

00464



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA ASOCIACION RURAL DE INTERES COLECTIVO
(ARIC) EN LAS CAÑADAS DE LA SELVA
LACANDONA: LECTURA DE UN PROCESO
ORGANIZATIVO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRA EN SOCIOLOGIA
P R E S E N T A :
MARCELA ACOSTA CHAVEZ

DIRECTORA DE TESIS: DRA. SARA GORDON RAPOPORT

289810



MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la DGEP y al CONACYT por las becas otorgadas para la realización de mis estudios.

Al Instituto de Investigaciones Sociales y a la División de Estudios de Posgrado de Ciencias Políticas por facilitarme los materiales necesarios para la realización de esta tesis

A los profesores José Arellano, María Erlinda Suárez, Diana Guillén y Sergio Sarmiento por sus observaciones enriquecedoras a este trabajo.

A mi asesora de tesis, la Dra. Sara Gordon Rapoport por su infinita paciencia, por acompañarme y guiarme en estos difíciles caminos epistemológicos; mi agradecimiento por sus enseñanzas y compromiso con nuestra alma mater.

Al centro de Derechos Humanos "Fray Pedro Lorenzo de la Nada" por brindarme todas las facilidades y contactos para la realización de mis prácticas de campo. A Lety Duque por transmitirme sus experiencias, brindarme hospedarme y hacerme más placenteras mis estancias en Ocosingo.

A los militantes y dirigentes de la ARIC Unión de Uniones y de la ARIC Independiente y Democrática por darme la oportunidad de conocer sus organizaciones y la experiencia de su trayectoria colectiva. A todos los indígenas que me permitieron conocer y aprehender la riqueza de sus palabras: a don Aurelio, Fernando, Alfredo, Tomasina, Mercedes, Manuel, Antonio, Samuel y a sus familias que me acogieron en sus hogares.

A las monjas de la Parroquia de Ocosingo: Mague, Aurora, Carla y Cuca por enseñarme que las características de la Iglesia Católica en Chiapas no son hábitos y miedos -como yo creía- sino reflexión y compromiso para combatir la pobreza. Agradezco su hospitalidad y sus pláticas que nunca dejaron de sorprenderme.

DEDICATORIA

*A la memoria de los abuelos:
Guadalupe y Francisco, por la
vasta siembra que aún seguimos cosechando*

*A mi madre, por su infinito amor,
apoyo incondicional y enseñanzas*

A Rox y Ray por sus cariños y solidaridad

A Herme y Luis por aquello de la imagen paterna

*A Angela y Marcos por los recuerdos compartidos
y las lecciones de optimismo*

A Guadalupe por el coraje de salir adelante

*A los sobrinos que aún me quedan
por las alegrías compartidas*

*A María por acompañarme a descubrir e
México Profundo de la Selva Lacandona,
por los cafecitos y sus pláticas, donde siempre
aprendo cosas nuevas*

*A mis amigas: Clau, Lety, María y Alicia por
las noches taciturnas de diálogos, llenas de preguntas,
anécdotas, experiencias y muchas, muchas sonrisas
pero, sobre todo, esperanzas.*

DIFÍCIL es

tomar la palabra por asalto

y construir

el recuerdo

letra

a

letra

ÍNDICE TEMÁTICO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS.....	23
1.1 La organización como concepto.....	23
1.2 El debate teórico de la organización.....	26
1.3 Elementos analíticos de la organización.....	29
1.3.1 El medio y la organización.....	29
1.3.2 Reglas organizativas.....	32
1.3.3 Organización y poder.....	33
1.3.4 Conflictos internos.....	35
1.4 Los cambios y la organización.....	37
1.4.1 Cambios y aprendizaje organizativo.....	38
1.4.2. Cambios y ruptura.....	39
1.5 Institucionalidad y organización.....	40
1.5.1 Adaptabilidad en la organización.....	41
1.5.2 Autonomía y organización.....	42
1.5.3 Coherencia organizativa.....	42
1.6 La identidad colectiva en la organización.....	43
1.7 Organización y cultura	45
 CAPÍTULO II:	
PRIMEROS VESTIGIOS ORGANIZATIVOS.....	48
2.1 Algunos datos sobre la zona de influencia de la ARIC.....	48
2.2 Relación del Estado con los indígenas de las Cañadas.....	51
2.2.1 Nueva relación Estado-indígenas, una búsqueda por modernizar el campo mexicano.....	52
2.2.2 El marco jurídico de las ARIC.....	54
2.2.3 El Decreto de la Comunidad Lacandona.....	55
2.2.4 Colonización de la Selva Lacandona.....	57
2.2.5 El Congreso Indígena de 1974.....	62
2.3 Relación de la iglesia con los indígenas.....	64
2.3.1 Cambios en la evangelización de la Diócesis de san Cristóbal...	65
2.3.2 Capacitación religiosa a indígenas.....	67
2.3.3 Nuevos liderazgos.....	69
2.4 El surgimiento de la <i>Quiptic a Lecubtesel</i>.....	71
 CAPÍTULO III	
DOS ORIENTACIONES DE LA ACCIÓN COLECTIVA: ENTRE MOVILIZACIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIÓN.....	77
3.1. Primeros contactos con el medio.....	78
3.1.1. Negociación para solucionar el conflicto de la Brecha.....	79
3.1.2. Acción Colectiva encausada a la regularización de la tierra.....	81

3.2. Orientaciones hacia la organización.....	86
3.2.1. Primeros pasos y crecimiento organizacional.....	87
3.2.2. Apertura hacia otras expectativas.....	91
3.2.3. Por el camino de la comercialización.....	92
3.2.4. Búsqueda por construir una Unión de Crédito.....	95
3.3. Relación con el medio.....	99
3.3.1. El escenario institucional del comercio cafetalero.....	99
3.3.2. innovación organizativa para solucionar el conflicto de la Brecha.....	101
3.4. Relación con otros actores.....	104
3.4.1 Presencia de otras organizaciones en las Cañadas.....	105
3.4.2. En la comercialización del café.....	107
3.4.3. En el conflicto de la Brecha.....	108
3.4.4. Para la Constitución de la Unión de Crédito.....	109
3.5. Primeros conflictos organizativos.....	112
3.5.1. Derivados del Decreto de la Comunidad Lacandona.....	112
3.5.2. En la unión de Uniones.....	113
3.6. Construyendo una identidad colectiva.....	118

CAPÍTULO IV

EL ESPACIO INSTITUCIONALIZADO DE LA ARIC.....	123
4.1 Hacia el camino de la representatividad legalizada.....	123
4.1.1 Primeros pasos la transformación en ARIC.....	124
4.1.2 Los tropiezos legales del reconocimiento legal.....	128
4.1.3 Tarea para abrir espacios de negociación.....	130
4.2 Estabilidad organizativa.....	134
4.2.1 Las reglas que rigen el orden organizativo.....	135
4.2.2 Exitos en algunos objetivos.....	138
4.2.3 Logros de algunas áreas gestoras.....	141

CAPÍTULO V

INESTABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.....	149
5.1 Los problemas en la inestabilidad.....	150
5.2 Corrupción en el área gestora.....	151
5.3 Presión sobre la autonomía en un escenario compartido.....	154
5.4 Una zona y dos proyectos.....	157
5.5 Por la vía de la organización social.....	160
5.6 Inestabilidad en un nuevo escenario: el conflicto zapatista.....	166
5.6.1 El levantamiento del EZLN.....	166
5.6.2. La guerra en la zona de la ARIC.....	168
5.6.3 Incapacidad para adaptarse al conflicto.....	170
5.6.4 Falta de consensos.....	175
5.6.5 División de la ARIC.....	179

Reflexiones finales.....	192
---------------------------------	------------

Bibliografía.....	208
--------------------------	------------

Introducción

Por sus implicaciones sociales y políticas, las organizaciones campesinas continúan siendo un problema pendiente en el desarrollo social de las zonas rurales en nuestro país, pues es evidente que los campesinos participan en algunos de los procesos que nos conducen a la modernización.

El objetivo de esta investigación es analizar a la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC), organización campesina que tiene sus orígenes –al igual que otras de su tipo– durante la década de los años setenta, y su campo de acción se desarrolla en las Cañadas de la Selva Lacandona, municipio de Ocosingo, en el estado de Chiapas.

La importancia de indagar sobre una organización como la ARIC reside en que su estudio sienta las bases para comprender la variedad de problemáticas que explican los procesos sociales en las Cañadas, ya que en torno a la organización se entretajan múltiples dimensiones analíticas que nos llevan a encontrar posibles respuestas al proceso organizativo en la zona, así como las distintas dificultades que debieron enfrentar los ejidatarios para buscar mejores condiciones de vida.

A pesar de contar con una trayectoria muy importante en la zona, pocos son los estudios realizados sobre esta organización, de ahí el interés por retomarla. Esta investigación ubica el análisis de la organización en dos planos que están estrechamente interrelacionados; por un lado, las dimensiones internas de la ARIC, donde podemos ubicar distintos elementos, como la toma de decisiones, los mecanismos que emplea para alcanzar sus objetivos, la tarea gestora; etcétera; y por otro, la constante relación que tiene con el medio, ya sea con el Estado o con otros actores sociales. El estudio de las dimensiones internas y externas se entretajan en el proceso organizativo de nuestro objeto de estudio; la tenue división entre unas y otras se debe a que, por momentos, la dinámica interna de la ARIC delimita y marca las pautas de sus relaciones con las instituciones estatales; sin embargo, esta relación no va en un solo sentido, pues fue la política agraria la que incidió, de manera directa, en el perfil organizativo de la asociación –tal como lo veremos en los distintos

capítulos que comprenden este trabajo; es decir, no hay un espacio exclusivo entre ambas porque unas influyen en otras.

El tema de las organizaciones campesinas abarca muchos aspectos que se entretajan; por ello, más que ubicar un debate¹ debemos hablar de la amplia gama de argumentos e interpretaciones que alimentan el estudio de las organizaciones campesinas. Así, encontramos que es difícil ubicar un debate, más bien observamos que los autores resaltan cuatro factores importantes al abordar el tema, tomando en cuenta que ocasionalmente coinciden en poner atención en más de dos factores. Consecuentemente tenemos: 1) quienes brindan mayor interés a las relaciones entre las políticas estatales y las organizaciones, 2) quienes resaltan que las organizaciones deben analizarse como parte de los movimientos campesinos, 3) los que ponen énfasis en estudiar las demandas de las organizaciones campesinas y 4) aquellos para los que es más importante analizar a la organización desde su interior.

1) Políticas estatales y organizaciones. Este tipo de análisis es el punto de partida para comprender las demás formas de abordar el estudio de las organizaciones campesinas. Indaga sobre los cambios en la política estatal para relacionarse con el sector campesino, pues a partir de esos cambios la política agraria puso especial énfasis en los aspectos de la organización por parte de los campesinos; así los programas destinados al campo tenían como población objetivo a las organizaciones y no al individuo aislado, esto generó nuevos tipos de organización local. Si bien la política agraria cumplió por ese mecanismo la solución de algunos problemas en el área rural; pronto, esta dinámica de relación se transformó en otro problema para el Estado, porque muchas organizaciones aprendieron a manejar ese mecanismo y sobrepasaron los límites institucionales para impulsar

¹ Como ocurrió en los años setenta entre descampesinistas y campesinistas, donde la posición *descampesinista* consideraba que el desarrollo de las relaciones capitalistas en el campo conduciría inevitablemente a la desaparición del campesino y lo transformaría paulatinamente en proletariado (ya fuera industrial o agrícola). Mientras que la posición *campesinista* señalaba que no sólo se daría la proletarianización paulatina del campesino sino que, de acuerdo a las necesidades capitalistas del estado, se activaría una recampesinización. Para mayor explicación sobre el debate consultar: Stavenhagen, Rodolfo. 1989. *Problemas étnicos y campesinos*.

nuevas formas de relación que verdaderamente pusiera fin a los problemas en el campo mexicano.²

Es el cambio en la política agraria donde se enmarca este enfoque, en él se analizan los alcances, límites y resultados de la política estatal hacia los campesinos.³ Los autores en la materia ubican las reformas del gobierno de Luis Echeverría Álvarez como el telón de fondo, pues impulsó la organización en el campo para el reparto de créditos y proyectos, así nacieron las Uniones Ejidales y las Sociedades de Producción Rural.⁴

El análisis de las políticas estatales hacia las organizaciones campesinas se entreteje con otros enfoques sobre el tema, constituye un referente porque en torno a él se explica parte del surgimiento de los movimientos campesinos, de las demandas de estas organizaciones, así como algunos aspectos internos de las organizaciones.

2) Las organizaciones en movimientos campesinos. La mayor parte de las investigaciones campesinas se enmarca en este enfoque y ello se debe a que frecuentemente estas colectividades se comportan más como movimiento social que como organización y recurren al uso de mecanismos de presión tales como toma de tierras y oficinas, bloqueo de carreteras o movilizaciones masivas para solucionar sus demandas

Las organizaciones encuentran en este tipo de acciones la única vía para obligar a las instituciones a negociar sus problemas. En esta perspectiva de estudio los autores dividen a las organizaciones en dos grandes bloques; por un lado, al que aglutina a todas las organizaciones

² Stavenhagen, Rodolfo. 1989. *Problemas étnicos y campesinos*.

³ Respecto de esta forma de relación se encuentra el trabajo de Enrique Astorga. 1978. *Organización, lucha y dependencia económica. (La unión de Ejidos Emiliano Zapata)*, donde hace énfasis en las relaciones entre la organización y las instituciones agrarias, poniendo en tela de juicio los criterios del mercado productivo.

⁴ Respecto del tema se encuentra el trabajo de Pilar López Sierra. 1990. "Política agraria y modernización capitalista", en Julio Moguel (coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana*, en el artículo se resalta el crecimiento de las organizaciones campesinas para tener acceso al crédito, las cuales se extendieron en el territorio nacional, también encontramos una crítica a la política agraria, pues puso en primer plano el productivismo y la eficiencia, dejando de lado la amplia gama de necesidades en el campo mexicano.

corporativizadas, en el llamado “movimiento campesino organizado”;⁵ y por el otro, están aquellas organizaciones que buscaban nuevas formas de relación con el Estado, lejos del clientelismo político, denominado “movimiento campesino independiente”.⁶

Las investigaciones sobre la temática se centran en tomar como objeto de estudio a las organizaciones independientes. En ellas se resaltan las distintas presiones que llevan a cabo como movimiento, ya sea para agilizar sus trámites agrarios o crediticios, hacer cumplir los convenios, pedir mayor apoyo al campo, pactar el precio de garantía para sus productos, demandar ayuda para apoyo al comercio productivo, buscar solución a problemas políticos como la libertad de presos y la lucha contra la represión.⁷

3) El estudio de las demandas en las organizaciones campesinas. Este enfoque se orienta al estudio de las demandas por parte de las organizaciones para mejorar sus condiciones de vida. En este tipo de investigaciones hay coincidencias con el enfoque del movimiento campesino independiente.

Las organizaciones campesinas independientes surgieron en la década de los años setenta y una de sus características eran las críticas y posiciones radicales respecto de la política agraria, pues la catalogaban como parte de las complicidades entre el Estado y la burguesía rural.⁸

Los estudios destacan que las principales demandas son: el problema de la tierra, impulso a proyectos productivos, acceso a

⁵ Entre ellas se encuentra la Confederación Nacional campesina (CNC), el Consejo Agrarista Mexicano (CAM), el Consejo Nacional de Pueblos Indios (CNPI), el Movimiento Nacional Plan de Ayala (MNPA). Es importante señalar que algunas de ellas surgieron para contrarrestar la fuerza del movimiento campesino independiente.

⁶ Entre las organizaciones independientes están la Unión de Comunceros Emiliano Zapata (UCEZ), la Coalición Obrero Campesina Estudiantil del Istmo (COCEI), La Coordinadora Plan de Ayala CCNPA), entre otras.

⁷ Los autores que analizan las organizaciones independientes como integrantes de movimientos campesinos son: Armando Bartra: 1985. *Los herederos de Zapata (movimientos campesinos postrevolucionarios en México)*; 198, “Cien años de lucha campesina a ojo de pájaro”; Blanca Rubio. 1987. *Resistencia campesina y explotación rural en México*; García Flores Julia, Luisa Paré y Sergio Sarmiento. 1988. *Las voces del campo, movimiento campesino y política agraria*; Rosario Robles. 1990, “Nuevos movimientos sociales por la tierra y la apropiación del ciclo productivo”.

⁸ Este tipo de aseveraciones las hacia la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) en sus primeras experiencias organizativas.

servicios públicos y solución a problemas políticos. Las investigaciones de este enfoque ubican a las organizaciones campesinas por regiones; es decir, abarcan todo el territorio nacional,⁹ analizan las más representativas de cada área y dejan de lado el estudio interno de cada una.¹⁰

En las organizaciones campesinas independientes se ubican dos grupos; por un lado, el que aglutina a pequeños propietarios y ejidatarios, y por otro, el constituido por trabajadores agrícolas,¹¹ quienes demandaban la obtención de pequeñas parcelas, creación de sindicatos, derecho al trabajo, respeto al salario mínimo y pago de horas extra, contratación colectiva, seguridad social, respeto al derecho de huelga.

4) Análisis interno de las organizaciones. En realidad son pocos los estudios que se enfocan en el análisis interno de las organizaciones, en ellos resaltan algunos elementos como el estudio de la gestoría organizativa, la estructura interna, así como las acciones que fortalecen a las organizaciones y aquellas que la debilitan, también resaltan la importancia de los agentes económicos en las relaciones de producción.¹²

Cuando delineamos los aspectos fundamentales del estudio sobre las organizaciones campesinas, cabe preguntarse ¿dónde se inserta el análisis de nuestro estudio sobre la ARIC? En esta gama de enfoques, nuestro trabajo se interrelaciona con los tres primeros, pero sobre todo

⁹ En el norte destacan la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo (CECYM), de Sonora y la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas (UELC), de Nayarit; en la zona centro la Unión Regional de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense (URECHH) y en el sureste la Unión de Ejidos y Grupos Campesinos de Chiapas; esta última constituye parte de nuestra investigación, pues la *Quiptic* se integró a ella para impulsar una unión de crédito.

¹⁰ Aquí también se ubican trabajos como el de Rosario Robles y Julio Moguel. 1990. "Nuevos movimientos sociales por la tierra y la apropiación del ciclo productivo", en Julio Moguel (coord.) *Historia de la cuestión agraria*. El de Sergio Zermeño y Moisés J. Bailón Corres. 1987. *Juchitán: límites de una experiencia democrática*; el trabajo de Paré, Luisa. 1985, "Movimiento campesino y política agraria en México, 1976-1982".

¹¹ Tal es el caso de la Organización Independiente del Proletariado Agrícola, (OIPA), la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC).

¹² Aquí podemos ubicar trabajos como los de Clarisa Hardy Raskovan. 1987. *Organización, lucha y dependencia económica (la Unión de Ejidos Emiliano Zapata)* y el de Carmen Legorreta. 1998. *Política, religión y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*.

coincide con el cuarto, pues nos abocaremos al análisis interno de la organización. En torno a la ARIC observamos que existen coincidencias con la perspectiva que analiza las políticas estatales y el cambio de relación hacia las organizaciones, pues nuestro objeto de estudio surgió en el marco de esa política agraria; una coincidencia más es que la colectividad a estudiar también puede actuar recurriendo al uso de movilizaciones, pues ocasionalmente empleó mecanismos de presión; otra coincidencia es que en esta investigación identificaremos las demandas de la ARIC. Sin embargo, nuestra indagación no se limita sólo a dar cuenta de la relación que mantiene con el Estado, cuándo se confunde con movilización y qué demandas pretende solucionar; va más allá, pues pretende responder no sólo *qué* hace la colectividad, sino *cómo* y *por qué* lo hace. Por ello aquí pretendemos estudiar internamente a la ARIC para construir una interpretación social de su proceso organizativo, con todas sus implicaciones y dimensiones; es en este aspecto que radican las singularidades de esta tesis.

Nuestro estudio se ubica en una perspectiva poco explorada, tal como lo vimos en páginas anteriores, cuyo punto de partida es el análisis interno de la organización. La investigación va más allá de describir los momentos más relevantes del proceso organizativo en torno a la ARIC; se trata de realizar un esfuerzo por construir una interpretación social que nos ayude a encontrar posibles respuestas del actuar colectivo en sus distintas dimensiones. Es decir, pretendemos sobre pasar los datos empíricos y construir un análisis interpretativo cuyo soporte es la teoría social, que constituye el primer capítulo de esta tesis, información que retomaremos a lo largo de la investigación para interpretar los procesos sociales que se abordan en los capítulos de este trabajo.

Se analizará a la ARIC como un actor fundamental en los procesos sociales que se han presentado en la zona de las Cañadas, recurriendo al análisis de la organización en términos de actor colectivo, con objetivos, reglas internas, mecanismos de acción para alcanzar sus metas y con problemas que pueden devenir en crisis organizativas.

Esta investigación pretende dirigir los reflectores hacia un actor poco explorado hasta el momento y ubicar el mosaico de problemáticas que se entretajan con su trayectoria organizativa. Geográficamente, el estudio se ubica en Las Cañadas de la Selva Lacandona, del municipio de Ocosingo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación identificamos cuatro dimensiones analíticas para nuestro objeto de estudio.

1) La dimensión cultural, con base en ella construiremos explicaciones coherentes sobre algunas medidas de la organización que, a simple vista, parecerían irracionales y que dejan de serlo si tomamos en cuenta los rasgos culturales de la ARIC. Entre las características culturales destaca que se trata de una colectividad integrada por indígenas tzeltales y tzotziles, que hablan lengua indígena y son católicos.

2) Dimensión Estado-organización. En ella se ubica la serie de relaciones que establece el Estado con la ARIC y viceversa. Si bien la organización desde su origen se planteó como objetivo solucionar la tenencia de la tierra, lo que se trata en el estudio es analizar qué mecanismos emplearon ambos (Estado, organización) para relacionarse. En esta dimensión no sólo se ubican las demandas de la ARIC al Estado; también se encuentra la dinámica que la institución desarrolló para resolver los problemas de la organización, misma que acarreó problemas a la ARIC, pues las autoridades pretendieron involucrarla en el clientelismo político, por ello analizaremos el papel que desempeñó la orientación de su acción colectiva para mantener su autonomía e independencia.

Tal como lo veremos en el segundo capítulo de esta tesis, una vez que la organización queda constituida como *Quiptic*, debió orientar su acción colectiva a solucionar el problema de la tierra; aquí se analiza, a través de la ARIC, la serie de problemáticas que debieron enfrentar los pobladores de las Cañadas a lo largo de su proceso organizativo. El fenómeno de la tierra tomó mayor importancia en 1972, cuando Luis Echeverría decretó, el 6 de marzo, la formación de la Comunidad

Lacandona, dotando de 614,321 hectáreas a 66 jefes de familia lacandones (9,308 hectáreas para cada uno). El decreto pasó por alto que la zona ya estaba ocupada desde finales de los años sesenta por un sinnúmero de indígenas tzeltales, tzotziles y choles; es decir, dentro de la nueva delimitación de la comunidad Lacandona se encontraban 26 comunidades. El decreto tuvo repercusiones importantes porque pretendía reubicar a éstas últimas en la Selva Lacandona.¹³ Así, el decreto aceleró el proceso de organización y surgió la primera organización en el lugar, la Unión Ejidal *Quiptic Ta Lecubtesel* (Fuerza y Progreso), que legalmente se constituyó el 14 de diciembre de 1975¹⁴ y en la que se agrupaban originalmente algunas comunidades afectadas y 18 más.¹⁵ El problema de la tierra generó fuertes tensiones en las Cañadas, pues por momentos se le cerraron vías para encontrar solución y las amenazas de desalojo, por momentos, aumentaron. En esta tesis analizaremos las acciones y medidas que se tomaron en torno al problema de la reubicación y sus resultados.

En este proceso por solucionar la regularización de sus ejidos, la organización experimentó distintas problemáticas como las amenazas crecientes de desalojo o las tensiones internas, factores que incidieron en los mecanismos empleados por la organización para alcanzar sus objetivos. El primer problema al que nos enfrentamos aquí es que la organización actuó entre los límites del uso de medidas radicales y los de organización; esto, debido a que, en ocasiones, empleó mecanismos como la presión colectiva o las movilizaciones masivas, acciones características de movilización social; y por otro lado, también intentó concertar y gestionar con instituciones (tanto federales como estatales) la solución al problema de la tierra y el apoyo a proyectos productivos, mecanismos propios de una organización social.

¹³ Este problema agrario es conocido entre los pobladores de las Cañadas como el conflicto de la Brecha Lacandona y en lo sucesivo me referiré a él con este nombre.

¹⁴ Lo anterior tuvo lugar en el ejido de San Juan de la región Patihuitz y Valle de San Agustín

¹⁵ Al paso del tiempo se integran con gran rapidez otras cañadas de las siguientes regiones: Avellanal, Amador Hernández y Río Perlas y Agua Azul del municipio de Ocosingo, a esta misma organización se unen las comunidades de Altamirano y las Margaritas. Cfr. Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel*. Nuestra historia, núm. 1, Chiapas, México.

De lo anterior se desprende la primera gran problemática que será uno de los hilos conductores de este trabajo, en ella los mecanismos de la *Quiptic* por momentos se radicalizan recurriendo a la presión, mientras que en otros actúa más apegada a lo que sería propiamente una organización. A lo largo de este proceso organizacional se entretejen distintas dimensiones analíticas en las que se ubican: la relación con el medio, los conflictos internos, las tensiones tanto internas como externas, la acción colectiva, la relación con otros actores y la identidad colectiva que va construyendo la organización.

Todas estas dimensiones nos ayudan a explicar qué factores originan que la *Quiptic*, en ocasiones hiciera uso de mecanismos como las movilizaciones extremas y otras de organización social. Por ello, nuestra primera hipótesis señala que:

Las dimensiones analíticas como: relación con el medio, tensiones internas y externas, la acción colectiva, relación con otros actores y los conflictos organizativos son factores que influyen de manera directa en los mecanismos empleados por la *Quiptic* al actuar por momentos de manera violenta, mientras en otros como organización.

3) Dimensión de estabilidad e inestabilidad. Aquí se entrelazan diversos factores, en primer lugar, los que le dieron presencia a la organizativa, de ellos que sobresalen su experiencia en áreas gestoras como la educativa, la ganadera y cafetalera, pues el cumplimiento de estos objetivos dotó de legitimidad a la organización tanto dentro de las Cañadas como fuera de ellas; así experimentó un proceso de crecimiento, extendiéndose más allá de las Cañadas de Ocosingo hasta las Margaritas.

En esta dimensión también se interrelacionan factores que incidieron en su inestabilidad, uno de ellos es el desarrollo clandestino de la guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona, a raíz de esto surge la siguiente pregunta: ¿por qué la ARIC no se sumó a la lucha armada si compartió durante diez años la misma zona con el EZLN?

Aquí trataremos de explicar cómo fue la relación con los zapatistas y qué actitud asumió la asociación cuando estalló la guerra.

Otro factor de inestabilidad se relaciona con los logros de la organización en el aspecto gestor, pues ello la dotó de reconocimiento por parte de sus militantes y la ubicó, ante la mirada de las autoridades, como una colectividad con gran presencia en la zona. Esto también fue percibido por el Estado, que pretendió condicionarle apoyos a cambio de incorporarla a la CNC, y más tarde, en 1994 confrontarla con los zapatistas. En el primer caso fracasó; sin embargo en el segundo no; por eso, otra pregunta a resolver será ¿por qué la organización no se sumó al corporativismo, si uno de sus dirigentes más importantes compitió en 1994 para diputado, enarbolando la bandera del PRI? En la investigación daremos cuenta si esta postulación recibió el apoyo unánime de la ARIC, qué consecuencias le trajo y sobre todo, si tiene relación directa con la división, en ese mismo año, de la organización.

Los problemas que enfrentó la ARIC a partir de 1994 hicieron estragos muy fuertes, pues quedó dividida en dos, por un lado la ARIC Independiente y Democrática y por otros la ARIC Unión de Uniones.

De lo anterior se desprende nuestra segunda hipótesis: **La institucionalidad y sus distintas dimensiones son factores que inciden tanto en la disyuntiva de la ARIC para optar entre ser una organización social o una armada y entre actuar al margen de su autonomía o luchar por preservarla.**

4) La dimensión de la identidad colectiva en la organización es un proceso a través del cual los actores producen las estructuras cognoscitivas comunes que les permiten valorar el ambiente y calcular los costes y beneficios de la acción. La identidad colectiva, como proceso, alcanza tres dimensiones fundamentales que se entretajan: "1. formulación de las estructuras cognoscitivas relativas a los fines, medios y ámbito de la acción; 2. activación de las relaciones entre los actores, quienes interactúan, se comunican, negocian y adoptan

decisiones; 3. realización de inversiones emocionales que permiten a los individuos reconocerse¹⁶.

5) La dimensión política. La organización que aquí estudiaremos ha cruzado por distintas etapas y crisis, muchas de éstas tienen relación directa con los aspectos políticos de la ARIC. En este ámbito político de la organización también podemos ubicar distintas problemáticas. En primer lugar tenemos que, desde los orígenes de la *Quiptic*, sus acciones colectivas estuvieron asesoradas por militantes de otras organizaciones, tal es el caso de la Unión del Pueblo y de Línea Proletaria.

La Unión del Pueblo tiene sus orígenes es el movimiento estudiantil de 1968, pues surgió a consecuencia de la represión. Sus militantes llegaron a las Cañadas después de la realización del Congreso Indígena de 1974. Como muchas organizaciones de izquierda la unión del Pueblo sufrió una división en 1971; con ella se originaron dos tendencias, una menos radical que otra; la primera planteaba que la forma de lucha debía ser decidida por el pueblo a través de la organización; esta tendencia tenía orientaciones maoistas que planteaban la construcción de bases sociales de apoyo y su influencia se extendió por Oaxaca, llegando a las Cañadas de Chiapas.¹⁷

Mientras la fracción más radical planteaba que las condiciones objetivas y subjetivas estaban dadas para que comenzara la instrucción militar del pueblo y lograr la sublevación. Esta postura adoptó los planteamientos foquistas del Che Guevara y más tarde logró constituirse en el grupo guerrillero Partido Revolucionario Obrero Clandestino Unión del Pueblo (PROCUP).¹⁸

Por otra parte, los militantes de Línea Proletaria llegaron a las Cañadas en la década de los años setenta, la organización fue fundada

¹⁶ Melucci, número: 90.

¹⁷ Cfr. Legorreta, Carmen: 1998. *Religión política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena: 66.

¹⁸ Cfr. Legorreta, Carmen: 1998. *Religión política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena: 65.

por Adolfo Oribe Berlinguer,¹⁹ en 1969. Con la llegada de los militantes de Línea Proletaria a la selva, se intensificó la realización de cursos y talleres para los indígenas, lo que se tradujo en la formación de nuevas expectativas, pero también en la gestación de nuevas pugnas internas, situación que analizaremos en esta investigación.

Otra de las problemáticas que podemos identificar explorando la dimensión política son los constantes conflictos intergrupales en la organización. Situaciones que no son excepciones de la ARIC pero que muestran la pluralidad de intereses y de percepciones de la realidad, así como de alternativas para enfrentar los problemas. Las pugnas internas se hicieron visibles en varias ocasiones: una de ellas está relacionada con los hechos de la comunidad Nueva Providencia, donde sucedió un enfrentamiento entre indígenas de la *Quiptic* y policías de seguridad pública, el saldo del conflicto arrojó un cacique y cuatro policías muertos; los resultados del enfrentamiento fueron percibidos de manera distinta por los militantes de la organización, quienes no estuvieron de acuerdo con el empleo de la violencia dejaron de participar en la *Quiptic*.

Una situación más compleja se presentó en 1994 cuando se dividió la ARIC en dos fracciones: la Unión de Uniones y la Independiente. Con base en estos planteamientos, otra de las preguntas de investigación será **¿cómo influye la dimensión política en el proceso organizativo de la ARIC?**

En enfoque analítico de esta investigación se orientará a estudiar a esta organización indígena como un actor colectivo, capaz de decidir, crear su propio aprendizaje organizativo, modificar y construir su propio guión de la realidad social. Al actor colectivo le atribuiremos los avances organizacionales pero también los tropiezos y errores dentro de este proceso. Se trata, ante todo, de analizar las distintas dimensiones analíticas de la ARIC, apelando a la objetividad; es decir,

¹⁹ La organización antecesora de Línea Proletaria fue Política Popular, ésta se dividió en 1976, surgieron dos corrientes: Línea de Masas, encabezada por Joel Anaya y Línea Proletaria, al mando de Oribe. Para mayor información sobre la trayectoria de esta organización consultar: Viviane Benett: "Orígenes del Movimiento Urbano Popular Mexicano" en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IISUNAM.

recalcando sus capacidades organizativas, pero también sus disfunciones colectivas

Como observamos, la ARIC tuvo que enfrentar diversas tensiones, éstas pudieron ser provocadas desde su estructura o por el medio; la organización ha superado estas situaciones -nuevas para ella-, gracias a los cambios y al aprendizaje organizativo, pues toda organización para sobrepasar los conflictos, crisis y tensiones, debe adaptarse a los nuevos retos. El interés fundamental de la tesis es analizar estas dimensiones en la ARIC.

A raíz de todas las problemáticas expuestas, se originaron las siguientes preguntas de investigación: **¿cómo influyeron a futuro los factores que dieron origen a la *Quiptic*? ¿qué factores orillaron a la *Quiptic* a debatirse entre los límites de movilización social y de organización? ¿qué situaciones incidieron en la estabilidad o inestabilidad institucional de la ARIC? ¿cómo se manifiesta la identidad colectiva en la organización?**

Para dar respuesta a lo anterior fue necesario recurrir a varias herramientas de la teoría sociológica que nos pudiera brindar elementos analíticas con el fin de fundamentar la interpretación de los hechos sociales aquí estudiados. Uno de los conceptos fundamentales de esta tesis es el de *organización*, en torno a éste no existe homogeneidad en los criterios para definirlo. Cuando comenzamos a indagar sobre el campo teórico de las organizaciones en busca de alguna orientación, encontramos un conjunto casi desconcertante de variables, perspectivas y recomendaciones inferidas sobre el tema. Cada autor y cada investigador retoma su propio eje para el análisis de la organización, con lo que el tema se diversifica de manera significativa.

En el primer capítulo de esta investigación daremos cuenta del debate teórico alrededor de dicho concepto; pues mientras para William Wolf lo que determina a una organización son las causalidades que le dieron origen,²⁰ para Richard Hall es una colectividad con

²⁰ Wolf, William: 1959. "Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organization", citado en: Scott. 1981. *Sociología de la organización*: 39.

límites, orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y pertenencia que además existe de manera continua en el medio con un conjunto de objetivos;²¹ por su parte, William Scott la define como una colectividad orientada a alcanzar metas específicas y que exhibe una estructura social.²²

En esta investigación entenderemos por *organización* a la agregación de voluntades individuales que construyen una colectividad, con el interés de conseguir objetivos comunes, aunque estos objetivos no siempre estén bien definidos o se redefinan conforme cambia la acción colectiva de la organización. Colectividad que se rige por reglas y mecanismos de operatividad; que interactúa con el medio y otros actores colectivos para lograr sus objetivos.

