo familiar, los socios han debido repartir algunos ingresos por partes iguales. Sin embargo, no es mucho lo que han podido distribuir después de pagar el crédito de avío. En cuanto al maíz, es común que repartan toda la cosecha, tanto lo que sembraron por su cuenta como lo de crédito, ya que debido al bajo precio de este grano prefieren pagarle al Banco con los ingresos que obtienen de otros cultivos

Distribuir el excedente y lograr un cierto equilibrio entre los intereses comunes y el consumo e intereses familiares e individuales, es una de las prácticas más difíciles en una empresa social. Es al mismo tiempo un factor de tensión continua en estas empresas. En El Rodeo, el grupo de socios más participativo y la directiva tienen como prioridad pagarle al Banco y mantener la empresa, mientras que otros socios y las esposas esperan los beneficios inmediatos y piensan que trabajando de forma individual la tierra, podrían obtener más.

Trabajar en colectivo requiere asimismo de una mística y de una autoafirmación del colectivo y de la unidad del grupo que ayuden a sortear los problemas y tensiones y a evitar que el predominio excesivo de los intereses individuales terminen por destruir la empresa común.

En El Rodeo, por ejemplo, algunas de las esposas de los socios confiaban en que al terminar de pagar el crédito *"van a dividir la tierra y va a ser como antes, cada quien a lo suyo"*. Sin embargo, los socios manifestaron que todos estaban de acuerdo en seguir adelante juntos. Reiteraron que hay una unión y cooperación que no se encuentra en otros ejidos de la "27", desarrollándose cierta conciencia de la importancia de enfrentar problemas juntos. *"Desde que empezamos la Unión se decía que unidos llegábamos más lejos"*.

Desde luego, también la presión social y el compromiso de la deuda contraída, llevó al grupo a mantenerse y a cumplir con el trabajo durante cinco años, al cabo de los cuales le

quedaba por pagar algunos letras de los tractores. Para entonces, a pesar de tener algunos proyecto comunes, las fuerzas cohesionadoras eran menores.

Con entusiasmo los socios habían emprendido el trabajo colectivo y sorteado diversas dificultades, saliendo adelante con sus propios recursos y aprendiendo en el camino. Si bien habían contado con el apoyo de los asesores, éste no fue lo suficientemente cercano y continuo, debido a que éstos atendían a toda la "27" y, posteriormente, se dedicaron más a la UNORCA.

Y es que la empresa requería una asesoría y una capacitación que le permitiera enfrentar no sólo los retos técnicos de nuevos cultivos, sino la comercialización, la administración y una organización y planificación del trabajo adecuadas que incidieran en la eficiencia económica y dieran incentivos a sus miembros para continuar con el colectivo, contrarrestando los conflictos internos y las presiones familiares para individualizar el trabajo.

Recordemos que el bien colectivo no se mantiene sin algún tipo de reforzamientos individuales que no pueden ser siempre la presión y la compulsión del grupo (ver Queitsch et al., 1987).

El proceso de resocialización informal en el que se involucró el grupo fue incompleto e insuficiente para consolidar esta nueva forma de producir, debido sobre todo a falta de condiciones externas que apoyaran y favorecieran este esfuerzo. Sin embargo, las nuevas prácticas aprendidas e interiorizadas pueden servir de base para participar en nuevas experiencias de desarrollo ya sea de forma individual o colectiva,²¹ como ha ocurrido en otras organizaciones (ver Moguel y Aranda, 1992).

5.3 LA PLANTA BENEFICIADORA DE LENTEJA

A) Comercializar la lenteja en común. El inicio.

Desde la formación de la Unión, uno de sus objetivos primordiales había sido comercializar la lenteja en conjunto, pero fue hasta 1981, después de realizar los talleres de costos de producción, que los delegados decidieron intentarlo para el siguiente ciclo.

²¹En 1992 el grupo de El Rodeo se había desintegrado temporalmente, volviendo a trabajar cada uno su parcela ante el hecho de que su trabajo poco les redituaba para mejorar sus ingresos familiares, debido a las deudas contraídas con el Banco. En ese año se reestructuró a nivel nacional la política de otorgamiento de crédito.

Sin embargo, suplantando toda la cadena de intermediación (ver cap. 3.2 b), así como la compleja red de relaciones sociales tejida en torno a ella y acceder al excedente social del que se apropiaban los intermediarios no era, desde luego, ninguna tarea sencilla ni un camino solo económico que no tuviera vueltas ni retrocesos.

El presidente de la Unión y una de las asesoras lograron, en 1982, que el Fideicomiso Promotora Conasupo comprara 30 toneladas a \$15.00 el kg, cuando en las tiendas estaban comprando a \$7.00. Pero, a pesar de ello, no fue fácil convencer a los lentejeros de que era posible vender a través de la Unión²² y de que entregaran su lenteja en espera de que les pagaran, sobre todo cuando dependían del intermediario para cosecharla e incluso para su consumo cotidiano, y luego de que, en el ciclo anterior el proyecto había fracasado, debido a que Banrural negó el préstamo para comprar la cosecha.

De manera que la lenteja se juntó "*de milagro*", la Directiva tuvo que ir de ejido en ejido con un camión del Fideicomiso, un arnero para limpiar la semilla y una báscula. Los delegados les ayudaban a convencer a los productores "*le entraban con 30 kilos, con 100, si bien nos iba, o incluso con 10 kilos*". Posiblemente era la lenteja que apartaban para "kilear" en las tiendas y que no estaba comprometida.

En 1983, los lentejeros ya tenían confianza y se negoció con Diconsa la venta de 50 toneladas y con COPIDER un crédito puente para comprarle al productor a \$50 el kg, 25% más que lo que pagaba el acaparador. Después de descontar los gastos de operación, se repartieron "alcances" o excedentes a los productores (\$60 más por kg vendido) que equivalían a más del 100% del precio que pagaban los intermediarios (Durán et al., 1986: 97).

Ante el éxito, se retomó el proyecto de una beneficiadora de lenteja para la región y se logró que PIDER construyera el local, obteniéndose crédito para la maquinaria. Se estableció un convenio de comercialización con Diconsa, principal compradora de la Unión hasta 1990, por 900 toneladas.²³

²²La interiorización de la subordinación supone también una conciencia de lo que es posible y de lo inalcanzable (García, 1986: 26), la que suele ser difícil de cambiar.

²³En 1984 se consiguió además que el Fondo para la Industria Asociada otorgara un crédito por cuatro meses, con lo que se pudo habilitar al productor para el "arranque" y tener liquidez para comprar desde abril (Durán et al., 1986).

Fue entonces (1984-85) cuando comenzó la competencia por el mercado de la lenteja. El acaparador tuvo que aumentar los precios e incluso llegó a colocar su camión frente a la empacadora, ofreciendo el pronto pago de la cosecha. Los precios pagados en la planta ya no fueron tan espectacularmente altos como los primeros años y las primeras experiencias y el hecho de que los intermediarios subieron el precio gracias a la existencia de la empacadora, parecían haberse borrado de la memoria colectiva.

El principal intermediario dejó de comprar lenteja por algún tiempo y diversificó sus negocios vendiendo fertilizante y material de construcción, o bien recibía la lenteja y la vendía en la empacadora. Pero las relaciones clientelares no desaparecieron y emergen en cualquier dificultad que se tenga con la planta, con los asesores o con el Banco. En cuanto a las ventas al menudeo, éstas han sido menos afectadas, ya que las tiendas ejidales surtidas por Diconsa no tienen la aceptación de toda la comunidad. En estas tiendas también se compra lenteja con fondos prestados por la Beneficiadora; pero a pesar de que se paga un precio mayor, muchos siguen acudiendo a donde tradicionalmente han sido clientes.²⁴

Quienes van a la Conasupo acuden sobre todo por maíz y azúcar y se quejan de que no está bien abastecida. De todas formas la tienda rural ha ayudado a regular los precios, si bien no se percibe como un proyecto del ejido que hay que apoyar y vigilar.

"La gente critica más a las autoridades de la Unión que a los comerciantes que los están fregando... ¿cómo romper esta relación?" se quejaba un comisario ejidal.

Tanto el acaparador como los tenderos han resistido por la base social con la que cuentan y por los numerosos "favores" que acostumbran hacer a sus clientes, sin tener que oponer una resistencia frontal a la Unión.

B) La Beneficiadora de lenteja. Acopio, envasado y distribución.

A partir de 1985, la lenteja se distribuyó envasada, oscilando desde entonces el acopio y venta entre 500 y 1000 ton por año, logrando pagar el crédito y distribuyendo alcances a los productores.

²⁴En 1989, la Conasupo compraba lenteja a \$750 el kg mientras que en las tiendas decían que ya había bajado el precio, pagándola a \$600 o a \$650 y revendiéndola a \$800 a la Empacadora y recibiendo después "alcances".

Como ese año la cosecha fue muy buena, la Unión tuvo que buscar un mercado más amplio. El entonces Presidente realizó varios viajes a México para poder venderla en el ISSSTE, en la tienda de la UNAM y en algunos sindicatos, pero esta diversificación complicó las entregas. Después vinieron dos años de heladas consecutivas en los que la empresa no pudo abastecer a toda su clientela, por lo que restringió de nuevo su mercado a Diconsa e incluso compró lenteja de Michoacán. En 1988 la cosecha se recuperó y se vendieron 1000 ton, en 1989 volvió a helar, pero logró sostenerse en el mercado.

Para 1991 y 1992 la cosecha fue buena, especialmente en este último año, cuando sembraron en toda la superficie húmeda, pero para entonces las condiciones del mercado eran otras, el precio había bajado por la entrada de lenteja canadiense, y Diconsa tenía dificultades para cumplir el convenio por el cierre de sus almacenes urbanos. La lenteja estaba almacenada en la empacadora y de nuevo se buscaban otros mercados. En 1992, cuando el gerente dio la orden de no comprar más lenteja, e incluso los tenderos no la recibían, los productores estaban muy molestos con la gerencia y alarmados, sin comprender las causas externas del problema.

Generalmente se empieza a comprar lenteja en el mes de marzo, cuando el precio está alto en el mercado; en mayo y junio, con la mayor oferta de lenteja, el precio baja, disminuyendo después el acopio hasta octubre, cuando queda poca lenteja que entregar y se reserva una parte para vender como semilla.

Los productores transportan por su cuenta la lenteja hasta las instalaciones de la empacadora, localizadas al borde de la carretera Apaseo-Jerécuaro, frente a la ex hacienda de San Lucas y al pueblo del mismo nombre. Ahí han de esperar a que la lenteja se pase por un arnero para quitarle la tierra y la paja y se pese. El personal extiende el recibo, acuerda la forma de venta (liquidación o anticipo) y entrega el cheque a cobrar en Apaseo el Alto al día siguiente.²⁵ Hubo un tiempo en el que se pagaba en efectivo y el tesorero tenía que llevar el dinero en el transporte público.

El proceso de limpia y selección de la lenteja se continúa dentro de la planta con maquinaria especializada y no requiere de mano de obra, sólo de la vigilancia del almacenista o

²⁵En algunos años el crédito para comprar se ha retrasado y los lentejeros han debido esperar su pago algunas semanas, lo que ha ocasionado descontento e incomprensión de muchos.

del jefe de producción. La lenteja que todavía tiene piedras y paja se lleva a lavar a mano en los lavaderos del patio, se seca y se vuelve a beneficiar. Esta operación es la que requiere de más trabajadores, ya que en los meses de mayor recepción se han llegado a contratar hasta 10 lavadores.

La lenteja limpia se envasa automáticamente en bolsitas de plástico que colocan dos operarias, luego se sellan y se encostalan en espera de ser distribuidas en los almacenes de Diconsa. Se transporta en dos camiones de esta empresa, los que posteriormente adquirió la Unión.

La encargada de comercialización de la "27" en México acuerda los pedidos con los diferentes almacenes de Diconsa en la República, cobra los cheques y los deposita. El que la empresa empezara a entregar la lenteja en diferentes almacenes del país no fue tampoco un camino fácil y supuso un proceso de aprendizaje, no solo de rutas y ciudades, sino de trámites, mañas y formas de relacionarse que supone el oficio de transportista.

Los avatares de los primeros años los recuerda un ejidatario lentejero, contratado como chofer de la empresa *"que aprendió a caminar toda la República: Guadalajara, Tepic, Durango, Toluca, Puebla, Coahuila y hasta Mérida."* Pero lo más difícil fue aprender a tratar con los bodegueros y recepcionistas de Diconsa. Al principio viajaba con un ejidatario de El Rodeo, y a pesar de llevar los papeles del pedido no se las querían recibir, pues ya tenían sus proveedores y estaban acostumbrados a sus regalos para recibir rápido la carga. También les querían cambiar el precio, hasta que se acostumbraron a tratarlos y a llevarles lenteja de regalo para poder descargar rápido.²⁶

Otro problema fue aprender a tratar con los oficiales de tránsito que por cualquier cosa los detenían y hasta les querían quitar el camión, ahora *"ya sabe como hablarles y que darles"*.

²⁶En una ocasión, que protestaron por el precio, les dijeron que se quitaran el sombrero; pero se negaron. Ello dio lugar a que se quejaron con la encargada de comercialización en México, pidiéndole que no les mandara a *"esos sombrero"*; pero ella les aclaró que *"esos"* eran los dueños de la lenteja.

C) Vender en la Beneficiadora. Algunos problemas de una empresa social comercializadora de segundo nivel.

En 1988 vender en la Beneficiadora significaba haber podido levantar la cosecha con recursos propios sin comprometer la lenteja con el acaparador, ya que ese año no hubo préstamos anticipados. Cuando ha habido crédito para prestar a cuenta de la lenteja, la participación del Consejo y de los delegados ha sido esencial para recuperar el préstamo. En cada ejido los delegados debieron supervisar quien tenía lenteja para poderles prestar y que la vendieran en la Planta, de manera que pocos quedaron a deber.

Y es que asumirse como socios de la empresa y al mismo tiempo como proveedores de la misma no resulta fácil. Paas (1992: 79) señala lo común que es que la insuficiente capitalización de las empresas se deba a que prevalecen los intereses de los socios en su calidad de usuarios de la misma. De igual forma, en la "27" predomina el interés por vender a mejores precios, obtener crédito y semilla barata, lo que lleva a los socios a fijar los precios en este sentido sin velar por *"su empresa"*.

Aún así, se requiere vigilar que la semilla se preste a quien realmente la necesita, levantando listas y acordando cantidades para evitar que se negocie con la lenteja de la Unión y se venda a los acaparadores. Esta vigilancia para defender la empresa social no ha resultado fácil.

Otro acuerdo ha sido el no comprar más de 5 ton para descartar a los comerciantes y a los pequeños propietarios que acaparan parcelas, a éstos se les paga un precio menor por no ser socios. No obstante, ha habido prestanombres que vendieron la lenteja de los acaparadores de parcelas. Ello nos habla de las relaciones sociales que, en el fondo, no han sido transformadas y de la falta de apropiación de la planta en tanto empresa social.²⁷ Así, la cultura política del clientelismo está presente en la relación de los productores con la empacadora y con los administradores de la misma.

Estos son algunos de los problemas a los que se enfrenta una empresa social, al fijar criterios que llevan a un beneficio social, más allá de lograr la máxima eficiencia económica, lo que implica tiempo y trabajo. El de la Empacadora es uno de los tantos ejemplos

²⁷En relación a la apropiación como proceso de interiorización de un proyecto colectivo ver el capítulo 2.1 p. 54

que la colocan en desventaja frente a la empresa privada (Nuñez 1992: 84-85), que sólo busca la máxima ganancia sin importar los medios para alcanzarla.²⁸

D) La organización del trabajo y la toma de decisiones.

La Empacadora es la base económica que sostiene a la Unión de Ejidos, ya que los excedentes que genera le permiten también sufragar los gastos del Consejo de Administración y es, al mismo tiempo, el símbolo que la representa socialmente.

Sin embargo, a diferencia del grupo de El Rodeo, al ser una empresa social de segundo nivel o supracomunal, la mayor parte de los ejidatarios de la Unión no están involucrados directamente en la organización y el trabajo de la "Planta" sino de manera delegada, a través de la Asamblea de Delegados o de la Directiva, quienes solamente supervisan la administración del gerente y toman algunas decisiones básicas, ya que el trabajo, tanto administrativo como manual, recae en personal asalariado.²⁹

De ahí que la empresa se presente a los ejidatarios como una entidad ajena que les impone normas o les paga mal su cosecha y con la que se relacionan de forma impersonal. O bien, un lugar en donde las relaciones que establecen con trabajadores y administradores en su doble carácter de proveedores y socios con intereses diferentes, se ven permeadas por conflictos personales. De manera que no son muchos los que la sienten como suya.³⁰

²⁸En 1989 el encargado de la Bodega de insumos de la Unión, preocupado porque se cubrían los gastos de operación pero no se generaban utilidades, descubrió que los comerciantes que vendían fertilizante obtenían sus ganancias de las trampas que hacían a los productores pesando mal el producto, vendiéndoles a cuenta de cosecha, etc. También los acaparadores solían vender la lenteja húmeda, cuando pesaba más, mermando luego al secarse. **Y todas estas prácticas son incompatibles con los principios de una empresa social.**

²⁹Al respecto véase la discusión de Paas (1992: 69-77) acerca de las dos estructuras de decisión en toda empresa social: la de participación o de los socios y sus instancias de representación, y la de ejecución, con el gerente y los trabajadores, y de las interrelaciones y conflictos entre ambas por no estar claramente definidos sus espacios de decisión y operación y excederse, una u otra, en sus funciones.

³⁰Esta distancia entre socios y empresa, así como la desinformación y la falta de apropiación social de la misma, es común en muchas de las empresas sociales que se desarrollan en México (ver Buchenau, 1992:112).

A ello contribuye el que, a pesar de que la demanda de la Empacadora nació de los lentejeros, toda la gestión e instrumentación de la misma ha sido realizada, básicamente, por los asesores de la Unión, quienes han apoyado a los Consejos de Administración. De esta manera, sólo un número reducido de socios participaron en este proceso y comparten el sentido de apropiación y defensa de la Empacadora en tanto empresa social, mientras otros critican a la gerencia y buscan obtener el máximo de beneficios personales.

Contrariamente a lo que ocurre en El Rodeo, la división del trabajo está basada en la división social del conocimiento que separa, no solo a los trabajadores administrativos y manuales al interior de la Beneficiadora, sino a los socios o "*patrones*" de la gerencia.³¹ Quienes dirigen la Planta y el trabajo no son miembros o dueños de la misma, elegidos por los socios, sino personal especializado contratado expresamente para ello.

Durante los primeros seis años, los gerentes y encargados de la comercialización en México eran los asesores de la Unión, quienes suplían su falta de experiencia en la administración con sus relaciones con otras organizaciones y funcionarios y con su interés para que la Planta funcionara con eficiencia. La habilidad que mostraron equilibrando los diferentes intereses en torno a la Empacadora y sorteando desastres naturales y precios de garantía que no aumentaron, les permitió pagar el crédito y obtener utilidades.

El resto del personal administrativo, como el contador y actual gerente, y las tres o cuatro secretarías y auxiliares de contabilidad, son jóvenes de los ejidos de la Unión. Cuando el personal es "*de fuera*", causa recelos y descontento como fue el caso del ingeniero contratado para hacer más eficiente la producción.³² Por ello se busca emplear a hijos de ejidatarios, a quienes se selecciona previa convocatoria emitida por el Consejo de Administración.

Los trabajadores manuales son alrededor de 15 (un almacenista, 4 envasadoras de lenteja, 2 maquinistas, 3 o 4 estibadores y lavadores de lenteja y 3 choferes) y se contratan durante el

³¹Esta división no es sólo un factor técnico, sino político y social, del que se derivan buena parte de los problemas y conflictos internos de las empresas sociales.

³²Erasmus (1977) ya señalaba la dificultad de los administrativos de un colectivo, generalmente personal externo contratado por la empresa, para dar órdenes a los trabajadores y dueños de la misma. En la Empacadora el ingeniero quiso dejar a un lado las relaciones un tanto impersonales e informales y ser más estricto con los horarios. Se llegó a comentar, entonces, que los ejidatarios ya no querían mandar a sus hijos "*para que los corriera un extraño*".

tiempo que trabaja la Planta; los meses de mayor recepción de lenteja se emplean más estibadores. Todos estos trabajadores también son hijos de ejidatarios o jornaleros de la región, a quienes se les paga el salario mínimo rural.

En cuanto al rol que juega el gerente, si bien es un empleado de la Unión, se le considera "*el patrón*" que manda y resuelve los problemas, si bien algunos de los trabajadores tienen un doble carácter al ser también socios ejidatarios, lo que dificulta las relaciones laborales.