Por otra parte, para el análisis que comprende el problema de la estabilidad e inestabilidad, —explicada en páginas anteriores— recurrimos al estudio de la *institucionalidad*, al respecto también existen diversas propuestas, por una lado está la de Alberoni, éste plantea que todo movimiento social, para sobrevivir, debe institucionalizarse; también señala que la institucionalidad es la expresión última del movimiento y mediante ella la colectividad puede relacionarse con el medio con mayor facilidad. Por otra parte los planteamientos de Huntington van más allá de los de Alberoni, pues aquél argumenta que la institucionalidad es un proceso mediante el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones; su supuesto parte de que la institucionalidad es variable.

Por lo anterior y para los intereses de esta investigación retomaremos la propuesta de Huntington, pues lo que aquí indagaremos son los factores que estabilizan o desestabilizan la institucionalidad en la ARIC. El modelo de Huntington nos ayudará a identificar los constantes esfuerzos de la organización para mantener cierto grado de institucionalidad.

²¹ Richard Hall. 1992. *Organizaciones, estructura y proceso*: 13.

²² Scott, W. 1992. *Organizaciones: racionalidad y sistemas abiertos*: 23

Analizar la institucionalidad implica necesariamente indagar distintas dimensiones tales como: 1) su grado de *adaptabilidad*, dimensión que permite observar la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y restricciones que le brinda el medio, pues cuando la *Quiptic* busca emplear mecanismos para transformarse en ARIC, para con ello abrir nuevas posibilidades para conseguir apoyo a sus proyectos, muestra una clara capacidad de adaptabilidad; 2) su capacidad de *autonomía*, problemática que nos permitirá indagar sobre las tensiones que enfrentó la organización para mantener su apego a los objetivos que le dieron origen, la cual experimentó dos momentos de presión: En el primero las FLN ejercen presión sobre la ARIC para que dejara de ser una organización social y se convirtiera en una armada, y la segunda fue protagonizada por las autoridades estatales y federales, pues cuando estalló el conflicto zapatista, les condicionaron financiamiento para sus proyectos a cambio de que la ARIC perdiera parte de su autonomía; y 3) su *coherencia* organizativa, éste último factor se refiere al grado de unidad que tuvo la organización, problemática que también se vio sujeta a tensiones y que, finalmente, ocasionó a la ARIC la peor crisis de su historia, provocando su división en dos partes: la ARIC Independiente y Democrática y la ARIC Unión de Uniones.

Todas estas dimensiones organizacionales son indicadores que inciden en el grado de institucionalidad de la ARIC, mismos que —a su vez— nos ayudan a explicar qué factores incidieron en el grado de institucionalidad de la organización y cuáles de ellos le generaron presiones que la orillan a estar en distintas disyuntivas como elegir entre continuar por la lucha abierta y concertada o por la vía armada; así como optar entre conseguir algunos de sus objetivos o mantener su autonomía.

La literatura sociológica cuenta con distintos enfoques para analizar organizaciones sociales como la ARIC; uno de ellos es la perspectiva de los sujetos sociales. Entre la literatura disponible se encuentran los trabajos de Andrés Piqueras Infante, Hugo Zelman y Guadalupe Valencia. La propuesta analítica de los sujetos sociales plantea que éstos están inmersos en una realidad dialéctica, que las

prácticas de los sujetos los transforman de manera constante; lo anterior lleva a Andrés piqueras a señalar que los sujetos sociales no son esenciales, únicos ni compactos, sino que más bien son posibles, relativos a distintas coyunturas.²³

Por su parte, Hugo Zemelman propone un marco conceptual para discutir el fenómeno; el cual consta de tres elementos: a) necesidad, entendida como carencia y parte de la objetividad, la percepción de la necesidad brinda al sujeto la posibilidad de buscar formas de solución ante la carencia, situación que implica la toma de conciencia por parte de la colectividad. b) la utopía, definida como una expresión de la subjetividad social que incorpora la dimensión futura como la potencialidad del presente. En la utopía el imaginario social se despliega, formulando la relación entre lo vivido y lo posible. c) el proyecto, aquí se ubica como definición de las relaciones sociales, en función de sus posibilidades de transformación; el proyecto es la conciencia de construcción de historias futuras y el despliegue de prácticas para lograrlo.²⁴

Tanto para Hugo como para Piqueras los sujetos sociales son un concepto mediador entre las estructuras y la movilización colectiva. Para Andrés Piqueras “los sujetos sociales son sujetos con proyecto social propio (que incluye todos los órdenes de la estructura)”.²⁵

Explorar el debate de los sujetos sociales nos permite ubicar nuestra investigación en su justa dimensión analítica. Al respecto hemos construido las siguientes observaciones:

De acuerdo con una parte del debate en torno al concepto de sujetos sociales, pareciera ser que la ARIC cumpliría con algunas características de tales entes; por ejemplo se afirma que los sujetos sociales **no son** esenciales, únicos ni compactos, sino que más bien son

²³ Piqueras infante, Andrés. 1996. *Conciencia, sujetos colectivos y praxis transformadora en el mundo actual*, ed. SODEPAZ, p: 106.

²⁴ Cfr. Zemelman, Hugo y Guadalupe Valencia. 1990. “Sujetos sociales, una propuesta de análisis” en *Acta Sociológica*, México, vol: III, núm: 2, UNAM-FCPYS, pp: 93-95.

²⁵ Piqueras infante, Andrés. 1996. *Conciencia, sujetos colectivos y praxis transformadora en el mundo actual*, ed. SODEPAZ, p: 110.

posibles, es decir relativos a distintas coyunturas y metas o que surgen con base en necesidades insatisfechas. Si tomamos como referencia esta parte de la percepción, entonces estaríamos hablando de que, efectivamente, la ARIC es un sujeto social. Sin embargo, nos enfrentamos a un serio problema, pues encontramos que de acuerdo con Andrés Piqueras Infante, los **sujetos sociales** deben contar con un proyecto social global; por otra parte, para Hugo Zemelman entenderemos por sujetos sociales a aquellas colectividades capaces de darle direccionalidad a la realidad social. Con base en estas definiciones sobre el concepto podemos asegurar que el estudio que hemos construido sobre la ARIC en esta tesis, es una interpretación distinta, pues no coincide con la propuesta analítica de los dos autores arriba mencionados. Aseguramos lo anterior con base en las dimensiones analíticas que comprende este estudio.

En primer lugar, el concepto de sujeto social limita el estudio de la ARIC en todas las exploraciones que aquí pretendemos desarrollar, pues se enfoca a analizar sólo una parte del proceso organizacional, como pueden ser sus orígenes, las necesidades que orillaron a sus integrantes a organizarse, sin embargo, nuestros intereses de investigación van más allá porque –como ya lo dijimos– pretendemos indagar no sólo cuáles fueron sus orígenes o qué acciones llevó a cabo la ARIC para alcanzar sus objetivos, sino **cómo y por qué** asume determinadas orientaciones su actuar colectivo. La explicación que construiremos es multidimensional porque sobre pasa la interpretación de toma de conciencia y apropiación de la realidad como lo hace la teoría de los sujetos sociales.²⁶

Ahora bien, en los primeros capítulos de este trabajo abordaremos los orígenes y las primeras acciones que llevo a cabo la *Quiptic* para alcanzar sus objetivos, podremos observar –sin mucho esfuerzo– que la organización, desde sus inicios no puso en entre dicho los órdenes de la estructura, ya que uno de sus primeros objetivos fue

²⁶ Hugo zemelman así lo señala en su artículo: "Los sujetos sociales, una propuesta de análisis", p. 98. Por su parte Piqueras también comparte este punto de vista en su libro *Conciencia, sujetos colectivos y praxis transformadora en el mundo actual*, pp: 30-33.

buscar el reconocimiento de las instituciones estatales para negociar con ellas la tenencia de la tierra.

En este mismo sentido analizaremos la transformación de la *Quiptic* en asociación, con esta medida la organización se volvió a involucrar en la dinámica que el Estado ha desarrollado para relacionarse con las organizaciones rurales; por ello, la ARIC representa para el Estado una organización de pequeños productores con reconocimiento jurídico ante la Reforma Agraria.

De acuerdo con las observaciones anteriores podemos asegurar que nos encontramos frente a un actor colectivo que no responde a la definición de sujeto social, ya que nuestra interpretación está orientada en otro enfoque; pues la ARIC carece de lo que Piqueras Infante denomina “proyecto social global propio”, porque tanto la organización, como sus objetivos, mecanismos y acción colectiva siempre se han enfocado a la solución de problemas inmediatos y locales; esto poco tiene que ver con un proyecto global que cuestione **todos** los órdenes de la estructura.

Con base en la construcción analítica de esta tesis, la ARIC es identificada más como un actor colectivo que como un sujeto social, esto debido a las orientaciones de su acción colectiva, pues cuando indagamos sobre los factores que incidieron en la inestabilidad organizativa, abordamos los problemas que tuvo con el EZLN; consideramos que si la ARIC hubiera cedido su autonomía a las estructuras militares zapatistas, si hubiera optado por las armas y se hubiera sumado al proyecto de nación que enarbola el EZLN en su lucha; entonces sí estaríamos hablando de un sujeto social en todas las dimensiones que el concepto implica. Por ello, desde la introducción de esta investigación señalamos que se analizaría a la ARIC como un actor colectivo cuya importancia reside en se una de las organizaciones que incidió de manera importante en los procesos y cambios sociales que se han desarrollado en la zona de las Cañadas de la Selva Lacandona.

La investigación comprenderá una periodización que abarca dos décadas de desarrollo organizativo, desde su origen en 1974, hasta la crisis más aguda en 1994. Iniciará en 1974 porque en ese año se ubicó uno de los acontecimientos que incidió en el origen de la organización: el Congreso Indígena en San Cristóbal de las Casas, Chiapas y termina en 1994 porque a raíz del conflicto podemos observar la crisis más difícil para la organización, pues una parte de ésta, como se señaló anteriormente, comienza a tener un acercamiento muy estrecho con las autoridades estatales a cambio de mantener bajo control a sus miembros; mientras la otra, opta por una mayor autonomía e independencia del gobierno; los primeros están en contra del levantamiento zapatista y los segundos, aunque no optan por la vía armada, se identifican con las demandas del EZLN. A partir de esta disyuntiva, la ARIC se dividió.

La zona donde se origina y desarrolla la ARIC es conocida como las Cañadas de la Selva Lacandona, en el municipio de Ocosingo, Chiapas. Por ello, éste es el lugar donde se ubicará la investigación; el municipio de Ocosingo tiene una extensión territorial es de 10,529.3 km² que equivale a la quinceava parte²⁷ de Chiapas; es decir, es el municipio más grande de los 111 que componen el estado.²⁸

Para la realización de esta investigación fue necesario recurrir a prácticas de campo, hechas en 1997, 1998 y 1999; éstas se llevaron a cabo tanto en la cabecera municipal de Ocosingo, lugar donde se encuentran las oficinas centrales de las dos ARIC y en las Cañadas de la Selva Lacandona, estas prácticas tuvieron como fin entrevistar tanto a dirigentes como a integrantes de ambas organizaciones, mismas que se dan a conocer a lo largo de este trabajo.

Las limitaciones de esta investigación son los siguientes: en primer lugar, no se pudo indagar si las medidas radicales de la *Quiptic*

²⁷ Es decir el 14.3%.

²⁸ La población total de Ocosingo es de 153,086 personas, de ésta el 65% son de origen indígena. De esta población el 31.29% es monolingüe. El grado de marginación de los habitantes es muy alto, ocupa el lugar 227 de marginación entre los 2,403 municipios de todo el país. El 47% de la población es analfabeta; el 78.3% tiene primaria incompleta. En cuanto a vivienda, el 74.5% tiene piso de tierra, el 52.6% no cuenta con agua entubada, el 83.1% no tiene drenaje y el 65% de las viviendas no cuenta con energía eléctrica. Instituto Nacional Indigenista. Base de datos SIBAI

fueron influenciadas por la existencia de la guerrilla en la zona. En segundo lugar no hubo posibilidades de entrevistar a los asesores políticos de la ARIC que son señalados como responsables de la división en 1994. Y en tercer lugar, tampoco fue posible recoger el punto de vista de los milicianos zapatistas en lo referente a los conflictos entre la ARIC y el EZLN durante 1993. Sin embargo, esta serie de limitaciones procuró superarse recurriendo al uso de fuentes que recogieran el punto de vista de estos actores, mismas que se plasmaron en el análisis de cada una de las problemáticas donde estuvieron involucrados los mismos.

Capítulo I

Algunas consideraciones

**Teóricas y
metodológicas**

México vive en la actualidad un proceso social sumamente difícil en el estado de Chiapas, situación complejizada por la variedad de actores inmersos en el conflicto armado. Uno de esos actores es la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC), organización que desempeña un papel sumamente importante en la historia organizacional de las Cañadas de la Selva Lacandona. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar ese actor colectivo y su proceso organizacional en la zona.

El hilo conductor que guiará este trabajo será la ARIC, por medio de ella analizaremos el mosaico de problemáticas a las que se enfrentó para sobrevivir en un ambiente tan complejo como la Selva Lacandona.

Para explorar todos los procesos organizativos de la ARIC será necesario sentar las bases teórico metodológicas que nos den herramientas para la construcción interpretativa de esta investigación. Por lo anterior es necesario indagar sobre el concepto teórico de organización, el debate en torno al concepto, la serie de dimensiones que se pueden explorar en el estudio de la organización, los conflictos, relaciones con el medio, cambios, logros, frustraciones, así como la identidad colectiva que construye a lo largo de su actuar colectivo.

Indagaremos también sobre los conceptos que nos pueden ayudar a comprender el grado de institucionalidad que caracteriza a la organización una vez que queda constituida legalmente como asociación rural y mantiene mayores vínculos y relaciones con instituciones estatales y federales. El primer paso que doy en este sentido es explicar el concepto de organización.

1.1 La organización como concepto

El tema de las organizaciones es preocupación constante de la literatura sociológica, misma que aporta datos importantes para construir un análisis sobre la ARIC, por ello recurriré a fundamentar este estudio por medio de teorías desarrolladas. La literatura que encontramos sobre el tema de la organización ha sido utilizada tanto para estudiar a empresas privadas como a instituciones públicas. La diferencia que existe entre estos dos tipos de

entidades y una organización como la ARIC es grande; a pesar de ello esta organización, por sus mismas características, es una vista como tal y por ende es posible analizarla retomando el material teórico sobre el tema.

La organización es una colectividad de individuos reunidos en torno a objetivos y fines comunes. Es una entidad multidimensional en la que el dinamismo, el movimiento y los intercambios son los principales componentes; por eso las organizaciones no son una unidad estática ni fija, continuamente presentan cambios.

En torno al concepto de organización no existe homogeneidad en los criterios para definirla. Cuando comenzamos a indagar sobre el campo teórico de las organizaciones en busca de alguna orientación, encontramos un conjunto casi desconcertante de variables, perspectivas y recomendaciones inferidas sobre el tema. Cada autor y cada investigador retoma su propio eje para el análisis de la organización, con lo que el tema se diversifica de manera significativa. Quizá el elemento que los unifica es el esfuerzo por encontrar una explicación coherente al comportamiento de los grupos humanos que se organizan. Así por ejemplo, Wolf subraya que:

La necesidad de concebir a la organización como un sistema de causalidades determina el carácter de la organización.¹

Este autor considera indispensable estudiar a la organización como un todo y no simplemente partes de ella de una manera aislada.²

Por su lado, Richard Hall la definió de la siguiente manera:

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados, esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio con un conjunto de objetivos.³

¹ Wolf, William: 1959. "Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organization", citado en: Scott. 1981. *Sociología de la organización*: 39.

² Esta posición de Wolf es similar a la de otros autores que actualmente analizan la teoría de los sistemas.

³ Hall. 1992. *Organizaciones, estructura y proceso*: 13.

Continuando con esta exploración sobre el concepto, nos encontramos que para el teórico William Scott:

Las organizaciones son colectividades orientadas a analizar metas relativamente específicas y exhiben una estructura social cuyo nivel de formalización es relativamente alta.⁴

Para Scott el énfasis analítico se centra en la estructura normativa o formal de la organización y el diseño consciente de la misma.

Otro autor que hace aportaciones importantes sobre el tema de la organización es Michael Crozier, en su propuesta señala que:

La organización constituye, sin lugar a dudas la forma más visible y formalizada entre toda la gama de estructuras posibles de un campo de acción, en ella se da la cooperación y la interdependencia de los actores que persiguen intereses.⁵

Para Crozier existe una heterogeneidad de metas dentro de la organización, por ello los actores organizacionales se involucran en acciones estratégicas individuales o de grupos persiguiendo varios intereses. En este ambiente, el actor no necesariamente tiene objetivos claros y definidos, o proyectos coherentes en su comportamiento; incluso su conducta podría cambiar a la mitad del camino, reconstruyendo su posición o cambiando de objetivos. El actuar de la organización es dinámico y siempre tiene un sentido. Incluso, el hecho de que no se le pueda relacionar con objetivos claros no quiere decir que no pueda ser racional, pues lo es en relación con las oportunidades, con otros actores y con el contexto que los define.

Esta gama de posiciones y formas de abordar la organización, no es más que una manifestación teórica que aún se encuentra en debate, situación que ocurre con frecuencia tanto en la sociología como en las ciencias sociales en general.

En esta investigación entenderemos por *organización* a la agregación de voluntades individuales que construyen una colectividad, con el interés de

⁴ Scott, W. 1992. *Organizaciones: racionalidad y sistemas abiertos*: 23

⁵ Crozier, 1990: 18.

conseguir objetivos comunes, aunque estos objetivos no siempre estén bien definidos o se redefinan conforme cambia la acción colectiva de la organización. Colectividad que se rige por reglas y mecanismos de operatividad; que interactúa con el medio y otros actores colectivos para lograr sus objetivos.

1.2 El debate teórico de la organización.

La teoría organizacional ha centrado su atención en diversas perspectivas, sin embargo, algunas de ellas han llevado a reduccionismos, situaciones donde el análisis le da mayor importancia sólo uno u otro de los elementos involucrados; por lo que en la teoría podemos identificar dos enfoques: el micro y el macro. Cada uno de éstos da un acercamiento con perspectivas distintas de un mismo fenómeno y a menudo se adopta uno u otro, condicionando el análisis en todas sus dimensiones.

Estos dos énfasis manifiestan la postura guardada en lo referente a la interacción entre la estructura y el sujeto actuante; por lo tanto es conveniente hacer la distinción entre enfoques que consideran a la organización como una totalidad o unidad con comportamiento indiferenciado y único [...] de aquellos que tienen especial interés por estudiar la variedad de procesos diferenciados o no de estructuras que se dan en su interior. El macronivel se define al nivel del sistema, sea de totalidades y redes de organizaciones y el micronivel significa el nivel de análisis construido alrededor de los actores humanos individuales o subestructuras dentro de la organización.⁶

La teoría que existe sobre el tema organizacional tiende a acentuar uno de los términos por encima de los otros. Por ejemplo, para quienes retoman la estructura-aparato como unidad dominante en la organización, dan por establecido que las organizaciones pueden ser explicadas si se recurre a conceptos estructurales sin que sea necesario considerar microprocesos que se dan en el seno de las organizaciones.

Allan Lerner denomina a la perspectiva macro de la organización

⁶ Coronilla, Guillermo. 1993: *Diversos enfoques del cambio organizacional*: 8.

automaticidad.⁷ Este concepto significa que la organización presenta patrones regulares de comportamiento en una estructura estable de funciones. Estas funciones, tomadas de la actividad estructurada, se suponen formuladas racionalmente en términos una de la otra.

Desde el sistema, la acción es evaluada como originada en las relaciones propias del mismo y su orientación estará dada por el orden observado entre los ciclos de acontecimientos. En este esquema la variación sólo puede ser conceptualizada como una falla o sobrante del sistema y como un elemento limitado de ambigüedad en el interior del mismo.

Desde esta perspectiva, que Jeffrey Pfeffer denomina estructuralista:

Las organizaciones pueden entenderse recurriendo a conceptos estructurales sin que sea necesario considerar o estudiar los microprocesos que tienen lugar dentro de ellas. Este punto de vista sostiene que existe una realidad empírica permanente para los conceptos macroestructurales tales como el rol, la formalización, la centralización y la estructura organizacional. Las colectividades y construcciones macroestructurales son algo más que una sola agregación o suma de los individuos o actividades que las conforman. Esta postura tiene una presencia muy destacada en la sociología mientras que el estudio de la psicología social dentro de la materia tiene un relieve y posición cada vez de menor rango.⁸

En contraste con la idea de la automaticidad, el concepto clave desde la perspectiva micro es denominada como intencionalidad combinada.⁹ Cada comportamiento de los participantes basa su acción en los cálculos individuales, en sus intereses propios o en otros elementos con referencia a creencias y posibilidades. La organización es un contexto formado por la múltiple yuxtaposición de individuales.

Con respecto a esta segunda postura, se da énfasis al sujeto como constructor de los fenómenos o hechos, persiguiendo objetivos conscientes o actuando con base en intencionalidades particulares.

Esta idea conduce a teorizar cómo las microconductas en las

⁷ Allan W. Lerner, "Ambiguity and Organizational Analysis", citado en Coronilla. *Op. cit.*: 8.

⁸ Jeffrey Pfeffer, 1992: 21.

⁹ Allan Lerner, citado en Coronilla: 8.

organizaciones llegan a agregarse para generar decisiones racionales o cuasiracionales en el nivel organizacional. De esta forma, un análisis de colectividades en términos únicamente de sus propiedades estructurales pasarían por alto los procesos que subyacen bajo este comportamiento agregado y aparentemente congruente. Aquí se enfatizan las capacidades humanas de interpretación de la realidad de negociación y de construcción de las acciones particulares.¹⁰

En esta propuesta se considera los microprocesos como parte fundamental dentro de los fenómenos organizacionales observables; donde para esta perspectiva lo macro está integrado por agregaciones y repeticiones de muchos microeventos semejantes que provocan efectos coincidentes o contrarios. Los individuos son realmente los que actúan y generan dinámicas dentro del sistema, por lo que el análisis se enfoca al comportamiento de las individualidades.

En estas dos propuestas lo macro y lo micro son enfoques para analizar los procesos organizacionales, nos conducen a reducciones a la hora de realizar la tarea investigativa, si retomamos uno de los dos, tendríamos que aceptar de inmediato la inconexión y el aislamiento en la vinculación entre estructuras y sujetos.

Por todo esto, es preciso reflexionar sobre los intereses propios de esta investigación. Lo que aquí nos interesa es analizar los procesos por los que atraviesa la ARIC en todas sus dimensiones; es decir, cuáles son sus orígenes, qué factores se involucran en ese origen, los cambios que sufre, la recomposición de su estructura organizativa, la redefinición de sus objetivos, las crisis orgánicas que atraviesa y la interrelación que mantiene con el medio en el que se desarrolla.¹¹ Las inquietudes que son el hilo conductor de este trabajo son las siguientes: ¿cuáles son los orígenes de la organización? ¿Cuáles fueron los factores que incidieron en la constitución de la ARIC? ¿cómo se relaciona con el medio? ¿qué crisis y cambios ha sufrido la ARIC durante dos décadas de existencia? ¿cómo podemos analizar estos cambios? ¿cómo podemos indagar sobre su grado de institucionalidad? ¿cómo ha sido el proceso de identidad colectiva en la organización? Los anteriores

¹⁰ Coronilla: 9.

¹¹ Recordemos que la organización desarrolla sus actividades en el municipio de Ocosingo, considerado dentro de la zona de conflicto chiapaneco.

cuestionamientos tienen relación directa con el dilema teórico de la organización entre lo micro y lo macro, pues la primera y segunda interrogante tienen que ver con la perspectiva macro, porque tenemos que mirar a la organización desde fuera, ubicarla en la sociedad donde se origina. Las demás se ubican en la perspectiva micro porque nos abocaremos al análisis interno de organización; es decir, cómo se interrelacionan sus militantes y qué acciones llevan a cabo para superar las crisis organizativas; por ello retomaremos elementos analíticos de las dos perspectivas para abordar el tema organizacional.

Partiendo de estas inquietudes, se analizará la organización como el eje por medio del cual se interrelacionan distintas problemáticas, a veces generadas por el medio o bien en el seno mismo de la organización, ello requiere tomar en consideración que toda organización para sobrevivir y sobreponerse al cambio enfrenta distintos problemas como la relación que guarda con el medio, los cambios, los conflictos internos, entre otros aspectos. Este tipo de problemas a los que se enfrenta una organización son de los que se ocupa este capítulo, dando elementos teóricos para poder analizarlos.

1.3 Elementos analíticos de la organización

El objeto de estudio que guía esta investigación requiere del análisis de diversas dimensiones organizacionales, pues éstas nos pueden brindar la posibilidad de explicar cómo se relaciona con el medio, los mecanismos que emplea para lograr sus objetivos, los cambios y su aprendizaje organizativo.

1.3.1 El medio y la organización

De acuerdo con la relación que existe entre el medio y la organización es necesario analizar el ambiente externo como una variable importante en estos casos, incluso como factor que influye en algunos orígenes de cambio interno en la organización. Por ello es importante retomar las peculiaridades del entorno.

Toda organización, cualquiera que sea su origen, para poder sobrevivir y cumplir los objetivos que persigue es necesario que se relacione con el ambiente que le rodea. A partir de esta necesidad el medio donde desarrolla sus actividades será un elemento importante en los cambios que experimente la organización.

Los autores que por su aportación al respecto retomamos en este trabajo son Crozier y Friedberg:

El medio es un conjunto de variables independientes, está constituido por una serie de sistemas estructurados de diversas maneras. Para comprender la dinámica que se puede establecer entre una organización y su medio, así como captar los procesos de intercambio e influencia recíproca que la caractericen, es preciso analizar el origen, el mantenimiento y los mecanismos de regulación de dichos juegos, así como la forma en que se articulan con los juegos propiamente organizativos.¹²

La propuesta de estos autores implica que la relación existente entre el medio y la organización puede arrojar herramientas analíticas para explorar los cambios y negociaciones entre ésta y el medio. Para Crozier una organización no puede existir si no establece relación con el medio que la rodea, pues depende de ello por partida doble; por un lado, para tener recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento y, por otro, para o dar a conocer el producto de sus funciones. Para cumplir sus objetivos la organización debe negociar con su medio:

Es lo mismo que decir que, en los mismos términos de análisis estratégico, hay diferentes actores en el medio pertinente de una organización que detentan frente a ella fuentes de incertidumbre mayores e ineluctables que ésta debe tratar de controlar y dirigir en todo momento para asegurar su mantenimiento y su desarrollo; esto explica por qué se reconstituyen relaciones de poder en torno a las relaciones necesarias en el medio.¹³

El trabajo teórico sugiere que si las condiciones externas siguen una tendencia constante, del mismo modo de proceso de cambio dentro de la

¹² Michael Crozier y Friedberg, 1990: 171.

¹³ Melucci, mimeo: 136.

organización deberá seguir una constante con ajustes que se incrementan de manera constate. Aunque cuando un sistema es muy abierto al ambiente, éste puede demandar ciertas respuestas a la organización que impliquen un cambio abrupto. En el caso de la ARIC, cuando estalla el conflicto el 1° de enero de 1994 se redefinieron los fines de la organización y se reconsideraron sus reglas de decisión.

Tratándose de una organización como la ARIC y de una trayectoria organizativa como la que ha desarrollado, el análisis que aquí hemos propuesto es observar cómo influye el ambiente en la organización y cómo influye la organización en el ambiente. Hasta ahora hemos indagado la manera en que el medio incide en la organización pero no la forma en que la organización incide en éste.

Para tal objeto es preciso recurrir a Melucci. Este autor señala que los hechos en donde actúan colectivamente los individuos, combinan diferentes orientaciones, involucran a múltiples actores e implican un sistema de oportunidades y restricciones que moldean sus relaciones:

Los actores "producen" la acción colectiva, porque son capaces de definirse a sí mismos y al campo de acción (relaciones con otros actores, disponibilidad de recursos, oportunidades, limitaciones)[...] Esta definición que constituye el actor no se da de forma lineal pues es producida por interacción y negociaciones, y algunas veces por diferentes orientaciones opuestas, los individuos crean un "nosotros" más o menos estable e integrado de acuerdo con el tipo de acción, comparten y ajustan laboriosamente, al menos tres clases de orientaciones: aquellas relacionadas con los fines de la acción (por ejemplo, el sentido que tiene la acción para el actor); aquellas relacionadas con los medios (por ejemplo, las posibilidades y límites de la acción); y finalmente, aquellas referidas a las relaciones con el ambiente (por ejemplo, el campo en el que tiene lugar la acción).¹⁴

Entonces tenemos que, la acción colectiva se organiza a lo largo de tres ejes: fines, medios y ambiente, elementos que pueden verse como un conjunto de vectores independientes en estados de mutua tensión. "La forma organizada de la acción es la manera a través de la cual el actor colectivo busca darle una aceptable y duradera utilidad a ese sistema, que está continuamente sujeto a

¹⁴ Melucci, mimeo: 130.

tensiones”.¹⁵

De acuerdo con Melucci, si los actores son capaces de definirse a sí mismos y a su campo de acción, entonces podemos encontrar los primeros elementos metodológicos para analizar de qué manera influye la ARIC en el medio. Cuando se tensionan los medios, fines y ambiente la organización tiene que modificar sus objetivos a mediano y largo plazo, cambios que influyen en el ambiente.

1.3.2 Las reglas en la organización

Ya hemos señalado que la organización constantemente cambia y se enfrenta a situaciones de incertidumbre, para poder controlar las fuentes de donde ésta emana la organización debe intentar estabilizar y personalizar esos universos abstractos y movedizos. Una primera y posible respuesta al problema sería la creación, en su seno, de servicios especializados en las relaciones en tal o cual seguimiento de su medio pertinente, que se encargan de reconocer los problemas y las tendencias; en resumen, que informen lo que sucede y propongan estrategias para poder enfrentarse a ellos.

Para mantener cierto equilibrio en su interior, la organización recurre a la utilización de reglas. Por lo general se tiene la idea que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe, en forma muy precisa, lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad y aumenta el poder del superior.

La regla no va en un solo sentido pues puede restringir las libertades de los subordinados, pero actúa de la misma manera en el margen de arbitrariedad superior que no podrá ejercer su poder de atención, por ejemplo, más que en circunstancias muy precisas. Al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se podrán refugiar en ella contra el arbitrio del superior. Si la saben aplicar bien, el superior estará desvalido frente a ellos. Como generalmente sucede, para que un servicio funcione bien es preciso hacer más de lo que prescribe la

¹⁵ Melucci, mimeo: 3.

regla, y como por otra parte, el superior es juzgado por los resultados que obtiene en su servicio, éste se encuentra, pues, en una posición de debilidad, ya que no puede obtener de sus subordinados más de lo que la regla impone.¹⁶

En la presente investigación y relacionando lo anterior, se puede ver que se aportan elementos analíticos para explicar los cambios que ha tenido la organización, pues a partir del alzamiento zapatista la ARIC se divide en dos, una la conocida como Independiente y Democrática y la otra como Unión de Uniones, también conocida como ARIC Oficial. En este proceso las reglas por las que se rige la organización se convirtieron en un medio de protección para sus agremiados, pues amparándose en ella cuestionaron el comportamiento de su líder y lo destituyeron del cargo -al menos la sección que formó la ARIC Independiente.

Los hechos anteriores tienen relación no sólo con los cambios que han ocurrido en la organización, sino también con la forma en que las dos ARIC se relacionan con el medio; es decir cómo se apegan a sus reglas o se alejan de ellas para justificar su relación con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), las instituciones agrarias o los partidos políticos.

1.3.3 Organización y poder

Otro elemento importante que enriquecerá el análisis de la organización es el poder que de ella emana, el poder en la investigación será entendido como una relación y no como un atributo de los actores.

No puede manifestarse [...] más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales.¹⁷

Dicha relación se desarrolla por el vínculo existente entre los actores comprometidos en una determinada relación, pues toda correspondencia entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está

¹⁶ *Ibid.*: 74.

¹⁷ *Ibidem*: 55.

inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas.

Siguiendo con esta reflexión, la organización permite relaciones de poder y les da un carácter permanente. Como lo mencioné anteriormente, el poder no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual se integran en un conjunto organizado. Es así como el poder y la organización están ligados entre sí de manera indisoluble.

Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder; pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.¹⁸

En una organización se establecen canales de comunicación entre sus miembros y se definen las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias, con ello:

La organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros; es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa; en otras palabras, pone en manos de algunos sus propios triunfos que pueden reforzarlos en una negociación.¹⁹

De acuerdo con lo vertido hasta aquí, todas las organizaciones cambian, entre otras cosas, debido a la influencia que tiene el medio sobre ellas y viceversa, esto queda claro cuando vemos que la organización a la que se enfocará este estudio continuamente se ha enfrentado a los cambios; y a nuestro parecer los más significativos y radicales se llevan a cabo a partir del surgimiento del conflicto en la entidad. Indagar sobre estos cambios que sufre la ARIC está muy relacionado con la forma en que ha influido el conflicto en ella, lo anterior necesariamente nos remite al análisis de la acción colectiva

¹⁸ *Ibidem*: 65.

¹⁹ *Ibidem*: 67.

como una vía de interpretación de al menos las dos fracciones de la ARIC.

1.3.4 Los conflictos internos en la organización

Continuando con la inquietud de analizar los cambios en la organización, un fenómeno importante que genera tensiones y cambios en ella son los conflictos internos. Éstos pueden presentarse de distintas maneras, ya sea en forma individual o intergrupal. Dentro de los primeros March y Simon sostienen que hay dos tipos de conflicto: el primero de ellos surge como problema de decisión, que en un principio pueden ser intraindividuales, entre miembros de la organización. En este caso, el problema en la organización es que ninguno -o muy pocos- de los miembros tiene una alternativa aceptable conocida, en términos de sus objetivos y percepciones. El segundo tipo proviene de los problemas que emanan de la diferencia entre elecciones hechas por individuos diferentes en la organización. En este caso, los participantes individuales no están en conflicto, pero la organización como conjunto sí lo está; en este caso los autores lo denominan interindividual, para que éste se de necesitamos por lo menos de dos situaciones:

a) que cada participante individual tenga una alternativa aceptable de acción y

b) que participantes diferentes tengan alternativas diferentes.²⁰

En el caso empírico que analizaremos, en ocasiones, los conflictos internos responden a casos interindividuales, pues ante el hecho de continuar con la línea de ser una organización independiente de los partidos políticos, los integrantes de la ARIC optan por alternativas diferentes. En agosto de 1994, el entonces presidente general de la organización decide participar en las elecciones federales de 1994 como candidato a diputado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), más tarde, en 1995 para las elecciones locales de presidente municipal un grupo de miembros de la organización promueven la candidatura para presidente municipal de uno de sus agremiados, enarbolando la bandera del Partido de la Revolución Democrática

²⁰ James G. March y Hebert A Simon. 1982. *Teoría de la organización*: 130.

(PRD).

Los conflictos en la organización son tanto de tipo individual como colectivo, tal es el caso de los conflictos intergrupales. Son distintos los factores que intervienen en este tipo de conflictos, March y Simon proponen tres variables:

La existencia de una necesidad de toma conjunta de decisiones y de una diferencia de objetivos o una diferencia de la percepción de la realidad entre los participantes en la organización son condiciones necesarias para los conflictos intergrupos.²¹

La necesidad de tomar decisiones de manera conjunta en el caso de la ARIC responde a sus características como organización y a las singularidades culturales de sus miembros. Cuando no se toman decisiones de esa manera es posible que se produzca un conflicto. Una zona de conflicto importante en la ARIC es la de autoridad y relaciones de poder porque cuando Lázaro Hernández aceptó la candidatura a Diputado del PRI, se desempeñaba como presidente de la organización, un grupo de integrantes no apoyó esta decisión. La organización realizó asambleas pero no se llegó a una toma conjunta de decisión y lo que seguiría sería la etapa más difícil para la organización: la división de la ARIC entre los de la Unión de Uniones y la Independiente. Para salir adelante de este problema, la organización solucionarlo por medio de la negociación política; o sea busca resolver el conflicto intergrupar por medio de la negociación entre las partes:

La negociación es casi necesariamente lugar de tensiones en los sistemas de categoría y poder en la organización. Si los que son más poderosos permanecen, ello da lugar a una percepción más fuerte de las diferencias de *status* y poder en la organización [...]; si no prevalecen, su posición se debilita. Además la discusión reconoce y legitima la heterogeneidad de objetivos en la organización. Esta legitimación elimina una técnica de control posible para la jerarquía de la organización.²²

Retomando esta propuesta, cuando la ARIC enfrentó el conflicto intergrupar, intentó recurrir a la negociación política entre las partes; sin

²¹ March y Simon. *op.cit.* : 131.

²² March y Simon. *op.cit.*: 144.

embargo, este recurso no tuvo eficiencia porque la organización se dividió. En capítulos posteriores nos ocuparemos con detenimiento a examinar por qué resultó deficiente el recurso de la negociación.

1.4 Los cambios y la organización

Como lo vimos en el primer apartado de este capítulo, la acción organizacional se ordena por objetivos dotados de fines. Las posibilidades de cambio en una organización son múltiples, incluyendo la conservación, la adaptación, la reelaboración y la transformación proactiva. Es decir, en algunas ocasiones se hacen cambios organizacionales como reacción a determinados estímulos, en otras éstos se realizan anticipándose a futuras presiones, e incluso provocándolas cuando se calcula es que esto va a beneficiar la organización.

Los procesos de adaptación o ajuste de las formas estructurales se adecuan tanto a los cambios externos como a las tensiones internas; esto es, las diferencias en el ambiente no son el único factor útil para explicar las diferencias entre las organizaciones. Richard Hall nos llama la atención sobre tres posibles fuentes de cambio en las organizaciones:

- a) La presión directa de fuerzas externas que conducen a desviaciones en el comportamiento organizacional mediante el desarrollo de mecanismos de adaptación frente a la valoración del medio.
- b) La presión interna que puede llevar a que se otorgue atención a actividades distintas en el tiempo que conduzcan a la transformación de pautas culturales.
- c) El cambio de las demandas[...] del medio que obligan a la redefinición de actividades y a la innovación.²³

De acuerdo con los intereses de la investigación también analizaremos los cambios que se operaron en la ARIC debido a su relación con el ambiente, así como los que sufre debido a las presiones internas y a las necesidades mismas de la organización.

²³ Richard Hall, 1973. *Organización: estructura y proceso*: 123.

Siguiendo con esta línea de comportamiento, Kast y Rosenzweig nos dicen que el cambio puede ocurrir tanto en los medios como en los fines, es decir:

En los objetivos que buscan [las organizaciones] y en métodos empleados para conseguirlos, reconociendo que puede haber ajustes en cualquiera de los dos elementos por separado como en ambos a la vez.²⁴

Las metas de la organización no son estáticas; incluso ésta puede modificar sus propósitos sin que necesariamente se presenten cambios en el medio o tener objetivos similares en ambientes con cambios constantes, esto debido a la transformación y adaptación en sus comportamientos internos.

1.4.1 Cambio como aprendizaje

El cambio no es la consecuencia de reemplazar un modelo antiguo por uno nuevo, o sustituir una estructura organizativa por otra; es el resultado de un proceso colectivo por medio del cual se modifican, o incluso, crean los recursos y las capacidades de los participantes para construir nuevos juegos o mecanismos que permitan que la organización se oriente o reoriente como un conjunto humano y no como una máquina. Desde este punto de vista Crozier señala que el cambio se da en dos facetas:

Es el cambio de una actividad, de una función de modo operativo, de una técnica con miras económicas, sociales o financieras. Pero al mismo tiempo, es también una transformación de las características y los modos de regulación de un sistema, y puede ser, en resumen, en el caso límite, una transformación de los propios mecanismos del cambio.²⁵

Esta redefinición de los problemas del cambio dirigido, permite ubicar una dimensión en todo proceso de cambio, ya sea dirigido o natural; nos referimos al *aprendizaje*: el descubrimiento o incluso la creación y adquisición -por parte del actor involucrado-, de nuevos modos de

²⁴ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, 1988, citado en Coronilla. *op.cit.*: 16.

²⁵ Crozier y Friedberg, 1990: 320.

razonamiento, es decir, nuevas *capacidades colectivas*. Algunos cambios se caracterizan por su rapidez o por el hecho de que está basado en el descubrimiento y adquisición de acción. El origen de la idea del cambio como *aprendizaje organizativo* para Crozier es el siguiente:

Esta reflexión del cambio como *aprendizaje organizativo* parte sobre todo de la indeterminación de la historia y de la vida social de la cual no podemos conocer con anticipación, ni cómo se desenvuelve, ni sus leyes de evolución. Dado que el cambio no es natural, sino, ante todo, creación, invención, descubrimiento y construcción humanas, constituyen los constructos de la acción colectiva son un obstáculo para el aprendizaje, es decir, para la invención de nuevos constructos.²⁶

Aquí entenderemos como *aprendizaje organizativo* el proceso mediante el cual, el actor colectivo aprende nuevos modelos de juego con sus componentes afectivas, cognoscitivas y relacionales. Estos nuevos juegos expresan e inducen una nueva estructuración de campo. Para poder elaborar, mantener y fijar un modelo de juego nuevo, o para que la organización adquiera las capacidades colectivas que le supone y determina el nuevo juego, es preciso romper no sólo con los intereses, las relaciones de poder e incluso, con sus costumbres, sino también con las protecciones afectivas.

Adentrarnos en el aprendizaje organizativo de la ARIC nos permitirá, por un lado, ubicar los nuevos mecanismos que sumará a su actuar colectivo para conseguir sus metas, y por otro, identificar cómo va sumando a éstas su experiencia colectiva, resultado de ello, se observará también cómo va incursionando en otros objetivos que se planteará en la marcha de su desarrollo organizativo.

1.4.2. Cambio y ruptura

El aprendizaje de juegos nuevos, que para la organización significarán conquistas institucionales y adquisición de capacidades nuevas es una acción difícil, su dificultad reside en que implica, al mismo tiempo, ruptura de los viejos círculos viciosos, ya instituidos, y la instauración de nuevos círculos

²⁶ Crozier y Friedberg, 1990:322.

viciosos, de los cuales se puede pensar que serán menos costosos y más eficaces, pero que son igual de criticables. La sociología advierte que:

Todo aprendizaje requiere una *ruptura*; todo verdadero cambio significa *crisis* para quienes lo viven. No se puede efectuar ningún aprendizaje dentro del marco de una evolución gradual y armoniosa.²⁷

Es importante retomar los postulados anteriores para el estudio que aquí nos interesa, pues identificamos, al menos, dos crisis graves a las cuales debe hacer frente la ARIC y en ambas, para superarlas, tiene que romper con los viejos círculos viciosos y replantearse otros nuevos para continuar en su quehacer organizacional. Es importante señalar que toda *ruptura* corre el riesgo de traer consigo regresión. Para que una ruptura traiga, efectivamente, fenómenos positivos de aprendizaje, es preciso que “en cualquier momento intervenga una responsabilidad humana individual. Si verdaderamente se quiere el cambio, es preciso aceptar lo inevitable de la crisis; pero al mismo tiempo, aceptar el carácter tan indispensable de la elección y de lo arbitrario como se comportan los individuos, sin los cuales no se puede controlar ni sobrepasar las crisis.”²⁸

1.5 Institucionalidad y organización

Un elemento de suma importancia para entender los avances, así como la inestabilidad organizativa de la ARIC es el grado de institucionalidad. Para ello, retomaremos el modelo que Huntington plantea al respecto.²⁹ Se entiende como institucionalización al proceso por el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones y sus procedimientos; es necesario aclarar que el grado de institucionalización es variable.

Para analizar la variabilidad institucionalizada de las organizaciones, es necesario tomar en cuenta que el nivel de institucionalidad se puede definir a partir de la *adaptabilidad, autonomía, complejidad y coherencia* de la

²⁷ *Idem.*:327.

²⁸ *Cfr. Idem.*: 340.

²⁹ Huntington, 1991. *El orden político de las sociedades en cambio*: 23.

organización, por esto es importante definir cada uno de estos conceptos.

1.5.1 Adaptabilidad en la organización

El nivel de institucionalidad de una organización aumenta o disminuye en relación con la capacidad de adaptación, pues cuando menos rígida es mayor es el nivel de institucionalidad y viceversa. Huntington señala que:

La adaptabilidad es una característica organizacional adquirida y, en sentido general, es una función de la antigüedad y de los desafíos del ambiente [...] Además, si durante determinado lapso una organización ha desarrollado una serie de respuestas para tratar con eficacia cierto tipo de problemas y de pronto se ve ante otro, que exige una solución diferente, puede caer víctima de sus éxitos anteriores y ser ineficaz para adaptarse al nuevo desafío.³⁰

La capacidad de la organización para adaptarse con éxito a un desafío ambiental allana el camino para obtener iguales resultados ante los subsiguientes desafíos. Sin embargo, es inevitable que todas las organizaciones experimenten algunos cambios en el ambiente; y otros pueden ser producidos por la organización, por ejemplo si completa con éxito la tarea para la que fue creada. Si se admite que puede haber diferencias en los desafíos que los ambientes plantean a las organizaciones. A raíz de lo anterior, Huntington señala que es factible estimar la adaptabilidad, a grandes rasgos, por su edad, antigüedad, que a su vez admite tres formas de medición:

Una es sencillamente cronológica: cuanto más prolongada ha sido la existencia de una organización, mayor es su nivel de institucionalización. Cuanto más antigua, es más probable que continúe funcionando durante un periodo específico de tiempo [...] Una segunda medición la da la edad generacional. Mientras una organización tiene todavía su grupo de dirigentes y un procedimiento sigue siendo ejecutado por quienes lo cumplieron inicialmente, su adaptabilidad es dudosa. En tercer lugar, la adaptabilidad de una organización se puede medir en términos funcionales [...] Una organización capaz de adaptarse a los cambios producidos en su ambiente y ha logrado sobrevivir a uno o más de ellos en sus principales funciones, está más institucionalizada

³⁰ Cfr. Huntington, *idem*.

que otra que no pasó por esa etapa.³¹

Así pues, las organizaciones van mostrando su capacidad de adaptarse; éstas se crean para cumplir funciones muy específicas. Cuando una de ellas se enfrenta al cambio ambiental, si quiere sobrevivir tiene que atenuar el compromiso contraído con sus funciones anteriores. Finalmente, también es importante señalar que la organización experimenta grandes variaciones en su adaptabilidad funcional.

1.5.2 Autonomía y organización

La institucionalización puede ser también evaluada por medio de la independencia de la organización con respecto de otros grupos y métodos de conducta sociales. Una organización que es instrumento de un grupo social carece de autonomía e institucionalización.

La autonomía en la organización es evaluable por el grado en que sus propios intereses se pueden distinguir de otros grupos [...] Las organizaciones tienen una escala variable de autonomía.³²

Huntington señala que la autonomía de una organización debe superar las presiones internas porque, si no es así, eso quiere decir que será muy vulnerable a las externas.

1.5.3 Coherencia organizativa

Una organización está más o menos institucionalizada en proporción directa con su grado de unificación y coherencia. Por supuesto, el consenso general es un requisito previo para la existencia de cualquier grupo social. Una organización efectiva requiere por lo menos de un consenso sustancial en cuanto a los límites funcionales de grupo y acerca de los procedimientos para resolver las disputas que se suscitan dentro de ellos. El consenso debe

³¹ *Ibid.*: 24-25.

³² *Cfr.*, *ibid.*: 30.

extenderse a todos los que desarrollan una actividad en la organización, quienes no participan o sólo lo hacen en forma esporádica y marginal, no necesitan compartir este consenso.

En teoría, una organización puede ser autónoma sin ser coherente y viceversa, aunque en realidad ambas condiciones están a menudo estrechamente vinculadas entre sí. La autonomía se convierte en un medio para lograr la coherencia y permite a la organización desarrollar un espíritu y un estilo que se convierten en las señales distintivas de su conducta.³³

Así la coherencia servirá para analizar la capacidad de consensos que tiene la organización, misma que se traduce en estabilidad institucional, tal como lo veremos en el último capítulo de esta investigación.

1.6 La identidad colectiva en la organización

El hecho de que la organización, como actor colectivo elabore, expectativas y evalúe las posibilidades y límites de su acción, implica tener una capacidad para definirse a sí mismo y a su ambiente, como lo vimos en páginas anteriores. Este proceso de construcción es denominado por Melucci identidad colectiva.

La identidad colectiva es una definición interactiva y compartida, producida por varios individuos y que concierne a las orientaciones de acción y al ámbito de oportunidades y restricciones en que tiene lugar la acción: por 'interactiva' y 'compartida' entiendo una definición que debe concebirse como un proceso porque se construye y negocia a través de la activación repetida de las relaciones que unen a los individuos.³⁴

Analizar la identidad colectiva como proceso de construcción de la ARIC nos permitirá interrelacionar la perspectiva macro y micro de la organización; la identidad colectiva será nuestro punto de conexión entre una propuesta teórica y otra. Lo anterior se sustenta en que el estudio de la identidad colectiva porque ésta implica -retomando la propuesta de Melucci- dos

³³ *Ibid.*: 31.

³⁴ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, 1988, citado en Coronilla. *Op.cit.*: 89.

aspectos: por un lado, la relación del actor con el ambiente, es decir, con otros actores, las oportunidades y restricciones con las que cuenta; y por otro, la capacidad interna del actor que se refiere a la pluralidad de orientaciones que lo caracterizan. La identidad colectiva proporciona bases para la definición de expectativas y para el cálculo de los costes de la acción.

La construcción de una identidad colectiva se refiere a una inversión continua y ocurre como proceso. Según se aproxima a formas más institucionalizadas de acción social, la identidad puede cristalizar en formas organizadas, sistemas de reglas y relaciones de liderazgo. En las formas menos institucionalizadas de acción, su caracterización es la de un proceso que debe ser activado continuamente para hacer posible la acción.³⁵

La propuesta teórica de Melucci para analizar la identidad colectiva enlaza tres dimensiones fundamentales que en la realidad se entretajan:

1) formulación de las estructuras cognoscitivas relativas a los fines, medios y ámbito de la acción; 2) actuación de las relaciones entre los actores, quienes interactúan, se comunican, negocian y adoptan sus decisiones; y 3) realización de inversiones emocionales que permiten a los individuos reconocerse.³⁶

Los procesos que caracterizan la construcción de una identidad colectiva varían considerablemente, tanto en la intensidad como en la complejidad de las dimensiones involucradas de acuerdo con el tipo de fenómeno colectivo en cuestión.

Los investigadores, cuando se enfrentan a las dimensiones "colectivas" de la acción social, no pueden seguir evitando preguntarse sobre las inversiones emocionales y cognoscitivas de los actores en esta construcción interactiva y comunicativa.³⁷

La identidad colectiva como proceso será una herramienta analítica de interpretación para explicar la relación de las dos ARIC³⁸ con el medio, así

³⁵ *Ibidem*: 90.

³⁶ *Idem*.

³⁷ *Cfr. Ibid.*: 95.

³⁸ A reserva de una explicación más amplia, la ARIC se dividió en dos después del conflicto del 1º de enero de 1994, una es ARIC Independiente y Democrática, y la otra es ARIC Unión de Uniones u Oficial.

como un elemento fundamental para explicar por qué son diferentes las dos organizaciones, cuestión que responde a las dimensiones internas de cada una. La identidad colectiva es el ámbito donde las organizaciones dejan al descubierto relaciones con otros actores que a primera vista calificaríamos de manera general, pero echando mano de la identidad colectiva podemos encontrar explicaciones específicas.

1.7 Organización y cultura

Analizar las problemáticas que implica el estudio de una organización implica enfrentarnos al hecho de que no todas sus acciones colectivas nos parecerían totalmente *racionales*. Ello se debe a que el fenómeno organizativo lleva implícito también un constructo cultural.

Por ello, en esta investigación nos debe quedar claro que la cultura es *instrumento y capacidad* que adquieren utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros. Entender de esta manera la cultura implica dos ventajas, pues permite centrar el análisis en el fenómeno sociológico fundamental de la acción colectiva y, al mismo tiempo, ofrece una articulación más operativa para el estudio de los lazos entre modos de acción colectiva, desarrollo institucional y contextos culturales. Crozier ubica la cultura como:

el aprendizaje familiar y social, que está profundamente marcado por relaciones de la vida afectiva y social. A través de múltiples experiencias, desarrollan, y adquieren medios culturales en los que se apoyan para constituir sus relaciones con el otro y con el mundo y para controlar las consecuencias afectivas que deriven de ello.³⁹

Analizar las características culturales de una organización nos puede ayudar a comprender algunas de las peculiaridades que la constituyen, así como tratar de entender las opciones que ésta toma en cuenta para su desarrollo y sus relaciones con el medio.

El análisis cultural nos permitirá comprender las reglas formales e

³⁹ Crozier y Friedberg: 1990: 173.

informales que rigen las relaciones en las organizaciones, mecanismos que han aplicado mediante sus capacidades y con sus formas de acción para contener los riesgos de tensiones excesivas. Hacemos hincapié en la dimensión cultural de la organización partiendo de la premisa que toda organización es también un conjunto de relaciones humanas.

Hasta el momento en este primer capítulo se ha dado la pauta metodológica que ayudará a interpretar y analizar con cuidado las distintas inquietudes que son el hilo conductor de la investigación; es importante señalar que las preguntas hechas al principio del capítulo constantemente se interrelacionarán a lo largo del trabajo.

Capítulo II

Primeros vestigios organizativos de la ARIC

PRIMEROS VESTIGIOS ORGANIZATIVOS DE LA ARIC

Los primeros pasos organizativos de los colonos en las Cañadas se remontan a los años setenta, durante esa década los indígenas experimentan distintos cambios en su forma de relacionarse tanto con el exterior como entre ellos, estos cambios son el resultado de distintas,¹ problemáticas.

El presente capítulo analiza los factores que intervienen en la constitución organizativa de la zona, su importancia radica en que aquí encontraremos elementos significativos que nos ayudarán a comprender las singularidades organizativas de la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC). Lo anterior nos ayudará a ubicar distintas problemáticas que se entrelazan de manera directa con el origen de la organización: cuál es la relación Estado-indígenas, así como el vínculo Iglesia-indios de las Cañadas, ello en el ámbito institucional; por otro lado, abordaremos también la dimensión histórica y cultural donde se desenvuelve la organización.

El primer paso que debemos dar para comprender las peculiaridades de la ARIC como actor colectivo es echar un vistazo a las condiciones sociodemográficas del municipio de Ocosingo para ubicar algunas características del lugar donde desarrolla sus actividades la organización.

2.1 Algunos datos sobre la zona de influencia de la ARIC

La zona donde se origina la ARIC es en las Cañadas de la Selva Lacandona² pertenecientes al municipio de Ocosingo, Chiapas, (ver mapa 1) la mayor parte de sus miembros son indígenas tzeltales, aunque el municipio cuenta con otros grupos indígenas como lo muestra el siguiente cuadro.

¹ Es importante aclarar que años más tarde la organización logrará tener cobertura en las Cañadas de Altamirano y Las Margaritas.

² Aunque la Selva Lacandona ha sido considerada a primera vista como una unidad, se ubican en ella seis regiones conocidas como: La zona Norte, las Cañadas, las Margaritas, la Comunidad Lacandona, la Reserva Integral de la Biosfera de los Montes Azules (RIMBA) y Marqués de Comillas.

Mapa 1

Subregiones que conforman la Selva Lacandona

FUENTE: Xóchitl Leyva. 1996. *Lacandonia al filo del agua*.



CUADRO 1
Composición lingüística de la población indígena de Ocosingo

AÑO	LENGUAS INDÍGENAS						
	Chol	Maya	Tojolabal	Tzeltal	Tzotzil	Otras*	No especificada**
1940	---	0	0	6980	26	0	1772
1980	2678	6	108	43226	1244	389	462
1990	7525	474	606	64917	1514	2336	1594

* En 1990 destacan 1571 de lengua zoque, 467 de chinanteco y 117 de mane.

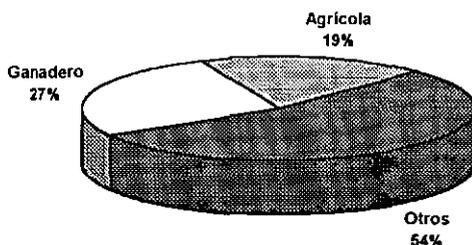
** En 1940 se incluye a los bilingües, de quienes el censo deja sin desglosar la lengua indígena que hablan.

FUENTE: INEGI. *Censos de población y vivienda*, 1940, 1980 y 1990.

La mayor parte de sus integrantes se dedican al cultivo de productos básicos: café, maíz, frijol y a la cría de ganado. Un censo realizado por la ARIC muestra que las Cañadas tienen poco más de una cuarta parte de superficie dedicada a potreros que sirven para mantener al ganado y menos de tal proporción con café, maíz y frijol, mientras más de la mitad se conserva como “montaña” es decir, selva.

GRAFICA 1

Uso del suelo de las Cañadas, Ocosingo, 1990

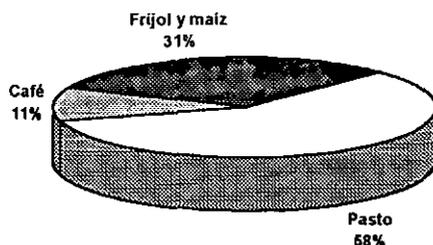


FUENTE: ARIC Unión de Uniones, 1990, citado en Xóchitl Leyva: 1996. *Lacandonia al filo del agua*: 139.

Por otro lado, si se considera únicamente la tierra ocupada, es decir sin “montaña”, resulta que los pastos cubren más del 50% frente a un 30% destinado al cultivo del maíz y frijol y apenas el 11% dedicado al cultivo del café.

GRAFICA 2

Distribución de cultivos en las Cañadas, 1990



FUENTE: ARIC Unión de Uniones, 1990, citado en Xóchitl Leyva: 1996, *Lacandonia al filo del agua*: 139.

En la década de los años cincuenta la ganaderización en las cañadas creció paulatinamente; sin embargo, para los años setenta la producción aumentó de manera considerable. La cría de ganado responde a distintos factores tanto geográficos como sociales. En primer lugar, porque los pastos de la selva son típicos del trópico húmedo mexicano, idóneos para el ganado. En segundo lugar, porque la producción ganadera no sólo implica menor inversión en fuerza de trabajo y alimento sino mayores posibilidades de encontrar mercado para este producto, pues el ganado, a diferencia de los productos básicos agrícolas, puede comercializarse dentro de Las Cañadas porque los intermediarios viajan hasta el lugar para comprar las cabezas; la comercialización de granos puede encontrar mercado con mayor facilidad en la cabecera municipal de Ocosingo y para ello, los indígenas tienen que invertir dos días de trayecto y dinero para el transporte. El ganado significa para los pobladores de Las Cañadas, más que un producto de consumo, un bien patrimonial, un ahorro; su venta puede ser útil para enfrentar situaciones de emergencia o especiales como enfermedades, problemas coyunturales, fiestas, etcétera.

La mayor parte de los integrantes de la ARIC son ejidatarios, aunque

dentro de sus filas también hay pequeños propietarios. El crecimiento de terrenos ejidales tiene relación con el proceso migratorio de los indígenas hacia la Selva, tal como se representa en el siguiente cuadro.

CUADRO 2
Superficie según tipo de propiedad en el municipio de Ocosingo, Chiapas

Año	Números absolutos			Números relativos	
	Total 100%	Privada	Ejidal	Privada	Ejidal
1950	886902	875607	11295	99	1
1970	525606	123097	402510	23	77

FUENTE: Censos agrícola-ganadero y ejidales, en Xóchitl Leyva: 1996. *Lacandonia al filo del agua*: 83.

La región de las cañadas está subdividida en seis microregiones: Patihuitz, Betania, Amador Hernández, Avellanal, Agua Azul y Estrella, gran parte de los pobladores de estas regiones son integrantes de la ARIC.

2.2 Relación del Estado con los indígenas de las Cañadas

Una de las problemáticas que incidió significativamente en las formas de organización de los indígenas de la zona fue la relación que han mantenido con el Estado, la importancia de ello radica en que fue marcando algunas pautas y elementos para que los pobladores se organizaran.

La organización indígena en las Cañadas fue producto de un largo proceso y en él se interrelacionaron distintas problemáticas, como fue el vínculo que el Estado tenía con ellos. La relación distinta de los indígenas con el Estado tuvo que ver con la búsqueda de este último por modernizar y abrir distintas formas de vinculación entre las instituciones estatales y los campesinos. La política estatal durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) fue de significativa importancia por tres factores; primero porque durante su mandato se buscó revitalizar económicamente el campo mexicano, para ello se elaboró la Ley de la Reforma Agraria; segundo porque en ese periodo se probó un decreto que marcará significativamente el proceso organizativo de la zona para luchar por la tenencia de la tierra, el Decreto de la

Comunidad lacandona; y tercero, porque a raíz de la política agraria de ese sexenio surgió la primera organización indígena en Las Cañadas.

Continuando con el mismo marco institucional de apertura e intento por modernizar el agro mexicano, en 1974 tuvo lugar el Congreso Indígena de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, este hecho también aportó los primeros elementos para que los indígenas se dieran cuenta de la necesidad de organizarse.

Todos estos momentos forman parte de esta primera problemática y su relevancia radica en que se dio una relación distinta entre indígenas e instituciones que, a su vez generó condiciones y factores para que los pobladores vieran la posibilidad de organizarse primero, al motivar a los indígenas para buscar terrenos nacionales donde habitar durante el periodo de migración hacia la selva, y después, con el conflicto del Decreto, para regularizar sus ejidos.

2.2.1 Relación Estado-Indígenas, una búsqueda por modernizar el campo mexicano.

Durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez se dio un cambio significativo de las relaciones entre el Estado y el campo, esta administración se caracterizó por iniciar una búsqueda para revitalizar el sector agrario en su aspecto productivo.

Echeverría intentó cambiar drásticamente los parámetros de una sociedad rural en crisis, creyendo en la compatibilidad del progreso con el bienestar social, por ello buscó la forma de llevar a las regiones campesinas empobrecidas recursos a través de programas de apoyo productivo como el Instituto Nacional Mexicano de Café (INMECAFÉ), así como créditos por medio del Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) y modernización; pues no sólo invirtió en infraestructura para el sector rural, también buscó capacitar a los campesinos para mejorar sus productos.

Dentro la percepción estatal, los campesinos eran vistos como protagonistas de una nueva gesta modernizante, destinada a cambiar

la faz de la sociedad rural.³

La forma distinta que tuvo el Estado de percibir al campo pronto se traducirían en leyes, recursos crediticios, reforzamiento de los aparatos estatales en el campo, planes y programas de modernización y un discurso que, al estilo cardenista, enaltecía la imagen del campesino como sujeto productivo.

Esta relación entre el Estado y el campo tenía como marco jurídico la Ley Federal de la Reforma Agraria, la Ley de Aguas, ambas de 1972 y la Ley general de Crédito Agraria de 1976; éstas expresaban el intento del Estado por realizar cambios para fortalecer la presencia estatal junto a los ejidos. Uno de los ejes centrales para dar viabilidad económica al ejido consistía en transformarlo en unidad productiva superando las prácticas económicas individuales. En su discurso inaugural el presidente planteaba:

Fortalecer el ejido para convertirlo en célula activa de democracia y verdadera unidad productiva. Donde sea posible y donde los campesinos quieran, crearemos [...] verdaderas empresas rurales.⁴

En este sentido Echeverría creía necesario convertir al ejido en el centro motor de la agricultura moderna, transformándolo de simple núcleo de población, en empresa agropecuaria.

Estos son, a grandes rasgos, algunos de los lineamientos del Estado para darle impulso al campo mexicano; también son parte del contexto en el que se desarrollarán los siguientes apartados y que, como se vio en el primer capítulo, el medio en donde surge la organización tiene que ver con los mecanismos y estrategias para la negociación.⁵ Para comprender la dinámica que se puede establecer entre una organización y su medio, y captar los procesos de intercambio y de influencia recíproca, es preciso analizar el mantenimiento y regulación de estos juegos. Esto es lo que nos proponemos aquí, analizar la forma en que el medio interactúa con la organización; pues hasta el momento

³Magdalena Fritscher. 1989. *Estado y campo: Echeverría frente a la crisis*: 7.

⁴Luis Echeverría A. "Discurso de posesión", en Banco Nacional de Comercio Exterior: 1997. *México: la política económica del nuevo gobierno*: 17.

⁵Crozier. *Op.cit.*: 132.

advertimos un cambio importante en la política del Estado (parte integrante del medio), situación que influirá directamente en el proceso organizativo de las Cañadas, pues sus pobladores se incorporarán a esta dinámica impulsada por la Reforma Agraria, pues participarán con el Inmecafé y pedirán créditos a Banrural. Por ello comenzaremos con el suceso que, a nuestro juicio, tiene más significación: el Decreto de la comunidad Lacandona.

2.2.2 El marco jurídico de las ARIC

Ya hemos indagado sobre la Ley de la Reforma Agraria que impulsó el gobierno de Luis Echeverría para relacionarse con el sector campesino, parte de ésta fue la Ley General de Crédito Agrario, que tuvo por objeto dar viabilidad económica al ejido para transformarlo en unidad productiva.

El artículo 156 del libro III señala que el ejido es el nuevo sujeto de crédito por medio de las sociedades locales o grupos solidarios y no los ejidatarios en forma individual. En la ley se daba preferencia explícita a las comunidades productivas o asociaciones organizadas en forma colectiva.

La Ley Federal de la Reforma Agraria especifica en su artículo 147 que los ejidatarios y núcleos ejidales podrán constituirse en asociaciones, cooperativas, sociedades, uniones y otros organismos semejantes conforme a los reglamentos para ello y con las finalidades económicas que los grupos que las constituyen se propongan, de ello darán aviso a la Asamblea General del Registro Agrario Nacional.⁶

En este marco jurídico el Estado optó por buscar una forma distinta y más eficiente de relación con los ejidatarios, atendiéndolos de manera colectiva y no de forma individual.

La colectivización en la Ley General de Crédito Rural aparecía como una opción que, para hacerse válida, requería de la aprobación, por lo menos, de dos terceras partes de la asamblea ejidal.⁷

⁶ Ley Federal de la Reforma Agraria: 1977. Artículo 147, Libro III.

⁷ Ley Federal de la Reforma Agraria: 1977. Artículo 130, Libro III. Posteriormente, este enunciado sufriría una modificación, dejando en manos del presidente de la República la decisión al respecto, de la organización

La legislación sobre crédito rural imponía tácitamente la organización colectiva, pues condicionaba preferentemente el crédito a los ejidos que optaran por esa vía. El ejido colectivo tendría un trato preferencial por parte de todas las instancias vinculadas con alguna etapa del proceso productivo de comercialización. El artículo 148 de la Ley Federal de la Reforma Agraria establece:

Todo ejido, o comunidad tiene derecho preferente a asistencia técnica, crédito suficiente y oportuno, a las tasas de interés más bajas y a los plazos más largos que permita la economía nacional y en general a todos los servicios oficiales creados por el Estado para la protección a los campesinos y el fomento a la producción rural.⁸

Otro aspecto de la reforma agraria, y que es importante destacar, fue lo referente a la creación de alternativas de organización propia de los campesinos, con el objeto de enfrentarse a las tradicionales prácticas caciquiles de intermediación, factores fundamentales para la nueva forma de relación con el ejido. Así, se juzgó conveniente promover la formación de cooperativas de consumo manejadas por los ejidos, que permitan a éstos la adquisición de artículos de primera necesidad en las mejores condiciones del mercado.⁹

En el capítulo cuarto veremos cómo este escenario jurídico e institucional marcó la pauta del cambio organizativo en la *Quiptic*. Una vez que los dirigentes conocieron los mecanismos por los cuales el Estado estaba dispuesto a relacionarse con ellos, aprovecharon la situación y entraron en esa dinámica para continuar en la búsqueda de mejores condiciones de vida, de esta manera, se dio un proceso de *adaptabilidad* en la organización.

2.2.3 El Decreto de la Comunidad Lacandona

El proceso de relación entre indios y Estado estuvo marcado por distintos momentos: el más importante de ellos fue el Decreto de la Comunidad

colectiva en los ejidos.

⁸ Ley Federal de la Reforma Agraria: 1977. Artículo 148, Libro III.

⁹ Ley Federal de la Reforma Agraria: 1977. Artículo 188, Libro III.

Lacandona, hecho que marcó el interés estatal al pretender otorgar de manera legal parte de la Selva Lacandona al grupo lacandón, dejando fuera de ello a los demás grupos indígenas que también poblaban esa misma zona; el suceso despertó distintas reacciones -sobre todo de oposición al decreto- por parte de los demás grupos indígenas.

La importancia del acontecimiento radicó en que aceleró la necesidad de organizarse de los indígenas, este hecho se sumó a otros que generaron el proceso organizativo de la ARIC.

El 26 de noviembre de 1971 el Gobierno de la República propuso la creación de la comunidad Lacandona, este decreto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de marzo de 1972, en él se dotaba de 614,321 hectáreas de la Selva Lacandona a 66 familias lacandonas. Con esta resolución se afectaban a más de 4,000 familias que ocupaban parte del territorio dado a los lacandonos; entre ellos estaban tzeltales y choles.

Para 1971 los habitantes de la región se ubicaban en más de treinta poblados, de los cuales doce estaban constituidos formalmente porque contaban con la resolución presidencial que los dotaba de sus tierras y los reconocía como ejido; los restantes habían iniciado el procedimiento de regularización con el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización (DAAC); entre los poblados había seis rancherías que también tramitaban sus títulos de propiedad; la mayor parte de los poblados tenían más de diez años en posesión de esas tierras.¹⁰

Cabe mencionar que el contacto entre los pobladores y las instituciones agrarias era del conocimiento del gobierno Federal; es decir, al momento del decreto éste sabía que dichas tierras estaban pobladas desde años atrás; además hay que acotar que quienes impulsaron la colonización también fueron autoridades agrarias, instituciones que tenían a su cargo la regularización, entonces vemos que con el decreto de la Selva se pretendía negar la existencia de esos poblados.

El decreto de la Comunidad Lacandona implicaba que a cada familia lacandona le correspondían 9,310 hectáreas. De manera casi paralela, se

¹⁰ Cfr. Ma. Del Carmen Legorreta: 1998, *Religión, política y guerrilla...*: 56.

celebró un convenio entre representantes lacandones y el grupo Nacional Financiera S.A. (NAFINSA) para extraer las maderas preciosas de la selva; es decir, detrás de la resolución presidencial había intereses para explotar los recursos naturales.

Este hecho se evidencia con el primer Contrato de compraventa de maderas de especie cedro y caoba [celebrado entre] representantes de la Selva Lacandona y NAFINSA por 10,000m³ de madera al año. [En el contrato no se fijaba] ningún precio por la madera.¹¹

El conflicto que originó este decreto lo analizaremos en el capítulo siguiente; sin embargo, es importante adelantar que el hecho comenzó a generar identidades entre las comunidades afectadas, situación que desembocará en la constitución de la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel*.