Así mismo se dan relaciones ambivalentes entre gerentes, administradores y trabajadores manuales. Por un lado relaciones personales e informales, fruto de los años de convivencia con el gerente y asesor, que dificultan la exigencia en el trabajo y, por otro, un cierto respeto a su autoridad en espera que les resuelva problemas o les de concesiones, o bien, se le hacen duras críticas cuando los beneficios esperados no se obtienen.³³

Sin embargo, el gerente, que hasta hace poco era también el principal asesor de la Unión,³⁴ ha logrado tener la suficiente libertad de acción, tanto con los empleados como con los Consejos de Administración para hacerse cargo con eficiencia de la dirección de la empresa y tomar la mayor parte de las decisiones.³⁵

Considerando que con frecuencia se han de rendir cuentas al Consejo de Administración y a la Asamblea de Delegados y hay decisiones básicas que son tomadas por esta última, se puede hablar de una **cogestión** (Paas, 1990) o de una **administración supervisada** por los representantes de la Unión (Bartra, 1991). Además las cuentas bancarias las manejan conjuntamente la gerencia y el Consejo de Administración y este último puede hacer uso de las mismas, pero siempre con el conocimiento del gerente e informando a la asamblea.

³³En relación a esta ambivalencia de relaciones que también se da entre el gerente o coordinador ejecutivo y la junta directiva y a los conflictos comunes entre ellos, véase también Paas (1990: 21-22 y 1992: 73) donde discute el papel que ha jugar el gerente.

³⁴Debido a sus múltiples ocupaciones en la Coordinación de UNORCA y en el CAP, este hombre dejó en la gerencia al contador, ya capacitado y con conciencia del proyecto económico y político de la Unión.

³⁵Autores como Bartra (1991), Queitsch et al., (1987) y Buchenau (1992), coinciden en que si bien en un principio es importante la participación de los socios en las asambleas de la empresa, posteriormente es necesaria la especialización y el delegar el control en una dirección central. Pero siempre con sistemas adecuados de información y supervisión de los socios.

En cuanto a la "rendición de cuentas", la gerencia ha tratado de ser muy escrupulosa en la contabilidad de la empresa y en informar periódicamente, ya sea en la Asamblea de Delegados o por medio del Boletín informativo de la Unión que circuló en 1987 y 1988. Para ello se adquirió una computadora y se contrató personal externo que prepara los informes detallados para el Consejo de Administración. Sin embargo, se necesita un conocimiento especializado para comprenderlos, de lo contrario hay que conformarse con lo que los contadores explican y la administración puede ser impugnada por los grupos opositores y propiciar la desconfianza y la apatía (Velázquez, 1983; Erasmus, 1977).³⁶

Esta capacitación no es un factor puramente técnico sino básicamente político, ya que el acceso desigual a estos conocimientos y el manejo de los mismos, lleva a controlar recursos y a asumir posiciones de poder (Krotz, 1988c).

Informes más sencillos, traducidos en gráficas de pastel o de barras, son expuestos en las asambleas de delegados, precisando las cantidades de lenteja acopiadas y vendidas, los costos de operación y los excedentes, los porcentajes que recibe el productor y los alcances que pueden repartirse, etcétera.³⁷ Explicar y entender esta información puede ser tardado, pero es necesario para lograr una administración supervisada, que no colectiva, la cual sí lleva a la ineficiencia (Bartra, 1991).

La rendición de cuentas también cumple el papel de legitimar a la gerencia y de sancionar sus informes. Entre los delegados observé reacciones ambivalentes, por un lado de confianza en el gerente para el manejo de la empresa y, por otro, de desconfianza en el que se le ubica como el patrón que se quiere quedar con sus ingresos, ya que los socios delegados actúan más como productores que como propietarios.³⁸

³⁶Krotz (1988c) enfatiza la necesidad de contar con formas de elaboración, presentación y difusión de los estados financieros inteligibles para todos, con el fin de evitar la centralización del conocimiento y contrarrestar la desconfianza normal.

³⁷Paas (1992: 72) señala acertadamente que el control hacia los ejecutivos -que no la interferencia continua a su trabajo- solo es posible con una política creativa de información que ha de impulsar el gerente.

³⁸Uno de ellos demandaba un precio favorable para la semilla de lenteja *"a ver, si queremos semilla ¿a cómo la vas a vender, si la pagaste a \$1100 el kg vas a querer \$1700?"* a lo que contestaba el gerente que la decisión era de ellos. En otras organizaciones, como en la CARTT, se identifica a la Cooperativa con el gobierno (Martínez, 1991).

Si bien hay propuestas creativas para informar a los delegados, el problema estriba en que estos no difunden la información ampliamente en sus ejidos y esta comunicación insuficiente entre el nivel comunal y el regional, así como el que se estén afectando los intereses de algunos grupos, favorece la desconfianza.³⁹

Como hemos visto, la Asamblea de Delegados es la única práctica colectiva en la gestión de la Empacadora, en la que se toman decisiones respecto a aspectos primordiales. Así, los precios de compra y venta de la lenteja a los socios y no socios se acuerdan en la Asamblea, con base tanto en los costos de producción de la lenteja, que se determinan en la misma como en las condiciones de mercado. El gerente hace sus propuestas y precisa el límite hasta el cual puede sostener el precio, pero los delegados tienden a ponerlo alto.

En cuanto a la distribución de las utilidades, tomando en cuenta los precios que se obtuvieron en el mercado y los costos de operación, el gerente propone los alcances a repartir y los Delegados y el Consejo los discuten y aprueban. También aquí se decide o aprueba el porcentaje que se destina a los gastos del Consejo de Administración y las utilidades que se destinan a la Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría e incluso el sueldo de su personal. Ello lleva a enfrentamientos de tipo patrón-trabajador entre los socios y los técnicos.⁴⁰ Al juego de intereses y a los conflictos que implican todas estas decisiones, se hace referencia a continuación.

E) Intereses individuales y colectivos y la distribución del excedente.

Como ya mencionamos, una empresa social se distingue por tener objetivos comunes a alcanzar en conjunto, pero ello no significa anular los intereses sectoriales o individuales de sus integrantes. Estos intereses continúan presentes y es necesario negociarlos y equilibrarlos continuamente. Este proceso, en el caso de la Empacadora, resulta mucho más complejo y conflictivo que en una empresa de primer nivel, como la de El Rodeo.⁴¹

³⁹El flujo de información insuficiente entre los distintos niveles de una organización supracomunal es uno de los problemas más generalizados que éstas enfrentan (Ver Martínez, 1991, Gordillo, 1988a, Hernández, 1990, entre otros).

⁴⁰Recientemente, estos aumentos ya no se discuten en Asamblea, sino los decide el gerente e informa posteriormente en sus gastos de operación.

El punto crucial donde se contraponen y resuelven todos estos intereses es la distribución de excedentes ya que, por un lado, se requiere la capitalización de la empresa y, por otro, contribuir al beneficio colectivo, respondiendo a las necesidades de ingreso de sus integrantes o bien de bienestar social.⁴²

En términos generales, en la Beneficiadora estos objetivos se han alcanzado, ya que después de haber logrado elevar el precio de compra al productor, se ha pagado la maquinaria y se han obtenido utilidades que se han redistribuido:

- de forma inmediata, con los "alcances" o sobrepagos que se dan a los productores de la Unión al terminar la temporada de ventas y que representan aproximadamente el 70% de éstas;

- indirectamente, cubriendo los gastos de los representantes que realizan diversas gestiones en favor de la Unión y asisten a reuniones fuera de su ejido. Para ello se destina aproximadamente el 1% de las utilidades mensuales.

- a más largo plazo, destinando también un fondo del 1% para la Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría, para cubrir el sueldo del encargado de ésta y sus gastos de operación. Así mismo, la Beneficiadora ha apoyado a otras unidades económicas de la Unión, ha comprado equipo de administración y ampliado las instalaciones y cuenta con un fondo de ahorro. Sin embargo, tomar acuerdos sobre qué porcentajes se destinan a tal o cual cosa, qué sueldos se aumentan y en cuanto se fija el precio de la lenteja, etc., son decisiones complejas y negociadas en las que se conjugan los intereses de los distintos agentes sociales y económicos que forman

⁴¹Mantecón y Reyes (1993: 181-186), en su estudio de Tepito, señalan cómo en las cooperativas de viviendas estudiadas, coexistían dos proyectos contrapuestos, uno que privilegiaba lo colectivo y otro las demandas individuales más inmediatas, ninguno de los cuales logró prevalecer, generándose una síntesis de ambos. De igual forma, Alatorre observa, en las empresas forestales comunitarias, esta tensión entre el interés colectivo y la lógica de los grupos económicos o de las familias: "*La identidad comunitaria coexiste, a veces accidentalmente, con los intereses grupales*" (1995:5).

⁴²Varios estudiosos (Bartra, 1991; y Paas 1990) de estas organizaciones económicas, enfatizan la dificultad para resolver satisfactoriamente este dilema, ya que, si bien las ganancias del acaparador suelen ser excesivas e injustas; son excedente económico productivamente capitalizable y éste se diluye al repartirse entre los productores, sin aliviar gran cosa las necesidades de subsistencia de una economía continuamente deficitaria.

Así, Alatorre (1996), señala como repartir o reinvertir es motivo permanente de discusión en las empresas forestales comunitarias, coexistiendo tres propuestas: a) la realización de obras de beneficio común, como edificios públicos y religiosos, b) maximizar la contratación de trabajadores y c)

parte de la empresa, así como los diferentes roles que juegan los ejidatarios de la Unión, como proveedores, consumidores, socios, trabajadores o patrones de la empresa.

La coincidencia de papeles diferentes, y hasta cierto punto opuestos en cada uno de los socios, es también fuente de inestabilidad organizativa en las empresas sociales, por lo complicado de aprender y conciliar dos roles con distintos intereses (Paas, 1992:78-80; Alatorre, 1996).⁴³ Expondremos con más detalle los agentes involucrados en la Beneficiadora y los diferentes roles e intereses en juego.

En primer lugar están los productores de lenteja, socios y no socios de la Unión, para los que vender en la "Planta" significa recibir "alcances a fin de año" y obtener un precio un poco más alto. La mayor parte de los productores siempre esperan obtener mejores precios de venta y demandan continuamente que la planta de préstamos a cuenta de la cosecha, sin considerar el peligro de descapitalización de la empresa.

En cuanto propietarios de la empresa, tienen interés en cuidar sus ganancias y, por tanto en que no se hagan gastos innecesarios o no se aumenten demasiado los salarios. Pero visualizan más bien el sobreprecio que les va a tocar, por lo que cuando consideran que los administradores están gastando mucho, por ejemplo en llamadas telefónicas, han llegado a comentar "*mira, ahí se van nuestros alcances*".

Los productores lentejeros objetan también que las utilidades de la Empacadora se utilicen en beneficio de los ejidos maiceros, los que, a su vez, consideran que, a pesar de que la Planta es de la Unión, no les quieren hacer préstamos y no los apoyan.

Los ejidatarios de la Unión están representados por la Asamblea de Delegados y por los Consejos de Administración y de Vigilancia. Cada una de estas instancias conjuga a su interior los intereses particulares de sus integrantes y los que los agrupan en tanto productores y propietarios de la empresa. Así, en la Asamblea, al mismo tiempo que se busca poner precios

reinvertir para crear fuentes de trabajo a largo plazo. En algunas comunidades se dejaron de repartir utilidades para apoyar obras sociales y productivas y evitar que se diluyera o malgastaran las utilidades.

⁴³Ello dificulta también la construcción de la identidad colectiva ya que es común que sus miembros se continúen asumiendo como lentejeros, como pastores o como obreros; pero no siempre como cooperativistas o socios de una empresa común que se busca sacar adelante (ver Vargas 1993, Erasmus, 1977, entre otros).

altos a la lenteja, se defienden las utilidades de la planta de los posibles abusos de los miembros del Consejo de Administración.

En cuanto a la **Directiva**, debido a que ya existen excedentes y fondos para sufragar sus gastos, sus miembros llegan a buscar beneficios personales de la empresa y compensar de esta manera el tiempo que le dedican. (ver capítulo 4.4 A y B).

En lo que respecta al financiamiento de la Unidad de Servicios Técnicos y Asesoría, mediante el pago del salario del encargado y sus gastos de operación, el Consejo de Administración asumía un rol patronal defendiendo las ganancias de la Empacadora, negando aumentos salariales y supervisando los gastos y el trabajo de la Unidad. Si bien, esta supervisión era una de sus obligaciones, las antipatías personales mediaban la relación laboral.

Cuando las organizaciones de productores contratan directamente la asesoría técnica, los problemas de tipo laboral y de reproducción de la fuerza de trabajo se trasladan a su interior. Es cierto que pueden controlar mejor el trabajo de los técnicos que cuando se trata de empleados al servicio del Estado; pero es difícil que tengan la capacidad financiera para brindar salarios y prestaciones adecuadas que, por lo demás, como ejidatarios tampoco tienen.

Por otra parte, dentro de la empresa, están los **trabajadores manuales y administrativos** cuyo interés principal es obtener mejores salarios. Es cierto que se pagan salarios mayores que los que normalmente perciben los peones en la región, pero hay resistencia de delegados y Consejo a dar aumentos, especialmente a los administrativos. Estos consideran que hay recursos suficientes para mejorar su salario, y que los productores no toman en cuenta que ellos sólo viven de éste y no obtienen productos de la tierra.

Así la contradicción capital-trabajo está presente al interior de la empresa, aunque se trate de un capital social y algunos de los trabajadores sean también socios, o hijos de socios, de la misma. Todo beneficio para los trabajadores repercute sobre el capital y la disminución de los costos de producción puede implicar reducir el personal, pero los criterios económicos no pueden prevalecer completamente sobre los objetivos sociales, ya que llevarían a perder la esencia de la empresa social.

En cuanto a la **gerencia**, se ha ocupado de mediar entre las diferentes partes en conflicto, cuidando la eficiencia de la empresa y su capitalización y teniendo en mente el mejorar la

infraestructura, frente a las fuerzas que presionan sobre sus ganancias, no sin ganarse numerosas críticas y desconfianza, generalmente presentes en este tipo de empresas.⁴⁴ Sin embargo, al ser pocos los que asumen el cuidado de la empacadora, en tanto parte de un proyecto de beneficio colectivo a largo plazo, su viabilidad de la empresa todavía depende más de la efectividad de la gerencia que de un sujeto social que la lleve adelante.

Todos estos conflictos se han agudizado en las nuevas condiciones de mercado, los costos de producción superan ahora los de mercado, ya que los delegados deciden más como productores que como socios. Ante ello, se decidió hacer más eficiente el trabajo de la planta y disminuir el personal contratado. Asimismo, se promueve una reestructuración de su propiedad de manera que no sea de todos los ejidatarios de la Unión, sino sólo de socios accionistas que compartan los objetivos económicos y sociales de la empresa. Con ello se pretende agilizar la toma de decisiones y hacerla más rentable, pero su alcance social puede llegar a ser muy limitado.

Consideramos que distribuir el excedente social en una empresa social, donde coexisten diferentes intereses contrapuestos, es un proceso necesariamente conflictivo en el que, para tomar acuerdos, se necesita respetar los diferentes intereses en juego y negociar soluciones que no siempre dejan a todas las partes satisfechas. **En la medida en que los diversos integrantes de la Empacadora y de la "27" reconozcan y acepten como válidas las demandas de todos los grupos, será más fácil negociar acuerdos que permitan el desarrollo de la empresa social y enfrentar las difíciles condiciones del mercado.**

F) Empresas sociales y resocialización.

La experiencia de las empresas sociales de "la 27" nos muestra que son una posibilidad real, aunque con importantes limitaciones. En El Rodeo se estableció un colectivo en el que se trabajó con esfuerzo y creatividad, experimentado técnicas y prácticas colectivas que fueron el sustento de su participación en la Unión y se aprendió a reconocer objetivos comunes a alcanzarse mediante la acción conjunta. De manera, que pese a las insuficiencias técnicas, económicas, de

⁴⁴Buchenau (1992: 112) destaca cómo el bajo nivel de escolaridad de los socios y el desconocimiento del funcionamiento y complejidad de la empresa genera desconfianza y distanciamiento entre directivos y socios.

capacitación y de reeducación que no permitieron continuar la experiencia, destaca su aportación social.

La Beneficiadora de lenteja nos enseña que, con una administración y organización del trabajo eficientes, con crédito y vías de comercialización, los campesinos pueden comercializar su producción en conjunto y apropiarse de los excedentes que usualmente acumulan los acaparadores; pero tales excedentes se pueden diluir sino se canalizan a servicios de los socios o no se capitaliza la empresa.

Sin embargo, la apropiación del proceso productivo no es sólo un problema económico, ni vender o comprar en común, ya que no supone por sí sola la construcción de sujetos sociales autogestivos que impulsen y se apropien de un proyecto colectivo de desarrollo, aunque puede ser una forma de comenzar. Los factores sociales, políticos y culturales de este proceso son numerosos y deben considerarse desde el inicio del proyecto.

El integrar una empresa social significa aprender nuevas formas de producir y organizar el trabajo y así como modificar valores y normas de comportamiento, (Krotz, 1988c: 120). Pero este aprendizaje de prácticas colectivas requiere acompañarse de un proceso educativo constante que permita a los participantes interiorizar los principios de la empresa social y del cooperativismo, destruyendo viejos hábitos y formando otros que impulsen la participación intensa de los socios y, con ello, que la empresa alcance sus objetivos.

Por ello una capacitación que permita implementar mecanismos de decisión, planeación y evaluación colectivos es indispensable para la autogestión (Krotz, 1988b). Ello requiere que los socios conozcan la reglamentación interna y la situación financiera de su empresa y que dispongan de los conocimientos contables mínimos para entender los informes administrativos o para desempeñar sus nuevos roles. Pero también es necesario fortalecer y socializar, entre los integrantes de la empresa social, el proyecto colectivo ya que frecuentemente éste es promovido por asesores o grupos políticos o religiosos externos.

Por ello coincidimos con Paas (1990), en la necesidad de fortalecer un grupo consciente de socios y dirigentes que represente los intereses comunes de la organización y los difunda entre una base más amplia, para anteponer el futuro del proyecto a algunas ventajas momentáneas y sectoriales.

CONCLUSIONES

Para quienes estudian o promueven procesos de desarrollo de la comunidad o de desarrollo rural, o para quienes dirigen o asesoran organizaciones campesinas, la palabra **participar** aparece continuamente en el análisis, el discurso, la reflexión o la planeación. Participar resulta medio o finalidad, motivo de entusiasmo o de desánimo y de búsqueda continua de estrategias para alcanzarla. La participación es un problema al que con frecuencia nos acercamos desde fuera, como agentes externos con sus propios objetivos y parámetros de evaluación, sin indagar sobre el sentido que tiene para los propios involucrados en los grupos organizados o en los proyectos de desarrollo.

En este trabajo pretendimos enfocar la participación campesina en organizaciones desde una perspectiva antropológica, indagando sobre una serie de factores que la explican y condicionan; pero sin que ello signifique que no halla otras muchas maneras de enfocarla, completarla o bine de profundizar en este problema, sobre todo porque no ahondamos suficiente en la percepción que tienen los sujetos sociales de los procesos organizativos.

El estudio de la Unión Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Constitucional" nos permitió adentrarnos en las condiciones específicas, tanto estructurales como culturales, a partir de las cuales sus integrantes "tomaron parte" en su organización, en la forma que asumió esta participación, en los factores que la favorecieron o la limitaron y en la transformación y reproducción de sus prácticas colectivas.

Las principales consideraciones a las que llegamos en nuestro análisis se presentan en este último apartado, en el que las relacionamos con lo que ocurre en otros contextos históricos y regionales, pretendiendo señalar los factores generales que inciden en la participación y la resocialización en organizaciones campesinas y los elementos críticos para el desarrollo de empresas sociales y organizaciones autónomas y autogestivas¹.

¹ Los datos específicos sobre lo que ocurría en otras organizaciones se anotaron a pie de página en los capítulos 4 y 5, relacionándolos con los aspectos correspondientes analizados sobre la "27". Aquí se menciona entre paréntesis el apartado y algunas de las obras, generalmente ya citadas, de donde se derivan estas consideraciones generales.

1 Los factores de la participación.

Tomando en cuenta la historia de la organización y de la región y las características de las comunidades, tal y como se planteó en las hipótesis, consideramos que:

1. En la "27" la participación de los diferentes ejidos que la conforman y de sus integrantes, en las iniciativas, gestiones, y puesta en práctica de proyectos, así como en la toma de decisiones, la distribución de beneficios y, en general, en las prácticas colectivas, ha sido muy desigual, tanto en el tiempo como en el espacio.