Para comprender con mayor claridad las posiciones de las partes que confluyen en el conflicto: las instituciones estatales y los habitantes de la Cañadas, es necesario indagar a qué se debe la posición de cada actor y dónde encontramos sus antecedentes. Por ello nos remontaremos al proceso de poblamiento que iniciaron los indígenas de las fincas hacia las Cañadas durante décadas atrás.

2.2.4 Colonización de la Selva Lacandona

En la colonización de la selva intervinieron distintos factores que marcaron el proceso organizativo de la población. La migración se caracterizó por la necesidad de encontrar mejores condiciones de vida, para alcanzar su objetivo los pobladores de las fincas y ranchos se organizaron, así fue como parientes y conocidos identificados con un interés común: búsqueda de tierras, partieron en busca de terrenos donde fundar nuevas comunidades. En el proceso histórico de colonización en la selva los factores externos desempeñan un papel fundamental. Gracias a la relación existente con la Iglesia católica por medio de los catequistas, e instituciones agrarias los indígenas supieron que podían poblar las cañadas. En este sentido se inicia una relación más estrecha

¹¹ Oficio de Gonzalo Aguirre Beltrán -Director del Instituto Nacional Indigenista (INI)-, citado por Ma. Del Carmen Legorreta: 1998, *op.cit.*: 82.

entre los colonos y los agentes externos, situación que analizaremos a continuación.

El proceso de colonización fue lento, de hecho abarcó cuatro décadas: desde los años treinta hasta los setenta. La principal causa por la que emigró la gente hacia las Cañadas fue la falta de tierras. Los indígenas de las fincas supieron que podían ocupar tierras nacionales por medio de la Diócesis de San Cristóbal y/o de los representantes de la Reforma Agraria.

Por ejemplo los ahora pobladores de la comunidad de Betania se enteraron de la posibilidad de obtener tierras por ambas instancias.

Vivíamos en la Martinica cuando llegó un ingeniero de la Reforma Agraria y nos dijo que si no teníamos tierra podíamos ir a ocupar terrenos nacionales; pero nos daba miedo salir de la finca porque no conocíamos esos nuevos terrenos. Después, como íbamos a los cursos de la Diócesis de San Cristóbal, ahí el cura también nos volvió a insistir que debíamos organizarnos para salir un grupo a ver si podíamos vivir en la selva.¹²

En el proceso de colonización se dieron distintos momentos. La zona está constituida por seis cañadas; Gabriel Ascencio las identifica por pares debido a su antigüedad: la Estrella y Patihuitz se poblaron en los años treinta y cuarenta; Agua Azul y Avellanal en los años cincuenta; las más jóvenes son Amador Hernández y Betania, pobladas durante los años sesenta y setenta, incluso existen localidades fundadas en los años ochenta.¹³ En mapa 1 se observa la ubicación de cada cañada respecto de la selva lacandona y su antigüedad, (ver mapa 2).

La colonización de la selva se debió a distintos factores: agotamiento de recursos naturales, sobrepoblación y el impulso de la Reforma Agraria para ocupar terrenos nacionales.

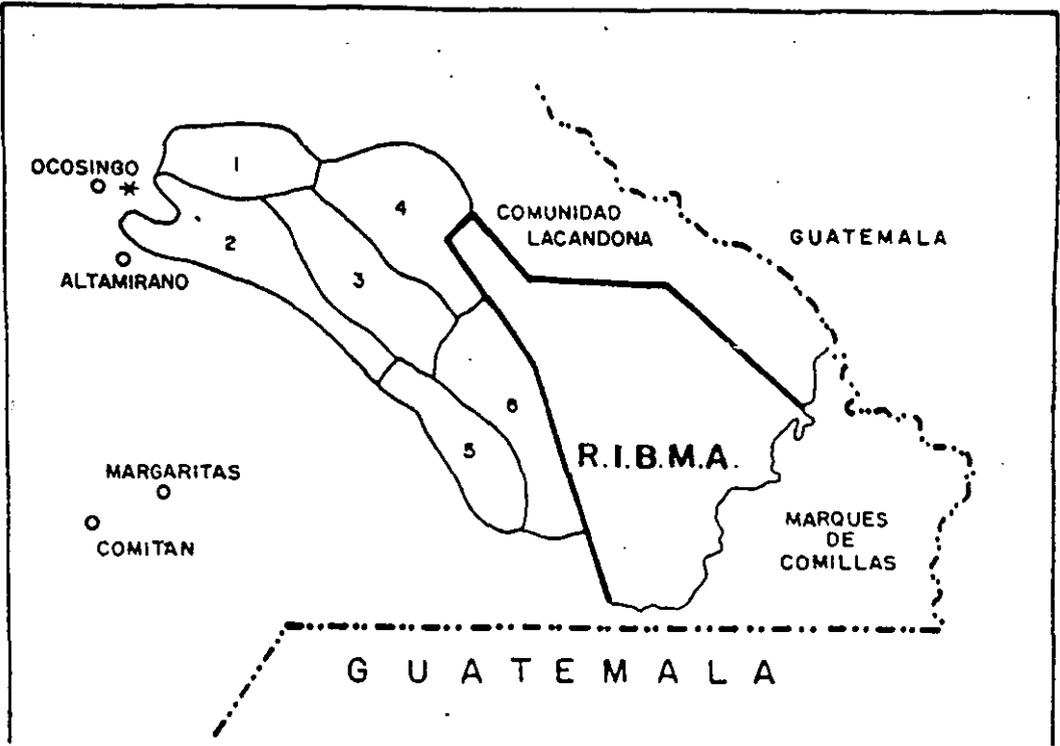
Uno de los principales factores que aceleraron la migración de los peones de las fincas hacia las Cañadas fue el desarrollo de la ganadería: la ganaderización de las fincas se debió a lo que se llamó la Revolución Verde; ésta consistía en tratar de ocupar espacios “vírgenes” con la finalidad de

¹² Entrevista con Aurelio Aguilar Hernández, fundador de la comunidad de Betania, Ocosingo, 1997.

¹³ Gabriel Ascencio: 1995. “Milpa y ganadería en Ocosingo”: 366.

Mapa 2

Microregiones de las Cañadas



1. Estrella (2° valle)	4. Agua Azul
2. Patihuitz	5. Betania
3. Avellanal	6. Amador Hernández

incrementar la producción y medio para eliminar las formas tradicionales de dominación, como el sistema de peonaje y aparcería. Debido a ello, la Reforma Agraria realizó dotaciones de tierra creando nuevos ejidos y centros de población en la Selva Lacandona.

Durante las décadas de los años cuarenta y cincuenta el sistema productivo de la finca se trastrocó y con él las relaciones económicas y sociales que la caracterizaban, así tenemos que la finca cambió de una producción "diversificada" que consistía en cosechas de maíz, frijol, café, caña de azúcar, elaboración de panela y aguardiente, además de la cría de ganado criollo, a una especialización en la producción becerros en engorda a base de pastoreo en potreros con pasto cultivado.

Según Luis M. Fernández y María Tarrío la tasa de crecimiento anual de producción ganadera estatal fue de 1.3% entre 1930 y 1950, mientras que de 1950 a 1970 el incremento fue del 7%.¹⁴

Del mismo modo, en Ocosingo la cría de ganado en agostaderos naturales fue la constante hasta los años cincuenta. La tasa de crecimiento anual de cabezas entre 1950 y 1970 fue de 4.16%; mientras que de 1970 a 1991 creció a un ritmo anual de 5.38%.

CUADRO 3
Total de cabezas de ganado bovino, Ocosingo

AÑO	Número de cabezas	Tasa de crecimiento
1950	14,991	--
1970	33,931	4.16%
1991	102,106	5.38%

FUENTES: Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística. *Tercer censo agrícola-ganadero y ejidal 1950, Chiapas*, México, 1957.

Secretaría de industria y Comercio, Dirección General de estadística. *V Censo agrícola-ganadero y ejidal 1970, Chiapas*, México, 1975.

INEGI. *Chiapas. Resultados definitivos, VII censo agrícola-ganadero, 1991*, México, 1994.

Elaborado por Efraín Ascencio Cedillo: 1995.

Con el desarrollo de la ganadería muchos peones indígenas fueron desplazados pues ya no era necesaria tanta fuerza de trabajo en la finca; así el cuidado de los animales recayó en unos cuantos vaqueros. Puede decirse que

¹⁴ Efraín Ascencio Cedillo: 1995. "Un acercamiento sociohistórico a la ganadería en Ocosingo": 98.

la fuerza de trabajo requerida disminuyó en más de un 90%. Con esto, la antigua finca de producción diversificada dio paso al rancho ganadero. Por ello, la única posibilidad de supervivencia para los peones, ahora sin trabajo ni tierra, fue colonizar la selva Lacandona.

Otro hecho que incidió en la migración hacia las Cañadas fue el crecimiento de la población indígena en las fincas, de 1950 hasta 1990 la tasa de crecimiento en Ocosingo se duplicó hasta en tres ocasiones, lo cual originó la necesidad de abrir nuevas tierras a la explotación agropecuaria. Así, generación tras generación, las comunidades campesinas tuvieron que buscar nuevos espacios. De ello da cuenta el aceleramiento del proceso migratorio hacia la selva.

CUADRO 4
Habitantes y crecimiento de la población en Ocosingo

Año	Población total	Crecimiento anual
1950	13,940	
1960	19,800	3.57%
1970	34,356	5.67%
1980	69,757	7.34%
1990	121,012	5.66%

FUENTES: INEGI. *Chiapas: VII, VIII, IX, XI Censos Generales de Población y Vivienda.*

Al igual que la Iglesia católica y la Reforma Agraria, en algunas fincas fueron los mismos patrones quienes motivaron a sus peones ir en busca de nuevas tierras para sus hijos, pues el crecimiento de la población indígena en las fincas representaba una fuerte amenaza para las tierras de los finqueros, ya que, en algunos casos, los peones estaban tramitando solicitudes agrarias de terrenos pertenecientes a sus patrones, por lo que éstos motivaron la colonización de la selva para evitar que las resoluciones agrarias afectaran sus tierras, lo que aceleró la “despeonización” y la migración hacia las Cañadas.

A los factores anteriores se entrelazó otro de gran relevancia: el papel que desempeñaron las instituciones agrarias y estatales para impulsar la creación de nuevos centros de población en la selva. El Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización frecuentemente informaba a los peones que podían formar ejidos en terrenos nacionales, esto es; ocupar parte de la Selva

Lacandona.¹⁵ Lo anterior respondió a dos finalidades; por un lado, buscar nuevas formas de solucionar los problemas en el campo y por otro, evitar la afectación de latifundios en el valle de Ocosingo.¹⁶

Las migraciones hacia las Cañadas se caracterizaron porque fueron emprendidas por grupos de parientes o conocidos procedentes de la misma finca o poblado. En su momento, representaron, verdaderas exploraciones; los colonos antes de asentarse definitivamente como poblado, reconocían varios puntos y demandaban ante las autoridades su constitución ejidal. O de manera individual hubo quienes salieron de la finca para intentar comprar tierras privadas, cuando les fue imposible esto, se integraron a la larga lista de solicitantes de tierras ejidales y, debido a la falta de oportunidad por conseguirlas, salieron a buscar otra opción hacia los terrenos nacionales. Se generó así una nueva exploración selva adentro.

Quando salimos de la finca, venimos caminando por la zona de Prado, luego llegamos aquí, hicimos una champita para atajarnos el agua; aquí en los alrededores todo era selva, había tigre y teníamos mucho miedo, cuando prendimos fuego para cocinar el tigre se acercó, uy que susto nos dio, hicimos guardias toda la noche, unos dormían otros vigilaban.¹⁷

Con la colonización de la selva los indígenas sufrieron un cambio muy importante y éste coincide con la búsqueda de un nuevo tipo de relación que busca el Estado con el campo, los indígenas al encontrarse en nuevas tierras, lejos de la finca y del patrón que fungía como intermediario entre ellos y las autoridades municipales o estatales.¹⁸ Ahora como nuevos ejidatarios su mundo se amplió, por lo que tuvieron que iniciar un proceso de aprendizaje que les permitió relacionarse con las instituciones estatales y federales con el propósito de solucionar su necesidad más inmediata: la regularización de sus tierras. En el proceso de poblamiento en las Cañadas el cambio se dio en dos sentidos: por un lado el aprendizaje al que me referí anteriormente y por el

¹⁵ Cabe señalar que esta política tiene su origen en el gobierno de Lázaro Cárdenas, pues durante su mandato se decretó el derecho de todo mexicano mayor de 18 años de poblar terrenos nacionales.

¹⁶ Cfr. M del Carmen Legorreta. 1998, *Religión, política y guerrilla*: 40.

¹⁷ Entrevista con Aurelio Aguilar Hernández, fundador de la comunidad de Betania, Ocosingo, 1997.

¹⁸ El dueño de la finca era el intermediario entre las autoridades y los indígenas porque éstos no salían de la finca, e incluso cuando uno de los peones moría en la finca, el patrón iba levantaba un acta e iba a avisar a Ocosingo.

otro, al buscar una nueva relación con las instancias estatales y federales para conseguir su objetivo, para ello los indígenas tuvieron que organizarse por comunidades, a partir de entonces comenzaron a nombrar comisiones encargadas de tramitar la regularización de los ejidos, éstas serán las que se relacionen con instancias externas. Las situaciones anteriores son factores que se suman a la gestación organizativa de los colonos de las cañadas.

La fundación de los nuevos ejidos -resultado del proceso migratorio- originó fuertes solidarizadas tanto de interés como de valor¹⁹ en los colonos. De interés porque los pobladores decidieron, racionalmente, unir sus esfuerzos personales y concertar sus propias acciones para alcanzar un fin común: regularizar sus ejidos. Solidaridad de valor porque la solidaridad misma representó una estrategia para lograr sus fines, es decir la solidaridad de valor es un requisito para la acción, donde los integrantes del grupo debieron solidarizarse entre sí porque también fue un fin; en los nuevos ejidos la solidaridad de valor se manifestó cuando los integrantes del ejido cooperaban para el transporte de la comisión que se encargaba de tramitar la regularización de las tierras ante la Reforma Agraria.

2.2.5 El Congreso Indígena de 1974

En el marco por explorar nuevas vías de relación con los sectores del campo, el gobierno del estado convocó a la realización del Congreso Indígena en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Esta acción fue importante por distintas razones; por un lado, representó un intento de las autoridades estatales por acercarse a los indígenas de la zona, por otro, lado también contribuyó a que la Iglesia católica reforzara su presencia en las Cañadas pues le dio continuidad a la capacitación que previamente realizaba con los indígenas para que éstos fungieran como portavoces de sus comunidades, además el Congreso representó la primera experiencia de los pobladores en un acto regional, lo que les permitió comenzar a coordinarse con otras organizaciones -algunas de ellas les brindarán su apoyo en el conflicto de la Brecha-²⁰

¹⁹ Paolo Natale, 1995 "Formas y finalidades de la acción solidaria" en René Millán (coord.)

²⁰ Los pobladores de las Cañadas llaman así al conflicto que generó decreto de la comunidad Lacandona y de ahora en adelante, nos referiremos a él de esta manera.

Dicho congreso indígena se realizó del 13 al 15 de octubre de 1974, a iniciativa del entonces gobernador del estado, Manuel Velasco Suárez. Debido a que él no contaba con la estructura organizativa que tuviera capacidad de enlace con las comunidades indígenas, optó por pedir ayuda a la Diócesis de San Cristóbal para realizar el acto.

En esos momentos la Diócesis ya poseía una red de catequistas y *tuhuneles* o prediáconos indígenas en la zona, para entonces en las Cañadas se desempeñaban 4,500 catequistas aproximadamente, quienes con sus ayudantes prediáconos y otros indígenas duplicaban la cifra,²¹ lo que facilitó la coordinación del Congreso.

Para la realización del congreso, la Diócesis de san Cristóbal pidió ayuda a la organización Unión del Pueblo, sus militantes coordinaron los preparativos de los temas a discutir en el congreso; ellos promovieron la discusión en las mesas de trabajo, con temáticas como educación, salud, justicia agraria y comercio. Sin embargo, es importante señalar que los miembros de la Unión del Pueblo veían en el congreso un medio para crear “conciencia” en los indígenas, dada su condición de explotados, por ello su contacto con los indios respondía a la expectativa de prepararlos para “su liberación final”, debido a esto, “estaban más preocupados en fomentar la formación ideológica para construir la vanguardia revolucionaria que en buscar soluciones a las demandas de tierra, educación, salud y comercio de las comunidades”.²²

Este Congreso se organizó en torno a cuatro temas fundamentales: tierra, salud, educación y comercio, mismos que fueron discutidos por los indígenas en asambleas y reuniones durante un año previo a su realización.

Por medio del Congreso el gobierno estatal quiso abrir espacios locales para impulsar alianzas con los indígenas e iniciar el proceso de modernización en Chiapas. Los indígenas, por su parte, pretendían se les diera cause y solución a sus necesidades. Sin embargo, las expectativas no se cumplieron de ninguna de las dos partes.

²¹ Ma del Carmen Legorreta.: 1998. *Religión, política y guerrilla*: 51

²² Cfr. Legorreta, Carmen: 1998. *Religión política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena: 69.

Del lado del gobierno porque las etnias que participaron en él exigieron más demandas de las que el Estado podía solucionar, pues las discusiones en las comunidades motivaron, por primera vez, un análisis de sus necesidades inmediatas; la participación de los indígenas rebasó las expectativas institucionales. Resultado de las mesas de discusión fue el gran número de demandas al gobernador, quien se veía incapaz de resolverlas totalmente. De parte de los participantes porque ninguna de sus peticiones tuvo garantía de ser resuelta, pues al final del Congreso sólo se realizó un pronunciamiento del gobernador, sin que éste se comprometiera a buscar vías de solución a los problemas planteados.

Lo que se puede rescatar del congreso es la experiencia que dejó a su paso en las comunidades, sobre todo en lo referente a las discusiones acerca de los cuatro temas centrales. El hecho permitió la identificación y el surgimiento de líderes naturales que, más adelante, serían quienes impulsaran la formación organizativa en las Cañadas. El Congreso sentó las bases para que meses después se iniciara el proceso de organización de la primera unión de ejidos de las Cañadas: la *Quiptic Ta Lecubtesel*.

Para analizar la forma en que se organiza la ARIC es importante tener como referente el Congreso Indígena de 1974, pues durante los preparativos se formó un grupo de traductores indígenas, mismos que posteriormente ocuparán los principales puestos políticos de la organización.

2.3 Relación de la Iglesia con los indígenas

Siguiendo con esta dinámica de ubicar las problemáticas que se interrelacionan en el proceso organizativo de la ARIC, no podemos dejar de lado el desempeño que tuvo la Iglesia católica en él. La importancia de ésta se desprende en primer lugar de los cambios que sufrió la evangelización que impulsaron los sacerdotes de la Diócesis de San Cristóbal hacia los habitantes de las Cañadas; el cambio repercutió en los pobladores pues la iglesia fomentó una mayor participación de éstos en las ceremonias religiosas, situación que retomaron los indígenas al hacer sus asambleas y, lo más importante, repercutió en las singularidades de la ARIC como organización.

Mediante esta búsqueda de la iglesia por encontrar mecanismos para lograr mayor presencia en la zona, se dio a la tarea de formar indígenas para que éstos otorgaran algunos servicios religiosos en las comunidades sin que necesariamente esperaran la visita anual del sacerdote. Con ello surgieron nuevos liderazgos, situación que ayudó a impulsar la primera organización de las Cañadas.

Para entender toda esta problemática es necesario ubicar los momentos trascendentes del proceso; es decir, en qué momento se dieron estos cambios, en qué consisten y cómo repercutieron en los primeros pasos organizativos de la ARIC.

2.3.1 Cambios en la evangelización de la Diócesis de San Cristóbal

El desarrollo de la vida indígena en el sureste de Chiapas estuvo estrechamente relacionado con el trabajo que desarrollaron distintos grupos religiosos; por un lado, los maristas y por el otro, los jesuitas y dominicos.²³ Los jesuitas se instalaron en la Misión de Bachajón y los dominicos en la de Ocosingo-Altamirano; ambas forman parte de la denominada “zona tzeltal”, una de las seis en que se divide la Diócesis de San Cristóbal,²⁴ tal como se advierte en el mapa 3.

Tanto los misioneros como las nuevas comunidades de la zona se transformaron poco a poco, al igual que ocurrió con el obispo de la Diócesis de San Cristóbal, Samuel Ruíz García.²⁵ Si bien son muchos los factores influyeron en este cambio de relación entre Iglesia e indígenas, destacan los que se relacionan con el Concilio Vaticano II y la Conferencia de Medellín.²⁶

²³ Los primeros llegaron a los alrededores de la selva en 1958 y los segundos en 1963. Cfr. Xóchitl Leyva: 1995, “Catequistas y misioneros...”: 384.

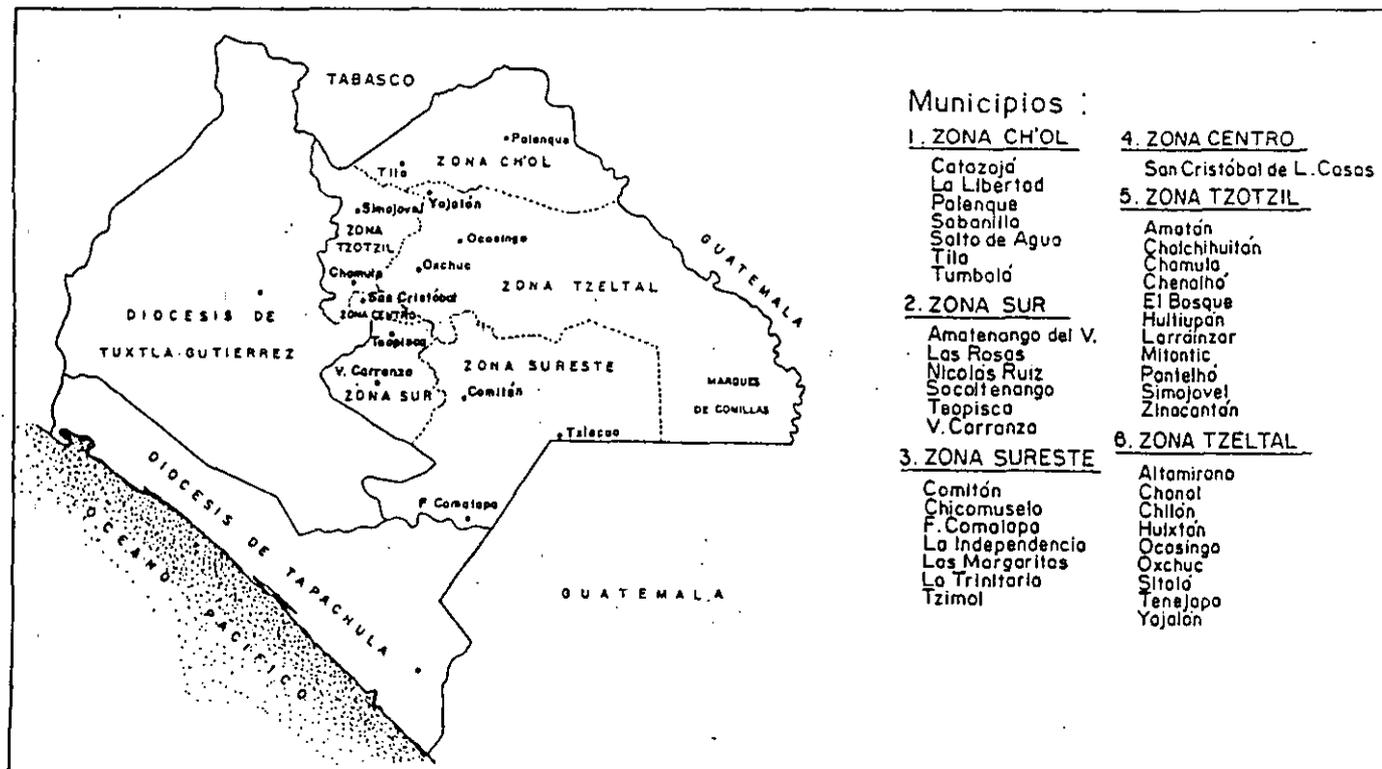
²⁴ Esta Diócesis es la de mayor cobertura en la zona, pues atiende a nueve municipios (13,044km²) donde el 84% de la población es indígena. En 1985 contaba con 2,400 catequistas. Cfr. Xóchitl Leyva: 1995, “Catequistas y misioneros...”: 384.

²⁵ Recordemos que Don Samuel Ruíz provenía de una de las alas más conservadoras de la Iglesia católica en Guanajuato, durante los primeros momentos al frente de la Diócesis de San Cristóbal, su actitud no cambió, se paseaba por los alrededores de la plaza, tenía muy buenas relaciones con la alta sociedad del municipio; sin embargo, fue el contacto cotidiano con los indígenas lo que le mostró el otro rostro de la sociedad chiapaneca, la pobreza y el rezago social, esta es posiblemente una de tantas razones del cambio del Obispo.

²⁶ También influyeron: la Declaración de Barbados, en Encuentro de Misiones Melgar y Xicotepec, el Congreso Indígena de 1974, las discusiones en el Departamento de Misiones del Consejo Episcopal

Área de influencia de la diócesis de San Cristóbal.
Zonas pastorales y municipios, 1985

FUENTE: Xóchitl Leyva, 1994, "Catequistas y misioneros".



A finales de la década de los años setenta se buscó construir una Iglesia autóctona basada en la religión católico-tzeltal y en el clero indígena,²⁷ para así arribar a una iglesia popular que liberara al hombre de las enajenaciones. “una iglesia que favoreciera el desarrollo autónomo de ciertas clases subalternas y fortaleciera sus alianzas contra la dominación”.²⁸

Con la nueva visión evangelizadora los misioneros dominicos se preocuparon por aprender la lengua tzeltal y conocer más sobre esta cultura. A partir de entonces decidieron pasar más tiempo en las comunidades, se dedicaron a leer temas sobre antropología, sociología, historia y marxismo.²⁹ El resultado de este cambio se orientó hacia una catequesis de integración.

El cambio de la Iglesia católica para con los indios en la zona coincidió con los acontecimientos revolucionarios de Centroamérica, situación que influyó en las reflexiones de la pastoral y del obispo, tomando fuerza la Teología de la Liberación. Para los misioneros el centro de atención eran las comunidades y no los individuos como anteriormente se había hecho; con base en esto, los catequistas debían fungir como servidores que tendrían la tarea principal de recoger la palabra de Dios y llevarla a sus comunidades. Los catequistas indígenas ayudarían a construir un nuevo proceso participativo por medio del cual las comunidades dejarían de ser sólo receptoras de la palabra de Dios para desempeñar un papel más activo, analizando su realidad cotidiana para buscar formas de solucionar los problemas a que se enfrentaban.³⁰

Los principales catalizadores para la organización y el cambio fueron los catequistas indígenas, jóvenes que fungen como puentes de enlace entre las comunidades y la Iglesia católica, incluso con el exterior.

Latinoamericano (CELAM) y los documentos conciliares *Lumen Gentium*.

²⁷ Según Xóchitl Leyva se trataba de encarar el evangelio en las culturas tzeltal, tzotzil, chol, etcétera, dependiendo de la zona.

²⁸ Xóchitl Leyva: 1995, “Catequistas y misioneros en las Cañadas”: 392.

²⁹ Cfr. *Idem*.

³⁰ En los años ochenta la catequesis logró importantes resultados y dio lugar a compromisos organizativos reales, se crearon tiendas cooperativas, cooperativas de transporte, capacitación de mujeres y proyectos productivos y de salud comunitaria

2.3.2 Capacitación religiosa a indígenas

Para lograr los objetivos de acercamiento entre la diócesis y los indígenas, la Iglesia se vio en la necesidad de tener mayor presencia en la zona, la vía más adecuada que encontró para esto fue capacitar a indígenas que la representaran en las comunidades. Dicha capacitación consistió en prepararlos en sus nuevas responsabilidades, el primer paso que dan en este sentido es aprender a leer y escribir en español. Los catequistas se van socializando en cursos y seminarios impulsados por la Diócesis, el desempeño de sus cargos les ha exigido mayor responsabilidad frente a las comunidades que representan.

La figura de los catequistas se constituyó desde que los indios vivían como peones acasillados en las fincas, la diferencia entre éstos catequistas y los que ahora formaban parte de los nuevos ejidos radica en que, con el cambio evangelizador, ahora éstos son portavoces de sus comunidades y se les brinda mayor libertad para ejercer el servicio de oficiar misas los domingos, presidir ceremonias en diferentes días festivos, entre otros asuntos.

Así, en los cursos de catequesis impartidos en 1984 se habló de dar fuerza a la comunidad desde la reflexión y la práctica sacramental. “Se partía del análisis de la realidad y del estudio bíblico, para [así] afrontar los retos actuales de la manera más organizada”.³¹

Dos años más tarde se sumarían tres aspectos centrales al curso de los catequistas:

a) promover la participación y la toma de decisiones para que la comunidad fuera dueña de la palabra; b) analizar un recorrido histórico a través de la Biblia para que los catequistas y las comunidades descubrieran [ésta] como historia de un pueblo llamado por Dios, como un pueblo que encontró a Dios en sus luchas y en sus alegrías, un pueblo que se sabe querido por Dios; c) reflexionar sobre [el modo de ser y las] costumbres católico-tzeltales.³²

No sólo el contenido de los cursos fue aumentando, también el método de enseñanza evolucionó de aquel llamado *nopteswanej* en el que todos

³¹ Reyna Coello Castro: 1991, *Procesos catequístico en la zona tzeltal y desarrollo social. Un estudio de caso*, Tesis de licenciatura, citado en Xóchitl Leyva: 1995, “Catequistas y...”: 394.

³² Cfr. *Idem*.

escuchaban sin mayor participación, al *tijwanej* en donde el catequista parte del supuesto de que los miembros de la comunidad tienen la “palabra en su corazón”, poseen sabiduría heredada de sus mayores y deben comunicarla. “Por medio de método *tijwanej* el catequista ayuda a que aflore la palabra, a que la comunidad reaccione y se exprese”.³³

En esta dinámica el catequista recogía esa palabra, la retomaba y la devolvía a la reunión para que enriqueciera y diera nuevos elementos al pensamiento de los miembros de la comunidad. El método tuvo como finalidad lograr el diálogo, la participación de todos, el crecimiento de la conciencia personal.

En las comunidades de las Cañadas el método proliferó y fue utilizado tanto en las ermitas³⁴ como en la vida cotidiana y las asambleas colectivas donde se tratan problemas de interés común. En las asambleas, de nueva cuenta, son los catequistas quienes organizan la discusión para sacar pequeños acuerdos de la comunidad. Más allá de las comunidades, la práctica se fomentó en las asambleas regionales de uniones de ejidos y en las asambleas generales de la ARIC como lo veremos en capítulos posteriores.

La estrecha relación entre indígenas e Iglesia forma parte de la dimensión cultural de la organización porque toda estructura organizativa está compuesta por seres humanos, individuos que “a través de múltiples experiencias, desarrollan y adquieren medios conceptuales de los marcos de referencia, en decir, de los elementos culturales en los que se apoyan para constituir sus relaciones con el otro y con el mundo y para controlar las consecuencias que deriven de ello”.³⁵ La iglesia católica los formó y capacitó, por ello no es nada extraño que muchos militantes de la ARIC son, a la vez, catequistas o *Tuhuneles*, a esa institución le deben su sobrevivencia en las Cañadas, pues mediante sus redes organizativas pudieron sobrevivir en el ambiente hostil de la selva.

La capacitación de indígenas por parte de la Diócesis representó el primer contacto de los pobladores con el medio. La Iglesia les dotó de herramientas para desenvolverse fuera de sus comunidades, uno a uno, los

³³ *Ibidem.*: 395.

³⁴ Capilla donde cada domingo acuden los indígenas a escuchar la palabra de Dios.

³⁵ Crozier: 1990, 175.

indígenas fueron aprendiendo y apropiándose de este nuevo proceso. “La manera en que un individuo aprende un juego nuevo [...] es muy diferente al aprendizaje colectivo de dicho juego. Cada participante es capaz de aprender rápidamente cuando los otros ya han aprendido. Pero el problema es que la condición del éxito del juego nuevo es el aprendizaje de todos los actores juntos”.³⁶ Retomando esto, el aprendizaje colectivo que impulsó la Diócesis en las Cañadas rebasó sus propias expectativas, porque fue exitoso para lograr la presencia de la Iglesia en la zona y, gracias a esa enseñanza, dotó de nuevas herramientas a los indígenas, aprendizaje que retomarán cuando constituyan su primera organización.

2.3.3 Nuevos liderazgos

En este proceso de cambios en la relación Iglesia-indígenas, se fueron consolidando nuevas figuras de liderazgo, junto a los catequistas apareció otro tipo de líder: el prediácono o *Tuhunel*, el movimiento diaconal, impulsado por la Diócesis, se inició a mediados de la década de los años setenta como parte de la continuación del movimiento catequístico; así mientras la función de los catequistas era transmitir la palabra de Dios, la del *Tuhunel* era además ofrecer servicios religiosos, similares a los de un sacerdote.

La figura del *tuhunel* significó para los misioneros el regreso a la Iglesia primitiva, al tiempo que fue un paso adelante en la construcción de la Iglesia autóctona. Dicha figura surgió ante la carencia de ministros para atender la zona.

Como ya lo mencionamos anteriormente, la figura del catequista no era nueva; sin embargo, lo novedoso radicó en que los cargos de catequista y *tuhunel* en las jóvenes comunidades de las Cañadas fueron autoridades religiosas investidas de legitimidad por medio de la asamblea comunal. Cuentan con poder delegado por la Iglesia, el cual ejerce desde el ámbito religioso y político; esto gracias a que aprendieron español, leyeron libros, asistieron a cursos, discutieron ideas, tomaron iniciativas, son, en sí, los correos entre las comunidades, conocer ideas nuevas que llevan y traen. Así

³⁶ Crozier: 1990: 173.

llegaron a diferenciarse del resto de la población, especializándose y volviéndose los enlaces culturales por excelencia, los catalizadores del cambio social en las comunidades y la región.

Este proceso fue paulatino, no sucedió de un día para otro, ni en todos los casos de la misma manera, pues algunos han sobresalido más que otros. Por un lado están quienes han logrado aglutinar a su alrededor parientes y amigos, los que han podido encabezar grupos políticos ya sea en la comunidad o región y hacer avanzar posiciones en uno u otro sentido, y que han sido vistos como verdaderos líderes carismáticos. En otro extremo están los catequistas o prediáconos burocratizados; es decir, aquellos que sólo se limitan a ejercer el oficio para el cual fueron formados, sin ir más allá de la acción religiosa, se limitan a aprender y enseñar la doctrina, a dar los sacramentos, desempeñar de manera rutinaria su tarea. Para intereses de este trabajo nos limitaremos a estudiar a los primeros: los que ayudan a generar las condiciones de cambio e impulsan la constitución organizativa de la zona.

Cabe recordar que los cargos religiosos de estos líderes les dieron herramientas para desenvolverse fuera de sus comunidades y la mayor parte de ellos se volvieron también gestores ante la Reforma Agraria, para legalizar la tierra de sus comunidades. Más adelante, cuando se unan las Cañadas en una sola organización, ellos serán los dirigentes políticos. “Yo fui catequista y como en la Diócesis nos dieron curso de español, mi comunidad me comisionó para que fuera a tramitar a la Reforma Agraria la regularización de mi ejido Betania, no muy bien sabía español pero, con todo, fui varias veces a Tuxtla porque en Betania nadie entendía el español”.³⁷

Los cursos que tomaron en la Diócesis los dotaron de elementos para comprender el mundo externo a sus comunidades. El aprendizaje del idioma les permitió acercarse a otra cultura y a la sociedad nacional. Esa sociedad con la que ahora se tienen que relacionar para solucionar una de sus necesidades inmediatas: la regularización de la tierra.