En la "27" se han constituido sujetos más participativos que comparten un proyecto (grupos de trabajo, asambleas de delegados, representantes, comisiones); pero esto no se extiende a toda la Unión de Ejidos. Dado que en los sujetos sociales hay interacción desigual de sus integrantes y diferentes niveles de concebir el proyecto, encontramos ciertos objetivos más concretos e inmediatos a nivel de los ejidos y otros relacionados con una totalidad social mayor, compartidos por los asesores y algunos representantes.

2. En los ejidos de El Rodeo y Estanzuela de Romero, en donde existían grupos de trabajo al momento de la investigación, hay un mayor número de miembros **participando de manera colectiva**, es decir en representación de su grupo, tanto a nivel de la comunidad como de la Unión. Existe una mayor posibilidad de una apropiación social del proyecto de la Unión y de obtener beneficios para la comunidad.

3. En cambio, en la mayor parte de los ejidos en donde no existen estos grupos, **la participación y la apropiación del proyecto son individuales**. Es decir, depende de las características y motivaciones subjetivas de los ejidatarios tales como tener mayor facilidad y experiencia para realizar gestiones y servicios o una conciencia social para trabajar por su comunidad. Puede tratarse de líderes naturales que combinan la búsqueda de objetivos personales, ascenso político o prestigio, con la del bien de su comunidad, lo cual es la base del altruismo recíproco. Pero actúan por sí mismos sin que exista una práctica colectiva que los respalde.

La escasa participación observada en la mayoría de los ejidos se debe a:

A) Factores históricos, relacionados con la ausencia en la región de un movimiento campesino por la tierra y con el origen de la organización "desde arriba" y "desde afuera" (3.1 y 3.3).

B) La heterogeneidad de la población ejidal, tanto entre los ejidos lentejeros y maiceros como al interior de los mismos, debido a la existencia de grupos con intereses diferentes y a veces contrapuestos. Además la alta incidencia de la migración laboral no favorece la integración y el ejido ya no cohesiona a la comunidad al excluir a los jornaleros y a sus familias (4.1).

C) La ausencia de grupos de trabajo consolidados a nivel de las comunidades con excepción de El Rodeo, lo cual dificulta la trasmisión de información y la participación colectiva (4.1).

D) Las relaciones de intermediación tradicionales, que ligan al productor con el comerciante por medio de relaciones patrón-cliente y permiten la supervivencia de la familia (3.2 y 4.2.A).

E) La cultura política local, con un fuerte contenido de dependencia, pasividad y clientelismo, que se fue construyendo a partir de la dominación paternalista de la hacienda y que reprodujo, al menos parcialmente, el Estado postrevolucionario (4.2).

F) La metodología de trabajo de los asesores, que privilegió la consolidación económica de las empresas sociales y la integración con otras organizaciones regionales y nacionales (UNORCA), pasando a un segundo plano el trabajo de base y los procesos educativos en los ejidos (4.3.A).

Detengámonos ahora en cada una de las variables que inciden en la participación en organizaciones campesinas y en empresas sociales para señalar, en términos generales, en qué sentido resultan críticas para la misma.

A) El contexto histórico.

Los antecedentes históricos más relevantes que inciden en la participación campesina en organizaciones son aquellos relacionados con las características que ha asumido el movimiento campesino en la región: la presencia o ausencia del mismo, la experiencia de otras organizaciones, el éxito o fracaso de las mismas.

Así, en la "27", la ausencia en la región de un movimiento campesino por la tierra durante la Revolución y, posteriormente, de organizaciones independientes en las que tomaran parte, al igual que el predominio del carácter corporativo del reparto agrario y la lealtad al gobierno que se los dió, no han favorecido una mayor participación en la organización.

En cambio, la lucha por la tierra, las brigadas, las comisiones, suponen una mayor movilización e involucramiento de los participantes, que la mera organización para la producción y propician un mayor interés en el desarrollo posterior de las organizaciones. De igual forma la intervención en una lucha contra un adversario o en la resolución de un problema común, favorece la participación en un proyecto autogestivo que se derive de tales procesos².

Otros factores se relacionan con la historia de las organizaciones, de cómo se formaron y a iniciativa de quién. En el caso de la "27", su integración por medio de un proceso corporativo que excluía a los no ejidatarios de la comunidad y promovida por funcionarios estatales, no favoreció la participación en la organización. De manera que el interesarse y sentirse parte de la "27" ha sido un proceso posterior.

En cambio, cuando primero se consolidan los grupos locales y, sobre todo, cuando éstos se integran a partir de necesidades e iniciativas internas, formándose posteriormente la organización regional, hay mayores probabilidades de participación en los distintos niveles. De manera que la forma como se inicia una empresa social marcará, con frecuencia, su desarrollo ulterior³.

² Canabal (1989), Paas (1990), entre otros.

³ Ello se concluye al revisar varias experiencias de organización (Robles, 1992; Kraemer, 1993; Martínez, 1991) y las obras de Krotz (1988c), Paas (1990 y 1992) y Erasmus (1977).

Asimismo es importante considerar que la intensidad y forma de participar en una organización varía en sus diferentes etapas. En un primer momento es más intensa. Después se suceden períodos de movimiento y otros de organización más institucionalizada, donde la participación se realiza básicamente a través de los representantes, disminuye la intensidad de las prácticas colectivas y, en general, se presentan flujos y reflujos (2.2.E y 3.3).

B) El contexto socioeconómico en las comunidades (2.2 y 4.1).

Los miembros de una comunidad o un ejido participan en nuevas agrupaciones a partir de sus formas tradicionales de organización y diferenciación, de sus grupos familiares, clientelares o de acción, políticos o religiosos; de manera que las relaciones a ellos asociadas continúan presentes y explican en gran parte la dinámica interna de la nueva organización.

Aquí consideramos factores tales como la diferenciación interna de las comunidades, su tamaño y complejidad, la integración y la homogeneidad social y cultural de las mismas. Así, en sociedades campesinas estratificadas, las organizaciones tenderán a ser faccionales, limitándose la cohesión y la solidaridad comunales (2.2.A).

En las comunidades más homogéneas y pequeñas, con una mayor integración, una actividad pública más intensa y una toma colectiva de decisiones, los cargos públicos todavía se asumen como un servicio, del que hay que rendir cuentas y, en general, hay más condiciones para la participación democrática y el trabajo conjunto. Es cierto, también, que donde hay menor injerencia externa sobre los recursos de la comunidad, hay más participación política.⁴

Esta participación está fuertemente normada y sancionada por la comunidad, donde todos supervisan todo y los controles sociales limitan al individuo. Es en estas condiciones de predictibilidad social y de intercambio recíproco, donde es posible la existencia de incentivos sociales y sanciones que sustenten el trabajo conjunto.

⁴ Ver Varela 1984 y Leyva 1993.

Asimismo, el usufructo colectivo de tierras y bosques llevan a una mayor actividad comunal y a una mayor integración y cohesión. Ello puede fortalecer la identidad y el sentimiento de pertenencia al grupo, pero no exime de conflictos propios de una organización colectiva.

Sin embargo, sucede que al construirse una organización para la producción o comercialización, especialmente de tipo regional, se sobreponga a las formas de organización existentes o camine al margen de las mismas, como pasó en la "27". De aquí que quienes impulsan proyectos de desarrollo a veces no entiendan porque no se participa en algo de interés para las comunidades, cuando se están impulsando formas de organización que van a contracorriente o a destiempo del ritmo cotidiano de las comunidades..

C) Los grupos de trabajo de primer nivel y la participación colectiva. (4.2.C y 4.3.C)

Consideramos que son los grupos locales, constituidos en torno a proyectos económicos o sociales concretos, los que permiten una mayor participación y resocialización, la toma colectiva de decisiones y los procesos de rendición de cuentas de las autoridades. Esto sucede especialmente cuando en estos grupos se discute y reflexiona sobre la actividad y el proyecto común de manera periódica y donde se conjuntan la práctica para enfrentar problemas concretos y los valores e ideas que la impulsan. Tales grupos propician la participación colectiva a nivel regional.

Estos grupos locales, o células básicas de trabajo, los encontramos en aquellas organizaciones que se han distinguido por la participación activa de sus integrantes y sus logros en diferentes áreas; son también estos núcleos los que generalmente subsisten cuando se desintegra la organización de segundo nivel y llegan a ser la base de nuevas organizaciones⁵.

Las organizaciones regionales son más complejas, hacen más difícil la participación y obligan a la delegación y centralización de la autoridad, pero tienen un mayor alcance económico y político. La existencia de grupos autogestivos a nivel local y la construcción de canales de

⁵ Ver cap. 4.1.E y Kraemer (1993) y Moguel y Aranda (1992).

comunicación entre dirigentes y base, y entre unas y otras comunidades, propician la integración y la democracia en las organizaciones regionales.

D) Empresas sociales y autogestión (5).

Muchos de los grupos locales con actividades productivas se pueden considerar microempresas sociales en las que la participación directa de los socios, tanto en el trabajo como en su manejo, facilitan la **apropiación social del proyecto común** y la construcción de una identidad colectiva como era la tendencia observada en El Rodeo durante la investigación.

Las empresas sociales tienen mayores probabilidades de éxito cuando se crean por iniciativa de sus integrantes y éstos aportan una parte, aún mínima, de los recursos (Paas, 1990), cuando tienen un acceso colectivo a los recursos y cuando el manejo y normatividad interna de los mismos se realiza sin injerencias externas.⁶ **El control colectivo del proceso de trabajo resulta vital para que miembros de un colectivo participen en algo que consideren suyo.** Por ello, los grupos de trabajo no han de ser muy grandes para que se conozcan y permitan la regulación interna, la resolución de conflictos y el establecimiento de sanciones.

En las empresas de segundo nivel, como la Empacadora de Lenteja, su apropiación social resulta más difícil, ya que los socios no participan directamente en su gestión, sino a través de representantes, se asumen más como productores que como dueños de la empresa, la que sienten lejana y ajena y ven a sus directivos como si fueran los patrones.

Además, **la división del trabajo y el proceso de especialización creciente**, que privilegia a quienes ocupan los puestos gerenciales y administrativos y los aleja de la mayoría, es mayor en estas empresas. La forma como se retribuye y controla a este personal es fuente común de conflictos, ya que puede llevar al autoritarismo y a la reproducción de formas de dominación, o bien a un asambleísmo y burocratismo que provoque la ineficiencia de la empresa.

⁶ Ver Ostrom (1991), Galaty (1994) y Maccay y Acheson (1987). Además, las cooperativas o colectivos formadas "desde arriba", generalmente se disuelven o terminan funcionando de una manera muy diferente a las normas formales impuestas.

Por ello, otro gran reto de las empresas de segundo nivel es contar con una autoridad con capacidad de decisión y mecanismos de participación que no interfieran la eficiencia, lo que se llegó a alcanzar en la Empacadora de la "27", pese a que no había condiciones para una mayor apropiación de la misma por parte de los socios-ejidatarios.

Así mismo, **la planificación del trabajo**, tanto para lograr la eficiencia económica como una adecuada participación de los miembros, **los estímulos** a dirigentes y trabajadores o **la rotación de personal**, son de vital importancia para su permanencia y para enfrentar el problema clásico de que unos trabajen duro y otros no, y reciban lo mismo, o bien de que se trabaje más de lo necesario, como ocurrió en El Rodeo.⁷

Otro de los retos cruciales de toda empresa social es **la distribución de excedentes** y el alcanzar un equilibrio entre intereses individuales y sectoriales de los socios y entre tales intereses y el proyecto colectivo que se impulsa. En la Empacadora de lenteja, gracias a la hábil administración del gerente, se logró la distribución social del excedente, al mismo tiempo que se capitalizaba la empresa, no sin enfrentar tensiones entre los intereses inmediatos de los productores y los objetivos comunes a largo plazo. Y es que, frecuentemente, los socios de una cooperativa están más interesados en la satisfacción de sus necesidades familiares, generalmente apremiantes, que en el desarrollo de la empresa como bien colectivo⁸.

Es necesario que esta compleja contraposición de agentes, roles y demandas, como la que se ilustra en la Empacadora de lenteja, sea comprendida y aceptada como válida por cada una de las partes y se considere, al mismo tiempo, aquello que los une frente a agentes externos. Ello permitirá negociar acuerdos para el desarrollo de la empresa, aunque este proceso siempre implique cierto grado de conflicto.

Y es que en todo proyecto colectivo es necesario asumir que no se pueden suprimir los intereses y expectativas individuales y familiares en aras del bien común, salvo por tiempos

⁷ Al respecto, hay que considerar los tiempos y turnos de trabajo, la importancia de la planificación cuidadosa de las labores y de la producción, tanto anual como semanal y la normatividad del trabajo, pero para ello es conveniente la asesoría de un experto (Queitsch et al., 1987).

⁸ Ver cap. 5.3, Erasmus (1977), Vargas (1993), Bartra (1991) y Paas (1991).

cortos, generalmente en emergencias y crisis, cuando la sobrevivencia depende de actuar conjuntamente. En la medida que se acepte que estos intereses están presentes y se tomen en cuenta para brindar las compensaciones e incentivos necesarios, será más fácil sostener el proyecto común, ya que éste no puede mantenerse sólo por presión externa o interna. Una conciencia crítica, una ideología política o un sustento religioso pueden proporcionar también los incentivos necesarios para mantener la cooperación.

Las empresas sociales son un laboratorio de la autogestión, donde, además de la capacitación de los socios en la práctica, es necesario un proceso de **resocialización formal** de sus integrantes que lleve a la planeación y evaluación colectiva, así como a la interiorización del proyecto común.

Las empresas sociales son la base de la reproducción económica de una organización campesina que pretende acceder al control de su proceso productivo y pueden ser, también, la base de su reproducción política. En la "27" la Empacadora sustenta en gran parte la existencia de la Unión Agropecuaria, al generar excedentes, tener un alcance regional y representar la materialización de su proyecto original.

E) Ejercicio del poder y participación. (2.3 y 4.4.A y B)

La participación de los integrantes de una organización en la toma de decisiones, en el nombramiento y control de autoridades y en la dirección dada a la organización, es piedra de toque para la autogestión en las organizaciones y fuente de conflictos que no son fácilmente superables.

Si bien son las asambleas espacios privilegiados de participación y decisión colectiva, en ellas también se expresan conflictos y tensiones, se manifiestan jerarquías y diferencias sociales de sus integrantes, los cuales participan desigualmente por no contar todos con los mismos recursos discursivos y prestigio. No obstante, en las asambleas existen ciertos niveles de democracia y decisión colectiva.

Cuando las asambleas son presididas y controladas por sus integrantes, como en el ejido de El Rodeo, hay menor tensión y mayor confianza para tomar la palabra y participar. En las

asambleas de este ejido predominan los patrones de interacción tradicionales, como el consenso y la toma colectiva de la palabra y usualmente no intervienen personas ajenas a la comunidad.

Sin embargo, cuando los patrones de interacción son más urbanos y se sobreponen a las tradiciones locales, y cuando participan personas de diferentes comunidades o ajenas a las mismas, la tensión es mayor y puede inhibirse la participación, pues no todos se sienten con recursos discursivos para hacer uso de la palabra. Pero también es cierto que un trabajo de promoción adecuado de agentes externos propicia la participación⁹.

Elegir representantes en asamblea, presentar y legitimar informes, tomar decisiones o votar propuestas, como se hace en la "27", son pasos importantes pero insuficientes para la construcción de prácticas democráticas y de los sujetos sociales. Es necesario el manejo de los patrones de interacción y que el nivel de tensión no sea muy alto para sentirse con la suficiente confianza para conveniente recurrir a técnicas que la propicien¹⁰.

En cuanto a los dirigentes, es común que en los inicios de la organización, asuman su cargo como un servicio voluntario y gratuito, en aras del proyecto colectivo y reciban pocas compensaciones. Pero, a medida que la organización se consolida y se dispone de recursos y cuando la empresa social obtiene excedentes, el ser dirigente se convierte en un cargo codiciado, del que se puede sacar provecho.

La especialización creciente de las dirigencias regionales suele entrañar problemas de centralización de poder y de recursos que pueden romper el intercambio recíproco entre los servicios que aportan los directivos y los beneficios que obtienen. Para contrarrestar esta tendencia son necesarios adecuados procesos de rendición de cuentas de los dirigentes y programas ágiles de comunicación que faciliten el flujo de información, así como la capacitación continua de nuevos cuadros directivos¹¹.

⁹ Observación de campo en Talleres de Formación de Promotores Rurales, Yucatan, 1996.

¹⁰ Sierra, (1992) y observación de asambleas en la "27" y en organizaciones de la Lacandona donde la división en grupos facilitaba la discusión.

¹¹ Cap. 4.2.B, Fox y Hernández (1989), Martínez (1991), entre otros.

F) Los asesores y su metodología de trabajo (4.3.A y 4.4.C).

Los asesores, acompañantes, promotores, agentes de pastoral o especialistas al servicio de las organizaciones, han sido agentes de resocialización y transmisores de su cultura política, que han impulsado la participación y la autogestión, pero que también han llegado a limitarla y a reproducir relaciones paternalistas y de dependencia.

Tanto en la "27" como en otras organizaciones¹², la asesoría o acompañamiento ha pasado por una etapa de servicio con pocas compensaciones y muchas frustraciones, que llevó posteriormente a centralizar decisiones o actividades para conducir la organización en el sentido deseado y evitar desviaciones del proyecto colectivo. Es decir, en aras del bien común, es frecuente que se asuma un liderazgo paternalista que crea relaciones de dependencia, pero que ciertamente responde a los intereses de la organización.

Sin embargo, también hay asesores que buscan prioritariamente que los grupos de productores prescindan cada vez más de su asesoría o la demanden como un servicio especializado, propiciando que desarrollen las habilidades necesarias para ello por medio de técnicas de educación popular y de investigación-acción-participativa.

De manera que la interacción, la forma de trabajo y la metodología empleada, son factores clave para entender los diferentes procesos de resocialización y sus resultados en los términos señalados. Pero también es clave **qué se trasmite y quién y cómo lo hace**, ya que los asesores que son pacientes, respetuosos y procuran avanzar al paso del grupo, pueden lograr una mayor participación y apropiación del proyecto.

Los intermediarios políticos y culturales en las organizaciones campesinas resultan en gran medida necesarios y decisivos para la construcción de éstas. Empero, resulta básico y posible crear condiciones expresas que impulsen la participación creciente y la resocialización política de sus integrantes para que se asuman como sujetos de desarrollo y contrarresten la dependencia y las decisiones autocráticas, aunque éstas se tomen en función del bien común.

¹²Martínez (1991), Hernández (1990), Robles (1992), Varios (1988) y observación de campo en Yucatán, 1994-96.

G) El contexto cultural y la cultura política (2.4 y 4.2).

Las empresas sociales y las organizaciones campesinas no surgen en un vacío cultural. Es el sistema de significados que les es propio, el que va a dotar de sentido tanto al proceso mismo de organización, como a los distintos eventos, logros, problemas o instituciones que suponga. Sin embargo, en la construcción de estos sujetos sociales también se adquieren normas, valores, identidades o actitudes, al relacionarse con otras organizaciones, con intermediarios políticos y culturales o bien, derivadas del proceso de organización.

Como parte de este sistema, la cultura política que ya se tiene, en tanto forma de concebir las relaciones y el ejercicio del poder y de actitudes y formas de comportamiento ante los dominadores o los subordinados, explica muchas prácticas, actitudes y sentimientos como la desconfianza, la apatía, la esperanza fatalista y pasiva, el clientelismo, el paternalismo, el sentimiento de inferioridad ante los que saben más, que se reproducen con frecuencia en las organizaciones, obstaculizando la participación y la construcción de la autogestión.

Entre los campesinos que integran la "27", al igual que en otras comunidades campesinas?, esta cultura política lleva con frecuencia a una espera pasiva de que se resuelvan los problemas, de que el gobierno o algún otro patrón provea de lo indispensable para la sobrevivencia inmediata. El nombrar autoridades y dejarlas solas, la dependencia del asesor, la falta de solidaridad, la desconfianza y el chisme respecto a autoridades y asesores, dificultan también el proyecto colectivo.

Pero también tradiciones de comunidades campesinas e indígenas, como tomar decisiones por consenso, vigilar a las autoridades, concebir los cargos como un servicio, el trabajo comunitario, la resistencia o rebeldía ante la dominación, propician la participación como en Chiapas o en Oaxaca¹³.

Por ello proponemos darle mayor importancia y profundidad en futuras investigaciones a la dimensión simbólica de las organizaciones, a lo que piensan o interpretan, tanto de los éxitos como de los fracasos, al sentido que para sus integrantes tienen una empresa, un agente o

¹³Leyva (1993), Rosales (1994), Rubio (985), Fox (1990b).

promotor interno o externo, a considerar el valor simbólico de los logros visibles de una organización y de las prácticas festivas y religiosas en las que participan o impulsan estas organizaciones. No se trata de darle un peso determinante a la cultura, sino que a lo económico, a lo político y a lo social es preciso añadir esta dimensión primordial.

En éste ámbito, la dimensión utópica de la cultura política no se consideró específicamente¹⁴; pero, ciertamente las organizaciones y/o los asesores suelen construir y compartir un horizonte utópico dentro del cual cobra sentido el proyecto colectivo. Dentro de esta dimensión también cabría analizar la concepción que del tiempo tengan los grupos organizados -como cíclico o como histórico, en el que las cosas pueden cambiar- la percepción de lo posible y de lo inalcanzable, el horizonte inexistente o la apropiación del mismo.

Es importante investigar cómo los diferentes grupos construyen y utilizan un referente simbólico que les permite definir sus intereses específicos, construir una identidad colectiva, necesaria para superar conflictos y tensiones propios de estos procesos.

2. La Resocialización como proceso básico en las organizaciones autogestivas (2.5 y 4.3).

Considerando que la cultura política se interioriza a través de un proceso de socialización política, su transformación requiere de nuevos procesos de aprendizaje. De manera que la construcción de prácticas más democráticas, participativas y autogestivas suponen un proceso de resocialización, que no significa una ruptura total con el pasado; pero sí con normas, actitudes y configuraciones internas.

En la práctica de las organizaciones, la participación y la resocialización son parte de un mismo proceso. Difícilmente se pueden separar en el tiempo. Para lograr la autogestión es necesaria la interiorización de nuevos "habitus" y valores; pero éstos no se adquieren solo con la reflexión teórica sino que se internalizan en la práctica, al participar en la organización.

Para la resocialización no bastan talleres o escuelas de capacitación formales, técnicas de educación popular y de investigación participativa, si lo aprendido no se aplica y adapta a la

¹⁴Al respecto véase Krotz (1985).

realidad, en un proceso, complejo y lento, de tomar parte, paso a paso, en la construcción de la organización. Tampoco son suficientes los procesos de resocialización informales, derivados de los imperativos de la práctica, si no se acompañan de tiempos y espacios para la reflexión, para la formación y la capacitación en áreas específicas, con metodologías que propicien la participación y contrarresten la "cultura de la represión".

En las organizaciones que integran la UNORCA ha habido un proceso de resocialización que no puede pasarse por alto, cuya repercusión y profundidad en las comunidades participantes está por evaluarse.¹⁵ En la "27", como en otras organizaciones de esta Red, este proceso ha sido más bien informal, se ha centrado en líderes, dirigentes y algunos grupos de trabajo y no se ha extendido a la mayor parte de sus integrantes. O bien, a este nivel, el trabajo de base y los procesos de resocialización impulsados no se mantuvieron el tiempo suficiente para consolidarse e interiorizar nuevos "hábitus".

Entre los elementos que intervinieron en este proceso encontramos la interacción con los asesores, su discurso, las prácticas económicas, políticas y culturales conjuntas, la participación en foros y encuentros y algunos espacios específicos de resocialización formal.

Entre las nuevas prácticas, normas y valores adquiridos están el trabajar en colectivo, el decidir en conjunto qué y cómo producir y reconocer intereses grupales, el participar junto con gerentes y asesores en la administración de empresas sociales; el nombrar delegados en asambleas y el hablar en las mismas; una cierta conciencia crítica respecto a su situación en la sociedad y frente al gobierno, de que se puede enfrentar a los funcionarios públicos y trabajar al margen del gobierno, el sentimiento de que unidos es posible hacer algo por todos, una identidad más allá de su ámbito local, como parte de una organización regional y de una nacional, una cultura política "unorquista" construida a través de encuentros, gestiones y marchas comunes.

¹⁵Este proceso variará de acuerdo a la heterogeneidad de las organizaciones integrantes de la UNORCA, debida, en parte, a las diferencias de desarrollo en el país; pero también a distintos antecedentes históricos y a los modelos económicos y sociales impulsados, desde los pequeños proyectos de comunidad hasta las macroempresas ejidales.

Mención especial merece la resocialización de las numerosas mujeres que se han involucrado en estas organizaciones o han formado las suyas, en tanto han debido cambiar el rol que aprendieron en su niñez y reafirmaron en sus primeros años de casadas, enfrentándose a padres y esposos para tomar parte en las organizaciones y acudir a espacios públicos reservados a varones.

Si embargo, no podemos dejar de mencionar la coexistencia de lo viejo y lo nuevo, la permanencia de prácticas clientelares, de la espera y la dependencia, frente al patrón, el gobierno, el asesor o el líder, de que provean de lo necesario para sortear las crisis de la sobrevivencia inmediata, o asuman y gestionen tal o cual demanda.

Como ya referimos, en la UNORCA no se atendió prioritariamente la organización local y comunitaria y no se le dio suficiente importancia al aspecto educativo y formativo, contrariamente a otras organizaciones impulsadas por ONG's cuyo trabajo se centró mucho tiempo en la educación liberadora; pero que también pasó a los pequeños proyectos productivos y a su agrupación regional. En algunas de ellas el proceso de resocialización ha sido más extenso, abarcando a gran parte de las comunidades, ya que los proyectos de trabajo de algunos de estos grupos son realmente proyectos de resocialización en los que se impulsan valores y formas de vida diferentes.

La resocialización política es un proceso complejo, conflictivo y de largo plazo, Además requiere que se pongan en práctica estrategias para reforzar periódicamente estos procesos de reeducación que van en sentido contrario a la cultura hegemónica y a las estructuras de dominación imperantes.¹⁶

El éxito de una empresa social depende de múltiples factores, muchos de ellos externos a las organizaciones. Sin embargo los procesos de resocialización no son fácilmente reversibles, la experiencia acumulada, las nuevas formas de concebir el poder, las utopías compartidas, la

¹⁶Trabajos recientes que reflexionan sobre las numerosas experiencias de desarrollo de base en América Latina, entre ellas la de los sandinistas en Nicaragua, que no tuvieron el éxito deseado, plantean la importancia de este proceso de "formación humana" que estuvo ausente en muchos proyectos, siendo que es el cimiento del edificio (Cardenal, 1995).

práctica democrática en pequeños grupos y la solidaridad, cuando se interiorizan, permanecen para guiar nuevas experiencias de desarrollo y apoyar la construcción de una cultura contrahegemónica y democrática¹⁷.

3. La propuesta de la relación Estado-campesinos con autonomía.

El proyecto de la "27", al igual que el de la UNORCA y el de muchas de las organizaciones que la integraron, respondía a las necesidades de desarrollo económico de los campesinos. Era una propuesta alternativa para fortalecer el sector social en el campo que no tuvo la fuerza política necesaria para imponerse en el sexenio salinista, y cuyos asesores basaron más su poder en sus relaciones hacia afuera y con el Estado, que en organizaciones de base suficientemente consolidadas.

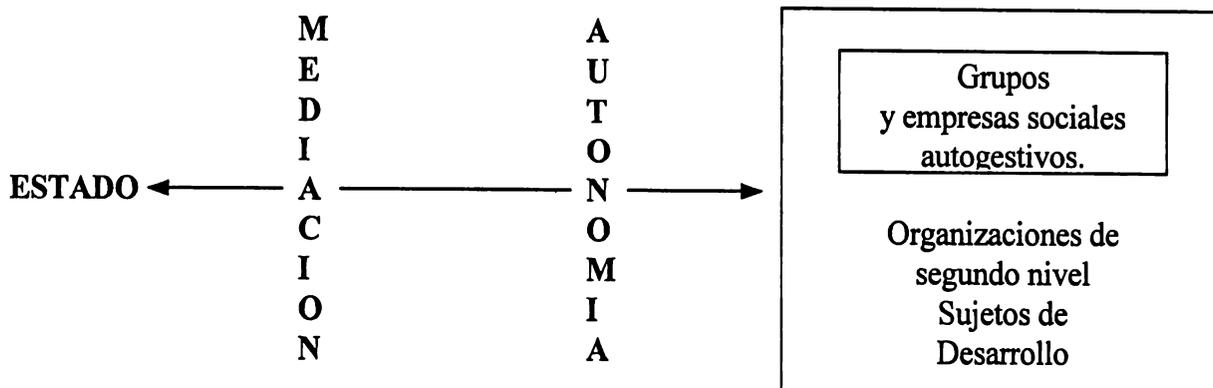
El establecer una cierta relación autónoma (ver p.) respecto al Estado requiere de importantes transformaciones tanto a nivel de las comunidades como de las regiones y del Estado, que no dependen de un proyecto ampliamente compartido o de una política agraria, sino de cambios en la correlación de fuerzas a estos tres niveles y de un proceso lento de construcción de abajo hacia arriba de nuevas prácticas.

A nivel local se necesitan grupos de trabajo o empresas sociales donde se construya la autogestión y el proyecto de desarrollo pretendido y se reflexiones sobre ellos. Grupos que sean la base para romper la atomización de las comunidades y construir sujetos e identidades regionales y empresas de segundo nivel, donde los intermediarios o asesores asuman su papel como especialistas con relaciones de equidad y no de control vertical.

En el nivel macro se requiere de un cambio en el carácter de las mediaciones y de las relaciones con el Estado, que pasen de verticales a horizontales, con una participación creciente, ciudadana y democrática, de los campesinos y sus organizaciones, lo cual supone, un cambio de

¹⁷Véase al respecto el artículo de Evers (1984) en el que plantea que el potencial transformador de los nuevos movimientos sociales no es político sino socio-cultural y que reside en la construcción de contraculturas microlocales, que crean raíces en la práctica diaria, en la experimentación de formas diferentes de relaciones sociales, en el trabajo de hormiga que reafirma la dignidad humana y busca una identidad autónoma, y que representa el "lado oculto" de estos movimientos.

relación con el mercado y con la sociedad en general; un cambio, en fin, de modelo de desarrollo para el país.



Este proyecto sobrepasa, desde luego, a la UNORCA y a un sexenio de gobierno: pero si entendemos la autonomía como una tendencia a apropiarse del proceso productivo sin la intervención del gobierno y de las centrales oficiales en la toma de decisiones, pero no como una total desvinculación de sus instituciones o de otras instancias económicas o políticas, podemos considerar que, tanto la "27" como otras organizaciones de la UNORCA han ganado espacios de autonomía donde operaban instituciones estatales regidas por el corporativismo.¹⁸ Al mismo tiempo se ha avanzado en una **cogestión** de empresas sociales regionales entre dirigentes y asesores, más que en una autogestión, enfrentando caciques regionales y negociando con el Estado.

El proyecto de la UNORCA (la relación autónoma con el Estado y la apropiación del proceso de producción y del excedente generado) sigue siendo una alternativa para las organizaciones campesinas; pero parcial, ya que se destinaba básicamente a campesinos medios, por lo que habría que incluir a otros sectores de las comunidades como los jornaleros. Además es

¹⁸ Al respecto podemos citar las experiencias de uniones de crédito y fondos de autoaseguramiento de la CEVYM, las redes de autoabasto y distribución de insumos como la de la UELC, las empresas comercializadoras, la exportación directa de café de la CNOC, que no pueden dejar de considerarse en las propuestas de desarrollo agrícola.

necesario completar ese proyecto con propuestas de desarrollo sostenible? y culturalmente apropiado (como ya lo está haciendo la propia UNORCA), de un desarrollo integral a escala humana, construido de abajo hacia arriba, a partir de experiencias en las que cotidianamente se creen y se interiorizan formas más solidarias de relaciones sociales.

Es necesario profundizar la investigación social de estos proyectos alternativos, de la construcción de sujetos de desarrollo y de contraculturas hegemónicas, privilegiando la dimensión cultural de los procesos organizativos, para aprender un poco más sobre los incentivos, los valores, las utopías, las percepciones, de los que participan en una organización con un proyecto colectivo.

Ello requiere de investigaciones más detalladas en pequeños espacios organizativos, en las que se consideren factores específicos de estos procesos y que permitan, al mismo tiempo, la comparación de diversas experiencias para encontrar tendencias generales.

En este trabajo nos acercamos al estudio de la resocialización en las organizaciones campesinas observando prácticas y expresiones verbales que nos indicaban su presencia; pero constatar la interiorización de los valores y actitudes, la reconfiguración de los "habitus" y la profundidad y extensión de estos procesos, requiere de futuras investigaciones centradas específicamente en la resocialización, que abarquen un período más amplio de observación. Igualmente se necesitan estudios más minuciosos de la metodología de trabajo de los asesores y su interrelación con las organizaciones y de las formas como se reinterpretan sus acciones y sus mensajes.

Estas investigaciones pueden complementarse y colaborar con la sistematización y evaluación que realizan las propias organizaciones y/o las ONGs que impulsan procesos de desarrollo de base y ser una contribución comprometida para estas alternativas de desarrollo.

APENDICES

Apéndice 1
**GUION PARA EL ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES
CAMPELINAS PARA LA PRODUCCION.**

2 ejes de análisis:

PARTICIPACION en: la conformación del proyecto la promoción, la toma de decisiones la implementación de acciones la distribución de excedentes	y	RESOCIALIZACION Como aprendizaje e interiorización de nuevas prácticas, valores y patrones culturales.
---	---	---

En función de las siguientes variables o condiciones.

I. MARCO REGIONAL E HISTORICO DE LA ORGANIZACION.

1. Características ambientales, de comunicación e integración al mercado de productos y laboral.
2. Antecedentes históricos sobre formas de dominación como las haciendas, caciques o acaparadores, Bancos etc.
3. Movimientos sociales y políticos precedentes y movimientos campesinos.

II CARACTERISTICAS DE LAS COMUNIDADES QUE FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACION.

1. Mestizas o indígenas tradicionales, o en cambio.
2. Recursos disponibles, tipo de producción.
3. Tenencia de la tierra: privada, ejidal, comunal o colectiva.
4. Tamaño y estratificación interna de las comunidades, homogeneidad y heterogeneidad.
5. Estructura política tradicional. Formas que asumen las autoridades tradicionales; servicio o centralización del poder.
6. Formas tradicionales de organización que se retoman en las organizaciones.
7. Cultura política local: (desconfianza, dependencia, paternalismo, clientelismo, corrupción.

III CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION.

- 1.-Espacio que abarca; 1er.: nivel comunidades
2o.: nivel regiones o microregiones
3er.: nivel nacional.
- 2.Etapas y participación; intensas con movilizaciones, reflujos e institucionalidad.
3. Objetivos y proyecto, principales logros y problemas.
3. Empresas sociales: eficiencia y alcances.
4. Estructura política interna formal, periodicidad de reuniones, formas de control y rendición de cuentas.
5. Formas internas de comunicación en la organización.

6. Patrones de interacción en las asambleas

IV CARACTERISTICAS Y FORMA DE TRABAJO DE LOS ASESORES.

1. Filiación política o religiosa, trayectoria y forma de trabajo y vinculación en la organización.
2. Metodologías específicas utilizadas en la promoción o resocialización de las bases.

De acuerdo a las condiciones anteriores:

FORMAS DE PARTICIPACION.

1. Divisiones o separaciones entre comunidades o ejidos.
2. Formas de reciprocidad o solidaridad.
3. Apropiación real de la información, eficacia de los canales de comunicación.
4. Participación individual o colectiva. Presencia de pequeños grupos locales en torno a proyectos económicos, políticos o religiosos y su importancia.
5. Presencia de facciones o agrupamientos verticales.
6. Formas de democracia directa o delegada real. Toma de decisiones. quien decide y en función de que. Conflictos, tensiones, imposiciones. Control de líderes, autoridades y asesores.
7. Participación en las asambleas: expresión de formas propias o impuestas o adoptadas. Toma de la palabra por las bases, manejo del discurso, poder simbólico de líderes y asesores.
8. Papel que juegan las autoridades.
9. Papel que juegan los asesores.
10. Participación en las empresas sociales, en el trabajo, en la toma de decisiones, en la distribución de excedentes.
11. Estructuras de autoridad en las empresas y conflictos,
12. Presencia, complementariedad y conflictos entre el bien común y el individual en la empresa.

PROCESOS DE RESOCIALIZACION

1. Permanencia de prácticas de la cultura política anterior en la organización. Reproducción de caciquismo, clientelismo, faccionalismo.
2. Cambios y aprendizaje de nuevas prácticas y formación de una cultura contrahegemónica.
 - Económicas y de gestión.
 - Políticas
 - Participar y hablar en asambleas
 - Formas de toma de decisiones.
 - Participación de las mujeres.
3. Participación en la elaboración y evaluación del proyecto.
4. Participación y resocialización en empresas sociales.
5. Apropiación del proyecto colectivo, construcción de nuevas identidades,
6. Sustentos ideológicos, religiosos y simbólicos de las organizaciones.
7. Resocialización política y religiosa y la participación en la organización.

Apéndice 2
**PRINCIPALES ORGANIZACIONES CAMPESINAS QUE SE REVISARON
PARA EL ANALISIS COMPARATIVO.**

Las cuatro organizaciones principales a las que hacemos referencia son asimismo representativas de las tendencias generales que encontramos entre las organizaciones campesinas para la producción, si bien tres de ellas pertenecen a la UNORCA.

La Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas (UELC) de Ahuacatlán, Nayarit, es una organización de campesinos mestizos en la que también participa una comunidad indígena, que fue impulsada por promotores del programa PIDER a mediados de los setentas y cuyos objetivos iniciales fueron obtener una distribuidora de fertilizantes y mejores precios para el maíz. Como la "27", se enmarca en la lucha por la apropiación del proceso productivo, teniendo como eje principal su consolidación económica y política, siendo una de las principales integrantes de la UNORCA¹.

La Cooperativa Regional Tosepan Titatanisque (CARTT) de la Sierra Norte de Puebla está formada por comunidades indígenas nahuas y totonacas. Fue impulsada por agrónomos del Plan Zacapoaxtla a fines de los setenta, a partir de pequeñas cooperativas de consumidores de azúcar. En base a esta experiencia se implementó un plan piloto para el programa Conasupo-Coplamar, consolidándose más tarde en la comercialización del café y otros productos, perfilándose para 1987 como una importante fuerza política en la región al ganar el municipio de Cuetzalan. Como parte de la Cooperativa, pero con un proceso independiente, destaca la comunidad de San Miguel Tzinacapan, donde trabaja desde 1974 un grupo de profesionales pertenecientes a la organización no gubernamental PRADE (Martínez, 1991).

La Unión de Uniones Ejidales y Sociedades Campesinas de Producción de Chiapas (U de U) formada por comunidades tzeltales, tojolabales, tzotziles y choles de las Cañadas de la Selva Lacandona en 1980. La (U de U) pertenece asimismo a la UNORCA, compartiendo con ella el interés por la apropiación del proceso productivo, pero desde la perspectiva de una región indígena con productores de escasos ingresos y sin las macroempresas de las organizaciones del norte, aunque con proyectos comunitarios y de exportación del café. Sin embargo, el haberse

¹ Véase los trabajos de Fox y Hernández (1989) y Hernández, (1990).

integrado con organizaciones surgidas a partir del Congreso Indígena de San Cristóbal como la Qiptik Ta Lecubetzel ("nuestra fuerza para la liberación"), en cuya formación y resocialización tuvo un papel relevante la pastoral indígena de la diócesis, la hace representativa de este tipo de procesos en donde la religión y el trabajo de formación han sido de primera importancia (Rubio Marín, 1985, Márquez, 1988, Leyva y Ascensio 1991, Leyva, 1992b y 1993, Rosales, 1994).

Las Comunidades del Valle del Mezquital (COVAC) formadas por 105 comunidades de indígenas hñahñu en 1987. que tienen tras de sí el trabajo de Servicios de Educación de Adultos A. C (SEDAC) desde 1975. Ejemplifica la organización de campesinos pobres e indígenas por la apropiación de la esfera del consumo y por garantizar su sobrevivencia con pequeños proyectos comunitarios de abasto, comercialización, establos colectivos, microempresas, etc., unidos en una amplia red que plantea un desarrollo rural integral y alternativo (Robles, 1992 y Kraemer, 1993).

Esta organización la consideramos representativa de las que, promovidas por profesionales agrupados en ONGs, han puesto en el centro de su práctica, la educación liberadora y el desarrollo de base, sin desvincularlo de la organización y los proyectos productivos y que pueden considerarse, asimismo, como proyectos de resocialización con valores alternativos.