Los catequistas y *tuhuneles* pronto sobresalieron del grueso de la población, manejaban información sobre lo que ocurría fuera de sus

³⁷ Entrevista con Aurelio Aguilar Hernández, catequista y fundador de la Unión de Ejidos Quiptic Ta Lecubtesel.

comunidades y, casi de manera natural, a muchos de ellos se les comisionó para que tramitaran la regularización de sus ejidos ante la Reforma Agraria. De esta manera, pronto los indígenas entraron en la dinámica de “un proceso en el que constantemente aprenden a servirse de instrumentos materiales y culturales a disposición para resolver problemas de enfrentan, en función de las restricciones y oportunidades que ofrezca la situación”.³⁸ A partir de entonces los colonos de las Cañadas comenzarán una búsqueda constante por abrirse espacios de participación, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida.

2.4 El surgimiento de la *Quiptic Ta Lecubtesel*

El decreto mediante el que se creaba la Comunidad Lacandona influyó en la constitución de la primera organización indígena de migrantes en las Cañadas. Bajo la influencia y primera experiencia que les dejó el Congreso Indígena de 1974, desde el mes de diciembre de ese año se inició el proceso de articulación de la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* (Unidos por Nuestra Fuerza). Fue el 14 de diciembre de 1975 que se constituyó legalmente la organización en el ejido San Juan, perteneciente a la región Betania que originalmente agrupó a 45 poblados: 26 de ellos estaban afectados por el decreto de la Brecha –este tema se abordará más adelante- y 18 más se sumaron a éstos.³⁹

En la constitución de la *Quiptic* también fue importante el trabajo realizado por personajes como Jaime Soto, militante de la Unión del Pueblo. Después de la realización del congreso indígena, Jaime Soto se fue a vivir a las Cañadas en la comunidad Zapata, de la región Betania; este personaje realizó talleres de capacitación en la zona para constituir las primeras uniones de ejidos; pronto llegaron a la selva más miembros de la Unión del Pueblo, quienes trabajaron junto a los indígenas para constituir la *Quiptic Ta Lecubtesel*.

La preparación del congreso indígena, mediante mesas de discusión en

³⁸ Crozier, 1990: 169.

³⁹ ARIC: 1997, *Pacto de reconciliación*.

las Cañadas, sirvió como método para impulsar la creación de las distintas Uniones de Ejidos en la zona. Así, los militantes de la Unión del Pueblo comenzaron a realizar cursos en español, algunos de ellos contenían el estudio de la Ley de la Reforma Agraria, la historia de la Revolución Mexicana.

Nosotros poco sabíamos que había leyes que defendían el ejido, fueron los miembros de la Unión del Pueblo quienes nos dieron talleres sobre nuestros derechos agrarios; por eso comenzamos la organización, para defender nuestro derecho a la tierra.⁴⁰

En la zona de las Cañadas se presentaban distintos problemas por la falta de acceso al bienestar social, tales como tenencia de la tierra, educación, salud, apoyos productivos, comercialización, etcétera; teniendo como ambiente esta gama de necesidades, los militantes de la Unión del Pueblo consideraban que tales condiciones podían ser utilizadas para fomentar el proceso organizativo, así fue como surgió la *Quiptic*, como resultado de discusiones y talleres a lo largo de las Cañadas.

Pocos meses después de constituida la *Quiptic* se integraron comunidades de la región Avellanal y Amador Hernández,⁴¹ con esta dinámica se comenzó a fomentar entre las comunidades de las Cañadas el proceso de participación que caracteriza a la zona.

La estructura organizativa de la *Quiptic* estaba representada por las asambleas regionales de San Quintín,⁴² Amador Hernández, Avellanal, Agua Azul y Patihuitz, cada una de ellas tenía un consejo regional; la asamblea general de delegados era la máxima autoridad, también contaban con un consejo de administración y uno de vigilancia. (Ver diagrama 1).

La toma de decisiones se realizaba, en primer lugar discutiendo en las asambleas de cada comunidad, después en la asamblea de cada región; los acuerdos y propuestas se llevaban a la asamblea general, considerada la máxima autoridad para los asuntos que afectaban a todas las comunidades, ésta era la instancia que tenía la capacidad de nombrar al consejo de vigilancia

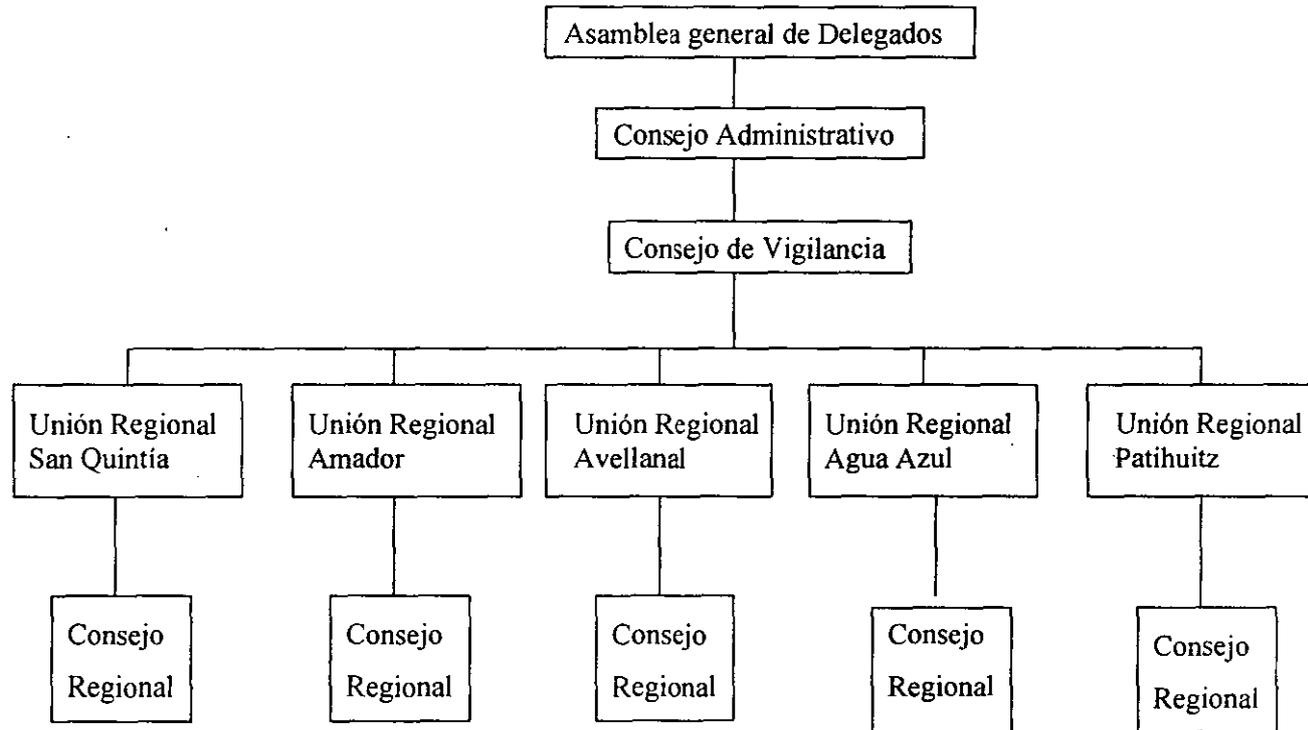
⁴⁰ Entrevista con Alfredo Aguilar Ruiz, ejido Betania, Ocosingo, Chiapas, agosto 1998.

⁴¹ ARIC: 1997, *Pacto de reconciliación*.

⁴² Esta es nombrada ya sea como región Betania o región San Quintín.

DIAGRAMA 1

Estructura de la *Quiptic Ta lecutsesel*



FUENTE: Documento interno de la organización *Quiptic Ta Lecubtesel*, 1983.

y de administración que representaba a la organización.

No había un periodo determinado para realizar la asamblea general de delegados, se llevaba a cabo cada vez que era necesario. Entre una asamblea y otra se reunía el consejo de representantes.⁴³ Éste tenía por función fomentar las discusiones en las comunidades y regiones para coordinar y verificar que se aplicaran los acuerdos en todas las áreas de trabajo; incluso podían tomar decisiones sobre la organización y negociar con otros actores si se requería, siempre y cuando el asunto no ameritaba una decisión de toda la asamblea general.

En los primeros momentos de la *Quiptic* se inició también la constitución de comisiones especializadas por área de trabajo, tales como las de comercialización, cuestión agraria, ganadería, transporte, salud, abasto, con el tiempo éstas aumentarán. Aunado al desarrollo organizativo la Unión del Pueblo⁴⁴ invitó a las Cañadas a más de sus militantes⁴⁵ a integrarse a los trabajos de la *Quiptic*, éstos influirán en el proceso gestor, ampliarán las formas de relación entre la organización y las instituciones tanto de crédito como agrarias, su presencia en ésta es sumamente importante, e incluso, formarán parte de la toma de decisiones.

Nosotros los militantes de la *Quiptic* antes no sabíamos que existía el INI o la Secretaría de Agricultura, mucho menos que había programas para apoyo al campo, fueron los asesores de la organización quienes nos dijeron que podíamos pedir ayuda al INI, o la Secretaría Agraria; así comenzamos como organización a relacionarnos con las instituciones del Estado.⁴⁶

Le hasta el momento explorado nos sugiere que la *Quiptic* surgió con

⁴³ Estaba integrado por tres representantes generales de cada región.

⁴⁴ La Unión del Pueblo es una organización de tendencia maoista-leninista, que impulsaba la organización de masas, algunos de sus militantes provenían de la Universidad Autónoma de Chapinigo, entre ellos destacaban René y Martha Orantes. Sus primeros integrantes llegaron a la zona gracias a la Diócesis de San Cristóbal, desde que se realizaron los temas de discusión del Congreso Indígena de 1974; más tarde sus militantes comenzaron a impartir cursos a los indígenas de las Cañadas e impulsaron con ellos la creación de la *Quiptic*, se incorporaron a ésta como asesores políticos.

⁴⁵ Entre estos militantes se encontraban René Gómez y Marta Orantes, quienes fungirán por muchos años como asesores políticos de la organización; sin embargo en 1997 serán expulsados de ésta por no respetar los acuerdos y estatutos.

⁴⁶ Entrevista realizada a Caralámpio Gutiérrez, miembro del Consejo de Vigilancia de la ARIC Independiente y Democrática

objetivos más o menos claros –como lo señala Richard Hallen- pues una organización es concebida como la unión de varios individuos que unen sus esfuerzos en torno a intereses comunes. En ella podemos encontrar una variedad de metas –retomando a Crozier- como mejorar o tener acceso a salud, educación, regularización de tierra, etcétera. Sin embargo los objetivos –continuando con Crozier- no son estáticos en una organización, es decir, cambian conforme se transforma el propio actor colectivo y su medio. “El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples y más o menos contradictorios.”⁴⁷ En el caso de la *Quiptic*, sus objetivos y mecanismos cambiaron constantemente –tal como lo veremos más adelante- posiblemente rechazará unos y descubrirá otros sobre la marcha.

Un elemento característico de la organización fue que surgió a raíz de una gran incertidumbre producida en el ambiente, debido fundamentalmente al decreto de la Comunidad Lacandona, pues sus miembros no sabían si el gobierno los desalojaría o les permitiría regularizar sus ejidos. Esta necesidad obligó a la organización a buscar relacionarse con el medio. En ocasiones, como es el caso de esta organización, “el medio detenta frente a ella fuentes de incertidumbre [...] que ésta debe tratar de controlar y dirigir en todo momento para asegurar su mantenimiento y desarrollo”.⁴⁸ En efecto, la *Quiptic* para controlar esta fuente de incertidumbre buscó construir, junto con las autoridades agrarias, una primera y posible respuesta a este problema de la Brecha, tal como lo analizaremos en el siguiente capítulo.

En los vestigios organizativos de la ARIC podemos identificar distintos elementos que la constituyen y singularizan como actor colectivo: su dimensión cultural; en ella se involucra tanto las características sobre el origen de sus militantes, como la relación de ellos con la Iglesia; otro rasgo distintivo es la identidad colectiva que la acompaña, generada principalmente por el interés de mejorar las condiciones de vida y la lucha por la tierra. Identificamos también el papel preponderante que siempre ha desempeñado el medio en su actuar colectivo, pues su relación con éste es de constante intercambio porque si ese intercambio, la organización tendería a desaparecer

⁴⁷ Crozier: 1990: 172.

⁴⁸ Crozier: 1990: 135-36.

o a fracasar en sus metas y objetivos. Estos son los pasos paulatinos de aprendizaje organizativo que veremos con mayor claridad en el capítulo siguiente.

Capítulo III

**Dos orientaciones de la acción
colectiva: entre movilización
social y organización**

DOS ORIENTACIONES DE LA ACCIÓN COLECTIVA: ENTRE MOVIMIENTO SOCIAL Y ORGANIZACIÓN

Como ya lo señalamos en el capítulo anterior, los antecedentes organizativos de la ARIC se remontan al surgimiento de la *Quiptic Ta Lecubtesel*, organización que surgió a raíz de las amenazas de desalojo que enfrentan los pobladores de las Cañadas, debido a la aprobación del Decreto de la Comunidad Lacandona. Frente a esta incertidumbre, los indígenas de la zona tuvieron como única alternativa organizarse colectivamente para buscar posibles vías de solución al problema.

Una vez que la organización quedó constituida como *Quiptic*, debió orientar su acción colectiva a solucionar el problema de la tierra; en este proceso, la organización experimentó distintas problemáticas como las amenazas crecientes de desalojo o las tensiones internas, factores que incidieron en los mecanismos empleados por la organización para alcanzar sus objetivos. El primer problema al que nos enfrentamos aquí es que la organización actúa entre los límites del empleo de mecanismos radicales y los de una organización formal; esto, debido a que en ocasiones hizo uso de la presión colectiva o las movilizaciones masivas, y por otro lado, también intentó concertar y gestionar con instituciones (tanto federales como estatales) la solución al problema de la tierra y el apoyo a proyectos productivos, mecanismos propios de una organización social.

De lo anterior se desprende el objetivo central de este tercer capítulo, analizar los factores que inciden en los mecanismos empleados por la *Quiptic* al debatirse entre movimiento social y organización. El estudio de esta problemática implica la interrelación de distintas dimensiones analíticas, en las que se ubican: la relación con el medio, los conflictos internos, las tensiones tanto internas como fuera de ella, la acción colectiva, la relación con otros actores y la identidad colectiva que va construyendo la organización.

En primer lugar analizaremos los factores que inciden en acercar a la *Quiptic* a implementar acciones de movilización, en los que se encuentran: 1) primeros contactos con el medio, ubicada ésta en las primeras negociaciones que impulsa la organización para solucionar el problema de la tierra; 2) las tensiones externas, originadas por las constantes presiones de desalojar a los

pobladores de las Cañadas, situación que genera incertidumbres e incide en el empleo de mecanismos radicales como el secuestro de un funcionario del Instituto Nacional Indigenista (INI); 3) la acción colectiva, mediante la cual nos permitirá identificar de qué medios echa mano la *Quiptic* para lograr sus fines.

En segundo lugar, indagaremos acerca de los factores que interfieren para que la *Quiptic* actúe más como organización, donde se ubican: : 1) superación de incertidumbres, situación que da mayor estabilidad a la organización porque cuando logra visualizar una posible solución a frenar las amenazas de desalojo, la *Quiptic* superar la incertidumbre y tensión que el medio ejercía sobre ella, en este mismo proceso también se observa parte del aprendizaje organizativo, así como el cumplimiento de algunas expectativas; 2) la relación con el medio, orientada a negociar la tenencia de la y a gestionar proyectos productivos, 3) relación con otros actores, situación que le permite gestionar con éxito proyectos como el de café y la unión de crédito y 4) conflictos internos factores que influyen para que la *Quiptic* se redefina como organización, replanteando sus objetivos y reactivando la acción colectiva que le permita emplear mecanismos para impulsar el bienestar de sus militantes. Lo anterior se observa cuando después que la organización rompe relaciones con la unión de crédito se enfrenta a un proceso de conflictos internos, y para superarlos recurre a reactivar mecanismos que le permitan alcanzar los objetivos que le dieron origen, es decir, conseguir financiamiento para sus proyectos.

3.1 Primeros contactos con el medio

Una vez que la *Quiptic Ta Lecubtesel* se constituyó como la primera organización de su tipo, intentó desarrollar su trabajo en el medio. Sin embargo, esto no fue fácil, pues la inexperiencia y falta de estrategias previamente definidas dieron cuenta de ello.

Por esto es importante analizar cómo aprendieron los colonos de las Cañadas a elaborar acciones colectivas contundentes que les resultaron efectivas para resolver los objetivos de la organización, pues observaremos

que la *Quiptic* debió enfrentar situaciones totalmente nuevas y tensas, mismas que requirieron una pronta reacción colectiva. Autores como Crozier señalan que, para superar la incertidumbre, toda organización debe adoptar nuevas formas de acción colectiva, mismas que se transforman en capacidades; de esto se trata el aprendizaje colectivo al que me referí. Algunos cambios se caracterizan por su rapidez o por el hecho de que está basado en el descubrimiento y adquisición de acción. Lo anterior permitirá conocer en qué consiste el aprendizaje organizativo que, más tarde servirá de experiencia a la ARIC.

La incipiente acción colectiva de la *Quiptic* enfrentó situaciones de *incertidumbre*; es decir no sabía cómo actuar, ni si las medidas a adoptar fueran eficaces, sobre todo en cuanto a cómo solucionar la tenencia de la tierra, pues los distintos conflictos que se generaron, fueron circunstancias inesperadas para la organización; sin embargo, a pesar de la inexperiencia colectiva, sus miembros respondieron de manera espontánea. Esta parte de la historia organizativa muestra cómo los militantes de la *Quiptic* -sobre todo los dirigentes- se ven obligados a aprender y manejar sobre la marcha los mecanismos adecuados para relacionarse con las instituciones y con otros actores.

3.1.1 Primeras negociaciones por el conflicto de la BRECHA

El objetivo principal por el que surgió la *Quiptic Ta Lecubtesel* constituyó, en sus inicios, el reto más importante a solucionar: la tenencia de la tierra, negociando con las instituciones agrarias. Otro acontecimiento fuertemente ligado al anterior fue el Decreto de la Comunidad Lacandona, pues afectaba a 18 comunidades que se encontraban dentro de los límites territoriales que las instituciones agrarias pretendían entregar a los lacandones. Teniendo como marco de referencia el conflicto que desató el decreto de la Brecha, la *Quiptic* comenzó a tener los primeros contactos con el medio que le rodeaba para solucionar el problema. La demanda fundamental para la organización fue que respetaran los centros de población que estaban dentro del ahora territorio lacandón; el nulo avance en las negociaciones fue creando nuevas condiciones para que los colonos de las Cañadas se sintieran cada vez más amenazados a

por los desalojos; así tenemos que mientras, por un lado, el conflicto de la Brecha se recrudeció en 1976, cuando la secretaria de la Reforma Agraria (SRA) reubicó a 600 jefes de familia de ocho comunidades choles y 900 de 15 comunidades tzeltales en nuevos centros de población;¹ y por otro, generó situaciones idóneas para que la organización creciera; por ello algunas de esas comunidades, que aún no pertenecían a la *Quiptic*, se acercaron a sus asambleas para defenderse de forma organizada; cabe recordar que en esos momentos la *Quiptic* era la única instancia organizativa a la que podían recurrir.

En el conflicto de la Brecha la otra parte de los actores involucrados; es decir, las instituciones estatales y federales que impulsaron el decreto, también definen su postura, éstas intentan decidir cómo resolver legalmente el problema de las comunidades indígenas ubicadas dentro de la superficie de la Comunidad Lacandona.

Con el objetivo de analizar y tomar decisiones sobre la situación de la Selva Lacandona, para buscar una pronta salida al problema, se formó una comisión integrada por el Gobernador de Chiapas, el Secretario de la Reforma Agraria, el Coordinador General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados, el vocal del Consejo de Administración y procurador de Justicia de Chiapas (entre otros secretarios, delegados y subdirectores); la comisión se reunió el 22 de marzo de 1977.

En la reunión decidieron mantener la superficie que el decreto presidencial de 1971 otorgaba al grupo lacandón: optaron por reubicar a los campesinos que estaban dentro del área y darle prioridad al grupo lacandón sobre las tierras. El resultado de la reunión fue impulsar un convenio entre las comunidades involucradas en el conflicto.

Los puntos que destacaron del convenio fueron: 1) que se respetará la superficie de tierra otorgada a los lacandones en el decreto presidencial; 2) se apunta que los grupos choles y tzeltales -afectados por la resolución- quedan reconocidos como comuneros y que en una nueva resolución presidencial se señalaría con toda precisión las áreas exclusivas para la explotación

¹ Los poblados nuevos donde reubicaron a estas familias fueron Frontera Echeverría, ahora conocida como Frontera Corozal y Velasco Suárez, actualmente Nueva Palestina. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 84.

agropecuaria de cada grupo, además de que los recursos forestales de tzeltales y choles se explotarían de forma comunal; 3) señala que también serán reconocidos los derechos de los habitantes de las Cañadas.²

Con la aprobación del convenio se pretendió dar mayor presencia al grupo lacandón sobre las otras etnias, para tal objetivo se creyó conveniente impulsar una asamblea general conformada de manera equilibrada, pues los lacandones numéricamente eran menos y si contaban con una representatividad fuerte no se correría el riesgo de que los demás grupos pudieran avasallarlos en las resoluciones de las asambleas.

La asamblea general no efectuará reuniones plenarios sino que expresará su voluntad a través de un consejo representativo de la comunidad que se integrará por tres representantes, uno por cada grupo indígena, el que será presidido honoríficamente, con voto de calidad y derecho de veto, por la representación Lacandona, de tal manera que no podrá darse ninguna decisión sin el voto aprobatorio del representante lacandón.³

Para legitimar el multicitado convenio se requería la participación de los tres grupos indígenas involucrados en el conflicto. choles, lacandones y tzeltales, cada uno debía nombrar un comisariado, el cual fungiría como aval del convenio. Con el objetivo de contar con el representante de los tzeltales, el Coordinador del Instituto Nacional Indigenista (INI) en la zona Lacandona - Mario Rivera, de origen tzetal- llegó a la asamblea de la *Quiptic* que se realizaba en la región Amador para exponerles los puntos del convenio. La reacción de la *Quiptic* fue de rechazo total al convenio, su oposición adoptó acciones espontáneas y radicales que acercan a la organización al empleo de movilización y que a continuación analizaremos.

3.1.2 Acción colectiva encauzada a la regularización de la tierra

A continuación indagaremos las acciones de movilización social que empleó la *Quiptic* para lograr sus objetivos, pues tal como lo señalamos al inicio de

² *Convenio sobre los derechos de los grupos choles y tzeltales en la zona lacandona*, citado en Legorreta, *op.cit.*: 86.

³ *Ibid.*: 87.

este capítulo, la incertidumbre que, en este caso provino del medio, ya que las instituciones agrarias y estatales pretendían orillar a la organización un acuerdo que no le favorecía del todo y mediante el cual posiblemente se solucionara el conflicto de la Brecha.

Cuando el coordinador del INI acudió a la asamblea de la *Quiptic* para presentarles la propuesta de aceptar el convenio, los militantes de la organización rechazaron avalar la iniciativa institucional. Los dirigentes de la organización sabían que el convenio contaba con un marco jurídico y apoyado por la institución agraria; situación que ponía en riesgo a los habitantes de las Cañadas, pues era una medida que serviría para justificar el desalojo. Ante esta nueva tensión, los militantes de la *Quiptic* decidieron rechazar totalmente los términos contenidos en el convenio; oponerse a él no bastaba, necesitaron recurrir a mecanismos contundentes para obligar a las autoridades agrarias a sentarse de nueva cuenta a negociar el conflicto de la tierra. Por ello decidieron mantener secuestrado al funcionario del INI en la comunidad donde se llevaba a cabo la asamblea, situación que se prolongó por una semana.

Javier Vargas⁴ llegó también a la comunidad donde habíamos detenido al señor del INI junto con la avioneta en que llegó; él nos dijo que debíamos soltarlo porque de lo contrario corríamos el riesgo de que entraran los soldados a la zona para liberarlo y que eso iba a agravar aún más el problema, que retenerlo ahí no nos iba a solucionar el problema que teníamos, lo entendimos; así fue como decidimos liberarlo.⁵

A pesar de que la *Quiptic* se asume como una organización social, con este hecho podemos observar que ocasionalmente recurrió a mecanismos como movilizaciones sociales. Esta situación fue muy importante para la organización porque a partir de esto logró el primer avance de negociaciones en el conflicto de la Brecha. Con la detención del coordinador del INI llegaron

⁴ Javier Vargas había sido miembro de la congregación de sacerdotes de María. Al contraer matrimonio abandonó su vocación por en ministerio. Trabajó después en la Misión de Ocosingo, también dejó sus responsabilidades en la parroquia de municipio para fundar una organización no gubernamental denominada Enlace que coordina proyectos de desarrollo social en Ocosingo, trabajó durante 20 años en la zona de las Cañadas asesorando a los indígenas, cuenta con un gran carisma entre los pobladores debido al trabajo que realizó en ese lugar.

⁵ Entrevista a Aurelio Aguilar Hernández, comunidad Betania, Ocosingo, Chiapas, 1998.

funcionarios de la ciudad de México y de Tuxtla Gutiérrez para negociar su liberación, ahí se acordó que saldría una comisión a nombre de la organización rumbo a Tuxtla para explicar los motivos de la detención.

Salimos los representantes de la *Quiptic* junto con el señor del INI y las autoridades que vinieron, Javier Vargas fue con nosotros para que nos asesorara en Tuxtla, ahí rendimos nuestra declaración ante el Ministerio Público sobre lo ocurrido y al día siguiente nos reunimos con las autoridades de la Reforma Agraria para plantearles nuestro problema de la tierra, ellos nos dijeron que posiblemente si se podía resolver el conflicto. A partir de entonces comenzamos a ver que si teníamos posibilidades de solucionar el decreto de la Brecha.⁶

El conflicto de la Comunidad Lacandona fue el primer objetivo a resolver por la *Quiptic*; el inicio de las negociaciones con las autoridades agrarias le permitió a esta organización un avance muy significativo: que las instituciones reconocieran a sus dirigentes como interlocutores y representantes de los pobladores de las Cañadas.

Es importante señalar que el empleo de mecanismos radicales de presión coincidió con la presencia de organizaciones políticas con influencia creciente en la zona.

Hasta el momento sólo hemos explorado la influencia de la Unión del pueblo; sin embargo, ésta no fue la única que llegó a trabajar con los indígenas de las Cañadas; pues también estaba la organización Línea Proletaria, misma que incursionó en la zona en 1976, ingresaron a la selva porque establecieron contacto con la Unión del Pueblo;⁷ Ambas formaron la Organización Ideológica Dirigente (OID). La coordinación de ambas coincide con el incremento de acciones radicales por parte de la *Quiptic*, tal como lo analizaremos a continuación.

⁶ Entrevista a Aurelio Aguilar Hernández, comunidad Betania, Ocosingo, Chiapas, 1998.

⁷ Línea Proletaria surgió a raíz de la división que sufrió Política Popular en 1976. La división se debió a que sus dirigentes tenían tácticas para alcanzar sus objetivos, pues mientras los de Línea de Masas planteaban que era necesario estar insertos en el pueblo; es decir, con los pobres urbanos para impulsar la toma del poder; en tanto Línea Proletaria —encabezada por Oribe— insistía en que la organización del pueblo debía darse con los marginados del campo; en las zonas rurales, esta tendencia tenía influencia maoísta y pretendían sublevar las zonas rurales para cercar paulatinamente las urbanas. Oribe también planteaba la necesidad de crear una organización centralizada que tomara la función directriz de la organización, para ello proyectó crear la Organización Ideológica Dirigente (OID). Cf. Viviane Benett: "Orígenes del Movimiento Urbano Popular Mexicano" en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS/UNAM: 76.

Otra acción colectiva que acercó a la *Quiptic* a emplear mecanismos radicales fue lo ocurrido en la comunidad Nueva Providencia. El problema se dio después de comenzadas las primeras negociaciones y acercamientos entre las autoridades institucionales y la *Quiptic*, en él la organización tuvo que enfrentarse de nuevo al añejo problema de la tenencia de la tierra, pero ahora en otro municipio.

Se inició el 8 de julio de 1977 en el ejido Nueva Providencia, ubicado en el municipio de Las Margaritas. El hecho fue que aun cuando el lugar estaba legalmente reconocido como ejido, algunos caciques acaparaban tierra, los pobladores en más de tres ocasiones pidieron la intervención de las autoridades agrarias para acabar con dicho acaparamiento; sin embargo, las autoridades hicieron caso omiso optaron por enviar a ocho elementos de seguridad pública, pero para proteger a las familias de caciques.

Cuando los policías llegaron a la comunidad uno de los terratenientes hirió y detuvo a un joven campesino con ayuda de los policías. El padre del detenido fue a pedir auxilio a la Asamblea General de la *Quiptic* que, en esos momentos, se realizaba en una comunidad cercana. Ahí se acordó ir a rescatar al joven – aún si saber si estaba vivo o muerto-. Cuando los indígenas llegaron al ejido, los policías abrieron fuego contra la multitud, se suscitó un enfrentamiento que dio por resultado ocho personas muertas, entre ellos (siete policías y un cacique del lugar).

El obispo de San Cristóbal de las Casas, Samuel Ruiz García, quien se encontraba en un ejido cercano en esos momentos, al enterarse de lo ocurrido salió de la zona para entrevistarse con el gobernador de Chiapas. Éste le dijo que todo había sido un desacierto, pues no debieron mandar a los policías para proteger a los caciques, le aseguró que todo era culpa de malos funcionarios y sus colaboradores. Se comprometió con el obispo para que autoridades de la Reforma Agraria lo acompañaran a la zona y dar así solución al problema.

Después de lo ocurrido los miembros de la organización se mantuvieron en el lugar, se coordinaron en toda la zona para cerrar las pistas de aterrizaje como una medida emergente para evitar la represión.

Vimos que venía un helicóptero para la comunidad y queríamos derribarlo, pero vimos que caía un papelito de él; era un recado de don Samuel Ruíz pidiéndonos que los dejáramos aterrizar para hablar sobre el problema, así fue como dejamos que bajara el helicóptero, donde también venían autoridades de la Reforma Agraria.⁸

Los indígenas platicaron con las autoridades y el avance fue inmediato porque se levantó un acta en la que éstas se comprometían a una depuración censal y así corregir el problema del cacicazgo.

Poco tiempo después el gobernador del estado Jorge de la Vega Domínguez promovió y realizó una reunión con los miembros de la *Quiptic Ta Lecubtesel*, les ofreció su apoyo y les dio una explicación del mal entendido que se suscitó al enviar policías.⁹ Con el hecho se abría una nueva forma de relación con las autoridades estatales. Con la experiencia adquirida por el conflicto de la Brecha, por el secuestro del coordinador del INI y lo ocurrido con los caciques, ahora los integrantes de la *Quiptic* reaccionaban de una manera mucho más organizada y coordinada. Para entonces los ejidatarios que aún no pertenecían a la organización, vieron que era posible lograr solución a sus conflictos si se unían y actuaban de manera colectiva; este hecho es importante porque abre nuevas expectativas e identidades colectivas en las Cañadas.

Hasta el momento podemos observar que las acciones colectivas de movilización social empleadas por la *Quiptic* tuvieron que ver con factores como las relaciones con el medio y las tensiones que enfrentó. Fueron esas tensiones generadas en el ambiente lo que acarrió incertidumbres en la organización; entre esas fuentes de incertidumbre —señala Crozier— la organización debe reaccionar, tratando de controlarlas y superarlas para asegurar su mantenimiento y desarrollo como colectividad. La *Quiptic* intentó salir de las incertidumbres recurriendo a mecanismos y acciones colectivas radicales e incluso violentas, esto debido a que debieron responder ante la incertidumbre de manera inmediata; es decir, sin una planeación previa de su actuar colectivo, por ello recurrieron a la espontaneidad, misma que manifestaba la incipiente experiencia colectiva de la organización y que además constituyó, a futuro, parte del *aprendizaje organizativo*, situación que

⁸ Entrevista a Aurelio Aguilar Hernández, Ocosingo, Chiapas, 1999.

⁹ Carmen Legorreta: 1998. *Op.cit.*: 91.

debemos tener presente para entender las orientaciones que, más adelante, emprendió la organización.

El hecho de que la *Quiptic* se acercara al uso de mecanismos propios de las movilizaciones sociales implicó; por un lado, que debió responder rápidamente a las incertidumbres que le generó el conflicto de la tierra y por otro, a la poca experiencia organizativa con que contaba, pues aún no tenía las capacidades suficientes —como lo demuestra más adelante— para buscar una salida negociada y concertada a sus problemas y aún no contaba con la habilidad política de plantear alternativas de solución.

3.2 Orientaciones hacia la organización

A pesar de que la incipiente experiencia organizacional y la incertidumbre orillaron a la *Quiptic* a desarrollar acciones de movilización, ésta poco a poco va orientándose a emplear mecanismos de organización. En este proceso la *Quiptic* logró, de manera incipiente, dar sus primeros pasos para agruparse y apegarse más a los mecanismos de una organización. Superó momentos de tensión e incertidumbre lo que le permitió tener mayor estabilidad y despertar simpatías en los pobladores de la zona, situación que se tradujo en un crecimiento organizativo.

Superar la incertidumbre trajo como resultado inmediato el crecimiento de la organización porque los campesinos de la zona que aún no participaban en la *Quiptic*, paulatinamente se dieron cuenta que actuar de manera colectiva era más efectivo que hacerlo en forma individual. De esta forma, la organización llegó a ser la más importante de las Cañadas. Así, cuando los militantes vislumbraron posibles soluciones al conflicto de la Brecha, se permitieron orientar sus acciones hacia otros objetivos, situación que generó nuevas expectativas, al tiempo que fue parte de su *aprendizaje organizativo*; éstas tienen, por un lado, efectos favorables cuando son incentivos para la acción en el presente, pues los sujetos deciden participar en espera de algún beneficio o satisfacer las exigencias de la colectividad en que participa, y por otro, efectos desfavorables cuando los miembros de esa colectividad se muestran poco dispuestos a involucrarse en acciones colectivas porque

esperan más de lo que pueden efectivamente obtener con la acción colectiva; es decir se sienten insatisfechos o decepcionados y el costo puede derivar en la negativa para involucrarse en proyectos posteriores. En la *Quiptic Ta Lecubtesel* podemos observar efectos positivos de las expectativas, pues cuando ésta comenzó a obtener resultados, vio que había posibilidades de extender su acción colectiva hacia otros rubros como la comercialización y el desarrollo social en su zona de influencia.

Al buscar cumplir otros objetivos, la organización optó más por emplear mecanismos de negociación y no de presión –como el caso del secuestro del funcionario del INI- para alcanzar sus metas. Por ello intentó abrir espacios de negociación con el gobierno y además relacionarse con otros actores, relación que le permitió gestionar proyectos productivos de café y de crédito. La relación que estableció la *Quiptic* con otros actores para alcanzar sus objetivos constituye otra problemática más a analizar en este apartado, lo que permite estudiar el proceso de *identidad colectiva* en la organización, así como estimar la forma en que ésta aprovecha las oportunidades que el medio le ofrece.