Apéndice 3
**ORGANIZACIONES QUE PARTICIPARON EN EL VII ENCUESTO NACIONAL
CAMPEÑO EN LA CIUDAD DE CUETZALAN, PUEBLA, marzo, 1985**

- 1.- Unión de Campesinos del Altiplano de Tlaxcala, Tlax.
- 2.- Comité de Productores Purépechas de Parácho, Michoacán.
- 3.- Coordinadora de Consejos Comunitarios de Abasto de Oaxaca, Oax.
- 4.- Unión de Ejidos de Producción Agropecuaria General Lázaro Cárdenas de Nayarit.
- 5.- Temacalucan, Sucursal Orizaba de Orizaba, Veracruz.
- 6.- Unión de Ejidos Adolfo López Mateos de Carrizo, Sinaloa.
- 7.- Unión de Ejidos Nicolás Menéndez de El Valle del Fuerte, Sinaloa.
- 8.- ARIC Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo, Sonora.
- 9.- Alianza Campesina del Noroeste de Chihuahua, Chih.
- 10.- Coalición de Ejidos la Laguna de Coahuila, Coah.
- 11.- Sociedad Cooperativa Agropecuaria de Villahermosa, Tabasco.
- 12.- Ejido Buenavista de Tabasco.
- 13.- Cooperativa de Apicultores de la Selva Lacandona de Chiapas, Chis.
- 14.- Ejido de Jalcocotan de Nayarit.
- 15.- Ejido la Bolita de Nayarit.
- 16.- Unión Libre Campesina del Valle Central de Oaxaca.
- 17.- Organización Rivereña Contra la Contaminación del Lago de Pátzcuaro, AC, de Pátzcuaro, Mich.
- 18.- Unión Regional de Asociaciones Agrícolas de Productores de Café de Huatusco, Veracruz.
- 19.- Unión Estatal de Pequeños Productores de Café, de Cuscatlán, Veracruz.
- 20.- Productores del Campo de Veracruz.
- 21.- Cooperativa Agropecuaria Regional Tacama Tokitini Sepan de Ayotoxco, Guerrero.
- 22.- Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titatanisque, Puebla.

Fuente: Costa, 1989: 141-142.

Apéndice 4
**ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRESENTES EN
 EL II ENCUENTRO NACIONAL DE LA UNORCA, ATOYAC, GRO. 19-21 Agosto de
 1988.**

Estado	Organización	No. Miembros ²	No.deProducto rs
Coahuila	U.E. "Felipe Angeles"	8	361
	U.E. "Jesús Campos Mendoza"	29	2,900
	Coord. de Consejos Comunitarios de Abasto	400	700,000
	Ejidos Mineros "San Pedro de las Colonias"	9	500
	Cooperativa Modernización Campesina	11	130
Chiapas	U. de U. Ejidales y Sociedades Campesinas de Producción de Chiapas	-	-
	Unión Tseltal de Productores de Café	-	-
Chihuahua	U.E. "Gral. Francisco Villa"	47	6,500
	U.E. del Noroeste de Chihuahua	4	2,288
	U.C. Sierra Tarahumara	-	-
Durango	U.E. y Com. "Emiliano Zapata"	83	2,900
	U.P.P. Sierra Madre Occidental	-	-
	S.T. Rev. Prod. "Doroteo Arango"	7	92
	U.E. "Jesús Campos Mendoza"	-	-
	Coord. De Consejos Comunitarios de Abasto	-	-
	U.E. "División del Norte"	17	300
	U.E. Progreso Valle de Guadiana	13	1,375
	U.P. "Emiliano Zapata"	25	2,250
	U.E. "Centaurio del Norte"	-	-
Fideicomiso de Marmoleros de Durango	-	-	
Estado de México	U.E. Temascaltepec	20	6,800
	U.C. Agro. Industrial del Sur del Edo de México	29	89
	U.E. "Toyocan 1"	-	-
	U.E. "Andrés Molina E."	-	-
	U.E. "Alfredo del Mazo"	14	8,700
Guanajuato	U.E. "8 de Mayo"	4	118
	U. Agropecuaria Ejidal "Juventino Rosas"	11	1,066
	U. Agropecuaria Ejidal "Artículo 27 Const."	14	1,200
	Soc. Coop. "Cédula Real 1542"	42	236
	U.E. "Abundio Toras"	21	600
	Consejo Comunitario de Abasto San Luis. Producción y Consumo Agropecuario San Felipe	- 12	- -

² El No. de Miembros se refiere al número de sociedades cooperativas, ejidos o comités comunitarios de abasto, que integran en cada caso a la organización que se menciona, y no a miembros individuales.

Guerrero	Soc. Coop. "Tinemilixke Tinochime"	57	1,200
	E.R. Coperos de Guerrero	7	100
	U.E. "Gral. Custodio Hernández"	-	-
	U.E. Ometepec	-	-
	U.E. y Comunidades Pueblos de la Costa Chica.	35	2,000
	U.E. "Vicente Guerrero"	-	-
	Coperos de Tenexpa	-	-
	Soc. Coop. de Consumo "Feliciano Radilla"	-	-
	Coalición de Ejidos de la Costa Grande	-	-
	Alianza Campesina de Guerrero	-	-
	U.R. de la Costa Chica	-	-
Hidalgo	URECHH (U.R. de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense)	82	30,000
Jalisco	Ejido Boca de Tonatlán	1	84
	Soc. Coop. "Gilberto Mariscal"	1	28
Michoacán	Comité de Productores Purépechas	13	300
Morelos	U.E. "Unión Campesina"	40	6,000
	U.E. Forestales "Emiliano Zapata"	-	-
Nayarit	Soc. Coop. de Obreros y Campesinos	-	150
	Soc. Coop. de Productores "Cerro Vallejo"	1	13
	Soc. Coop. Pesquera "Las Gaviotas"	1	2
	U.E. Bahía de Banderas	10	2,500
	U.E. Municipio de Campostela	33	5,580
	U.E. Productores Agropec. "Lázaro Cárdenas"	15	5,000
	Coop. de Obreros y Camp. "San Juan de Abajo"	-	-
Oaxaca	U.E. "El Despertar Campesino"	7	1,347
Puebla	U.E. "Gutiérrez Aburto"	28	4,800
	U.E. "Plan de Ayutla"	-	-
	Coop. "Tosepan Titataniske"	-	-
	U.E. Forestales "Emiliano Zapata"	57	22,000
S.L.P	U.E. Productores de Tamuin y Ebano	7	3,000
Sinaloa	Alianza Campesina del Noroeste	-	-
Sonora	U.C. "Sur de Sonora"	26	3,526
	ARIC "Jacinto López"	40	3,526
	Ejido "Miguel Hidalgo"	-	-
Tlaxcala	U.E. Valle de Huamantla	17	484
Veracruz	ARIC Libertad	492	70,000
	U.E.Col. "Adalberto Tejada"	15	1,200
Zacatecas	U.C. Norte de Zacatecas	-	56
	U.E. "Guillermo Cabrera"	-	-

Estados que no aparecen: Aguascalientes, Colima, Campeche, Baja California (total), Nuevo León, Tamaulipas, Quintana Roo, Distrito Federal, Tabasco, Querétaro y Yucatán.

Fuente: Recopilación de la UNORCA en Atoyac.

Apéndice 5
**NOTAS SOBRE LA TRAYECTORIA SOCIAL Y POLITICA
DE LOS ASESORES DE LA "27".**

Con el objetivo de facilitar la ubicación de los asesores de la organización en estudio en tanto sujetos sociales presentamos una síntesis al respecto, aclarando que no siendo éste el tema central de investigación no se realizaron entrevistas específicas sobre la historia política de estos acompañantes o dirigentes de la organización.

Los asesores de la "27, al igual que otros muchos que trabajaron en las organizaciones que formaron la UNORCA, pertenecían a corrientes políticas de filiación maoísta que, a raíz del movimiento estudiantil de 1968, realizaban trabajo político con el pueblo con el fin de construir una organización popular que llevara al socialismo.

Estas corrientes tienen su origen remoto en la célula Carlos Marx que se escinde del Partido Comunista Mexicano y funda la Liga Comunista Espartaco que, dirigida por Jose Revueltas, buscaba crear una organización anclada a los grupos sociales del país. Después del movimiento del "68" y bajo la influencia de la revolución cultural china y su versión francesa, sus miembros deciden integrarse a las luchas del pueblo trabajador tanto en las ciudades como en el campo. De la Liga Espartaco se derivan tres grandes corrientes que se diferencian en la manera como entendían este "ir hacia el pueblo" y que se consolidan, durante la década de 1970, en la Organización Política Popular (PP), el Movimiento Revolucionario del Pueblo (MRP) y en otra organización semiclandestina (com .verbal de un ex-miembro de una corriente del MRP, 1997).

Política Popular, más tarde conocida como Línea de Masas era menos radical y estaba en desacuerdo con los partidos y con la formación de cuadros dirigentes, había que trabajar con las masas, logrando la mayor participación y discusión para la toma de decisiones en las asambleas, de ahí la consigna: "de las masas, por las masas, a las masas" (Idem y Línea, 1977).

Uno de sus núcleos más dinámicos formó la Organización Ideológica Dirigente (OID) más conocida como Línea Proletaria (LP) que consideraba que había que apoyar las reivindicaciones económicas del pueblo y dirigir las luchas más sentidas como las de los campesinos por tierra o por crédito, remando contra la izquierda ortodoxa. LP buscaba bases de apoyo dentro de las organizaciones realmente existentes y prácticas de democracia directa lejos de los partidos, de ahí el discurso y proyecto autonomista (Hernández, 1992a y Por una Línea, 1979) También hablaban de hacer política "dentro del enemigo" por lo que era común que trabajaran en algunas dependencias gubernamentales como Conasupo y así apoyaban a quienes estaban de tiempo completo en las organizaciones (Opcit).

Integrantes de LP tuvieron un papel activo en la construcción de la CECVYM, en el movimiento urbano de Durango, en Las Truchas, en la La Laguna, Coahuila, en la Unión de Uniones en Chiapas a donde llegaron en 1978 procedentes del norte. En Chiapas se les atribuye la destrucción de procesos regionales de organización y liderazgo (Pérez Castro, 1989) Y es que siguiendo su ideario de no formar dirigentes ni fortalecer los liderazgos populares terminaban

conduciendo los movimientos como en la UdeU donde seguían las directrices de sus cabecillas externos sin tomar en cuenta a los líderes locales y ello originó una escisión en esta organización (Rubio, 1985).

Línea Proletaria entró en crisis en 1978-79 (Hernández, 1992a) y para 1982 ya no funcionaba como una corriente orgánicamente centralizada. Sin embargo, es entonces cuando proliferan sus miembros en Chiapas (1978, Leyva, 1992b), llegan los primeros asesores a la "27" y otros más, ya sea desde alguna dependencia o universidad o como parte de la estructura orgánica de las organizaciones, promueven la formación de la UNORCA (ver Hernández, 1992a). Años más tarde (1988) algunos habrían de incorporarse al Estado como funcionarios de alto nivel o intentarían transformar la CNC desde adentro.

Como habíamos referido, en el caso de la "27", los asesores pertenecían a dos de estas corrientes políticas, una de ellas más radical, semiclandestina y acorde con combinar la formación de cuadros con el trabajo de promoción popular y la otra derivada de LP que le daba mayor importancia a la gestión y organización económica y a la subsecuente transformación de prácticas sin necesidad de una politización ex-profeso (ver capítulo 4.3. A).

A la primera corriente pertenecía la primera persona que realizó trabajo político en la "27" (1978-80), al mismo tiempo que trabajaba como capacitador del INCA RURAL y una promotora del SAM (socióloga) que llegó en 1981 y que continuó trabajando en la organización bajo la asesoría del primero en tanto capacitadora del INCA hasta 1983. Esta se alejó de la Unión debido a la línea política que predominó en la misma, trabajó en organizaciones urbanas de la ciudad de México y participó con el sindicato de costureras que se formó después del temblor de 1985. Posteriormente regresó a Jalapa de donde es oriunda y trabajaba como promotora en el ayuntamiento de dicha ciudad en 1992. Sin embargo, pese a los pocos años que permaneció en la Unión, los ejidatarios del comité democrático que ayudó a formar políticamente la recuerdan con cariño.

Los demás asesores pertenecían o habían pertenecido a LP y, si bien compartían una misma línea política, su forma de trabajar con los integrantes de la Unión variaba dependiendo de su estilo personal. El primero de ellos llegó hacia 1980 como promotor del Fideicomiso de Organización y Capacitación Campesina de la SARH, junto con otros compañeros apoyó el trabajo de capacitación de integrantes de la "27", la obra de teatro sobre el ejido, la formación de la UAIM en Estanzuela de Romero, el trabajo de base en los ejidos a donde se realizaban asambleas. Hacia 1983 trabajaba también en otros ejidos de la región cuando se liquidó el FOCC, debido a ello y a problemas personales se trasladó a Michoacán donde continuó trabajando con organizaciones campesinas que se integraron a la UNORCA. Perteneció a la coordinadora general de esta red en diversas ocasiones entre 1985 y 1991, siendo nombrado uno de los cuatro coordinadores ejecutivos de la misma en 1992.

Otro de los más antiguos asesores que ha permanecido durante más tiempo en contacto con los ejidos de la "27", llegó hacia 1981, después de haber participado en el movimiento urbano popular de Durango. Se incorporó al trabajo de promoción en los ejidos, acompañando a

los ejidatarios en asambleas y en numerosas gestiones de servicios o crédito hasta que quedó como encargado de la USTA, recibiendo una compensación por su trabajo (ver capítulo 4.4.C) . Su esposa, que radicaba en Apaseo el Grande con sus hijos, trabajó también en la Beneficiadora llevando la administración durante año y medio; pero no continuó al ser muy pesado viajar diario y transportar el dinero. Este asesor también trabajo con otras organizaciones en el módulo de UNORCA Bajío ubicado en Celaya y con frecuencia fué miembro la Coordinadora de la UNORCA hasta que formó parte de Coordinación Ejecutiva de la misma en 1992.

Uno de los más destacados asesores de la Unión, médico de profesión, había estado junto con su familia en organizaciones campesinas de la selva chiapaneca como integrante de LP y a principios de la década de 1980 laboraba como profesor de la UAM en el departamento de medicina social. Llegó a la "27" hacia 1984 haciéndose cargo de la gerencia de la recién inaugurada Beneficiadora de lenteja (ver capítulo 4.4.C y 5.3). Activo participante en la integración y desarrollo de la UNORCA viajaba constantemente a México, formando parte de la Coordinadora de la misma hasta que, en 1989 lo nombraron Coordinador Ejecutivo de la misma junto con un dirigente de la ALCANO. Al ser delegado ante el Congreso Agrario Permanente ocupó en diversas ocasiones la coordinación del mismo entre 1989 y 1992, jugando un papel relevante en las diversas propuestas y negociaciones del CAP, especialmente en relación al Tratado de Libre Comercio (ver capítulo 1.4). A raíz del apoyo brindado al presidente Salinas de Gortari para las modificaciones al artículo 27 es retirado de la coordinación de la UNORCA; pero continuó trabajando activamente en empresas campesinas comercializadoras de fertilizantes y granos que entonces se formaron, integrándose posteriormente como asesor a la CNC y a la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

La esposa del mencionado gerente trabajaba en las oficinas centrales de la UNORCA y se hacia cargo de la comercialización de la lenteja de la "27", gestionando las compras y los pagos con Diconsa, donde mantenían buenas relaciones.

Por último, pero no por menos relevante, mencionamos a una profesionista de nacionalidad francesa, también integrante de la corriente política citada, que trabajó al lado de los anteriores asesores desde su estancia en Chiapas y posteriormente en la "27". Se hizo cargo de la subgerencia de la Beneficiadora y era en quien recaía gran parte de la administración ya que el gerente viajaba continuamente. A mediados de 1988 deja de trabajar para la Unión para radicar en Celaya, haciéndose posteriormente cargo del Módulo de UNORCA Bajío. Así mismo continuó trabajando con organizaciones de mujeres, e impulsando una red de mujeres en el Bajío.

Apéndice 6

EL CORRIDO DE LA LENTEJA

El siguiente corrido, elaborado por los primeros asesores de la Unión con información de los campesinos del lugar, muestra las diferentes labores necesarias para el cultivo de la lenteja, con los costos que para entonces se calcularon. El corrido se difundió en un pequeño folleto que presentaba el problema e instaba a la organización.

Esta es la historia señores,
que hemos hecho yo y mi vieja,
de los gastos y sudores
que hacemos por la lenteja.

*

En las tierras del ejido,
que me dio el santo Gobierno,
donde vivo re'jodido,
que ya parece el infierno.

*

Porque es el caso, mis compas,
que me puse a platicar,
que por qué estamos tan "probes":
no tenemos pa'tragar;
si todo el día trabajamos,
no hay día para descansar,
y siempre andamos de brujas,
y sin lana pa'gastar.

*

Hazle cuentas a los gastos,
que le echas a tus labores,
pa'que veas lo rete ingratos,
que son tus nuevos patrones,
así me dijo Cleotilde,
mi escopeta o mi costilla,
pa'echar números, humilde.

*

Que la limpia de la tierra,
en un día nos la "aventamos",
pues serán cincuenta chuchos,
por hectárea, le pongamos.
Que de riego van cien pesos,
de una hectárea, nada más;
de barbecho setecientos

y cincuenta pa'acabar;
de la siembra y el rastreo
son cuatrocientos de peones
y la yunta de Mateo
con sus machos respingones.

*

Al que le tira la "yerba",
pa'que mate a los gusanos,
le tengo que dar cien pesos
en dos veces que quedamos.

*

En el arranque nos vemos,
me dijo Mario Bautista,
que "cais", aunque no lo quieras,
en manos del agiotista.
Son mil pesos del arranque,
veinte peones y tareas:
me dicen que soy muy codo,
porque no les pago más:
yo quisiera verlos a ellos,
navegando en esta cosa,
con dolores de cabeza:
que ya juntas, que ya cuotas,
que ya fainas, que peleas,
por defender la tierra,
o tener un chorro de agua.

*

Gracias a Dios, mi viejita,
ya tenemos en la era,
esa yerba pa'la trilla,
ya me conseguí los troncos
y el arnero con el Güero,
ojalá que sople el "aigre"
pa'que pronto terminemos,

quinientos cincuenta chuchos
en eso nos llevaremos.

*

Los chavos del acarreo,
muy orondos en su troca,
se llevan los ciento ochenta,
porque eso es lo que les toca.

Y así gastos en labores,
de animales y de peones
Tres mil ciento treinta pesos

*

Pero faltan los insumos,
y otros gastos que le echamos,
me dice mi vieja, Cleo,
como los trecientos pesos
que te sale el acarreo,
luego los cincuenta pesos
que te cobra el viejo Chón
por prestarte la bombilla
pa'tirar insecticida,
y también gastas semilla.

*

El total de estos insumos,
Son mil setecientos diez,
luego q'el pago del agua
ya te sacan veinte chuchos,
te sacan cuarenta y cinco
dizque de contribución;
y de peones y tareas
pa'conservar los canales
son ciento cincuenta y cinco;
más la renta de la tierra,
porque tiene su valor,
le ponemos dos mil pesos,
por "hitária", si, Señor
Y ya para terminar,
le pondremos gastos extras,
que ya idas a Celaya,
que ya vas a comisiones,
le pondremos cuatrocientos,
para estos y otros renglones.

*

El total de gastos es,
por hectárea, siete mil
a más de ochocientos diez:
muy alto, como tú vez,
por eso es que siempre andamos
con las bolsas al revés.
Y hay muy baja producción,
son muy poquitos los kilos,
novecientos veinticinco
por hectárea, nada más.

*

Como vez ni tonelada,
que compran a nueve mil,
son apenas ocho mil
y trecientos veinticinco
lo que ganas por hectárea.
Y si le quitas los gastos,
pos te quedan nada más
quinientos y quince pesos
por hectárea, ¡Es una afrenta!
Y si son ciento cincuenta
los días en que trabajaste,
¡Mejor muere de una vez!,
por lo que tú ganaste,

FUERON TRES CUARENTA Y TRES.

*

Que suerte tan dispareja,
me dijo muina, mi vieja,
mira al ACAPARADOR,
él sí, cada año camiones,
y casas y bodegones,
que al fin somos...lentejones.

*

Yo le dije: No sea fiero,
que traigo al santo "voltiao";
ya me voy a la frontera,
a meterme de "mojao",
que aquí no se gana nada:
ya me voy a lafregada.



FLOR
del Campo

bueno, sabroso y barato.
flor del campo de Gto.
PRODUCIDOS Y ENVASADOS POR LA UNION
AGROPECUARIA EJIDAL
ART. 27 CONST.

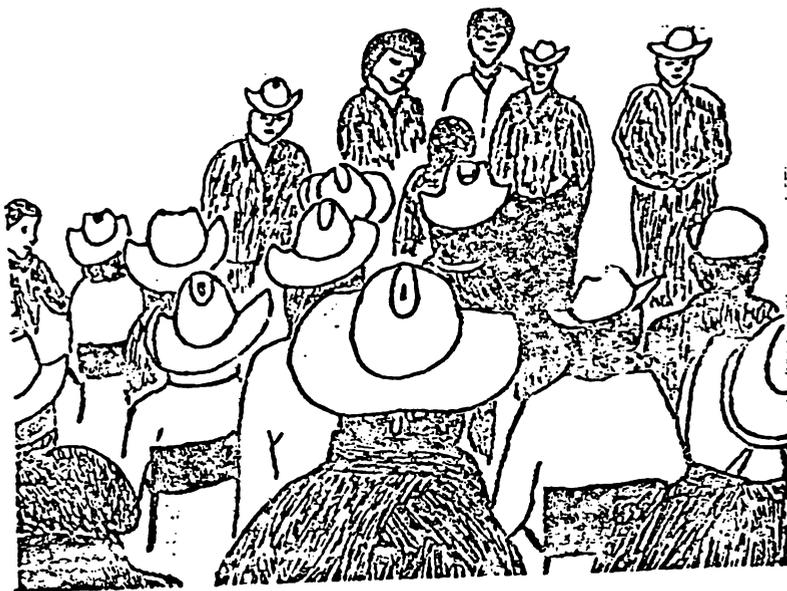


La 27 AVANZA
Boletín informativo de La Unión
Agropecuaria Ejidal Art. 27 Const.
Marzo-1987 No. 2



*comercialización
de lenteja
de 1987*

participa en la
asamblea
de delegados
U.A.E. Art. 27 C.
8 de marzo 11 am



El año de 1986 significa para nuestra organización el sexto año consecutivo en la búsqueda y esfuerzo por lograr la comercialización directa. Poco a poco la operación se ha venido asentando, poco a poco se ha venido estabilizando según las necesidades de nuestros clientes y nuestras posibilidades reales de comercialización.

Buscamos construir un instrumento de comercialización de beneficio para la mayoría de los productores, que tenga un mercado seguro y sea atractivo para los campesinos. Sin embargo, llegar a tener un mercado asegurado para un producto envasado que va directamente al público, nos obliga a que nuestra marca esté permanente-mente en los anaqueles de venta; es decir que, además de calidad y buen precio, tenemos que estar abasteciendo a nuestros distribuidores durante todo el año.

Buscando diversificar nuestra oferta de productos, acopiamos haba y frijol. Con esa intención nos relacionamos con otros productores. Para mejorar nuestros servicios, abatir costos y durar mas tiempo en el mercado, redujimos el número de clientes atendidos.

Pese a todos los problemas que afrontamos el año pasado, La Unión pudo servir a más de 500 productores, permaneció en el mercado durante 11 meses, aunque ha desminuido no ha cesado sus operaciones, y, en su momento, mejoró, el precio al productor regional, en más de \$50.00 por kilo.

RECEPCION Y ACOPIO

Como en años pasados, también en 1986 la recepción de lenteja se inició en el mes de marzo. Lamentablemente, el día 21 de ese mes, sufrimos la peor helada de los últimos 20 años; Las pérdidas superaron el 50 % de la producción. Este fenómeno, como causa principal, junto con otros problemas, limitaron nuestro acopio a 554 toneladas de lenteja. De haba acopiamos 11 toneladas y de frijol llegamos a 17.5 toneladas.

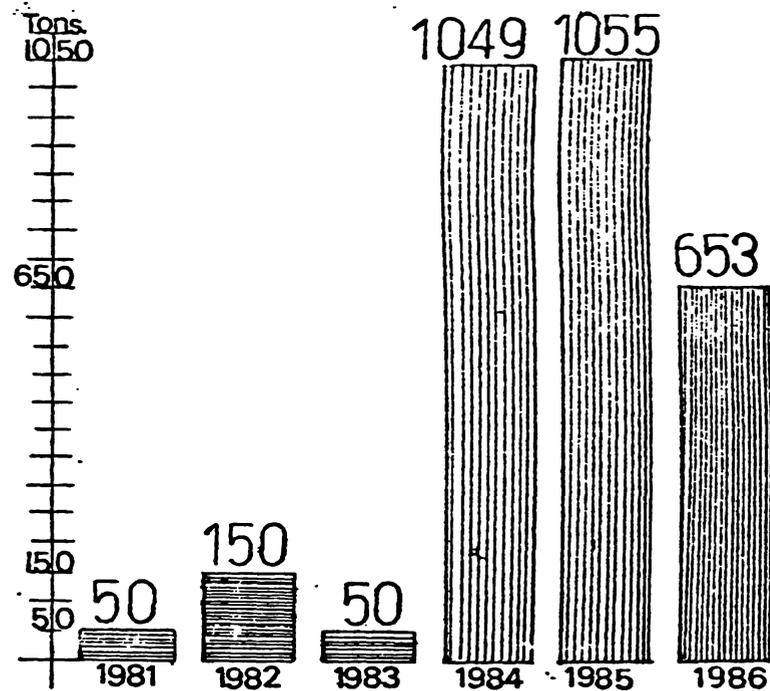
**CONSUMA LENTEJA
QUE DE LA CARNE NO SE DEJA**



VOLUMEN DE VENTAS

La disminución del acopio afectó directamente el volumen de venta. Comparado con 1985 la disminución fue cerca del 50 %. De febrero a diciembre de 85 llegamos a vender 653 toneladas y el promedio mensual de ventas llegó a 59 toneladas.

VOLUMEN DE VENTAS POR AÑO.



IMPORTE Y PRECIO PROMEDIO DE VENTAS

En general, el procedimiento para fijar el precio de venta, fue el mismo de los dos últimos años: Al precio promedio Nacional de venta al público, que nos proporciona el INCO, se le descuenta un 20 %, que es el margen de operación del Distribuidor. Después le descontamos un 10 % por ser producto Alianza o, cuando fue necesario, por intruducción de marca nueva.

Así tenemos que el precio promedio de venta fué de \$ 301.00 por Kg. y el importe de las 653 toneladas vendidas fue de \$ 196,580,905.00.

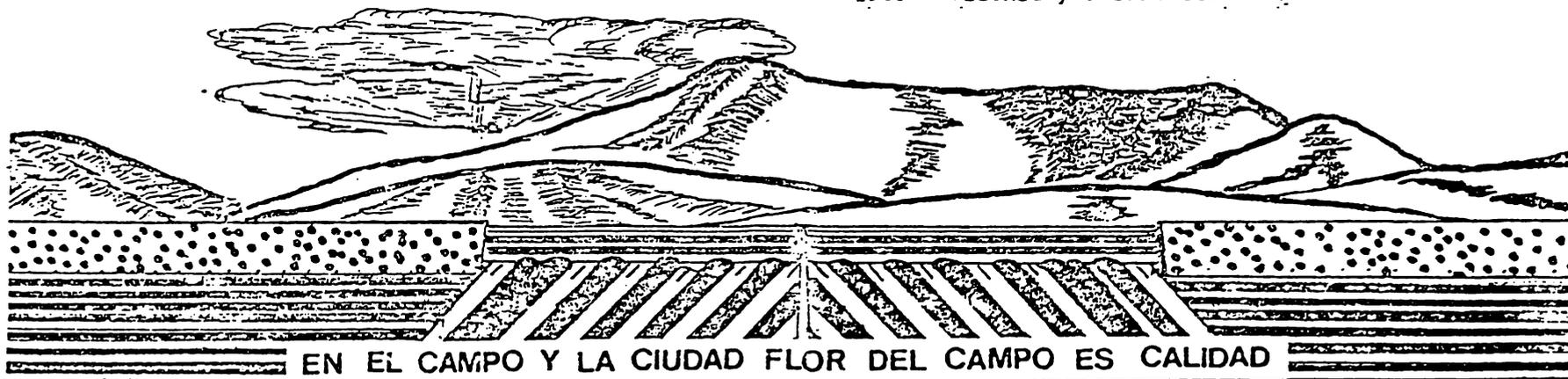
(*) cabe señalar que estos datos provienen de los registros administrativos, los difinitivos serán los que proporcione el despacho contable.

CLIENTES MERCADOS

Igual que en otros años, durante 1986, Diconsa es nuestro principal cliente y el Distrito Federal nuestro principal mercado. A Diconsa le vendimos 558 toneladas que equivale al 84 % de nuestras ventas. En el D.F. Colocamos 255 toneladas que significan el 39 % de ventas.

También en este aspecto hemos evolucionado; Revisemos nuestra historia:

- 1981 - Promotora Conasupo. Cliente único.
- 1982 - Promotora Conasupo. Cliente único.
- 1983 - Diconsa cliente único.
- 1984 - Diconsa cliente único.
- 1985 - Diconsa y 12 clientes más.
- 1986 - Diconsa y 6 clientes más.



PUNTOS DE VENTA

Si recordamos, en 1981 y 1982, Promotora Conasupo vino hasta acá por la lenteja, en 1983 entregamos en un solo punto de venta, con un promedio de 10 toneladas por entrega. Para 1984 entregamos en 18 puntos y el promedio llegó a 8 toneladas por entrega. En 1985, año crítico en cuanto a distribución, entregamos en más de 150 puntos de venta, con un promedio de 2.5 toneladas por entrega.

En 1986 también hubo modificaciones, redujimos a 27 los puntos de venta, y subimos nuestro porcentaje de tonelada por entrega a 6.72 %. Es importante hacer notar que, entre más toneladas entregaremos por entrega, más barato resulta el costo del flete por kilo. En cambio, entre menos kilos sean por entrega, más caro sale el flete.

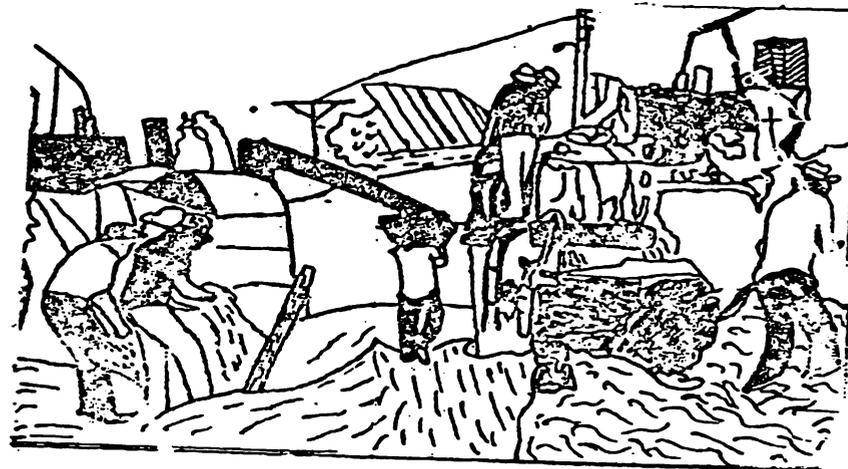
COBRANZAS

A diferencia de otras modificaciones que en 1986 fueron favorables, en cobranzas afrontamos el problema del alargamiento del plazo de pago. Comparemos para notar la diferencia: En 1984, el plazo de pago era de 15 a 20 días después de entregada la mercancía. En ese año no tan solo vendimos muy rápido, sino que también nos pagaron pronto. En 1985 el plazo de pago fue de 30 a 35 días. En 1986 el plazo se alargó aún más, llegó a 45 días ó más en muchos casos. Sin embargo, al igual que en 1985, también en 1986 se nos descontó el 1 % por "Pronto Pago".

INFRAESTRUCTURA

Como es de todos sabido, para atender las necesidades de comercialización contamos con el almacén para acopio, las oficinas administrativas, la maquinaria de beneficio que terminaremos de pagar después de 1994. Dos camiones dina de 8 toneladas en comodato (prestados) por tiempo indefinido, seis vehículos más, prestados por seis meses. Una oficina en México que compartimos con otras organizaciones.

Es claro que las condiciones actuales no nos permitan, con facilidad, atender las necesidades de los productores ni satisfacer la demanda permanente de nuestros clientes.



CONSIDERACIONES GENERALES

Para afianzar nuestra actividad comercial y llegar a lograr un mercado seguro y permanente, la experiencia de estos años nos dice que necesitamos, entre otras cuestiones, las siguientes:

- a) Conquistar un mercado seguro y para todos los años; promoviendo entre los productores la comercialización organizada y conjunta. La comercialización individual solo da buenos precios en época de escasez de producto, en época de cosecha normal o abundante sucede lo contrario.
- b) Insistir en la concertación comercial por convenio de grandes volúmenes y con entregas mensuales.
- c) Atender a nuestros clientes durante todo el año y principalmente en la cuaresma, es decir, abastecerlos permanentemente.
- d) Seleccionar nuestros clientes y mercados para atención principal según distancia, volumen de compra, tiempo de pago, entrega en almacén.
- e) Mejorar nuestras condiciones de penetración en el mercado, a través de reunir un paquete de productos para ofrecer: lenteja, frijól, haba, Etc.

- f) Producir mayores cantidades de otros granos y/o relacionarnos con otros productores para comercializar juntos.
- g) A largo plazo, con mejor infraestructura para el acopio, almacenaje, beneficio, comercialización y con un paquete de productos; llegar a atender las tiendas de nuestros clientes.
- h) Comercializar todo el año, esto nos permitirá, además de la atención a nuestros clientes, conservar nuestra planta de trabajo, y mantener trabajando la maquinaria y vehículos.
- i) Mejorar las condiciones de trabajo: Ampliar oficinas, lograr agua potable, construir comedor, baños y vestidores, montar taller de mantenimiento y reparaciones Etc. Etc.
- j) Apartar, en varias empresas, las actividades que hoy desarrollamos. Diferenciando la Beneficiadora, la fletera, la comercializadora y más adelante la Distribuidora de Insumos.

NOTAS

La información de Estados Financieros se proporcionará en otro documento

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, Richard, 1970. "Brokers and career mobility systems in the structure of complex societies" en D.B. Heath (ed.) *Contemporary cultures and societies of Latin America*, Random House, New York.
- AGUILAR, Genaro y Pablo MÚENCH, 1986. "El Marco geográfico Regional de la Agricultura en Guanajuato", *Revista de Geografía Agrícola*, Nos 9-10, julio 1985-enero 1986, UACH, Chapingo, pp 76-99.
- AGUILAR, Jazmín y Gerardo ALATORRE, 1988. *Maíz, cultura y poder en la sierra zapoteca*, Tesis de maestría en Desarrollo Rural, UAM, Xochimilco, México.
- AGUIRRE Beltrán, Gonzálo, 1953. *Formas de Gobierno Indígena*, INI, México.
- ALATORRE, Gerardo, 1995. "La viabilidad de las Empresas Sociales Campesinas Forestales", ponencia presentada al Coloquio de Doctorado, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, mayo de 1995, 16 pp.
- , 1996. "Empresas Forestales Comunitarias en la Sierra de Juárez, Oaxaca", ponencia presentada al I Taller sobre Empresas Sociales, Mérida, Yucatán 13-14 de junio, 15 pp.
- ALAVI, Hams, 1976. *Las clases campesinas y las lealtades primordiales*, Cuadernos Anagrama, Barcelona.
- ALBERONI, Francesco, 1984. *Movimiento e Institución*, Ed. Nacional, Madrid.
- ALONSO, Jorge, 1993. "La democracia que surge de la base popular", ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnología, Resúmenes, p 12, México.
- ALONSO, Jorge y Manuel RODRIGUEZ, 1990. "La Cultura Política y el Poder en México" en Zemelman H. (coord.) *Cultura y Política en América Latina*, Siglo XXI-UNAM, México.
- ANDER Egg, Ezequiel, 1982. *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*, El Ateneo, México.
- , 1989. *Hacia una pedagogía autogestionaria*, Ed. Humanitas, Buenos Aires.
- ARMIJO, Natalia, 1994. *Proyectos independientes de promoción y desarrollo rural: rutas y perspectivas. Una experiencia de trabajo con los campesinos mayas de Quintana Roo, 1989-1992*, Tesis de licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.

- ARRIAGA, Graciela, 1992. "Las Empresas Sociales y sus Dinamizadores Internos" en Cadena F., Paas D, y Prieto D (comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Naumann-PRAXIS, México, pp 119-140.
- AVILA, Agustín, 1986. "Etnia y movimientos campesinos en la Huasteca Hidalguense" en Avila A. (ed.) *Procesos de organización campesina en la Huasteca*, Fac. de Eco. UNAM-CONASUPO, México, pp 7-37.
- BARKIN, David y KING Timothy, 1970. *Desarrollo económico regional*, Siglo XXI, México.
- BARONI, Araine, 1990. *La formación de la estructura agraria en el Bajío Colonial. Siglos XVI Y XVII*, en Cuadernos de la Casa Chata 175, CIESAS, México.
- BARTRA, Armando, 1979. *La explotación del trabajo campesino por el capital*, ed. Macehual, México.
- , 1982. *El comportamiento económico de la economía campesina*, Colección Cuadernos Universitarios, UACH, Chapingo.
- , 1985. *Los herederos de Zapata. Movimientos campesinos posrevolucionarios en México (1920-1985)*, ERA, México.
- , 1988. "Cinco tesis simplificadas sobre el movimiento campesino de los ochentas", ponencia presentada en el Foro Nacional sobre la Reforma Rural; 17 y 18 de noviembre; UACH, Chapingo, México.
- , 1991. "Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo. Notas sobre las organizaciones rurales de productores", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de desarrollo de base 2, ADN editores, México, pp 5-22.
- BARTRA, Roger, 1975. "Caciquismo y poder político en México" en: Bartra, R. et al. (eds.) *Caciquismo y poder político en el México rural*, Siglo XXI, México, pp 5-30.
- , Eckart BOEGE, Pilar CALVO, Jorge GUTIERREZ, Victor R. MARTINEZ y Luisa PARE, 1975. *Caciquismo y poder político en el México rural*, Siglo XXI, México.
- BENEDICT, Ruth, 1957. *Patterns of culture*, The New American Library, New York, (1o. ed 1934).
- BERGER, Peter y Thomas LUCKMANN, 1972. *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- BOURDIEU, Pierre, 1980. *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, Paris.

- BRADING, David, 1975. "Estructura de la Producción Agrícola en el Bajío, 1700-1850" en Florescano, E. (coord.) *Haciendas, latifundios y plantaciones en América Latina*, Siglo XXI, México, pp 105-131.
- , 1988. *Haciendas y ranchos del bajío. León 1700-1860*, Enlace, Grijalbo, México.
- BUCHENAU, Juan, 1992. "Motivación y Control en Empresas sociales" en Cadena F., Paas D. y Prieto D. (comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Naumann-PRAXIS, México, pp. 105-118.
- CADENA, Félix, 1992. "El desarrollo de las capacidades colectivas en las empresas del sector social" en Cadena F., Pass D. y Prieto D. (comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Naumann-PRAXIS, México, pp 141-149.
- CANABAL, Beatriz, 1984. *Hoy luchamos por la tierra*, UAM-Xochimilco, México.
- , 1987. "Movimiento campesino: flujos y reflujos frente a la crisis" en Zepeda, J., *Las sociedades rurales hoy*, El Colegio de Michoacán, Zamora.
- CANCIAN, Frank, 1976. *Economía y Prestigio en una comunidad maya. El Sistema de Cargos en Zinacantan*, INI, México.
- CARDENAL, Fernando, 1995. "La Renovación necesaria: Desarrollo Humano", *Christus*, año LX, marzo-abril, Centro de Reflexión Teológica A.C., México.
- CARDENAS, Oralia y Salvador GARCIA Angulo, 1987. *Autodidactismo solidario. Una Experiencia en el Valle del Mezquital*, SEDAC, México.
- CARLOS, Manuel y Bo ANDERSON, 1981. "Political Brokerage and Network Politics in México: The Case Study of a Representative Dominance System" in Anderson B. and Willer D. (Eds.): *Social exchange and exchange networks, the elementary theory and its application*, Elsevier Press, N.Y.
- CASTAÑOS, Manuel, 1987. *Organización campesina: una experiencia truncada*, Ed. Sáenz Colín, Chapingo, México.
- CERVANTES Alma y Agustín AVILA, 1986. "La lucha por la autonomía campesina, el caso de la Unión de Ejidos Productores Potosinos" en Avila (ed.) *Procesos de organización campesina en la Huasteca*, Facultad de Economía. UNAM-CONASUPO, México, pp 39-63.
- CERVERA, Gabriela, 1987. "Intermediación política y movimiento social: las organizaciones campesinas independientes en la región purépecha", proyecto de tesis, CEA, Colegio de Michoacán, mecanografiado, 45 pp.