En la medida que la *Quiptic* paulatinamente se apegó al uso de mecanismos organizacionales, se alejó de la incertidumbre; sin embargo, ello no significó que dejara de enfrentar problemas, pues los conflictos internos dan cuenta que todo desarrollo organizativo tiene logros pero también problemas internos, tal como los identifican March y Simon.¹⁰ Encontraremos que no todas las acciones colectivas de la *Quiptic* trajeron como consecuencia avances. Los conflictos internos son parte sustantiva de toda organización; estudiarlos como problemática permitirá comprender qué tropiezos enfrentó la organización y qué cambios se dieron a partir de ellos. En este sentido también se indagará a qué se debieron estos conflictos.

3.2.1 Primeros pasos y crecimiento organizacional

En medio del conflicto por la Brecha la organización comenzó a crecer, se integraron a ella comunidades de la cañada de Avellanal y Amador Hernández, a partir de entonces cada cañada comenzó a hacer sus propias

¹⁰ James G. March y Hebert A Simon. 1982. *Teoría de la organización*: 130.

asambleas regionales, el conflicto común por regularizar la tierra fue generando identidades colectivas entre los pobladores.

La organización recién integrada experimentó un aprendizaje; es decir, comenzó a integrar las reglas para la toma de decisiones, pues impulsó la realización de asambleas en las comunidades cuyo objetivo era fomentar la participación de todos sus pobladores; se designaron delegados por cada comunidad para asistir a las asambleas regionales, a su vez, en éstas se nombraron delegados regionales para discutir en las asambleas generales los problemas comunes en las Cañadas.

Durante las primeras negociaciones para solucionar el conflicto de la Brecha, después del secuestro del coordinador del INI, la organización se fue creando nuevas expectativas para solucionar sus necesidades, pues cuando una colectividad logra el reconocimiento a sus acciones, puede decirse que su acción colectiva rindió los frutos esperados, hecho que generó confianza en quienes percibieron su efectividad, misma que se traduce en nuevas expectativas de las acciones colectivas a futuro.

Antes de que fuéramos organización, los comisariados ejidales íbamos a Tuxtla, cada uno por separado, para tramitar la regularización de nuestros ejidos; no nos tomaban en cuenta. Cuando nos constituimos como organización la cosa cambió, pues ahora representábamos a todas las Cañadas de Ocosingo, sólo así nos hicieron caso.¹¹

Para resolver el conflicto, la *Quiptic* llevó a cabo varias manifestaciones en Ocosingo y en Tuxtla Gutiérrez, recibieron apoyo de otros sectores (entre ellos, los obreros de Monclova, organizaciones sociales de la ciudad de México y Sonora), las acciones que realizaron en rechazo a la Brecha contaron con cierta cobertura, lo que contribuyó a presionar para una pronta solución. “Podimos dar una respuesta rápida al problema porque estábamos organizados, para ellos armamos una estrategia política que nos ayudó a buscar la solidaridad de otras organizaciones que conocimos en el Congreso Indígena de 1974.”¹²

¹¹ Entrevista a Manuel Hernández, Aguilar comunidad Betania, Ocosingo, Chiapas, 1997.

¹² Entrevista a Javier Toledo Córdova, miembro de la ARIC Unión de Uniones, Ocosingo, Chiapas, 1998.

La organización en sus primeras manifestaciones elaboró acciones estratégicas con el objetivo claro de resolver el problema de la tenencia de la tierra; en este proceso de aprendizaje logró sobreponerse a la tensión que generó el secuestro del funcionario. Hasta el momento comenzamos a adentrarnos en el análisis de la organización como eje por medio del cual se interrelacionan distintas circunstancias y problemáticas como los factores que influyen para que poco a poco adopte mecanismos de organización y que pasarán a ser parte de su aprendizaje organizativo, de los cambios que sufre, las crisis organizacionales que enfrenta y el proceso de identidad colectiva que la acompaña, tal como lo señalamos en el primer capítulo.

Cuando la *Quiptic* logró demostrar que podía enfrentar de manera colectiva las tensiones, como el caso de la Nueva Providencia, su acción participativa se amplió considerablemente tanto de parte de sus integrantes como de aquellos que aún no pertenecían a ella como consecuencia de las crecientes expectativas que generaron las acciones de la *Quiptic* ante los problemas que enfrentaba, consecuencia de esto fue la integración de otras comunidades a la organización, tal es el caso de las ubicadas en la Cañada del río Perlas,¹³ que también estaban amenazadas de desalojo por el problema de la Brecha Lacandona. De igual manera se incorporaron varias comunidades del municipio de Las Margaritas,¹⁴ las cuales colindan al norte con algunas Cañadas de Ocosingo, sobre todo a raíz de lo ocurrido en la Nueva Providencia,

Encarrilados en este proceso de crecimiento, después del Congreso Indígena de 1974, se volvieron a reunir y a coordinar los miembros de las uniones de ejidos tzeltales de Ocosingo y uniones de ejidos tojolabales de Las Margaritas, relacionándose ahora de manera directa y ya sin la intervención de la Iglesia. Después del conflicto en la Nueva Providencia, ingresaron a la *Quiptic Ta Lecubtesel* 36 comunidades de la región, con ello se amplió la

¹³ Las comunidades que se integraron son Chiviltic, Plácido Flores, San José, san Caralampio, Villa de las Rosas, Jardín, Culebra, Santa Rita, Perla de Acapulco, Velasco Suárez; éstas constituyeron la Unión de Ejidos Agua Azul, que posteriormente formará parte de la ARIC Unión de Uniones en 1988.

¹⁴ Las comunidades de Las Margaritas que se incorporaron a la *Quiptic* para llevar a cabo acciones en defensa de la tierra son Guadalupe Tepeyac, La Realidad, cruz del Rosario, Nuevo Momón, Monte Cristo, Flor del Río; éstas más adelante, en 1985 formarán la Unión de Ejidos de la Selva, también integrante de la ARIC Unión de Uniones en 1988.

acción participativa y la unidad coordinada en la zona de las Cañadas en tres municipios: Ocosingo, Las Margaritas y Altamirano.

Aunque la organización estuvo ante un gran problema durante el suceso de la Nueva Providencia por la muerte de ocho personas, sus integrantes se enfrentaron a esta situación con mayor organización y capacidad de decisión. Lo más significativo del hecho fue el crecimiento organizativo, no sólo en términos cuantitativos, como ya lo vimos, sino en términos cualitativos porque realizó acciones de manera organizada y con mayor contundencia, como fue coordinar toda la zona para que no se permitiera el aterrizaje de ninguna avioneta. Esto fue lo que atrajo a pobladores de otras comunidades y regiones, pues vieron que con esta forma de organizarse se respondía a sus expectativas para vislumbrar solución a sus problemáticas cotidianas.

Con lo antes expuesto, podemos ver que este proceso manifiesta la consolidación tanto interna como externa de la organización porque logra superar el medio tenso al que se enfrenta. Los primeros pasos organizativos de la *Quiptic* nos remite al origen de los procesos de intercambio e influencia recíproca entre la organización y el medio. Como lo señalamos en el capítulo primero, el medio arroja herramientas analíticas para explorar los cambios y negociaciones entre la organización y su ecosistema.

En el análisis organizativo del proceso de crecimiento de la *Quiptic Ta Lecubtesel* podemos observar que las comunidades que se integraron a ella después de constituida, adoptaron la decisión por participar colectivamente de acuerdo al ambiente que percibieron. Mediante esta decisión crearon sus propias expectativas.

Hasta el momento podemos observar que la *Quiptic* fue realizando de manera paulatina mecanismos que la orientan más hacia los que puede ser una organización. En la medida que logró controlar las tensiones –retomando a Richard Hall– fue capaz de adaptarse a nuevas circunstancias, lo anterior se advierte en la *Quiptic* cuando los pobladores de las Cañadas comenzaron a percibir que tenía mayor efectividad actuar de manera conjunta que individual y quienes aún no se integraban a ella vislumbraron que ese actuar colectivo podía constituir una vía posible de solución a sus problemas; ya que, después de las negociaciones del conflicto de la Nueva Providencia, los resultados

positivos trajeron como consecuencia el crecimiento cuantitativo de la organización.

Este proceso forma parte del *aprendizaje organizativo*, pues permitió a la *Quiptic* percibir su consistencia y posibilidades de dar continuidad a su trabajo; es decir, fue capaz de construir su propio guión de la realidad social,¹⁵ habilidad que también le servirá para comparar expectativas y realizaciones. Las situaciones observadas hasta el momento, nos permiten apuntar el camino hacia los primeros rasgos del proceso de identidad colectiva en la organización.

3.2.2 Apertura hacia otras expectativas

Una dimensión que se interrelaciona con las orientaciones que acercan a la *Quiptic* a usar acciones de organización tiene que ver con la forma en que abren sus posibilidades de alcanzar otras expectativas. Una vez encaminadas las supuestas posibilidades para solucionar el conflicto de la Brecha; la organización intentó cumplir con otros objetivos relacionados con las necesidades inmediatas de sus miembros y apegándose a los objetivos que le dieron origen.

La confiabilidad que se abrió hacia la organización tuvo que ver con el grado de seguridad que sus miembros depositaron en ella, pues cuando éstos vieron cumplidas sus expectativas, la confianza en el organismo creció; este proceso trajo como consecuencia, a su vez, la gestación de otras expectativas, como ya lo señalamos al inicio de este capítulo. La apertura hacia este proceso en la *Quiptic* tuvo relación directa con las circunstancias que rodearan su ambiente de acción; es decir, tanto con las oportunidades que brindó el medio como con sus capacidades organizacionales para aprovechar estas circunstancias.

En el caso de la *Quiptic* las expectativas que ahora pretendían cumplir tuvieron relación directa con las necesidades inmediatas de los indígenas de Las Cañadas y se orientaron fundamentalmente hacia tres objetivos: lograr la

¹⁵ Melucci, *op cit.*

comercialización de sus productos, plantear por primera vez alternativas legales para solucionar el conflicto de la Brecha y buscar la creación de una unión de crédito que impulse el desarrollo económico en la zona.

Como lo señalamos en el capítulo anterior, café y ganado son los principales productos de comercialización en las Cañadas, ellos constituyen la fuente de ingreso más importante para las familias en las comunidades. El café es uno de los productos que genera mayores ingresos en Chiapas;¹⁶ sin embargo, los pequeños propietarios de la zona se habían beneficiado muy poco con su comercialización. La mayor parte de ellos comprometía su producto con intermediarios particulares, mucho tiempo antes de la cosecha y a precios por debajo del mercado promedio.¹⁷

Para dar solución a esta necesidad en la zona, la *Quiptic* comienza a valorar sus posibilidades de acción en el medio donde se encuentra, para así comercializar el café de sus integrantes.

3.2.3 Por el camino de la comercialización

La Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* fue una de las organizaciones que se integró de forma tardía¹⁸ al proceso de comercialización cafetalera. El primer paso que dieron los dirigentes para lograr sus objetivos fue convencer a sus miembros de la necesidad de participar en él, pues ante su nula experiencia en este tipo de proyectos, los indígenas desconfiaban porque pensaban que era una instancia del gobierno que podía manipularlos u obligarlos a afiliarse a la Confederación Nacional Campesina (CNC). La comercialización cafetalera constituyó el primer acercamiento de la organización con instituciones dedicadas a la producción.

Antes era muy difícil que la gente aceptara un proyecto, porque creían que con él las autoridades estatales sólo querían dividirnos. La situación de pobreza fue lo que nos obligó a convencerlos que debíamos

¹⁶ También es uno de los principales agroexportadores del país.

¹⁷ Con frecuencia a la mitad e incluso a la tercera parte del precio de garantía. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 125.

¹⁸ Señalo lo anterior porque en la zona de la Selva Lacandona los grupos indígenas que buscaron mecanismos para participar en el proyecto de comercializar café por medios del instituto fueron tzotziles y choles, mismos que, más tarde, invitarán a la *Quiptic* a incorporarse en los convenios que firmarán con el Inmecafé.

participar, el argumento principal que usamos para ello fue que el dinero que el gobierno empleaba en proyectos productivos venía de los impuestos de todos los mexicanos. Comenzaron a analizarlo de esa manera y terminaron reflexionando que sí teníamos derecho a participar, pues una de las obligaciones del Estado es brindarnos apoyo.¹⁹

Los integrantes de la organización supieron que existía el Inmecafé gracias a las reuniones que sostenían con otras organizaciones y a los brigadistas de la OID, que fueron expulsados en 1978 y que regresaron a la organización como asesores de la misma.

Nosotros desconocíamos por completo que existían instituciones a las que podíamos recurrir para pedir apoyo, sólo conocíamos la Reforma Agraria, no sabíamos nada del INI, de la Secretaría de Educación Pública ni del Inmecafé, fueron los asesores políticos de la *Quiptic* y las organizaciones del estado por quienes nos enteramos que podíamos participar en ese proyecto.²⁰

Con el objeto de integrarse a los convenios del Inmecafé, los dirigentes de la *Quiptic* realizaron reuniones en su zona. A finales de 1979 y principios de 1980 las comisiones de la Coordinadora de Comercialización del Café de Chiapas (Cococh) que ya tenían una sólida relación con el instituto, invitaron a la organización a participar en el nuevo convenio que firmarían con la institución. Después de la firma del convenio, la organización pasó por una serie de dificultades para hacer que se cumpliera lo pactado, pues el instituto no quería respetar el precio del producto al que se había comprometido pagar.

El 31 de mayo y el 1º de junio -una vez pasada la cosecha- realizaron una asamblea y reunión de trabajo con el director del Inmecafé y con un comisionado de la Secretaría de la Reforma Agraria, a la que asistieron también representantes de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo Sonora, como método para darle seguimiento al trabajo y fortalecer la alianza con la institución y con otras organizaciones.²¹

A pesar de las dificultades que atravesaron, el convenio con el instituto se llevó a cabo. Para 1980 la organización, junto con otras, se reunió con el

¹⁹ Entrevista a Javier Toledo, integrante de la ARIC Unión de Uniones, Ocosingo, junio de 1999.

²⁰ Entrevista a Javier Toledo, integrante de la ARIC Unión de Uniones, Ocosingo, agosto de 1998.

²¹ Cfr. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 132.

gobernador del estado Juan Sabines para discutir el problema de la comunidad Lacandona, en ésta lo invitaron a participar en la firma del convenio con el Inmecafé, el gobernador aceptó y también les propuso que se integraran a la CNC o a cualquier otra central del PRI.²² El 27 de octubre cuando firmaron el segundo convenio, el gobernador no asistió porque la organización se había negado pertenecer a la CNC. No obstante, el 27 de octubre de 1980 se estableció el segundo convenio. Más adelante, en el ciclo de comercialización 1981-1982 realizaron un tercer convenio junto con otras organizaciones, esto ocurrió en octubre de 1981.

A pesar de ser un proyecto que logró parte de sus objetivos en un principio, el Inmecafé pasó por graves problemas debido a la caída del precio internacional del café, por ello los campesinos no pudieron devolver los créditos obtenidos y la institución no pudo recuperar lo invertido; aunado a lo anterior estaba la ineficacia del Instituto por la falta de personal para atender todas las zonas.²³

La desorganización de Inmecafé en el medio rural, así como la falta de seriedad y la ineficacia, sumado a la escasez de recursos en efectivo, llevaron finalmente al descrédito de la institución, por un lado y al repunte y reforzamiento del control de los caciques en las regiones cafetaleras, quienes aprovecharon la infraestructura estatal para su propio beneficio, por el otro.

A pesar de estos problemas, el nuevo camino emprendido por la *Quiptic* en la comercialización le abrió espacios de negociación y de influencia política en la zona. Los convenios con el Inmecafé le reconocían dichos espacios al interactuar con ella como interlocutor válido, aunque en este proceso se enfrentó a las relaciones tradicionales que el gobierno tenía con los campesinos: el corporativismo representado por la CNC; a pesar de ello la organización continua teniendo presencia y trabajando en las Cañadas y así intentar cumplir con las nuevas expectativas de sus miembros.

²² Cfr. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 134

²³ Para 1976 la empresa contaba con tan solo 38 promotores para atender un total de 2,111 unidades económicas de producción y comercialización en todo el país; éstas agrupaban a 978,252 campesinos. Lo anterior significa que a cada promotor le correspondía atender en promedio 56 unidades; tarea inviable. Cfr. Magdalena Fritscher: 1989. *op.cit.*: 76.

3.2.4 Búsqueda por constituir una unión de crédito

El proyecto más ambicioso de la *Quiptic* constituye un fenómeno importante que identifica a esta colectividad como organización, me refiero al proyecto de constituir una Unión de Crédito.

Desde 1977 -con los acontecimientos de la Nueva Providencia- y hasta principios de 1981 la *Quiptic* había mantenido una acción política cada vez más fuerte y reconocida, con logros y avances que se sucedían uno tras otro. Esto llevó a sus integrantes a mantener una actitud de confianza. Situación que originó la búsqueda de nuevas soluciones a sus necesidades como ejidatarios de las Cañadas.

Con base en esta inquietud, la organización impulsó la idea de crear en Chiapas una unión de crédito, planteamiento que absorbe la energía de casi todas las acciones de la organización para impulsar su creación.

La mayor parte de los indígenas y campesinos jamás había recibido crédito de las instituciones bancarias privadas o públicas, debido a que, entre otros requisitos, se les exigían documentos que, por lo general no tenían. Con la unión de crédito trataron de combatir el problema del acceso al financiamiento con tasas de interés menores.

El hecho de que la *Quiptic* se integrara al proyecto de construir una unión de crédito tiene relación -de nueva cuenta- con el trabajo que había desarrollado la Organización Ideológica Dirigente OID en otras partes del país, ya que esta misma organización desarrolló importante labor en el norte del país, en estados como Durango, Coahuila y Sonora; ahí trabajaron con sectores de la industria, en Monclova, así como con indígenas de los Valles Yaqui y Mayo Sonora.

Tal como lo señalamos anteriormente, los brigadistas de la OID fueron expulsados de las cañadas en 1978 y para 1979, algunos de sus miembros volvieron a entablar pláticas con los dirigentes de *Quiptic*, invitándolos para que se integraran al proyecto de la Unión de crédito.²⁴ Es a partir de entonces

²⁴ Entre ellos estaba René y Martha Orantes; además es de resaltar que la OID había asesorado a los indígenas del Valle Yaqui y Mayo Sonora para crear una unión de crédito, proyecto que logró sus objetivos y, con base en esta experiencia, asesoraron a los miembros de la *Quiptic* para que crearan una unión de crédito.

que nuevamente los miembros de la OID volverán a fungir como asesores de la *Quiptic*, por lo menos durante las dos siguientes décadas.

De esta forma, a finales de 1980 la *Quiptic* decidió, junto a otras organizaciones, iniciar la lucha por formar una unión de crédito agropecuaria e industrial con el apoyo de campesinos de los valles Yaqui y Mayo Sonora.

Antes de tomar esta decisión, la organización realizó un intenso trabajo de promoción en todas las comunidades, en las asambleas se explicaba a los asistentes qué significaba y para qué servía una unión de crédito. Ésta se planteó como instrumento para combatir los problemas de financiamiento y como un mecanismo para impulsar el desarrollo económico y social en las Cañadas; que les serviría para hacer más productiva la tierra y tener un aumento, por un lado, en las cosechas para autoconsumo: maíz y frijol; y por otro, en los productos destinados al mercado: café y ganado. Obtendrían sus propios medios de transporte, porque la falta de ese servicio aumentaba hasta en el doble los costos.²⁵ La organización señalaba: “También se pueden construir bodegas, adquirir camiones o avionetas, tractores, comercializar hacia el extranjero, construir aserraderos, construir agroindustrias, comprar mercancías, materias primas, conseguir asistencia técnica, avanzar en la comercialización de todos los productos”.²⁶

En las comunidades también se expusieron las ventajas que podían obtener con la unión de crédito, pues esta les permitía obtener créditos más bajos y con la ventaja de que ellos mismos la administrarían. La idea era que ellos aportaran un capital social, el cual garantizaba que podían manejar hasta diez veces más crédito que lo aportado. Además con la Unión podían obtener créditos con 1% o 2% menos de interés en cualquier banco. Finalmente, también serían ellos los que consultarían con las comunidades los proyectos que convenían a la región para saber cómo se iba a repartir el dinero.²⁷

Lo que la *Quiptic* pretendió al impulsar la creación de la unión de crédito no se limitaba a solicitar crédito sino que la organización -junto con las otras que formaban parte del proyecto- tuviera su propio banco, en el

²⁵ Legorreta, *op.cit.*: 138.

²⁶ Unión de Uniones: 1981. “Nuestra lucha por la unión de crédito”, folleto.

²⁷ Legorreta: 1998. *op.cit.*: 145.

que ellos decidirían las formas de administrar los fondos. Por esto consideraban que la unión de crédito serviría para impulsar el desarrollo económico.

Todos estos planteamientos generaron nuevas expectativas en la población de las Cañadas. Con esta perspectiva, los dirigentes de la organización se trazaron una primera meta: tratar de obtener la concesión de la unión de crédito agropecuaria e industrial. El reto que tenían significaba cubrir sus propias expectativas y superar la desconfianza de la Comisión Nacional Bancaria.

En este contexto, las acciones de la *Quiptic* para lograr la concesión representaron un gran esfuerzo.²⁸ Tomaron cursos con el fin de tener las bases que apoyaran su solicitud, además tuvieron que depositar \$50,000 para garantizar el trámite. Consiguieron cartas de bancos expresando su disposición de trabajar con la unión de crédito, este proceso de preparación les llevó por lo menos un año y medio de intenso trabajo.²⁹

El 27 de mayo de 1981 se firmó el acta de solicitud a la Comisión Nacional Bancaria para la unión de crédito, se nombró al presidente, tesorero y secretario de la misma. El 4 de julio de 1981 se presentó la solicitud de concesión de la unión de crédito a la Comisión Nacional Bancaria.³⁰ El problema que ahora tenían que resolver era entregar en dos meses la primera parte del capital social, es decir \$25,000,000. La organización sólo contaba con \$4,000,000, la cantidad faltante la lograron reunir gracias a la solidaridad de otras organizaciones.

Finalmente, después de más de dos años de promoción, gestiones y búsqueda de apoyos, el 21 de mayo de 1982, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros otorgó la concesión de la unión de crédito.

²⁸ En este proceso levantaron más de 130 actas de asambleas y enviaron comisiones de indígenas a la Coalición de Ejidos Colectivos de Sonora, con el fin de capacitarse en la operación de los créditos. CFR, Legorreta. *op.cit.*: 146.

²⁹ Al mismo tiempo se preocupaban para retomar la iniciativa en el problema agrario en con el decreto de la selva lacandona.

³⁰ Durante los meses de julio, agosto y septiembre, una comisión de la *Quiptic* trabajó con funcionarios de esta institución hasta agotar las dudas y confusiones en sus planteamientos.

Sin embargo, antes de que se vieran los logros de la asociación, la *Quiptic* abandonó el proyecto debido a conflictos de liderazgos entre sus dirigentes y las otras organizaciones participantes en la asociación.

En este apartado hemos explorado diversas dimensiones analíticas que se interrelacionan en los datos empíricos de la organización. En primer lugar, observamos que las decisiones adoptadas por la *Quiptic* permiten orientar sus acciones hacia otras expectativas, una vez superadas las primeras.

En el momento en que la *Quiptic*, como actor colectivo, elabora sus expectativas y evalúa las posibilidades y límites de su acción, muestra cierta capacidad para definirse a sí misma. Esto es, al orientar su acción colectiva ya no sólo a solucionar la tenencia de la tierra sino hacia otras metas como la comercialización del café y la creación de una unión de crédito, le permite evaluar sus posibilidades y límites de acción; gracias a ello aprovechó posibilidades que el mismo ambiente le ofrecía porque la política agraria desempeñó un factor importante para el cumplimiento de esas expectativas.

Con los datos hasta el momento vertidos podemos comenzar a utilizar las primeras herramientas analíticas que nos permitirán entender la acción colectiva de la organización. Retomando la propuesta de Melucci sobre la acción colectiva encontramos que las acciones de la *Quiptic* se orientan a ciertos fines: la regularización de la tierra, la comercialización del café y la obtención de créditos para impulsar el desarrollo productivo. Con la finalidad de lograrlo hacen uso de los medios con que cuentan: utilizan la representatividad y el reconocimiento que han adquirido para negociar con las instancias correspondientes, así como presionar mediante protestas y manifestaciones para solucionar sus demandas. El ambiente donde se lleva a cabo la acción colectiva de la organización -como lo mencioné con anterioridad- fue un factor fundamental para que las acciones de la *Quiptic* rindieran fruto, porque sin las condiciones adecuadas como la nueva reforma agraria, no hubieran sido posibles los avances de la misma,³¹ por ello es importante explorar más sobre la relación del medio con la organización, tal como lo analizaremos en el siguiente apartado.

³¹ Melucci: *op.cit.*: 3

3.3 *Interrelación con el medio*

Cuando la *Quiptic* adoptó mecanismos que le permitieron acercarse a lo que es una organización, un factor que tuvo influencia en ello fue la interrelación con el medio; esta interrelación llevó implícitos tres fenómenos: el primero de ellos ya lo hemos analizado en páginas anteriores, en él la organización orientó sus acciones a la concertación y negociación cuyo resultado positivo genera mayor confiabilidad en esos mecanismos, pues el hecho de que las negociaciones con instituciones rindieron los frutos esperados, provocó que los militantes de la *Quiptic* confiaran en esa vía para solucionar sus problemas, pues sin esa confianza no hubieran podido comercializar sus productos.

El segundo fenómeno está constituido por las oportunidades que le brindó el medio, situación que analizaremos en este apartado. La mayor parte de las relaciones entre el medio y la organización estuvieron reguladas por un marco institucional de reconocimiento mutuo, tal es el caso del marco institucional del comercio cafetalero. Éste representó parte de las oportunidades que le brindó el medio a la *Quiptic* y el mérito de la organización radicó en aprovecharlas.

Esta relación con el medio no fue en un solo sentido, es decir no sólo influyó el medio en la organización, pues la organización también incidió en el medio. Al respecto indagaremos sobre uno de los logros más importantes de la *Quiptic* en la lucha por la tierra, me refiero a la propuesta de solución que plantea la organización para solucionar el conflicto de la Brecha. Esta situación fue novedosa pues, por primera vez, la organización no se opuso al Decreto de la Comunidad Lacandona sino que planteó una posible solución al conflicto que generó.

3.3.1 *El escenario institucional de la comercialización cafetalera*

Es importante tomar en cuenta la política estatal que se desarrolló en el momento para la comercialización del café, pues ayudará a comprender por qué fue posible que la organización cumpliera parte de sus expectativas.

Coherente con la propuesta de fortalecer la economía campesina -tal como lo vimos en el capítulo anterior- el régimen de Luis Echeverría Álvarez buscó incrementar la injerencia estatal entre núcleos de pequeños propietarios que producían bienes para la comercialización. Esta decisión se percibió de manera significativa tanto en ingenios azucareros, como en tabacaleras, en estas el ejemplo más significativo se vio en la comercialización del tabaco, porque después de pertenecer a trasnacionales pasó a manos de la paraestatal Tabaco Mexicano (Tabamex).

En el caso del café, producción que está casi totalmente en manos del campesino, es decir el 95%, se comercializaba mediante una extensa red de intermediarios, el gobierno federal decidió insertarse en el ámbito cafetalero a través del reforzamiento del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé), organismo creado sexenios atrás, pero con escasa injerencia en el sector. A partir de 1973 esta empresa busca crear una estructura de comercialización paralela a la privada y también desea incrementar su participación en la exportación del grano, pues en ese momento se atravesaba por una coyuntura excepcional en cuanto a precios en el mercado internacional.³²

Con el fin de desplazar a los intermediarios, el Inmecafé amplió su intervención en el medio cafetalero, multiplicando sus centros de compra,³³ ofreciendo precios superiores a los pagados por el comercio privado. De esta forma logra captar casi el 20% de la producción cafetalera nacional.³⁴

Para la comercialización del café, la empresa estableció con los campesinos un contrato de compra en el que se otorgaron créditos bajo la forma de anticipos, por este medio el Inmecafé impulsó la creación de uniones de productores y comercializadores que se conocerían como Unidades Económicas de Producción y Comercialización.

La reformulación de objetivos del Inmecafé respondió de manera coherente a la visión que el sexenio tenía de los campesinos: considerarlos como el sector que debía ser el protagonista de la nueva gesta modernizante, destinada a impulsar el desarrollo social de la sociedad rural. Con esta visión

³² Fritscher, Magdalena: 1989. *Estado y campo...*:75.

³³ El aumento de centros de compra pasa de 63 en 1970 a 305 en 1974.

³⁴ Flores de la Vega Margarita: 1979. "La política del INMECAFÉ y la Sierra Mazateca (1973-1976), en *Comercio Exterior*, México D.F., julio: 23.

del medio rural el gobierno enaltecía la imagen del campesino como sujeto productivo.

Teniendo como telón de fondo este proyecto estatal en torno a la comercialización del café y el papel protagónico que debía desarrollar el campesinado, la *Quiptic*, al igual que muchas organizaciones campesinas en el país, buscó ser parte de este ambicioso proyecto.

3.2.3 Innovación organizativa para solucionar el conflicto de la Brecha

Entre los distintos cambios y aprendizajes organizativos que experimentó la *Quiptic*, de nueva cuenta se enfrentó al problema de la Brecha Lacandona; sin embargo, ahora las movilizaciones y negociaciones tendrían mayor efectividad organizativa. Surgió en esta nueva etapa del conflicto un elemento significativo, por primera vez presentarían, ante las autoridades agrarias, una propuesta para solucionar el conflicto.

Durante la gobernatura de Juan Sabines, el 22 de septiembre de 1980, se informó a las familias afectadas por el decreto de la Comunidad Lacandona que tenían que salir de esas tierras y trasladarse a cualquiera de los nuevos centros de población: Velasco Suárez, Frontera Echeverría o a Quetzalcóatl, éste se fundaría para las comunidades de las Cañadas de Ocosingo. Días después el delegado de la SRA les reiteró que quisieran o no, tenían que abandonar las comunidades.

Ningún gobernador anterior había vuelto a insistir sobre el asunto; sin embargo, Sabines empleó nuevas tácticas y aprovechó los conflictos que se daban entre los indígenas para desalojar a las comunidades de las Cañadas; así las acciones también fueron encaminadas a generar enfrentamientos entre los indígenas. Esto ha llevado a Carlos Tello a afirmar lo siguiente:

Juan Sabines optó por dividir para vencer; su táctica fue provocar choques entre las comunidades. Se empezó a hacer creer a los campesinos de los nuevos centros de población que las comunidades que no aceptaron la reubicación eran invasores y que por su culpa no se regularizaba la tenencia de la tierra de ellos.³⁵

³⁵ Carlos Tello: 1995. *La rebelión de las cañadas*: 81.

Esto provocó que los grupos de campesinos tzeltales de Palestina y Velasco Suárez quemaran las casas y cultivos de los grupos de población más cercanos a ellos.

A partir de ese momento, se retomó la discusión del conflicto de la Brecha Lacandona en las asambleas, de ellas emanó un planteamiento alternativo, dejando atrás la postura de oponerse totalmente al decreto: propusieron a las autoridades agrarias ajustar los linderos de la parte que afectaba a sus comunidades. La organización fundamentó su propuesta de acuerdo con la Ley de la Reforma Agraria y demandaron: “La rectificación de los linderos que nosotros ocupamos, regularización de los derechos agrarios de los poseionarios y respeto a los derechos de los ejidatarios”.³⁶

Al aniversario de la *Quiptic* asistieron distintas organizaciones sociales, ahí se decidió que éstas apoyarían las acciones que la organización desarrollaría para impulsar su propuesta de ajuste de linderos de la Comunidad Lacandona. El resultado de las negociaciones fue la firma de un convenio con las autoridades del gobierno federal y estatal, en el que la organización señaló: “Lo más importante es que se establece [...] la búsqueda de una solución, donde el problema ya no es cómo sacarnos, sino de qué manera nos quedamos legalmente con nuestra tierra”.³⁷

En las negociaciones lograron que las autoridades aceptaran rectificar el Decreto y respetar las tierras que legalmente habían poblado los ejidatarios. Otro resultado de estas acciones fue que se sentaron las bases para el reconocimiento posterior de los derechos agrarios de las 26 comunidades afectadas por el decreto, aunque tuvieron que pasar siete años para alcanzar parte de la solución de este conflicto.

La defensa de la tierra permitió a la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* aglutinar e integrar a decenas de comunidades de casi todas las Cañadas, sus miembros se formaron y aprendieron al calor de la lucha agraria

³⁶ Unión de Uniones. “Nuestra lucha por la tierra en la Selva Lacandona”, n.13, UACH, 1983: 98

³⁷ *Ibid.*: 160

que constituyó -durante muchos años- el eje principal en la conformación de la organización y del movimiento social indígena de la región.

La relación constante que la *Quiptic* tenía con las distintas instituciones estatales y agrarias, fue logrando cierta representatividad, tanto en el seno de las Cañadas como hacia el exterior, pues las mismas instituciones –estatales, federales, entre otras- la reconocían como interlocutor y gestor de la zona. Teniendo presente la representatividad con que contaba la organización, el gobierno del estado intentó incorporarla a la tradicional forma de relación entre las autoridades y las organizaciones: el corporativismo; como lo señalamos, Juan Sábines les aseguró que resolvería todas sus peticiones, al tiempo que los invita a integrarse a la CNC. El hecho marcó notablemente la relación entre los dos actores, pues mientras la *Quiptic* se esforzará a partir de entonces por mantenerse al margen del corporativismo, el gobierno estatal no cesará en intentar una y otra vez incorporarla a la central campesina.

La interpretación que podemos realizar con base en los datos empíricos es el cambio organizacional, éste es un problema que la sociología nos permite explicar a partir de categorías analíticas precisas. Aquí entenderemos el cambio en la organización como un proceso adaptación o ajuste en las formas estructurales, en donde las diferencias en el ambiente no son el único factor útil para explicar las diferencias en las organizaciones. Richard Hall advierte que el cambio en las demandas de la organización tienen que ver con el medio, pues obligan a la redefinición de actividades y a la innovación.³⁸

Aterrizando lo anterior en la investigación empírica observamos que cuando las autoridades de la entidad vuelven a insistir sobre la reubicación de los poblados afectados por el decreto, la organización redefine sus acciones pues hasta el momento éstas se enfocaron a rechazar totalmente el decreto; sin embargo, ahora se orientan a proponer una alternativa: replantear los límites territoriales de la comunidad lacandona. En este sentido la innovación es la propuesta de la *Quiptic* para hacer un ajuste de linderos; otro elemento novedoso en las negociaciones fue el uso de los derechos agrarios como elemento fundamental que argumentaba la nueva propuesta.

³⁸ Cfr. Richard Hall: 1973. *Organización: estructura y proceso*: 123.

La alternativa que presentó la organización para solucionar el conflicto de la Brecha nos permite ubicar otra dimensión analítica de nuestro objeto de estudio: el aprendizaje organizativo. Como lo señalamos en el apartado anterior, este aprendizaje implica el descubrimiento o incluso la creación y adquisición, por parte de la *Quiptic* de nuevos modos de razonamiento; es decir, nuevas *capacidades colectivas*; siguiendo con esta temática, cuando la organización propone un ajuste de linderos de la Brecha Lacandona y argumenta su propuesta con base en la Ley de la Reforma Agraria, la *Quiptic* descubre esta herramienta como defensa, y adquiere, con su argumentación, un nuevo modo de razonamiento, cuya característica fundamental es proponer una alternativa y no sólo rechazarla como anteriormente lo había hecho.

A pesar de todo, la organización logró negociar con las autoridades de la Reforma Agraria los linderos de la comunidad lacandona, lo que significa que una parte de las instituciones aceptó tener una relación distinta a la tradicional entre el Estado y los grupos organizados.

Lo anterior también significó para la *Quiptic* un esfuerzo por abrir espacios de discusión y negociación manteniendo su propia autonomía; es decir, buscar vías de participación que no implicaran el control de la organización por parte del corporativismo estatal, en donde el espacio que se abriera fuera utilizado para resolver los objetivos y las expectativas de sus integrantes.

3.4 Relación con otros actores

El proceso mediante el cual la *Quiptic* se orientó al uso de mecanismos propuestos de una organización tuvo relación directa con los logros y tropiezos de la misma por ello es necesario recurrir a la relación que guardó con otros actores en cada proceso. Esta relación es importante porque en esa dimensión podremos encontrar factores que contribuyen tanto a explicar parte de los avances como los conflictos internos.

Desde los primeros pasos organizativos de la *Quiptic* se establecieron relaciones con otros actores para buscar apoyo a sus demandas. En el presente

apartado indagaremos la influencia de las acciones conjuntas con otras organizaciones en los cambios, crecimiento y conflictos de la *Quiptic*.

En el apartado anterior analizamos la interrelación que guardó la organización con el medio; ahora daremos cuenta cómo influyó la relación con otros actores para que la *Quiptic* adoptara cada vez más mecanismos organizacionales. En la relación de la organización con otros actores también observamos que durante las primeras acciones colectivas la apoyaron en medidas de presión que la *Quiptic* adoptó para solucionar en conflicto de la tierra; sin embargo, una vez abiertas las posibilidades de solución a ese problema, la dinámica de las relaciones con otros actores tomaría un nuevo giro, ahora éstas explorarían mecanismos como la negociación y concertación para solucionar nuevos retos. Comercializar sus productos e impulsar el desarrollo social en sus zonas.

En este apartado indagaremos sobre las relaciones de la organización con otros actores, situación que ayudó a que la *Quiptic* comercializara café, abriera posibilidades de solución al conflicto de la Brecha e impulsara la creación de una Unión de Crédito.

3.4.1 Presencia de otras organizaciones en las Cañadas

En este apartado indagaremos sobre la relación y presencia de otras organizaciones en las Cañadas, como lo señalamos en la introducción, dos organizaciones políticas llegaron a las Cañadas en la década de los años setenta. El origen de ambas se gestó a raíz del movimiento de 1968; se trata de la Unión del Pueblo y la Línea Proletaria, de manera conjunta formaron la OJD en 1976.

La OJD desarrolló su trabajo casi a lo largo de un año en las Cañadas; teniendo como marco ideológica la doctrina maoista, se propusieron desarrollar en la zona una “lucha popular prolongada”. Consideraban que la única posibilidad de cambio debía darse por medio de la revolución y para ello “deberían eliminar el poder de cualquier minoría e instaurar un poder

popular”.³⁹ De acuerdo con esta forma de percibir la realidad, su objetivo era la construcción de un “poder popular alternativo”.

Los militantes de la OID se agrupaban en brigadas que recorrían las Cañadas dando cursos y talleres que tocaban desde temas sobre derechos agrarios hasta de conciencia proletaria o de la doctrina del movimiento de masas que pretendían generar en la zona.

Pronto la compleja realidad de las Cañadas rebasó estas expectativas de la OID, pues el mosaico de problemáticas no encajaba con el proyecto de cambio dogmático que se planteó la organización. El motivo fundamental del fracaso en sus propuestas fue el desconocimiento total no sólo sobre la cultura tzeltal, sino acerca de los procesos sociales que históricamente caracterizaban a la zona; parte de esta historia es la Iglesia católica, pues como lo señalamos en el segundo capítulo de este trabajo, el cambio de relación entre la Iglesia católica y los indios fue uno de los factores que incidieron en la constitución de la *Quiptic*, pues los catequistas capacitados por la diócesis pronto se transformaron en los primeros líderes de la organización. Los brigadistas de la OID pasaron por alto esta situación y decidieron combatir directamente los liderazgos de catequistas y *tuhuneles*, pues según sus apreciaciones, estos puestos de poder los llevaban a desarrollar prácticas caudillistas y caciquiles. A este intento por acabar con la influencia religiosa le llamaron “Lucha a muerte contra la socialdemocracia”;⁴⁰ es decir, trasladaban automáticamente lenguajes y procesos que nada tenían que ver con los que se desarrollaban en la zona.

La realidad les mostró lo errado del proyecto, los conflictos con la diócesis y los catequistas fueron en aumento; en ello encontramos explicación a la expulsión de los brigadistas de la Organización Ideológica Dirigente de las Cañadas, antes de cumplir un año de trabajo en la zona, en 1978.

³⁹ Documento interno de la OID: *Hacia una política popular*, citado por Legorreta, Carmen: 1998. *Religión política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena: 99.

⁴⁰ Legorreta, Carmen: 1998. *Religión política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena: 110.

3.4.2 En la comercialización del café

La *Quiptic* logró entrar al proceso de comercialización cafetalera gracias a que las organizaciones que la invitaron a participar, contaban con experiencia, pues habían negociado dos convenios -de manera exitosa- con el Inmecafé. Este instituto buscó mecanismos para proporcionar créditos a la producción y la comercialización, así como apoyar a los pequeños productores con su propia infraestructura. Los centros de acopio estaban diseñados para hacerle competencia a los intermediarios privados. En la zona de la selva lacandona, los primeros grupos indígenas que buscaron mecanismos para participar en un proyecto de este tipo fueron los tzotziles y choles.⁴¹

Con la pretensión de promover y discutir en estas áreas la comercialización del café, los días 3 y 4 de octubre de 1979 formaron la Coordinadora de Comercialización de Café de Chiapas (Cococh). En esta nueva organización discutieron cómo resolver los problemas comunales que enfrentaban, para definir cuáles serían las demandas ante el instituto. También identificaron cuáles eran los puntos que tenían en común con las políticas del Inmecafé en ese momento, a fin de buscar en ellos una alianza. Toda esta preparación fue la base del éxito que tuvieron.

Estos dos grupos indígenas, integrados en la Cococh firmaron el 14 de noviembre de 1979 los dos primeros convenios con el Instituto en términos muy favorables tanto para los productores, porque representaba un importante impulso al proceso de coordinación orgánica que buscaban los dirigentes; como para la institución, pues buscaba aumentar su influencia en el mercado frente a un sector privado que contaba con gran presencia en la zona.

Entre otras ventajas, el convenio establecía que la paraestatal pagaría la mitad del flete aéreo y todo el flete terrestre, con ello la institución absorbía los gastos que provocaban el aumento en los costos de producción; así mismo, se convino en programar las entregas de los productores para ser recibidas de inmediato en los centros de acopio acordados; el instituto se comprometió a proporcionar costales en buenas condiciones y a no retrasar el primer pago, pues la programación de las entregas les permitiría tener listo el dinero de la preliquidación. Se establecieron un conjunto de condiciones que pretendían

⁴¹ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*: 127.

acabar con los abusos que sufrían los productores cuando vendían al centro de acopio en forma individual.

Las ventajas de esta negociación provocaron que se llegara a comercializar con el Instituto el 80% de la producción. En el ciclo 1982-1983 se entregaron cerca de 11 mil quintales.⁴²

Como lo mencionamos anteriormente fue la Coccoch quien invitó a la *Quiptic* a participar en los siguientes tres convenios con la paraestatal, ambas organizaciones emprendieron acciones para que el Instituto respetara los acuerdos y se coordinaron para negociar de la mejor manera estos convenios. Hasta el momento los indígenas de la zona tzotzil tienen la capacidad de comercializar café a distintas partes del país.

3.4.3 En el conflicto de la Brecha

Desde el inicio del conflicto de la Brecha, la *Quiptic* contó con el apoyo de distintas organizaciones con las que tuvo contacto directo desde el Congreso Indígena de 1974. Cuando el gobierno de Juan Sabines volvió a insistir en la reubicación de las comunidades integrantes de la organización; la *Quiptic* -de nueva cuenta- se coordinó con otros actores para solucionar la tenencia de la tierra, también encontraron apoyo de organizaciones del estado y de otras partes de país.

Cuando iniciaron nuevamente negociaciones con las autoridades de la Reforma Agraria, contaron con el apoyo de las secciones 147 y 288 del Sindicato de Mineros de Monclova, Coahuila; las secciones 67 y 68 del de Monterrey, Nuevo León; de la sección 7 del magisterio chiapaneco; colonias populares del Frente Popular Tierra y Libertad de Monterrey; y estudiantes y maestros de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH)⁴³

⁴² Cfr. Legorreta. *op.cit.*: 129.

⁴³ No hay que perder de vista que los asesores políticos de la *Quiptic* pertenecen a la UACH, por ello la universidad continuamente estará presente en sus nuevos proyectos. Legorreta: 139.

Estas organizaciones acordaron realizar una marcha-plantón en Tuxtla Gutiérrez para el 12 de octubre de 1981, consideraban que era el mejor momento para la manifestación pública de sus fuerzas.

Habíamos preparado bien nuestras fuerzas al interior de la organización y desarrollando una red de apoyos en el país; teníamos neutralizada la posición del gobierno del estado y de la SRA en el ámbito local, habíamos cambiado la correlación de fuerzas y era el momento de la manifestación política de nuestras fuerzas.⁴⁴

Para preparar la movilización asistieron a un pleno de la Unión Obrera Independiente (UOI) ahí decidieron hacer un mitin frente a la SRA en México, en apoyo a la comisión negociadora.

Durante los días 12,13 y 14 de octubre movilizaron en Tuxtla Gutiérrez a cerca de 2,000 indígenas, donde estuvieron acompañados de comisiones obreras mineras del norte del país, de maestros de la sección 7 del magisterio chiapaneco, de estudiantes y campesinos de los valles Yaqui y Mayo Sonora.⁴⁵ La demanda central fue el respeto y reconocimiento de los derechos agrarios de los indígenas afectados por el decreto de la Comunidad Lacandona.

Por su parte, el 13 de octubre de 1981, la UOI movilizó a 600 obreros frente a las oficinas de la SRA, de las que se retiraron hasta que se recibió a la comisión negociadora de Chiapas. Como resultado de esta serie de movilizaciones se sentaron las bases para el reconocimiento posterior de los derechos agrarios de 26 comunidades indígenas afectadas por el decreto.

3.4.4 Para la constitución de una asociación de crédito

La *Quiptic* no marchó sola para lograr la creación de la unión de crédito, parte medular de este nuevo proyecto fue la creación de la Unión de Uniones Ejidales y Grupos Campesinos y Solidarios de Chiapas⁴⁶, ésta fue constituida el 4 de septiembre de 1980, la formaban 2,000 representantes de 149

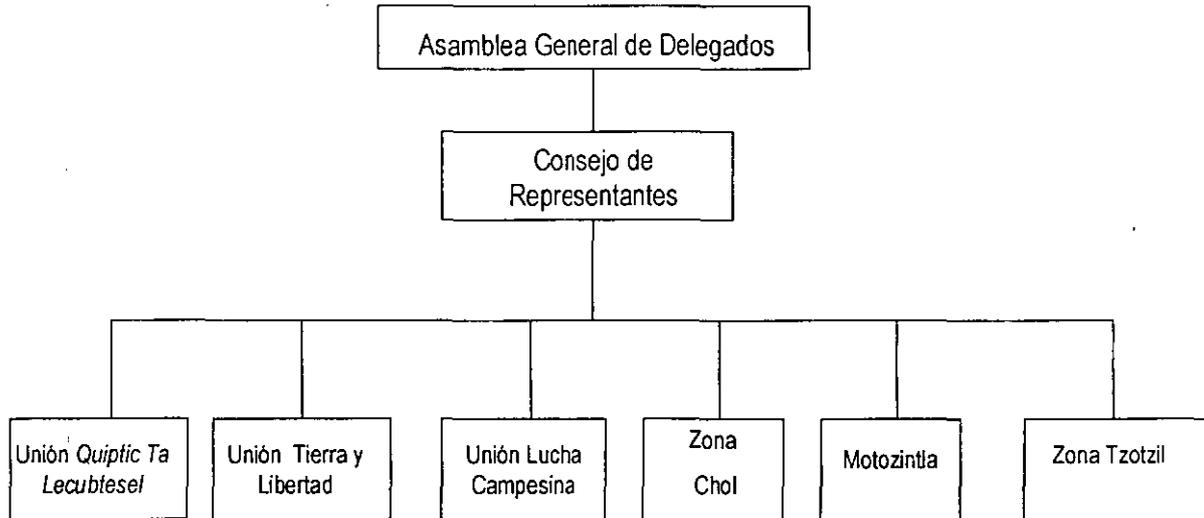
⁴⁴ Unión de Uniones, "Nuestra lucha por la tierra": 157.

⁴⁵ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*: 140.

⁴⁶ También conocida como Unión de Uniones, a la que así nos referiremos de aquí en adelante.

DIAGRAMA 2

Estructura de la Unión de Uniones Ejidales y Grupos Solidarios de Chiapas, 1984



Fuente: Documento interno de la organización *Q'uiptic Ta Lecubtesel*, 1983.

comunidades de 13 municipios.⁴⁷ En esta convergencia se aglutinaban 56 comunidades tzeltales de la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel*, 60 tojolabales, 22 de la Unión de Ejidos Lucha Campesina, y 38 de la Unión de Ejidos Tierra y Libertad, diez choles de Sabanilla, Tila y Huitiupan, diez comunidades tzotziles de Simojovel, El Bosque y Jitotol y 13 comunidades de campesinos mestizos de Motozintla y Comalapa. Los integrantes de la nueva organización se habían coordinado desde un año atrás para realizar acciones conjuntas con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, ello dio origen a la organización más fuerte de Chiapas, en esos momentos, se agrupaban en ella 12,000 familias aproximadamente.⁴⁸

A finales de 1980, y a pocos meses de haberse constituido, la Unión de Uniones decidió impulsar en la zona la idea de formar una unión de crédito, se transitó por un largo camino de trámites, en el que la *Quiptic* formó parte. El trabajo que desarrollaron fue arduo, sobre todo para los indígenas de las Cañadas de Ocosingo y las Margaritas porque fueron los que tuvieron más asambleas informativas y también los que reunieron la mayor parte del capital social que les pedía la Comisión Nacional Bancaria.

Para lograr reunir la totalidad de ese capital,⁴⁹ de noviembre de 1981 a mayo de 1982 se dedicaron a buscar apoyo en otras organizaciones e incluso en la misma Unión de Uniones. En este periodo visitaron sindicatos obreros de la Unión Obrero Independiente (UOI), así como a la Unión de Pequeños Productores de Café de la Sierra Mazateca del estado de Oaxaca para que apoyaran a la unión de crédito. También consiguieron el apoyo de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo Sonora que aportaron \$2,000,000; así como de la Unión de Ejidos Trujano del estado de Guerrero que aportó \$1,700,000.⁵⁰

Después de los esfuerzos de la Unión de Uniones por reunir el capital social, la Comisión Nacional Bancaria realizó encuestas de campo y estudios socioeconómicos de los productores que serían los beneficiados con el crédito, y evaluó el plan que la Unión de Uniones tenía para invertir el dinero

⁴⁷ Formalmente quedó constituida en el ejido Bajucú del municipio Las Margaritas.

⁴⁸ Legorreta: 96.

⁴⁹ Recordemos que la Unión de Uniones debía entregar a la Comisión Nacional Bancaria la cantidad de \$25,000,000 y sólo contaba con \$4,000,000; es decir, le faltaban por reunir \$21,000,000.

⁵⁰ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*:97.

basado en tres actividades (café, madera y ganado), todo esta para valorar la capacidad técnica y financiera de la unión, pues estaba conformada en un 80% por indígenas analfabetas; una vez cubiertos todos los requisitos, la constitución de la unión de crédito fue aprobada por la Comisión Nacional Bancaria en mayo de 1982.

La relación que la *Quiptic* estableció con otros actores tuvo que ver con el aprendizaje organizativo. Cuando la organización realizó sus primeras acciones para oponerse al decreto de la Comunidad Lacandona, contaron con el apoyo de distintas organizaciones con las que tuvieron contacto por vez primera en el Congreso Indígena de 1974. La solidaridad que encontraron en otros actores fue manifestación de un proceso de construcción, donde la identidad colectiva que se fue generando la *Quiptic* es fundamental para explicarlo porque en el conflicto de la Brecha, los pobladores que no aceptaron la reubicación ni se incorporaron a la CNC fueron marginados de algunos proyectos que el Estado impulsó en la zona, situación que generó nuevas identidades colectivas en Las Cañadas, pues los miembros de la *Quiptic* buscaron el apoyo de otros actores.

La actitud de la organización al preferir apoyarse en organizaciones independientes que en la CNC para conseguir sus objetivos, es manifestación de la búsqueda por una nueva forma de relación con las instituciones estatales; pues su empeño era que se reconociera su representatividad, así como buscar la solución de sus necesidades, y no integrarse a una organización con la que no se sentían representados ni identificados.

La relación entre la *Quiptic* y otros actores arroja elementos para analizar el poder que de ella emana al entrar en este proceso. El poder en la organización lo entenderemos -retomando lo visto en el primer capítulo- como el inicio de una relación que involucra a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común.⁵¹

En dicha relación existen objetivos comunes, primero, para promover la comercialización del café, mediante convenios con el Inmecafé y segundo, para constituir la unión de crédito. Cuando la *Quiptic* inició los trámites con las instituciones encargadas de cada proyecto, comenzó un intercambio y

⁵¹ Cfr. Crozier. 1989: 55

adaptación entre ellos, donde el poder estuvo inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por tanto, de negociación, en la que se comprometieron por lo menos dos partes.

3.5. Primeros conflictos organizacionales

Hasta el momento hemos analizado la serie de factores que incidieron en acercar a la *Quiptic* a lo que es una organización. Los momentos de tensión e incertidumbre que influyeron en la utilización de mecanismos propios de movilización social quedaron atrás; lo anterior no quiere decir que la organización se libró por completo de tensiones y problemas, la diferencia entre los que en un principio enfrentó y los que a continuación analizaremos reside en que las tensiones ya no sólo fueron generadas por el ambiente sino también dentro de la misma organización.

En apartados anteriores hablamos del aprendizaje organizativo de la *Quiptic*, sus logros y crecimiento, así como la efectividad de sus acciones colectivas para conseguir los objetivos que le dieron origen. Sin embargo, en su desarrollo también hubo tropiezos, de eso se trata el presente apartado, de indagar los conflictos internos de la *Quiptic* y la forma en que éstos marcaron el rumbo de la organización.

Los conflictos dentro de la organización fueron el resultado de tensiones, identidades y problemas de liderazgo. Se dieron de manera directa entre la organización y sus miembros, por un lado y también con la relación que estableció la organización con otros actores e instituciones, por otro.

3.5.1 Conflictos derivados del Decreto de la Comunidad Lacandona

Las actividades que desarrolló la organización para solucionar la tenencia de la tierra estuvieron acompañadas no sólo de logros e identidades sino también de rupturas y problemas internos. El primer conflicto que la *Quiptic* enfrentó

dentro de sus estructuras se dio después de 1979.⁵² Esto se debió, en gran medida a que el gobernador del estado intentó controlar a la *Quiptic* presionándola para que se integrara a la CNC. Meses después, a consecuencia de conflictos internos y presiones estatales, los ejidos cuya población era evangelista se retiraron de la organización.⁵³ Estas comunidades fueron Agua Zarca, San Quintín,⁵⁴ Balboa e incluso Nueva Providencia -que se había integrado a la organización después del incidente con los caciques del lugar, tal como lo vimos en paginas anteriores-, mismas que después se sumaron a la CNC. Desde entonces se marco claramente una frontera política y que a la fecha prevalece, aún después del levantamiento armado zapatista.

A pesar de la ruptura, la organización logró continuar con su trabajo, canalizando sus acciones para solucionar la regularización de los ejidos, comercializar sus productos e impulsar el desarrollo económico en la zona.

3.5.2 Conflictos en la Unión de Uniones

La Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* se integró en 1980 a la Unión de Uniones Ejidales, Campesinas y Solidarias de Chiapas con la que rompió relaciones debido a diferencias en los de objetivos y problemas de liderazgo. Con la Unión de Uniones, la *Quiptic* impulsó el proyecto de constituir una unión de crédito; pero la *Quiptic* no vio los frutos de este trabajo debido a que, antes que éste operara, la organización abandonó la Unión de Uniones.

El proceso de fractura es el siguiente: La primera fricción que se dio en la Unión de Uniones fue por incompatibilidad de objetivos entre la *Quiptic* y las demás uniones ejidales que constituían la organización. Lo anterior se explica con los siguientes hechos. El gobernador Sabines aprovechó los conflictos que se vivían en las comunidades debido a la tenencia de la tierra y aplicó la política de enfrentamiento entre indígenas; lo hizo difundiendo entre ellos que su gobierno no podía regularizar las tierras de los pobladores

⁵² Es importante recordar que quien gobernaba el estado de Chiapas en esos momentos era Juan Sabines (1979-1982).

⁵³ Cabe aclarar que los integrantes de la organización son en su mayoría católicos.

⁵⁴ Actualmente esta comunidad es de filiación priísta y es famosa en la zona de conflicto zapatista porque en ella se encuentra instalado uno de los cuarteles militares más grandes e importantes de las Cañadas desde 1995.

reubicados, mientras no terminaran de salir todos indígeneas tzeltales y tojolabales de la ahora llamada Comunidad Lacandona; es decir, aquellos que no aceptaron la reubicación y que, por lo tanto, no accedieron a poblar otras tierras.

[Resultado de eso fue que] los días 11 y 12 de agosto de 1982, indígenas del nuevo centro de población Velasco Suárez⁵⁵ quemaron 139 casas de las comunidades Flor de Cacao, Progreso, Centalapa y San Antonio Escobar que pertenecían a la *Quiptic*; ahí desalojaron a las familias de sus comunidades, secuestraron a 58 compañeros y murieron dos personas, un anciano de 90 años y un niño de tres.⁵⁶

A raíz de estos hechos, los miembros de la *Quiptic* consideraron prioritario impulsar todas sus acciones para resolver el problema agrario y pasar a un segundo plano las acciones encaminadas a constituir la unión de crédito. En contraposición, las demás organizaciones integrantes de la Unión de Uniones consideraban que era más importante continuar impulsando la unión de crédito.

Los integrantes de la *Quiptic* esperaban que la Unión de Uniones reaccionara de manera distinta; es decir, que asumieran el conflicto de la Brecha como un problema de toda la organización, esto no ocurrió así. El acontecimiento marcó la incompatibilidad de objetivos organizacionales.

Al problema anterior le sucedieron otros tres que consistieron en tomar decisiones de manera conjunta como dónde sería el domicilio de la oficina para la unión de crédito, qué formas se adoptarían para aportar el capital social, también cómo y a quién nombrar en el consejo administrativo de la unión de crédito.

Para decidir el domicilio de las oficinas de la unión de crédito, se dieron dos posiciones; por un lado, los de la *Quiptic*, junto a los de la Unión Tierra y Libertad propusieron que fuera en Tuxtla Gutiérrez, pues ahí podían llegar los integrantes de la organización a realizar toda clase de trámites y porque al ser capital del estado estarían más cerca de las dependencias que tenían que ver con sus problemas. La otra posición la sostuvieron los Grupos Solidarios y la

⁵⁵ Hoy conocido como Palestina.

⁵⁶ Entrevista a Aurelio Aguilar Hernández, Betania, Ocosingo, Chiapas, 1997.

Unión de Ejidos Lucha Campesina, quienes propusieron fuera en San Cristóbal de las Casas.⁵⁷ Finalmente, esta corriente -en ausencia de otra- tomó la decisión de poner las oficinas en San Cristóbal de las Casas.

Las diferencias en la Unión de Uniones poco a poco se convirtieron en una clara lucha de liderazgos, lo que desembocó en un agudizado conflicto. La decisión unilateral fue asumida por los líderes de la *Quiptic* como un problema de sometimiento político. Otra diferencia se originó en los criterios que debían adoptar para aportar el capital social. Los asesores que iniciaron la propuesta de la unión de crédito sabían que el capital social se podía juntar con pagarés y promovieron esta forma de pago inicial entre los integrantes de las organizaciones que representaban: los de Lucha Campesina y los Grupos Solidarios. Por otro lado, los miembros de la *Quiptic* y los de Tierra y Libertad no estuvieron de acuerdo con estas acciones pues fueron ellos quienes hicieron un gran esfuerzo por reunir el capital social en efectivo. Además, cabe mencionar que los intereses del efectivo servirían para cubrir las comisiones y gastos de operación de toda la organización. Es decir, quienes aportaron el efectivo también estarían absorbiendo estos gastos; mientras que quienes optaron por los pagarés no estarían cooperando. Ante esta situación, las dos uniones ejidales decidieron retirar su capital social y depositarlo como pagarés.⁵⁸

El problema que terminó por dividir a la organización se dio cuando se tuvo que elegir, de forma apresurada, el consejo administrativo de la unión de crédito, pues la Comisión Nacional Bancaria, que estaba por aprobar la unión de crédito, pidió que para su reconocimiento oficial se debía tener ya un consejo administrativo.

La decisión de la Unión de Uniones al respecto fue precipitada; pues como representante del consejo eligieron a un indígena tzotzil que no contaba con la capacitación suficiente para desempeñar el cargo de manera adecuada,⁵⁹ pues su responsabilidad implicaba administrar un banco, al que debía dirigir

⁵⁷ Legorreta: 1998. *op.cit.*: 152.

⁵⁸ Legorreta: 1998 *op.cit.*: 152- 153.

⁵⁹ Cabe aclarar que sí había gente capacitada para llevar a cabo tal empresa, pues algunos de miembros tomaron cursos de capacitación para ello.

como empresa social y por medio de éste, impulsar la productividad, comercialización y el manejo financiero de más de cien comunidades.

Una vez que lograron la concesión, los inconformes con el consejo administrativo -es decir la *Quiptic* y Tierra y Libertad- propusieron que en la siguiente asamblea de la Unión de Uniones se volviera a nombrar el consejo administrativo. Como era de esperarse, esto no se realizó debido al desacuerdo de las otras fracciones.⁶⁰ Las constantes diferencias y conflictos de liderazgo culminaron con la división. La separación se discutió los días 22 y 23 de enero de 1983 en la asamblea general de la organización.⁶¹

La fracción que posteriormente fue identificada como Unión de Uniones fue constituida por dos organizaciones: la *Quiptic* y Tierra y Libertad,⁶² esta última perteneciente al municipio de Las Margaritas; entre las dos reunían más del 60% de la organización en la que antes se agrupaban. En la fracción que luego se identificó como Unión de Crédito se quedaron la Unión de Ejidos Lucha Campesina, así como Grupos Solidarios de las zonas tzotzil, chol, tzeltal y Comalapa.

El análisis social que arrojan los conflictos que enfrenta toda organización, sirven para identificar las tensiones que los originan, así como las consecuencias que le originan al actuar colectivo. Hasta aquí podemos ubicar dos momentos importantes en los que la *Quiptic* se enfrenta a situaciones de conflicto. El primero de ellos generó situaciones de desintegración organizacional, lo anterior se observa cuando varias comunidades -junto con la de San Quintín- salen de la *Quiptic*, la ruptura responde a que tienen una percepción distinta sobre cómo alcanzar sus objetivos; tema que ha sido desarrollado por March y Simon, ambos autores advierten que toda organización tiene la necesidad de tomar decisiones conjuntas, sin embargo, cuando para tomar esta decisión los miembros difieren en los objetivos o perciben la realidad de distinta manera, estas situaciones desembocarán en un conflicto en la organización.⁶³ Lo anterior podemos observarlo en la *Quiptic* cuando los integrantes de unos ejidos que

⁶⁰ Es decir, los de Lucha Campesina y los Grupos Solidarios. Legorreta: 1998 *op.cit.*: 154.

⁶¹ Dicha asamblea se llevó a cabo en el ejido Río e Oro, del municipio Las Margaritas.

⁶² Ésta actualmente es conocida como Unión de Ejidos de la Selva y es parte de la ARIC:

⁶³ James G March y Hebert A. Simon: 1982. *Teoría de la organización*: 129.

continuaron en la organización se apegaron a mantener su autonomía, aún por encima de una pronta solución a sus necesidades; los que salieron de ella optaron por buscar una solución inmediata a sus demandas.

Por otro lado, en el segundo momento, nos percatamos que esa crisis organizativa –cuando la *Quiptic* rompe con la Unión de Uniones– contiene distintos elementos analíticos a explorar; el primero de ellos es la falta de consensos, pues en el conflicto participantes diferentes tienen alternativas distintas ante un mismo acontecimiento.⁶⁴ Lo anterior se observa cuando ocurren las agresiones a las comunidades de la *Quiptic* por parte de miembros del ejido Velasco Suárez, el hecho ocasionó la primera diferencia entre esta organización y las otras que eran parte de la Unión de Uniones; ante los acontecimientos la *Quiptic* planteó como alternativa que la Unión de Uniones pusiera en primer plano de sus acciones, aquellas relacionadas con el conflicto de la Brecha, mientras las demás organizaciones se mantuvieron en la posición de alcanzar el objetivo que las aglutinó en una sola: constituir la unión de crédito.

En el segundo podemos observar un problema de liderazgos, pues el rompimiento de la *Quiptic* con la Unión de Uniones representó un conflicto intergrupal, donde ante la necesidad de tomar decisiones de manera conjunta, los integrantes no llegaron a un acuerdo favorable para todos,⁶⁵ esto se hace evidente en la elección del domicilio para las oficinas de la unión de crédito. A lo anterior se sumó otro desacuerdo más fuerte, la elección de la comisión administrativa.

Ante la falta de consensos, y para superar las tensiones, la organización intentó resolver el conflicto negociando entre las partes. March y Simon señalan que este tipo de negociaciones es un momento de tensión, si en ella los más poderosos permanecen, continuarán las diferencias en la organización y si ello no ocurre así, su posición se debilita.⁶⁶

Las diferencias no cambiaron en la Unión de Uniones, pues en esta negociación la *Quiptic* no pudo incidir en la toma de decisiones y cambiar las

⁶⁴ James G March y Hebert A. Simon: 1982. *Teoría de la organización*: 130

⁶⁵ James G March y Hebert A. Simon: 1982. *Teoría de la organización*: 131.

⁶⁶ James G March y Hebert A. Simon: 1982. *Teoría de la organización*: 144.

formas de relación que, hasta el momento se habían desarrollado en la unión de crédito; este fue el motivo último que propició la división.

Los conflictos internos en la organización son elementos que forman parte del proceso organizacional, ellos pueden provocar desgastes y cambios en la organización, desgastes porque cuando un conflicto genera rupturas, tal como sucedió entre la *Quiptic* y la Unión de Uniones, se corre el riesgo de que haya regresiones en la colectividad, en la organización se observa esto cuando sus miembros experimentaron desánimo para continuar realizando acciones colectivas –tema que abordaremos en el inicio del siguiente capítulo-. Y por otro lado, las crisis generan cambios, pues si retomamos los que señala Richard Hall tenemos que éstos pueden ser el resultado de crisis y tensiones internas; para superarlas, la organización debe adaptarse a las nuevas circunstancias. En los cambios la organización experimenta transformaciones, pues adquiere nuevas capacidades que se traducen en aprendizaje organizativo.

3.6. Construyendo una identidad colectiva

Los factores que intervienen en las orientaciones de la acción colectiva y ubican a la *Quiptic* como organización son elementos constitutivos de la identidad colectiva que la organización comenzó a delinear.

En este incipiente proceso de identidad colectiva la *Quiptic* fue capaz de definirse a sí misma de identificarse con los mecanismos propios de una organización, pues en la medida que observó la eficacia de sus acciones, su grado de confiabilidad en ellos creció. La identidad en la *Quiptic* no es un dato más que agregar a esta investigación, tampoco será retomada como una esencia; es más bien el resultado de intercambios, negociaciones, decisiones y conflictos.⁶⁷ Todos estos factores comienzan a construir un “nosotros” colectivo, en donde sus integrantes van aprendiendo a adoptar mecanismos organizacionales como las negociaciones que implementan para solucionar la tenencia de la tierra, mecanismos en un principio espontáneos y más adelante planeados, incluso innovadores cuando proponen un nuevo ajuste de linderos

⁶⁷ Melucci. Mimeo: V

de la Comunidad Lacandona, cuya argumentación –por vez primera- recurre al soporte jurídico de los derechos agrarios, esta nueva propuesta pondrá solución al conflicto de la Brecha. Para poder llegar a este grado de *aprendizaje*, los militantes de la *Quiptic* necesariamente tuvieron que sentirse identificados como colectividad; por ello podemos observar que la que la necesidad de identificación implica la precondition de realizar acciones que contienen un cálculo de la ganancia y la pérdida.⁶⁸

En el proceso de identidad colectiva hasta ahorita desarrollado por la organización también está relacionado con el crecimiento de la misma en las Cañadas, situación estrechamente ligada al logro de la acción colectiva, en este caso fue la negociación entre autoridades agrarias y los involucrados en el conflicto de la Nueva Providencia, pues los resultados positivos que arrojó esta negociación fue que los pobladores que aún no pertenecían a la organización se sumaran a ella porque las acciones realizadas por la *Quiptic* les demostraron que era mejor actuar de manera conjunta que individual. El crecimiento organizacional se dio junto con la construcción de nuevas expectativas. En la apertura de nuevas expectativas los militantes son capaces de compararlas con la realidad, –es decir, donde planean su realización y las oportunidades con que cuentan para llevarlas a cabo- además son la base de una definición negociada y donde se desarrolla su acción colectiva.

El hecho de que la *Quiptic* elabore expectativas y evalúe las posibilidades u límites de su acción implica una capacidad de definirse a sí misma.⁶⁹ Lo anterior se observa cuando la organización se abre hacia otras expectativas y para realizarlas no recurre a mecanismos de movimiento –como en el pasado- sino a los de organización, es decir, hay una evaluación implícita en las orientaciones de su actuar colectivo, misma que contiene un cálculo de los límites que le puede traer seguir utilizando medidas radicales y de presión; en esos momentos –según Melucci- el actor es capaz de definirse a sí mismo. Esta definición es un proceso de la construcción de la identidad colectiva.

La identidad colectiva en la *Quiptic* es un proceso interactivo y compartido, es producida por los individuos que militan en ella, se desarrolla en las orientaciones de la acción, el aprovechamiento de oportunidades, pues

⁶⁸ Cfr. Melucci.: 4.

⁶⁹ Cfr. Melucci.: 89.

durante la construcción de esa identidad colectiva hay una negociación con resultados positivos.⁷⁰ La interacción de la identidad en la *Quiptic* se da por medio de la negociación y de la acción colectiva orientada a impulsar el desarrollo económico. Es importante señalar que la orientación de los mecanismos empleados, así como los resultados positivos generaron mayor confianza en sus militantes; esta situación implica que los involucrados se sientan identificados con el proceder de la organización, esto es, de su colectividad.

Para Melucci el proceso de construcción, adaptación y mantenimiento de la identidad colectiva implica dos aspectos. En primer lugar, la complejidad interna de los actos, es decir, la pluralidad de orientaciones que la caracterizan y, en segundo lugar, las relaciones del actor con el ambiente, esto es, su relación con otros actores, las oportunidades y restricciones que hay en el ambiente.⁷¹

Con respecto al primer aspecto, la complejidad interna de la *Quiptic* está dada por los diversos mecanismos empleados, mismos que se orientan paulatinamente a lo que es una organización, factor que también constituye parte de su identidad colectiva.