- COBO, Rosario y Lorena PAZ Paredes, 1991. "El curso de la organización cafetalera en la Costa Grande de Guerrero", en Ejea G. y Hernández L. (comps.), *Cafetaleros, la Construcción de la Autonomía*, Cuadernos de Desarrollo de Base 3, CNOC-Servicios de Apoyo Local, México, pp 77-102.
- y Lorena PAZ Paredes, 1992. "El sistema de abasto campesino en la Costa Grande de Guerrero: los retos de la autonomía" en: J. Moguel, C. Botey y I. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM-Siglo XXI, México. pp 144-156.
- COHEN, Ronald, 1979. "El Sistema Político" en Llobera, J.R. (comp.) *Antropología política*, Anagrama, Barcelona, pp 27-51.
- CONCHA Miguel, Oscar GONZALEZ, Lino SALAS y Jean Pierre BASTIAN, 1986. *La Participación de los Cristianos en el Proceso Popular de Liberación en México*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM-Siglo XXI, México.
- COSTA, Nuria, 1989. *Unorca, documentos para la historia*, Costa-Amic Editores, México.
- COMUNIDADES Eclesiales de Chablekal y Dzibilchaltún, 1991. *Nuestros abuelos nos contaron...*, Dirección General de Culturas Populares, Mérida.
- CRUZ Isabel y Martín ZUVIRE, 1991. "Uniones de Crédito Agropecuarias: una red que viene de lejos" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C. (ed.) *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de Desarrollo de Base 2, ADN editores, México pp 185-220.
- CHAPELA, Gustavo, 1991 "De bosques y campesinos: problemática forestal y desarrollo organizativo en torno a diez encuentros de comunidades forestales" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C. (ed.) *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de Desarrollo de Base 2, ADN editores, México pp 135-166.
- y Leticia MERINO, 1992. "Las empresas sociales forestales en México" en Cadena F., Paas D. y Prieto D. (comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Naumann-PRAXIS, México, pp 217-235.
- DE ITA, Ana, 1991. "UNORCA en la comercialización de granos. Diagnóstico" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C. (ed.), *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de Desarrollo de Base 2, ADN editores, México, pp 221-254.

- DE LA BATUT, Catherine, Christophe BEAU y Phillippe BARRET, 1990. *Desarrollo rural en América Latina. La experiencia de algunas organizaciones no gubernamentales*, Geysler, Gea A.C., México.
- DE LA GARZA, Enrique, 1992. "Los sujetos sociales en el debate teórico" en De la Garza, E. (coord.) *Crisis y sujetos sociales en México*, v. I, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, Miguel Angel Porrúa, México.
- DE LA PEÑA, Guillermo, 1980. *Herederos de promesas*, Ed de la Casa Chata 11, CISINAH, México.
- , 1986. "Poder local, poder regional, perspectivas antropológicas" en *Poder local, Poder regional*, El Colegio de México-CEMCA, México. pp 27-56.
- , 1990. "La cultura política entre los sectores populares de Guadalajara", *Nueva Antropología* vol. XI num 38, México, pp. 83-107.
- y Renee DE LA TORRE, 1994. "Pastoral social y organización popular en Jalisco. Dos estudios de caso" en Alonso, J. (coord.) *Cultura política y educación cívica*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades. UNAM-Porrúa, México, pp 371-395.
- DIRECCION General de Estadística, VII y IX, *Censos generales de población y vivienda*, México.
- , *Censo agrícola, ganadero y ejidal, 1970*.
- DURAN, Evelyn, Ma Teresa FERNANDEZ y Javier GIL, 1986. "Las organizaciones de los productores rurales en la zona occidental" en Durán et al. *Los productores rurales y sus problemas en el occidente de México*, Facultad de Economía, UNAM-CONASUPO, México, pp 7-85.
- , Ma. Teresa FERNANDEZ, Evelyn SINQUIN, Javier GIL y Pedro MAGAÑA, 1986. "Cuando la lenteja empezó a reeditar: el caso de la Unión de Ejidos de Jerécuaro" en Durán et al.: *Los productores rurales y sus problemas en el occidente de México*, Facultad de Economía, UNAM-CONASUPO, México, pp 87-106.
- ENCINAS, Alejandro, Juan DE LA FUENTE, Horacio MACKINLAY, y Gonzalo CHAPELA, 1995, "Movimiento campesino y reforma neoliberal" en Encinas A. (coord.) *El campo mexicano en el umbral del siglo XXI*, Espasa Calpe, México, pp 11-65.
- EJEA, Gabriela y Luis HERNANDEZ (comps.), 1991. *Cafetaleros. La construcción de la Autonomía*, Cuadernos de Desarrollo de Base 3 CNOC-Servicios de Apoyo Social.
- ERASMUS, Charles, 1965 "The Occurrence and Disappearance of Reciprocal Farm Labor in

Latin America" en Heath and Adams (eds.) *Contemporary cultures an societies of Latin America*, Random House, New York, pp 173-199.

-----,1969. "El síndrome del encogido", América Indígena, 29-1, III, México, pp 228-247.

-----,1977. *In search of the common good, Utopian experiments, Past and Future*, The Free Press, New York.

ESCUADERO, Gerardo, 1984. *Agroindustria, modernization agricole et subordination de l'agriculture. Le cas de Valle de Santiago, Guanajuato, México*, Thèse de Doctorat, Université de Paris.

ESPINOZA, Gisela y Juan AURROCOCHEA, 1991. "Concertando con el hambre: modernización y abasto popular", Cuadernos Agrarios num. 1, Nueva Epoca, Pueblo-CRIM UNAM, México, pp. 112-123.

ESTEVA, Gustavo, 1975. "La Agricultura en México de 1950 a 1975: el fracaso de una falsa analogía", Comercio Exterior v. 25 num. 12, Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A., México pp 1352-1360.

-----,1980. *La batalla en el México rural*, Siglo XXI, México.

EVERS, Tilman, 1984. "Identidad: el lado oculto de los nuevos movimientos sociales", Novos Estudos CEBRAP (Centro Brasileiro de analise e planejamento), v. 2 num. 4 pp.11-23; Sao Paulo, Brasil. Trad. de Ruben Olivera.

FALCON, Romana, 1986. "La revolución mexicana y la búsqueda de la autonomía local" en *Poder local, Poder regional*, El Colegio de México/CEMCA, México, pp 106-110.

FALS Borda Orlando, 1986. *Conocimiento y poder popular*, Siglo XXI, Bogotá.

FERNANDEZ, Manolo, 1991. "No queremos que nos den, nomás con que no nos quiten. La autonomía campesina en México" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C (ed.) *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de Desarrollo de Base 2, ADN editores, México, pp 25-45.

FERNANDEZ, María Teresa y Fernando RELLO, 1984."La organización de productores en México, Análisis de una Encuesta", DICONSA, México.

FIGUEROA Alejandro, 1994. "Derechos Políticos y Organización Social, el caso de los Yaquis y los Mayos", Nueva Antropología v. XIII No. 44, pp 43-60.

FLORES Lúa, G, PARE L. y SARMIENTO, S, 1988. *Las voces del campo, movimiento campesino y política agraria*, Siglo XXI, México.

- FLORES, Margarita y LEON, Arturo, 1979. *Element's pour l'analyse de la organisation des paysans producteurs de cafe. Etude de cas: des communautes indigenes au sud Mexique*, These pour le Doctorat de III cycle; Institut D'Etude du Developpement Economique et Social, Universite du Paris.
- FLORES Torres, Jorge, 1993. "El neoliberalismo agrario en Yucatán: los milperos del Oriente ante el nuevo 27 constitucional" en Rodríguez, A. y Flores, J. (eds.) *La Agricultura de Yucatan ante el Tratado de Libre Comercio*, UACH-INI-BANRURAL-SARH, Mérida, pp 85-91.
- FLORESCANO, Enrique, 1987. *Fuentes para el estudio de la agricultura colonial en la Diócesis de Michoacán*, INAH, Col. Fuentes, v. I, México.
- FOX, Jonathan, 1990a. " Organizaciones rurales de base versus La Ley de Hierro de la Oligarquía" en Fox J. y Hernández L.: *La Unión de ejidos Lázaro Cárdenas*, Cuadernos Desarrollo de Base 1. Fundación Interamericana, México, pp 119-160.
- ,1990b. "La dinámica del cambio en el Sistema Alimentario Mexicano 1980-1982" en Moguel J. (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana*, t. 9 (primera parte) 1970-1982; Siglo XXI, CEHAM, México, pp 197-290.
- FOX, Jonathan y Luis HERNANDEZ, 1989. "Cómo contrarrestar la Ley de Hierro de la Oligarquía", Desarrollo de Base, v. 13, num. 2, Fundación Interamericana.
- ,y Gustavo GORDILLO, 1991. "Entre el Estado y el Mercado: perspectivas para un desarrollo autónomo en el mercado mexicano" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C (ed.), *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de Desarrollo de Base 2, ADN editores, México, pp 49-100.
- FRANCO, Carlos y Margarita ROSALES, 1997. "El cambio tecnológico en el medio rural como proceso de resocialización" en Krotz E. (coord.) *Cambio Cultural y Resocialización en Yucatán*, Tratados y Memorias de Investigación de la Unidad de Ciencias Sociales 3, UADY, Mérida, pp 77-95.
- FREIRE, Pablo, 1976. *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, México.
- FRIEDRICH, Paul, 1981. *Revolta agraria en una aldea mexicana*, FCE/CENAM, México.
- FROMM, Eric y MACCOBY, Michael, 1973. *Sociopsicoanálisis del campesino mexicano*, FCE, México.
- FUNDACION Interamericana, 1977-1995. Revista Desarrollo de Base, Publicación cuatrimestral de la Fundación Interamericana, Virginia, EUA.

- GALATY, John, 1994, "The limits of cooperation: conflict and politics in the dissolution of massai group ranches", ponencia presentada en The Society For Applied Anthropology Annual Meeting, Cancun, 13-17, 1994, 16 pp.
- GARCIA CANCLINI, Nestor, 1984. "Cultura y organización popular" en Cuadernos Políticos, num. 39, Era, México, pp. 75-82.
- , 1986. *Desigualdad cultural y poder simbólico*, Cuadernos de Trabajo 1, ENAH, INAH, México.
- GARCIA DE LEON, Antonio, 1994. "La Vuelta del Katun (Chiapas: a 20 años del Primer Congreso Indígena)" en Perfil de la Jornada, 12 de octubre de 1994.
- GARCIA, Juana y Susana MEJIA, 1992. "Mujeres y Cooperativismo. Las artesanas de Cutzalan y la Cooperativa Tosepan Titatanisque" en Cadena F. Paas D. y Prieto D, (comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, pp 161-172.
- GARCIA, Sergio y Natalia ARMIJO (coord.), 1995. *Organismos no Gubernamentales. Definición. Presencia y perspectivas*, Foro de Apoyo Mutuo, México.
- GAYTAN, Austraberto, 1992. "Dialéctica entre participación y eficiencia en las organizaciones sociales" en Cadena, F. Paas D. y Prieto D.(comp.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, pp 91-103
- GEERTZ, Clifford, 1989. *La Interpretación de las Culturas*, Ed. Gedisa. Barcelona. España.
- GERHARD, Pierre, 1986. *Geografía histórica de la Nueva España*, UNAM, México.
- GIL, Javier, 1989. "En la tierra de Zapata" en Boletín de UNORCA, num. 2, marzo-abril de 1989, UNORCA, México.
- , SINKIN, Evelyn y FERNANDEZ, Ma. Teresa, 1987. "Los Productores Rurales. Su Proceso de Organización en Occidente" en Zepeda, J., *Las sociedades rurales hoy*, El Colegio de Michoacán, Zamora.
- GIMENEZ, Gilberto, 1984. "La Problemática de la Cultura en las ciencias sociales" en Giménez, G.: *La teoría y el análisis de la cultura*, SEP, U. de Guadalajara, COMECSO, pp 15-72.
- GODELIER, Maurice, 1978. "Pouvoir et Langage", Communication 28, Paris, Seuil pp 257-313.
- , 1984. *L'ideel et le materiel*, Fayard, Paris.
- GOMEZ, Gerardo 1981. *Organización campesina y lucha de clases*, UACH, México.

- GONZALEZ, Cuauhtémoc, 1977. *Organización campesina y lucha de clases*, LA CNC, IIS UNAM, México.
- GORDILLO, Gustavo, 1979. "Estado y sistema ejidal" Cuadernos Políticos num. 21 UNAM, México, pp 7-21.
- ,1988a. *Campesinos al asalto del cielo*, Siglo XXI, México.
- ,1988b. *Estado, mercados y movimiento campesino*, Plaza y Valdés, México.
- ,1990. "Reflexiones sobre la Cuestión Económica de la Autogestión en el Movimiento campesino" en Paas, D. et al. (eds.) *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*, Fundación Naumann, PRAXIS, UACH, México, pp 65-78.
- GUTIERREZ, Roberto, 1996. "La cultura política en México: teoría y análisis desde la sociología" en Krotz.E. (coord.) *El Estudio de la Cultura Política en México (Perspectivas Disciplinarias y Actores Políticos)*, CONACULTA-CIESAS, México, pp 39-72.
- HARDY, Clarissa, 1984. *El estado y los campesinos*, LA CNC, CEESTEM-Nueva Imagen, México.
- HERNANDEZ, Luis, 1990. "Autonomía y liderazgo en una organización campesina regional" en Hernández L. y Fox J.; *La Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas*, Cuadernos de Desarrollo de Base 1, Fundación Interamericana, México, pp 9-115.
- ,1991. "Autonomía y desarrollo. La lucha en el campo a la hora de la concertación" en Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México A.C (ed.), *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de desarrollo de Base 2, ADN editores, México, pp 101-134.
- ,1992a. "La UNORCA, doce tesis sobre el nuevo liderazgo campesino en México" en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.) *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM, Siglo XXI, México, pp 55-77.
- ,1992b. "Las convulsiones sociales" en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM, Siglo XXI, México, pp 235-260.
- ,1992c. "Cambio y resistencia en el movimiento campesino" ponencia presentada en la Reunión Internacional de Estudios Latinoamericanos, Los Angeles, California, 23-26 Sept.

- HERSKOVITS, Melville, 1981. *El Hombre y sus obras*, FCE, México.
- HOROWITZ, Michael, 1960. "A Typology of Rural Community Forms in the Caribbean" Antropological Quarterly, 33, 4:177-87.
- HORTON, Paul y HUNT, Chester 1993. *Sociología*, Mcgraw-Hill, México.
- HOSBAWM, Eric, 1976. *Los campesinos y la política*, Cuadernos Anagrama, Barcelona, España.
- HUIZER, Gerrit, 1976. *El potencial revolucionario del campesino en América Latina*, Siglo XXI, México.
- INEGI, 1983. *X Censo general de población y vivienda 1980*, México.
- ,1991. *Atlas ejidal del estado de Guanajuato*, Encuesta Nacional Agropecuaria Ejidal 1988, México.
- ,1992. *XI Censo general de población y vivienda 1990*, México.
- JIMENEZ Moreno, Wilberto, 1932. *Brevísimo resumen de historia antigua de León*, Imprenta Moderna, León, Guanajuato.
- KNOCHENHAVER, Guillermo, 1990. *Organizaciones campesinas. Hablan diez dirigentes*, PRI-IEPES, México.
- KRAEMER, Gabriela, 1993. *Utopía en el agro mexicano, 40 Proyectos de desarrollo en áreas marginales*, UACH, Chapingo.
- KROTZ, Esteban, 1976a. "El poder político en un pueblo de Morelos", en Azaola E. y Krotz E: *Política y conflictos*, SEP-INAH México, pp 187-255.
- ,1976b. *Cooperar y compartir, Antropología Política de una Asociación de Arroceros en Morelos*, Universidad Iberoamericana, tesis de maestría.
- ,1979. "La cooperación agropecuaria en México", en Iztapalapa año 1, num 1, jul-dic 1979 UAM, México, pp 116-149.
- ,1981. "La politización del niño campesino en México. Nota sobre el libro 'la politización del niño mexicano' y el estudio de la cultura política en el campo", Relaciones, v. II, num. 8, pp 132-156.
- ,1984 "Cultura y análisis político" Nueva Antropología, v. VI, num 3, pp 27-44., México.

- ,1985. "Hacia la cuarta dimensión de la cultura política" *Iztapalapa*, año 6, num. 12-13, pp 121-127.
- ,1988. *Ensayos sobre cooperativismo social en México*, UAM Iztapalapa, México.
- ,1988b. "La colectivización ejidal como programa de resocialización política" en Krotz, E. *Ensayos sobre el cooperativismo rural en México*, UAM-Iztapalapa, México, pp 89-101.
- ,1988c. "Elementos para el estudio de Cooperativas Agropecuarias" en Krotz, E. *Ensayos sobre cooperativismo social en México*, UAM Iztapalapa, México, pp 111-128.
- ,1988d. *Utopía*, UAM-Iztapala, México.
- ,1990. "Antropología, elecciones y cultura política" en *Nueva Antropología*, v. XI num. 38, México, pp 9-20.
- (coord),1997, *Cambio Cultural y Resocialización en Yucatán*, Tratados y Memorias de Investigación de la Unidad de Ciencias Sociales 3, UADY, Mérida.
- ,Emilia VELAZQUEZ, Felipe VASQUEZ y Mercedes HOPE, 1983. *Cooperativas agrarias y conflictos políticos en el sur de Jalisco*, Cuadernos Universitarios 24, UAM-Iztapalapa, México.
- LANDERSBERGER, Henry y HEWITT, Cynthia, 1970. "Ten causes of fragility and division in Latin America peasants movements" en Stavengahen, R. (ed) *Agrarian problems and peasant movements in Latin America*, Anchor Books. Garden City, New York.
- LEON López, Arturo, 1987. "Las organizaciones de productores del centro. Sus Principales Limitaciones" en Zepeda, J., *Las sociedades rurales hoy*, Memoria del IX Coloquio del Colegio de Michoacán, Zamora, Michoacán.
- ,1988. *El movimiento campesino en los Llanos de Victoria, Durango,1970-1980*, Breviarios de investigación 7, UAM-Xochimilco, México.
- y Margarita FLORES de la Vega, 1991. *Desarrollo rural, Un Proceso en Permanente Construcción*, UAM, Xochimilco, México.
- y Cristina STEFFEN, 1986. "El proceso de organización de los productores rurales en la zona central de México" en León A. y Steffen C: *Estado y organizaciones campesinas en el altiplano central*, Facultad de Economía, UNAM-CONASUPO, México, pp 7-60.

- LEVINE, Robert, 1976. "The Internalization of political values in Stateless Societies" en Hunt, R. (ed.) *Personalities and cultures*, University of Texas Press, Austin, pp 185-203.
- LEYVA, Solano, Xochitl 1992a. "Identidad política en la Lacandona Contemporánea", manuscrito, 22pp.
- ,1992b. "Militancia político religiosa e identidad en la Lacandona" ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Mayistas, Mérida, Yucatán.
- ,1993. "Del Common al Leviatan" ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, México.
- ,1994 , *Poder y desarrollo regional, Puruándiro en el contexto norte de Michoacán*, El Colegio de Michoacán-CIESAS, México.
- y Gabriel ASCENCIO, 1991. "Espacio y organización social en la Selva Lacandona: el caso de la subregión Cañadas" Anuario 1991, Instituto Chiapaneco de Cultura, Gobierno del Estado de Chiapas, pp 17-49.
- ,1996 *Lacandonia al filo del agua*, CIESAS, UNAM, Gobierno del Estado de Chiapas, Fondo de Cultura, México.
- LINEA Proletaria, 1977. Número 1, 5 de junio, documento de divulgación.
- LINTON, Ralph, 1982. *Estudio del hombre*, FCE, México. (1ª ed. en inglés 1936)
- LOMNITZ Adler, Claudio, 1982. *Evolución de una sociedad rural*. SEP/80 FCE, México.
- LOPEZLLERA, Luis (ed), 1990-1996, Revista "La otra Bolsa de Valores", Promoción del Desarrollo Popular A.C., México.
- LOPEZ Monjardin, Adriana, 1994. "La cultura política de los campesinos" en Alonso, J. (coord.) *Cultura política y educación cívica*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM-PORRUA, México, pp 223-257.
- MACCAY, Bonnie y James ACHESON (eds), 1987. *The question of the Commons*, Tucson: University of Arizona Press.
- MACLEOD, Greg, 1991. *Mondragón*, The Community Business Series, Tompkins Institute, University of Cape Breton, Sidney, Canada.
- MANFRED, Alfred, 1986. *Desarrollo a escala humana*. CEPUR, Santiago de Chile.

- MARQUEZ, Conrado, 1988. *La producción agrícola de la Unión de Uniones Ejidales y Sociedades Campesinas de Producción Rural de Chiapas*, Tesis de maestría, UACH, Chapingo.
- MANTECON, Ana Rosa y Guadalupe REYES, 1993. *Los usos de la identidad barrial, Iztapalapa, Texto y contexto* 14, UAM-Iztapala, México.
- MARTINEZ Borrego, Estela, 1991. *Organización de productores y movimiento campesino*, Siglo XXI-UNAM, México.
- , 1992. "Sistema Político y Participación Campesina" IIS UNAM, mecanografiado, 37pp.
- y Estela y Patricia MORENO, 1982. "*El caciquismo y las instituciones indigenistas*", tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- MARTINEZ, Victor, 1975. "Despojo y manipulación campesina: historia y estructura de dos cacicazgos del valle del Mezquital" en Bartra et al. *Caciquismo y poder político en el México rural*, Siglo XXI, México, pp 148-194.
- MATA García, Bernardino, 1990. "El proceso de Autogestión en las Organizaciones Sociales" en Paas et al. (ed.): *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*, Fundación Naumann, PRAXIS y UACH México, pp 57-64.
- , 1992. "La modernización en el campo y las empresas sociales" en Cadena, F., Paas D. y Prieto D. (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, pp 37-66.
- MEJIA, Ma. Consuelo y Sergio SARMIENTO, 1987. *La lucha indígena: un reto a la Ortodoxia*, Siglo XXI-UNAM, México.
- MELVILLE, Roberto, 1979. *Crecimiento y Rebelión*. Nueva Imagen, México.
- MELUCCI, Alberto, 1982. "Sobre la Identidad" en *L'invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni individuali* (traducción de Mónica Mansour), Il Mulino, Bologna, pp 61-72.
- , 1985. "Las Teorías de los movimientos sociales" Estudios Sociales, num. 4-1, UNAM, México.
- MENDOZA, Guillermo y Laura de LARA MORA, 1988. "Capacitación para el Desarrollo Rural-Capacitación para la Autogestión" en Varios, *Educación y capacitación en organizaciones autogestivas*, Fundación Nauman-PRAXIS, UNAM, INCA Rural, México, pp 82-115.

- MESTRIES, Francis, 1990. "Testimonios del Congreso Indígena de San Cristobal de las Casas, octubre de 1974" en Moguel, J. (coord.) *Historia de la Cuestión Agraria Mexicana 1970-1982*, t. 9 (segunda parte) Siglo XXI, CEHAM, pp 473-489.
- MOGUEL, Julio, 1976. "Notas sobre el problema campesino: lucha económica y lucha política en el campo. La asociación en la producción como una forma de lucha" Cuadernos Agrarios, año 1 num. 3, UNAM, UACH, México.
- ,1990. "La cuestión agraria en los tiempos de crisis. A manera de introducción" en Moguel, J. (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana 1970-1982*, t. 9 (primera parte), Siglo XXI, CEHAM, pp 3-14.
- ,1992a. "Crisis del capital y reorganización productiva en el medio rural" en J. Moguel, C. Botey y L.Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM-Siglo XXI, México, pp. 15-24.
- ,1992b "De nuevos y viejos movimientos campesinos" ponencia presentada en la Reunión Internacional de Estudios Latinoamericanos, Los Angeles.
- ,Magda FRITSCHER Y Hugo AZPEITIA, 1990. "Auge y Crisis del modelo de Autosuficiencia Alimentaria" en Moguel, J. (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana 1970-1982*, t. 9 (primera parte), Siglo XXI, CEHAM. pp 138-196.
- y Pilar LOPEZ Sierra, 1990. "Política Agraria y Modernización Capitalista" en Moguel, J. (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana 1970-1982*, t.9 (segunda parte), Siglo XXI, CEHAM. pp 321-376.
- y Josefina ARANDA, 1992. "Los nuevos caminos en la construcción de la autonomía: la experiencia de la coordinadora estatal de productores de café de Oaxaca" en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.) *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM-Siglo XXI, México. pp 167-193.
- MOORE, Barrington. 1976. *Los orígenes sociales de la dictadura y de la democracia*, FCE, México.
- MUNGUIA, Miguel Angel, 1993. *Estrategias de desarrollo rural, El actuar de organismos civiles*, UAM-Xochimilco-EDUCE, México.
- MURO, Pedro, s/f, "La participación en el desarrollo rural", s.f. mecanuscrito, 10 pp, Sociología Rural, UACH.
- NUÑEZ, Roberto, 1992. "La eficiencia en empresas sociales" en Cadena, F., Paas D. y Prieto D. (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, pp 81-90.

- OAKLEY, Peter, 1987. "¿Estado o proceso, medio o finalidad?, El concepto de participación en desarrollo rural" Reading Rural Development Communications. Bulletin 21, University of Reading-Agricultural Extension and Rural Development Centre, England.
- ODILE, Marie, 1989. "Las organizaciones campesinas autónomas: un reto a la producción", Cuadernos de Trabajo 38, DEAS-INAH, México.
- OSTROM, E, 1991. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.
- OSWALD, Ursula, 1992. "Reconversión, pobreza y perspectiva de las empresas sociales" en Cadena, F., Paas D. y Prieto D. (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, pp 17-36.
- , Rafael RODRIGUEZ y Antonio FLORES, 1986. *Campesinos protagonistas de su historia, (La Coalición de los Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo: una salida a la cultura de la pobreza)*, Col. Ensayos, UAM-Xochimilco, México.
- PAAS, Dieter, 1990. "Introducción al tema" en Paas, D., Mata, B. y Nuñez, R. *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*. Fundación Naumann, UACH y PRAXIS, México, pp 6-24.
- , 1992. "La empresa social ¿Un modelo de organización viable.?" Cadena, F., Paas D. y Prieto D. (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*, Fundación Nauman-PRAXIS, México, 67-80.
- , Bernardino MATA y Roberto NUÑEZ (eds.) 1990 . *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*. Fundación Naumann, PRAXIS, UACH, México.
- PARE Luisa, 1975. "Caciquismo y estructura de poder en la Sierra Norte de Puebla" en Bartra et al. *Caciquismo y poder político en el México rural, Siglo XXI*, México, pp 31-61.
- PASTOR, Rodolfo, 1986. "Desamortización, regionalización del poder y guerra de castas, 1822 a 1862: un ensayo de interpretación", *Poder local y Poder regional*, El Colegio de México/CEMCA, México, pp. 88-103.
- PAZ Paredes, Lorena, 1995 "Colectivo de Mujeres de la Costa Grande. Organizarse es cambiar la Vida" en La Jornada del Campo, 28-II-95, México p 6.
- y Rosario COBO, 1992. "El proyecto cafetalero de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero" en J. Moguel, C. Botey y L.Hernández (coords.) *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM-Siglo XXI, México, pp 119-143.

- PEREZ Castro, Ana Bella, 1989. *Entre montañas y cafetales (luchas agrarias en el Norte de Chiapas)*, Serie Antropológica 85-Etnología, Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- PINCON, Michel, 1986. *Necesidades sociales y prácticas populares*, CEMC y ENAH, México.
- POR una Línea de Masas, 1979. Documento de difusión, México.
- POZAS, Ricardo 1977. *Chamula*, INI, México.
- PROGRAMA Pasos, 1989-1992. Revista PASOS. Prácticas de Desarrollo Rural, Ed. GEA, México.
- PYE, Lucian, 1958. "Political culture" en *International encyclopedia of the social sciences*, XII Mackmillan and Free Press, pp 218-224.
- QUEITSCH, Jurgen, ZEPEDA J.M. y PAT J.M., 1987. *Introducción a la economía de unidades agropecuarias colectivas*, UACH, Chapingo.
- RAMBO, Terry, 1977. "Close Corporate and Open Communities: Reopening a Hastly Shut Case" Comparative Studies in Society and History, v. 19 num. 2 pp 179-187.
- REBOLLEDO, Guadalupe, 1982 "La Unión Agropecuaria Ejidal Artículo 27 Constitucional de Jerécuaro", documento de trabajo, mecanografiado, 30 pp.
- REDFIELD, Robert, 1944. *Yucatán, Una Cultura de Transición*, Fondo de Cultura Económica, México.
- ,1965. "Culture Changes in Yucatan" en Heath and Adams (ed.) *Contemporary cultures and societies in Latin América*, Random House, New York, pp 17-29.
- REJON, Lourdes, 1993. *Hacienda Tabi. Un capítulo en la historia de Yucatán*, Cuadernos de Cultura Yucateca num. 3, Gob. del Edo. de Yucatán. CONACULTA-INAH-CULTUR, Mérida.
- ,1995. "Vida y trabajo en las haciendas del siglo XIX" en El Unicornio, Suplemento Cultural de POR ESTO. año 5 num. 221. Dom. 25 de junio, pp 3-8.
- RELLO, Fernando ,1986. *El campo en la encrucijada nacional*, SEP-Foro 2000, México.
- RIVERA Sánchez, Liliana, 1996. "Reflexiones sobre el ejercicio del poder político en un municipio de oposición: el caso de Xico, Ver." en: Tejera H. (coord.) *Antropología Política. Enfoques Contemporáneos*, INAH-Plaza y Valdez, México, pp 219-220.

- ROBLES, Rosario, 1992. "La Unión de Comunidades del Valle del Mezquital: La Autogestión en las Tierras de la Extrema Pobreza" en J. Moguel, C. Botey y L.Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, CEHAM-Siglo XXI, México, pp 194-218.
- ROBLES, Rosario y Julio MOGUEL, 1990. "Los nuevos movimientos rurales por la tierra y por la apropiación del ciclo productivo" en Moguel, J. (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana, 1970-1982 t.9* (segunda parte), Siglo XXI, CEHAM pp 377-450.
- RODRIGUEZ Brandao, Carlos, 1985. "Repensando la participación" en *Educación y clases populares en América Latina*, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN, México pp 173-194.
- ROGGERS, E. M. y SVENNING, L., 1969. *La modernización del campesino*. FCEMéxico.
- ROMERO, José Guadalupe, 1863. "San Juan de la Vega, Apaseo, Chamacuero y Celaya", Boletín de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística, tomo IX, num. 2, México.
- ROSALES, Margarita, 1976, "Análisis de la situación socioeconómica en Cobá, Quintana Roo" en Benavides, A. (ed.) *Coba, un sitio maya de Quintana Roo*, Cuadernos de los Centros num. 26, INAH, México, pp 128-174.
- ,1978. *Los intermediarios agrícolas y la economía campesina*, Colección Científica 80, INAH, México.
- ,1981. "Los campesinos en la Revolución, apuntes" Yucatán, Historia y Economía, año 5 num. 25, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, Centro de Estudios Regionales UADY, pp 13-28.
- ,1988. *Oxkutzcab, Yucatán 1900-1960. Campesinos, cambio agrícola y mercado*, INAH, México.
- ,1991a. "De la milpa a la huerta diversificada en Oxkutzcab, Yucatán", Textual num, 25, UACH, Chapingo, pp 61-74.
- ,1991b. "Desarrollo y agricultura mecanizada en el sur de Yucatán", Revista I'INAJ num. 4, Centro INAH Yucatán, Mérida. pp 12-21.
- ,1992. "Las Paradojas de la Modernización: Una Organización ejidal ante la nueva política agrícola", Cuadernos Agrarios 5-6 Nueva Epoca, Cuadernos Agrarios A.C. pp 172-179.

- ,1993. "Las Reformas al "27" y los proyectos de desarrollo para el campo yucateco" en Rodríguez, A. y Flores, J. (eds.), *La agricultura de Yucatán ante el Tratado de Libre Comercio*, UACH-INI-BANRURAL-SARH, pp 55-63.
- ,1994. "Las organizaciones campesinas en la Lacandona" El Unicornio, Suplemento Cultural del periódico POR ESTO, enero 23, Mérida, Yucatán.
- ,1996. "Construyendo la democracia. Cultura política y resocialización en organizaciones campesinas" en Tejera H. (coord.), *Antropología Política. Enfoques Contemporáneos*, INAH-Plaza y Valdez, México pp 587-610 .
- y Lourdes REJON, 1985. "Hacia una aproximación a las unidades de producción en la región sur de Yucatán", Revista de Geografía Agrícola num. 5-6, UACH, Chapingo, pp 144-150.
- ROSEBERRY, William, 1994. "Cuestiones Agrarias y Campos Sociales", ponencia presentada al XVI Coloquio del Colegio de Michoacán, 16-18 de noviembre, Zamora, mecanografiado 18 pp.
- RUBIO, Blanca, 1987. *Resistencia campesina y explotación rural en México*, Era, México.
- RUBIO, Marín, 1985. *Formas de organización campesina y conciencia de clase: el caso de la Unión de Ejidos Quiptik Ta Lecubetsel del municipio de Ocosingo, Chiapas*, Tesis de Sociología Rural, UACH, Chapingo.
- s.a. 1988. *El grupo empresarial cooperativo valenciano*, Grup Empresarial Cooperatiu Valencia, Valencia.
- SALMERON, Fernando, 1985. "Caciques: una revisión teórica sobre el control político local" Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol. XXX num. 117-118, Nueva Epoca, México, pp 107-141.
- SEPULVEDA Garza, Ma. Manuela, 1986. *Evolution de la structure agraire dans le nord de Guanajuato-Mexique. San Pio un etude de cas 1900-1982*, These de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- SEVILLA, Amparo, 1993. "El concepto de cultura en los estudios del movimiento urbano popular" en Krotz, E. (comp.) *La cultura adjetivada*, UAM-Iztapala, México, pp 135-155.
- SHANIN, Theodor, 1971. "The peasantry as a political factor" en Shanin, T. (ed.) 1971. *Peasants and peasants societies*, Pengüín, Londres.
- ,1976. *Naturaleza y lógica de la economía campesina*, Cuadernos Anagrama, Barcelona.

- SIERRA, María Teresa, 1987. *El ejercicio discursivo de la autoridad en las asambleas*, Cuadernos de la Casa Chata, 146, México, CIESAS.
- , 1992. *Discurso, cultura y poder. El ejercicio de la autoridad en los pueblos náhuas del Valle del Mezquital*. CIESAS-Hidalgo Gob. del Estado.
- SINGELMAN, Peter, 1974. "Los Movimientos Campesinos y la Modernización Política en América Latina: la Dialéctica de la Emancipación y Seudo-emancipación", ponencia presentada en el XLI Congreso Internacional de Americanistas, México, mecanografiado, 37 pp.
- SIU, Helen, 1989. *Agents and victims in South China*, Yale University Press, New Haven and London.
- SKINNER, William, 1971. "Chinese Peasants and the Closed Community: An Open and Shut Case" Comparative Studies in Society and History 13, 3, pp 270-281.
- , 1974. "Sistemas de mercados y estructura social en la China rural" en Mayer, E. (comp.) *Los campesinos y el mercado*, Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, pp 71-142.
- STEFFEN, Cristina y LEON, Arturo, 1986. "Las cooperativas de la Sierra Norte de Puebla" en León A. y Steffen C. (eds.) *Estado y organización campesina en el altiplano*, Facultad de Economía UNAM-CONASUPO, México, pp 85-109.
- STREET, Susan, 1996. "Democracia como Reciprocidad: Modalidades Participativas de las Bases del Movimiento Magisterial Chiapaneco" en Tejera H. (coord.), *Antropología Política. Enfoques Contemporáneos*, INAH-Plaza y Valdez, México, pp 351-375.
- SWARTZ, Marc, 1968. "The political middleman" en *Local-level Politics, Social and Cultural Perspectives*, Chicago Aldine Publishing, Chicago.
- SZEKELY, Miguel, 1977. "Funcionamiento y perspectivas de la Economía Campesina" Revista Naxi-Nantá, COPIDER, México, pp 50-65.
- TEJERA Gaona, Héctor, 1982. *Capitalismo y campesinado en el Bajío*, Ed. Cuicuilco, ENAH, INAH, México.
- TERCER Taller de Análisis de Experiencias Forestales, 1991. *La Empresa Social Forestal*, Programa Pasos y Fundación para el Progreso Humano, México.
- TIMASHEFF, Nicholas, 1971. *La teoría sociológica*, FCE, México.

- UNION Agropecuaria Ejidal Art. 27 Constitucional, 1987-88, "La 27 Avanza", Boletín Informativo, num. 1-11, Salto de Peña, Guanajuato.
- ,1990. "Diagnóstico de la Unión Agropecuaria Ejidal Art."7 Constitucional", mecanuscrito.
- ,s.f. "El corrido de la lenteja" folleto 1.
- UNION Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, 1990, "UNORCA", Boletín Informativo, num. 1-5, Area de Comunicación y Comisión Coordinadora, México.
- VALENZUELA, Alfonso, 1990. Dirigente de la ARIC Jacinto López, en Knochenhauer, G. *Organizaciones campesinas. Hablan diez dirigentes*, PRI-IEPES, México.
- VARELA, Roberto, 1984. *Expansión de sistemas y relaciones de poder, Antropología Política del Estado de Morelos* UAM-Iztapalapa. México.
- ,1993. "El Concepto de Cultura Política en la antropología social mexicana contemporánea" en Krotz, E. (comp.) *La Cultura Adjetivada*, UAM-Iztapalapa, México, pp 75-113.
- ,1996a. "Cultura Política" en Tejera H. (coord.), *Antropología Política. Enfoques Contemporáneos*, INAH-Plaza y Valdez, México, pp 37-53.
- ,1996b. "Los estudios recientes sobre 'cultura política' en la antropología social mexicana" en Krotz, E. (coord.) *El Estudio de la Cultura Política en México (Perspectivas Disciplinarias y Actores Políticos)*, CONACULTA-CIESAS, México, pp 73-145.
- VARGAS Cetina, Gabriela, 1993. "Our patrons are our clients: a shepherds cooperative in Bardia Sardinia" *Dialectical Anthropology*, v. 18, num. 3 y 4.
- VARIOS, 1988. *Educación y capacitación en organizaciones autogestivas*, Memoria del seminario celebrado en la ciudad de México 4-6 agosto 1987, PRAXIS, Fundación Naumann, UNAM, INCA RURAL, México.
- VARIOS, 1995. "Proyecto de Desarrollo Participativo Peninsular", EDUCE A.C., IEPA A.C., MISIONEROS A.C., Mérida, documento de trabajo, 30 pp.
- VASQUEZ León, Luis, 1987. "Etnia y poder en Michoacán" ponencia presentada en la Mesa Redonda sobre "Poder e Intermediación en Michoacán", Zamora, México.
- ,1992. *Ser indio otra vez. La purepechización de los tarascos serranos*, CONACULTA, México.

- VELAZQUEZ, Emilia, 1983. "Colectivización ejidal, diferenciación social y conflictos políticos en San Pedro Toxin" en Krotz et al. *Cooperativas agrarias y conflictos políticos en el sur de Jalisco*, Cuadernos Universitarios 24 UAM Iztapalapa México.
- y Luisa PARE, 1996, "Centralismo y autoritarismo: dos obstáculos político-culturales para el desarrollo rural" en Krotz, E. (coord.) *El Estudio de la Cultura Política en México (Perspectivas Disciplinarias y Actores Políticos)*, CONACULTA-CIESAS, México, pp 325-360.
- VILLANUEVA, Nancy, 1993. "Socialización infantil en un jardín de niños: ¿formación de identidades?" ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, México.
- WARMAN, Arturo, 1975. "El Neolatifundismo en México: expansión y crisis de una forma de dominio" Comercio Exterior, v. 25, num. 12, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, pp 1368-1374.
- ,1976a. *Los campesinos, hijos predilectos del régimen*, Ed Nuestro Tiempo, México.
- ,1976b. "Presentación" en Azaola E. y Krotz E: *Política y conflictos*, SEP-INAH, México, pp 7-12.
- WEBER Max, 1983. *Economía y sociedad*, FCE, México.
- WOLF, Eric, 1955. "Types of Latin American Peasantry, a preliminary discussion" American Anthropologist, v. 57,3 pp 452-471.
- ,1956. "Aspects of group relations in a complex societies" American Anthropologist, 58, pp 1065-1078.
- ,1957. "Close Corporate peasant communities in Mesoamerica and Central Java" Southwestern Journal of Anthropology, 13 pp 1-18.
- ,1971. *Los Campesinos*, Editorial Labor, Barcelona.
- ZARATE, José Eduardo, 1987. "Comunidad indígena, Etnicidad y Organización Política. La UCEZ entre los otomíes de Zitácuaro", documento mecanografiado 35pp.
- ,1991. "Notas para la interpretación del movimiento étnico en Michoacán" en Muro, G. y Canto (coord.) *El estudio de los movimientos sociales*, El Colegio de Michoacán-UAM Xochimilco, México, pp 111-129.
- ZARCO, Margarita, 1994. "Educación popular en los proyectos de desarrollo comunitario: EDUCE, Campeche", Ponencia presentada en el taller "Comunidad y Desarrollo", 24-26 de noviembre, Mérida, Yucatán.

ZEMELMAN, Hugo, 1987. *Conocimiento y sujetos sociales*, El Colegio de México, México.

-----y Guadalupe VALENCIA, 1990. "Los sujetos sociales una propuesta de análisis"
Acta Sociológica v. III, num. 2. pp 82-104.