Por otro lado, en cuanto al segundo aspecto que se refiere a las relaciones con el ambiente es una de las dimensiones analíticas que ha comprendido parte de esta investigación. En ella el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda en medio a la *Quiptic* para comercializar café, situación que es muy bien aprovechada por la organización y que además ayuda a construir parte de su identidad colectiva, pues adquiere capacidad de negociación y reconocimiento del "otro", lo mismo ocurre cuando se involucra en el proyecto para constituir una unión de crédito.

La relación con otros actores también forma parte de este proceso constructivo de identidad, pues en la medida que la organización logró el apoyo externo a las acciones colectivas que emprendió para comercializar café y se involucró en la unión de crédito fue definiendo el perfil de sus relaciones con otros actores, ya que todas esas organizaciones con las que entabló relación son

⁷⁰ *Idem.*

⁷¹ *Idem.*

independientes del corporativismo estatal. Lo anterior se relaciona con las presiones que enfrenta la *Quiptic* durante el gobierno de Juan Sabines cuando les condiciona apoyo a cambio de que se afilien a la CNC, la organización siempre se opuso a ser parte de la central campesina, situación que también va delineando su identidad colectiva, pues se relaciona sólo con aquellos actores colectivos que coinciden con sus orientaciones organizativas y, en esos momentos, se mantiene al margen de este tipo de propuestas gubernamentales.

Capítulo IV

El espacio institucionalizado de la
ARIC

EL ESPACIO INSTITUCIONALIZADO DE LA ARIC

La colectividad que analizamos en esta investigación a lo largo de su historia ha enfrentado distintas problemáticas, buena parte de éstas se presentan cuando la organización se constituye legalmente como Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC), a partir de entonces debió enfrentar nuevos problemas, entre los que destaca compartir el escenario con la organización armada las Fuerzas de Liberación Nacional (FLN), situación que nuevamente le acarreó tensiones y conflictos, mismos que afectarían su actuar colectivo. Aunado a ello, en 1994 la organización tendría que superar nuevas tensiones, debido a la irrupción pública del EZLN, en este nuevo escenario la ARIC debió elegir entre defender su autonomía o conseguir mayores apoyos institucionales para sus proyectos, pues con el conflicto zapatista, el gobierno estatal y federal les ofreció impulsar económicamente sus proyectos a cambio de perder su autonomía. Con base en lo anterior, podemos ubicar a segunda gran problemática de nuestra investigación: la disyuntiva de la ARIC entre optar por ser una organización social o una armada y entre mantener su autonomía o actuar al margen de ésta.

Para estudiar esta problemática echaremos mano de un modelo analítico que nos servirá para comprender las dimensiones organizativas de la ARIC, me refiero al grado de institucionalidad del que habla Huntington en *El orden político de las sociedades en cambio*, pues ayudará a identificar los constantes esfuerzos de la organización para mantener cierta institucionalidad.

Analizar la institucionalidad implica necesariamente indagar al menos cuatro dimensiones: la primera de ellas es su *adaptabilidad*, dimensión que permite observar la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y restricciones que le brinda el medio, pues cuando la *Quiptic* buscó emplear mecanismos para transformarse en ARIC, para con ello abrir nuevas posibilidades para conseguir apoyo a sus proyectos, muestra una clara capacidad de adaptabilidad; la segunda es su *complejidad*, que en este caso no será retomada, debido a que la ARIC no responde a este tipo de característica; la tercera es su capacidad de *autonomía*, problemática que nos permitirá indagar sobre las tensiones que enfrentó la organización para mantener su apego a los objetivos que le dieron origen, la cual experimentó dos momentos

de presión: En el primero las FLN ejercieron presión sobre la ARIC para que dejara de ser una organización social y se convirtiera en una armada, y la segunda fue protagonizada por las autoridades estatales y federales, pues cuando estalló el conflicto zapatista, les condicionaron financiamiento para sus proyectos a cambio de que la ARIC perdiera parte de su autonomía y la cuarta es su *coherencia* organizativa, éste último factor se refiere al grado de unidad que tuvo la organización, problemática que también se vio sujeta a tensiones y que, finalmente, ocasionó a la ARIC la peor crisis de su historia, provocando su división en dos partes: la ARIC Independiente y Democrática y la ARIC Unión de Uniones.

Todas estas dimensiones organizacionales son indicadores que inciden en la institucionalidad de la ARIC, mismos que –a su vez– nos ayudan en este capítulo a explicar qué factores inciden en el grado de institucionalidad de la organización, mientras que para el capítulo cinco estudiaremos cuáles de ellos le generaron presiones que la orillaron a estar en distintas disyuntivas como elegir entre continuar por la lucha abierta y concertada o por la vía armada; así como optar entre conseguir algunos de sus objetivos o mantener su autonomía.

El grado de institucionalidad de la ARIC está muy relacionado con la búsqueda por abrirse espacios de concertación y gestoría, mediante el reconocimiento institucional. Esta búsqueda traerá consigo resultados positivos inmediatos; los primeros darán cierta estabilidad e institucionalidad a la organización;

4.1.1 Primeros pasos la transformación en ARIC

En la última parte del capítulo anterior indagamos sobre la experiencia organizacional de la *Quiptic* en la unión de crédito, es importante destacar que después de esa difícil ruptura, la organización tuvo que buscar mecanismos para superar tal situación, por ello enfrentó un proceso de *adaptabilidad* a sus nuevas circunstancias; el proceso de adaptabilidad le dio cierto nivel de institucionalidad a la organización, por eso es importante analizar qué consecuencias trajo la ruptura y cómo fue adaptándose a sus nuevas condiciones.

Todo el esfuerzo que realizó la organización por reunir el capital en efectivo para la unión de crédito se vino abajo. Como lo señalamos en el capítulo anterior, el grupo conocido como Pajaíl se quedó tanto con el dinero como con la unión de crédito; esto es, se volvió el único heredero del esfuerzo invertido. Para los pobladores de Las Cañadas significó una frustración y desgaste, pues se habían hecho grandes expectativas del proyecto y su frustración produjo incertidumbre y crisis política en la *Quiptic*.

La Unión de Uniones¹ tuvo que enfrentar otros problemas a causa de la ruptura: por un lado, la recuperación del capital social que invirtió la *Quiptic* y, por otro, la defensa político-jurídica de una demanda en contra de la Unión de Ejidos Tierra y Libertad que la unión de crédito presentó para exigirle el pago de un préstamo que la última recibió. La resolución del caso fue que el juzgado civil de San Cristóbal de Las Casas giró órdenes al INMECAFÉ para que les embargaran el 10% de producción cafetalera a los de Tierra y Libertad.² En cuanto a la recuperación del capital efectivo, pasó un año y medio para que la unión de crédito se los devolviera.

En consecuencia, después de la división se produjo un fuerte reflujo en la población organizada de Las Cañadas, expresado en un profundo desánimo, bajo nivel de participación, estancamiento en la solución de problemas de las comunidades y escepticismo por parte de los indígenas y asesores sobre las perspectivas de la organización.

Sin embargo, hubo problemas o asuntos pendientes por resolver que mantuvieron cierta cohesión en todas las regiones, por ejemplo, la lucha por la tierra en comunidades afectadas por el Decreto de la Comunidad Lacandona, así como el empeño por recuperar el capital social de la unión de crédito. Las acciones encaminadas a innovar y mejorar las condiciones de vida de las comunidades, momentáneamente se dejaron de lado, pues no se planteaba un cambio profundo en medio de esta crisis organizativa.

A lo anterior se sumó la ausencia de expectativas de desarrollo económico en el escenario, consecuencia de falta de voluntad política de las

¹ Recordemos que a partir de la división de la Unión de Uniones Ejidales, Campesinas y Solidarias de Chiapas, a los de la *Quiptic* junto con los de Tierra y Libertad se les identificó como Unión de Uniones.

² Cfr. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 191.

instituciones estatales para realizar inversiones que posibilitaran el avance para atender demandas y necesidades de la población en Las Cañadas. Al dividirse la unión de crédito, la *Quiptic* quedó automáticamente sin posibilidades para recibir crédito de ningún banco. Esto debido a que sus integrantes no contaban con la regularización de sus terrenos; unos, debido al Decreto de la Comunidad Lacandona y otros, al lento procedimiento de sus expedientes agrarios.

En medio de la incertidumbre y desgaste organizativo, la *Quiptic* buscó cambiar su estructura para convertirse en Asociación Rural de Interés Colectivo. En este cambio consiste el proceso de adaptabilidad en la organización, mismo que le brinda cierta estabilidad e institucionalidad; pues garantizaba el impulso de relaciones con instancias federales y locales que podrían brindar apoyo a los proyectos de la organización, lo que también constituiría reconocimiento institucional hacia la colectividad. Dar ese gran paso representó un proceso jurídico, en primera instancia debían regularizar las uniones ejidales que no contaban con el requisito.³

Cuando nos constituimos como Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* sólo éramos dos uniones de ejidos reconocidas legalmente, poco a poco se nos fueron uniendo otras como Unión de Ejidos Agua Azul o la Unión de Ejidos Tierra y Libertad. Cuando comenzamos los trámites para formar la ARIC, el gobierno nos dijo que primero regularizáramos las uniones ejidales.⁴

Los representantes de la Unión de Uniones asistían regularmente a audiencias en la Secretaría de la Reforma Agraria para dar seguimiento al proceso de regularización de las uniones ejidales y continuar los trámites de expedientes agrarios. En una audiencia, a finales de 1984, les informaron que no podían continuar con la regularización de sus tierras, ni de las uniones de ejidos debido a que la organización había efectuado 20 invasiones. Los representantes de la *Quiptic* negaron tal situación y demostraron que sólo cinco casos pertenecían a su organización, en los otros 15 no tenían nada que ver.

³ Más adelante explicaremos detalladamente en qué consiste el proceso de regularización de las Uniones de Ejidos.

⁴ Entrevista con Aurelio Hernández Aguilar, Ocosingo, agosto de 1998

El trámite para regularizar las uniones de ejidos y así constituirse como asociación, pasó a segundo plano. La organización inició negociaciones en enero de 1985 con la SRA para resolver el problema de las cinco invasiones. De nueva cuenta la tensión fue parte del escenario, pues los días 10 y 11 de agosto de ese mismo año, agentes de seguridad pública de la entidad, junto con algunos propietarios, desalojaron violentamente a 60 familias de los poblados Independencia y Nueva Estrella y les quemaron sus casas.

Ante los hechos la *Quiptic* de nueva cuenta empleó medidas de presión, –no tan radicales como en el pasado– así, los dos días del desalojo realizaron una movilización y plantón en Ocosingo y después en Tuxtla Gutiérrez, para exigir la reinstalación de los desalojados, el respeto a las negociaciones, así como los convenios que tenían con el gobierno estatal.⁵

Después de la movilización, las negociaciones con la Unión de Uniones se retomaron y agilizaron hasta llegar a la solución del conflicto sobre invasiones, comprometieron al gobierno para que comprara los predios donde se encontraban los cinco poblados.

A pesar de que la organización realizó acciones espontáneas; es decir, sin una estrategia previa, el problema volvió a evidenciar la eficiencia organizativa para convertir una situación de tensión e incertidumbre en una posibilidad de avance, con la capacidad de abrirse espacios de negociación en función de intereses concretos.

Otro resultado inmediato del acontecimiento fue que los tzeltales de las rancherías de los cinco poblados desalojados se coordinaron y participaron en la movilización; a raíz de esto comenzaron a constituir una nueva unión de ejidos, que más tarde se integrará a la ARIC, y que denominaron Relámpago de Agosto,⁶ en alusión a la rapidez de la movilización que realizaron entonces.

⁵ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*: 196.

⁶ Entrevista con Javier Toledo, Ocosingo, 1997.

4.1.2 Los tropiezos del reconocimiento legal

El ambiente nacional que entonces prevaleció, marcó significativamente el proceso de reconocimiento legal en la ARIC, pues un nuevo fenómeno surge en el ambiente nacional: la idea del desarrollo sustentable⁷ y conservación de los recursos naturales; situación que incidió, de manera directa, en los tropiezos que enfrentó la organización para acercarse al reconocimiento institucional y que, a final de cuentas, también constituyó un factor que fue aprovechado por la organización para alcanzar uno de sus logros más importantes: la regularización de la tierra.

La preocupación ecológica cobró efervescencia nacional y estaba orientada a rescatar los recursos naturales no renovables de bosques y selvas, especial interés representaba la destrucción de selvas tropicales como la Lacandona. Entre los distintos enfoques que proponían solucionar el problema destacaba el que señaló a los pobladores indígenas como los principales responsables de la destrucción de la Selva Lacandona; por lo que se propuso sacarlos de la zona en riesgo. Dicha tendencia generó un ambiente de opinión en contra de los campesinos que, se decía, destruían la selva. Los dirigentes de la *Quiptic* consideraron que esta campaña constituía, de nueva cuenta, una amenaza al proceso de negociación con la Reforma Agraria para solucionar la regularización de la tierra. Debido a que no habían llegado a una solución legal, las comunidades no tenían garantizada la posesión de sus tierras. Ahora no eran las instancias gubernamentales quienes querían sacarlos, sino los grupos ecologistas.

Al problema ecológico la *Quiptic* respondió de manera inmediata, demostrando más experiencia organizativa que en el pasado, para ello elaboró estrategias más o menos definidas. En primer lugar, también mostró su preocupación por los recursos naturales y en segundo, planteó una propuesta general de cómo podían enfrentar la situación, con el fin de discutir las posibles soluciones. La conservación de la selva se defendió en los siguientes términos.

⁷ El planteamiento central del desarrollo sustentable es que se puede mejorar la productividad y calidad de alimentos en el sector agrícola, tomando en cuenta la conservación de los recursos naturales.

Una verdadera política de la conservación de la selva debe tener como base fundamental considerarnos, a los campesinos indígenas de Las Cañadas, no como animales de destrucción, sino como personas creadoras capaces de conservar la selva y capaces de hacerla producir.⁸

Por su parte, el gobierno federal necesitaba definir su compromiso y responsabilidad ante el problema ecológico. En esos momentos Manuel Camacho Solís era titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue) y la *Quiptic* buscó negociar con las instituciones de la administración pública para buscar coincidencias en la preocupación de cómo enfocar y responder al nuevo reto. Resultado de ello fue la firma de un convenio con la secretaría.⁹ El convenio tenía por objetivo:

Establecer un programa único Gobierno-comunidades para la conservación de la Selva Lacandona, cuyo objetivo fundamental fue inducir dentro de un esquema de corresponsabilidad, el ordenamiento territorial y la protección ecológica de la selva, a partir de procesos productivos apropiados que generen rentabilidad y beneficios concretos a las comunidades.¹⁰

La negociación y el convenio con la Sedue representaron una oportunidad para que la organización estableciera, de nueva cuenta, un espacio político para darle continuidad a la búsqueda de salidas legales al problema de las comunidades afectadas por el Decreto de la Comunidad Lacandona, porque en el mismo documento se asentó que:

Con el fin de resolver en definitiva la regularización de la tenencia de la tierra de los 26 núcleos agrarios en la zona de Las Cañadas, la Secretaría se compromete a establecer una consultoría especial que en el lapso más breve posible, emita la documentación respectiva.¹¹

En realidad para la organización éste fue el aspecto más importante en el cumplimiento del convenio, pues permitió que para 1989 el primer acto

⁸ Folleto de la Unión de Uniones, marzo de 1988.

⁹ Cfr. Legorreta: 1998. *op.cit.*: 198. También promovieron convenios con la Comunidad Lacandona y la Unión de Ejidos Julio Sábines, de Marqués de Comillas.

¹⁰ Acuerdo de concertación entre el Gobierno Federal y el Estado de Chiapas con comunidades de la región de las Cañadas para la conservación y el desarrollo de la Selva Lacandona, citado en Legorreta: 1998. *op.cit.*: 199.

¹¹ *Ibid.*: 200.

agrario del sexenio de Carlos Salinas de Gortari fuera la entrega de las 26 resoluciones presidenciales sobre igual número de comunidades afectadas por el Decreto. Se cerraba entonces, después de más de doce años, la lucha más larga de la población de Las Cañadas en su historia organizativa.

4.1.3 Tarea para abrir espacios de negociación

El rompimiento con la unión de crédito dejó sin posibilidades a la *Quiptic* de planear nuevas expectativas en el área de desarrollo social, pues la organización no cumplía con los requisitos legales para recibir crédito. Ante la necesidad de contar con capital para proyectos productivos, los militantes de la Unión de Uniones impulsaron el cambio organizativo como única vía posible para el desarrollo económico en la zona.

Si bien el cambio organizativo será el eje fundamental en torno al que se desarrollará el presente apartado, también se abordará la búsqueda de acciones colectivas que respondan a esta nueva expectativa. El proceso de transformación de *Quiptic* en ARIC tuvo como telón de fondo la política agraria del sexenio de Echeverría Álvarez. Una vez constituida la ARIC analizaremos también los elementos más importantes de sus reglas y estatutos, elemento que ayudarán a comprender las acciones y decisiones que la organización tomaría a futuro.

Los cambios que la *Quiptic* atravesó para convertirse en ARIC respondieron a sus aspiraciones organizacionales y a la apropiación de reglas jurídicas establecidas por el Estado para relacionarse con los campesinos. Conocer ese marco jurídico es fundamental para comprender la necesidad de cambio y transformación en la organización.

Como ya lo señalamos en el capítulo segundo de esta investigación, el marco jurídico de las ARIC se ubica en la Ley Federal de la Reforma Agraria que se llevó a cabo durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez. Con esta ley se pretendió dar mayor impulso al campo mexicano, por medio de nuevas relaciones entre el Estado y los productores rurales. Con el fin de brindar más apoyo a los pequeños productores se crearon nuevos mecanismos para lograr ese objetivo creando las asociaciones rurales.

Involucrada en esta dinámica de buscar una relación más formal e institucionalizada con el gobierno, la *Quiptic* orientó sus acciones a la necesidad de regularizar las uniones de ejidos que la conformaban, ello con el objetivo de transformarse en una Asociación Rural de Interés Colectivo, figura jurídica que respondía a las características y tamaño organizativo que habían desarrollado los pobladores en Las Cañadas. Transformar su organización en una ARIC permitiría a sus integrantes asociarse entre ejidatarios y pequeños propietarios, lo que ya constituía una peculiaridad organizativa en la zona. La dinámica organizacional que se dio por Cañada o región terminó convirtiéndose en una Unión de Ejidos y la ARIC sería la representante de estas uniones ejidales, buscaron el marco jurídico y organizativo que más respondió la estructura organizada que se desarrollaba en la zona.

El primer tropiezo de la organización, en esta búsqueda, fue la falta de reconocimiento formal por parte de las instituciones después de la ruptura con la unión de crédito.¹² La constitución de una ARIC no sólo significaba un proceso administrativo, sino –sobre todo– reorganizar la estructura política. Lo anterior requería renovar delegados regionales y el consejo administrativo. También implicó la constitución de uniones de Ejido como la de Amador Hernández, Avellanal, La Estrella y Agua Azul, pues, aunque participaban en la *Quiptic*, no contaban con reconocimiento legal. En esos momentos sólo las cañadas de Patihutz, Betania y Altamirano eran formalmente parte de la organización.

Nosotros para transformarnos de *Quiptic* en ARIC tuvimos primero que regularizar las Uniones de Ejido que no contaban con registro de la Reforma Agraria. Las que desde un principio fueron reconocidas eran tres: Betania, Patihuitz y Altamirano.¹³

Después de varias audiencias en las oficinas de la Reforma Agraria, los dirigentes de la *Quiptic* lograron el reconocimiento legal. La constitución oficial de la Asociación fue el resultado de un convenio firmado entre los dirigentes y autoridades agrarias; por medio de este acuerdo también se solucionó el conflicto de la Brecha, el escenario político fue de utilidad para

¹² Legorreta: 1998. *Op.cit.*: 195.

¹³ Entrevista a Enrique Ruiz, fundador de la *Quiptic* y la ARIC, Ocosingo, 1999.

concluir la regularización de las uniones de ejidos. En uno de los acuerdos con la SRA se establecía:

La Secretaría se compromete a realizar todas las gestiones necesarias para que en un lapso breve pueda quedar constituida la ARIC, que integrará a las Uniones Ejidales y a las Sociedades de Producción Rural que en la actualidad están funcionando en las Cañadas.¹⁴

En este contexto, el 24 de marzo de 1988 se constituyó formalmente, en Ocosingo, la Asociación Rural de Interés Colectivo Unión de Uniones Ejidales y Sociedades Campesinas de Producción Rural de Chiapas. Conocida como ARIC Unión de Uniones, la organización aglutinaba en esos momentos a 95 ejidos y 26 rancherías, organizadas en cinco Uniones de Ejidos y en dos Sociedades de Producción Rural.

Como reflexión global de este apartado es importante destacar algunos aspectos; en primer lugar, el proceso de *adaptabilidad* en la ARIC, generado por el desencanto en la organización, producto de la crisis conflictiva al salirse de la unión de crédito, es una manifestación, hasta cierto punto natural después de una situación que enfrentó la *Quiptic*, pues si retomamos la propuesta de Pizzorno con respecto a las expectativas, podemos decir que la organización, cuando se enfrenta al incumplimiento de expectativas, una reacción que puede darse es el desinterés de sus integrantes en continuar participando porque el esfuerzo invertido en el actuar colectivamente no rindió los frutos esperados.¹⁵

El conflicto generó un serio tropiezo porque sus integrantes desconfiaron de las posibilidades de encontrar solución a sus problemas, esto se debió a que vieron frustradas sus expectativas. Hasta el capítulo anterior habíamos visto sólo los efectos positivos de las expectativas, pero ahora nos encontramos frente a su aspecto negativo. Cuando las expectativas no tienen resultados positivos para los individuos que las impulsan; éstos, como consecuencia, muestran poco interés de involucrarse, en el futuro, en más

¹⁴ Acuerdo de concertación entre el gobierno federal y el del estado de Chiapas con comunidades de la región de las Cañadas para la conservación y el desarrollo de la selva Lacandona, citado en Legorreta. *Op.cit.*: 213.

¹⁵ Pizzorno Alessandro: 1989, "Algunas otras clases de otredad, una crítica a las teorías de la elección racional", en *Democracia, desarrollo y el arte de traspasar fronteras*, FCE, México, p. 370.

acciones colectivas; así los miembros de la *Quiptic*, al no consolidar sus expectativas sobre el crédito, se sintieron decepcionados e insatisfechos.

Las expectativas insatisfechas provocan -según Pizzorno- una reacción de desapego entre los integrantes de la organización, pero también se dan casos en los que algunos miembros pueden encontrar en ello la motivación para seguir actuando colectivamente, buscando alcanzar los objetivos trazados a los cuales se agrega fortalecer la propia organización. Por lo general, en este proceso se manifiesta mayor involucramiento subjetivo de parte de quienes se sienten más identificados, más leales con el grupo y con el propósito trazado. Lo que se convierte en un incentivo importante para seguir en la búsqueda del cambio.¹⁶

En la *Quiptic* los integrantes pasaron del desencanto a la identificación organizativa para continuar en la lucha por alcanzar el objetivo que les dio origen: la tenencia de la tierra. Una vez recuperados de la incertidumbre se involucraron en el proceso de adaptabilidad, pues se plantearon continuar con el trabajo para mejorar las condiciones de vida en Las Cañadas. A la superación de la crisis organizativa siguió la adaptación, misma que se debió al interés de aprovechar las posibilidades que el medio ofrecía para impulsar de nueva cuenta proyectos en las Cañadas. El hecho generó motivaciones para buscar el cambio organizativo en aras de contar con mayores oportunidades para negociar con las entidades estatales y federativas, tal como lo analizaremos en el siguiente apartado.

Hasta el momento hemos indagado sobre una de las dimensiones analíticas que nos ayudan a ubicar el grado de institucionalidad de la organización que es la *adaptabilidad*, en la que intervienen distintos factores como: la superación de incertidumbres o el aprovechamiento de oportunidades que brinda el medio. En este sentido podemos observar que la adaptabilidad en la organización es una característica adquirida, además de ser -según Huntington- producto de la experiencia organizativa y de los desafíos del ambiente.¹⁷ La organización que aquí analizamos cuenta con experiencia sobre cómo superar los nuevos problemas que se le presentan, por ello es capaz de adaptarse con mayor facilidad a las reglas de juego que establece el Estado

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ Cfr. Huntington, 1991. 23.

para relacionarse con ella. La *Quiptic* exploró, desde sus inicios, las reglas relacionales y aprendió a utilizarlas para abrirse espacios de negociación en momentos críticos, por eso al transformarse en ARIC le costó menor trabajo adaptarse a ellas.

Tal como lo señalamos en el primer capítulo, al analizar la *adaptabilidad* podemos advertir que si durante determinado lapso una organización ha desarrollado algunas respuestas para tratar con eficacia cierto tipo de problemas, y de pronto se ve ante otro, que exige una solución diferente puede caer víctima de sus éxitos anteriores y ser incapaz de adaptarse ante el nuevo desafío.¹⁸ En el caso de la organización que aquí analizamos ocurre exactamente lo contrario; es decir, ahora responde a los problemas que enfrenta de una manera distinta, procurando alejarse de las medidas radicales para lograr sus objetivos y adaptarse a las oportunidades que le brinda el ambiente, su nuevo problema es conseguir apoyo para sus proyectos, situación nada sencilla después de su ruptura con la unión de crédito. Como ya lo señalamos, para superar tal situación trató de impulsar el desarrollo social en la zona.

4.2 Estabilidad organizativa

En el presente apartado analizaremos algunas de las dimensiones que nos ayudarán a identificar la estabilidad en el grado de institucionalidad de la ARIC. Las dimensiones que identificamos en la estabilidad están constituidas por las reglas organizativas que regular las relaciones internas y externas, la innovación gestora y los proyectos desarrollados. Se señalan estas dimensiones porque en el caso de las reglas permiten ubicar claramente los objetivos de la organización y brindan la posibilidad de apegarse a ellas en momentos de desestabilidad organizativa, como lo veremos más adelante.

La innovación gestora fue un factor muy importante que puso de manifiesto los alcances de la ARIC, ésta constituyó un logro muy importante en el área educativa, los resultados positivos generaron confianza y simpatía entre los colonos de las Cañadas, pues percibieron que era posible mejorar sus

¹⁸ *Idem.*

condiciones de vida por medio de la lucha abierta y no clandestina como, desde entonces, les proponían los del EZLN.

Los logros en otras áreas gestoras también dieron cierto grado de institucionalidad a la organización, pues por esta medio fue logrando mayor presencia en la zona y reconocimiento como actor gestor entre las instancias gubernamentales que apoyaron los proyectos.

4.2.1 Las reglas que rigen el orden organizativo

En este punto pretendemos hacer un análisis de las normas que rigen en la Asociación, pues analizarlas de acuerdo a Crozier nos permitirá conocer su naturaleza organizativa, los objetivos que la constituyen, los conflictos que podemos explicar tomando en cuenta el desacato de las reglas, todas estas situaciones nos dan posibilidad de identificar, con mayor claridad, el grado de institucionalidad de la organización.

La ARIC fue formalmente reconocida el 24 de marzo de 1988, la organización quedó integrada por cinco uniones ejidales: *Pajal Ya Coltay*, *Quiptic Ta Lecubtesel*, *Junta Bejtíc*, *Agua Azul*, pertenecientes al municipio de Ocosingo, así como la Unión de Ejidos de la Selva, del municipio Las Margaritas y dos sociedades de producción rural: *Snopel Ayotic* y *Junax Contantic*, ambas también de Ocosingo.

En términos generales, la estructura orgánica de la ARIC tiene similitudes con lo que fue la *Quiptic*. La máxima autoridad también recayó en la Asamblea General de Delegados, que, a su vez, estaba constituida por representantes regionales, un consejo administrativo, uno de vigilancia y un consejo técnico de vigilancia, así como con comisiones técnicas, tal como se aprecia en el **esquema número 3**, contenido en el siguiente capítulo.

La Asamblea General de Delegados tiene la facultad de proponer y discutir formas de acción para resolver las necesidades de la organización, como el crédito, la asistencia técnica, el apoyo a proyectos productivos, entre otros. Para tomar un acuerdo, la Asamblea tiene que poner a discusión en sus

comunidades las posibles soluciones y una vez que éstas tienen un resolutorio, los delegados los presentan en la asamblea general para llevarla a votación.

El Consejo de Administración lo constituyen tres miembros, el presidente, secretario, tesorero y sus respectivos suplentes. La elección del Consejo se realiza en el pleno de la Asamblea General, los contendientes forman planillas, mismas que deben ser presentadas a los delegados 15 días antes de las votaciones para que las den a conocer en sus regiones, con el fin de ser puestas a consideración de en las asambleas comunales. Una vez que éstas deciden qué planilla es la idónea para representarlos, los delegados votan en la asamblea general.¹⁹ Los miembros del Consejo duran en su cargo tres años y pueden ser reelectos durante otro periodo.

El Consejo de Vigilancia también está integrado por tres miembros: presidente, secretario y tesorero; éstos son elegidos en la misma Asamblea General que el consejo de administración y durante la misma votación. Entre sus actividades destacan vigilar la contabilidad de la asociación, verificar que los créditos obtenidos se canalicen correctamente y no se desvíen de los objetivos; así como realizar, en la forma más amplia, la fiscalización y vigilancia sobre la buena marcha de la asociación.²⁰

La organización también cuenta con un Consejo Técnico Consultivo para reforzar sus actividades y apoyar la realización de proyectos, sus funciones consisten en brindar asesoramiento, orientado a la capacitación para el desarrollo social y político en la zona.

Finalmente, aunque el acta constitutiva de la organización no menciona las comisiones técnicas, éstas forman parte de la estructura organizativa desde la *Quiptic*. Su importancia radica en que, analizando el aumento de los comités, podemos observar los avances de la organización, pues se diversifican en la medida que la ARIC va consiguiendo parte de sus objetivos. En 1988 la organización contaba con cuatro comités: educación, ganado, café y salud, tenían como función elaborar proyectos para buscar apoyo de las instituciones correspondientes, si conseguían ayuda les correspondía también vigilar y dar continuidad a los proyectos.

¹⁹ Cfr. *Acta constitutiva de la ARIC*: 1988, Ocosingo: 30.

²⁰ Cfr. *Acta constitutiva de la ARIC*: 1988, Ocosingo: 36.

En cuanto a los estatutos que rigen la organización, en el Acta Constitutiva se señalan los objetivos de la misma. El primero se refiere al trabajo común en la ARIC, el cual debe estar orientado a la planeación económica para desarrollar actividades productivas. El segundo hace énfasis en obtener los insumos necesarios para el desarrollo de actividades de interés colectivo. El tercero se orienta a obtener toda clase de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus integrantes. El cuarto a establecer almacenes, expendios o sucursales para la venta de sus productos. El quinto a concertar créditos ya sea bancarios, industriales o comerciales de financiamiento. El sexto a estructurar una sección de ahorro y préstamo para sus socios. El séptimo a impulsar la gestoría de vivienda para proporcionar, por cualquier medio legal, habitación para los socios que lo soliciten. El octavo a contratar asistencia técnica para el desarrollo de sus objetivos.

Algunos objetivos se han cumplido pero de manera parcial; sin embargo, hay otros que aún están lejos de cumplirse, nos referimos a los puntos sexto y séptimo, pues toda organización para poder ahorrar debe, por un lado encontrar mercado a sus productos y, por otro, contar con una administración financiera eficiente. Los objetivos alcanzados de manera parcial se ubican en áreas como el crédito, el trabajo colectivo en torno a las necesidades de sus integrantes, la obtención de maquinaria y el establecimiento de almacenes.

Parte importante de los estatutos son las reglas que deben cumplir sus integrantes, de ellas destacan:

[Serán excluidos de la organización quienes no cumplan] los acuerdos que tome la Asamblea General.

[Quienes desvíen] los préstamos obtenidos por la asociación a objetivos distintos para los cuales fueron solicitados.

[Quienes graven, enajenen o dispongan de] los bienes o productos que debieron ser destinados a los fines acordados por la organización.

[Es obligación de sus miembros] exigir el desempeño con eficiencia y lealtad de los cargos y comisiones que sean conferidos.

[Es obligación de la Asamblea General] pedir al Consejo de Vigilancia información sobre la administración de los recursos financieros.²¹

²¹ Cfr. *Acta constitutiva de la ARIC*: 1988, Ocosingo: 28, 29 y 30.

Para mantener cierto equilibrio en su interior, la organización recurre a la utilización de reglas.²² Por lo general tenemos la idea de que éstas sólo son utilizadas por los mandos superiores para obtener la obediencia y conformidad de sus subordinados, reducir su margen de libertad y aumentar su poder. Esto ocurriría así, si la regla fuera en un solo sentido, pero no pasa aquí, pues aunque un superior puede restringir las libertades de los subordinados; la regla también es un medio de protección para éstos, quienes a su vez podrán refugiarse en ella contra la arbitrariedad del superior.²³

Lo anterior se traduce en la ARIC cuando, dentro de sus reglas, los miembros de la Asamblea General pueden pedir cuentas al Consejo de Vigilancia sobre la administración de los recursos financieros. Otra regla importante es que todos sus integrantes, incluidos los dirigentes, deben respetar los acuerdos de la Asamblea General. Hasta el momento hemos podido ver que las reglas son sólo datos, pero en el siguiente capítulo serán elementos que explican rupturas, divisiones, cambios y expulsiones de algunos integrantes por romper las reglas. Las reglas de la ARIC son parte de la estabilidad.

Por otro lado, hemos observado que cuando la *Quiptic* rompió con la unión de crédito renunció a ese objetivo de impulsar de nueva cuenta una asociación crediticia; sin embargo, no por ello decayó totalmente su acción colectiva, esto se debe a que en la medida que una organización tiene varios objetivos, puede adaptarse mejor a la pérdida de cualquiera de ellos.²⁴ La *Quiptic* logró adaptarse a la pérdida de ser parte de la unión de crédito, al mismo tiempo que replanteó sus otros objetivos, lo que la llevó a volver a impulsar el desarrollo social en su zona, pero para alcanzar ese objetivo debió primero transformarse en asociación rural.

4.2.2 Éxitos en algunos objetivos

A partir de aquí, el proceso organizativo de la ARIC tuvo por objetivo fundamental apearse a acciones de gestoría para resolver las necesidades de

²² Crozier, *op.cit.*: 74.

²³ Cfr. *Idem.*

²⁴ *Idem.*

sus integrantes. A continuación indagaremos sobre algunas consecuencias del proceso. La organización fue reconocida como interlocutor ante las instituciones para proponer y dar continuidad a proyectos que fomenten el desarrollo social.

La experiencia como gestor es un elemento que arroja datos para analizar la capacidad de la organización en busca de apoyos e impulsar mejores condiciones de vida en Las Cañadas, así como valorar su eficiencia a la hora de administrar los recursos; estas problemáticas nos permitirán ubicar cómo se adapta la organización a estos nuevos retos y expectativas, así como los obstáculos a los que se enfrenta.

En la experiencia institucionalizada, la ARIC como actor-gestor mostró un elemento innovador en el área educativa, pues gracias al apoyo que recibió, por primera vez se desarrolla en la zona un proyecto educativo con éxito por su capacidad de cobertura.

La innovación gestora de la organización se ubicó en el área de educación, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se logró obtener apoyo para un proyecto, al que el comité de educación le dio seguimiento eficiente casi hasta su término.

En 1989 la organización presentó una propuesta para atender el problema educativo en las comunidades. El proyecto de la ARIC tuvo características particulares que buscaban superar el rezago educativo en términos tanto cualitativos como cuantitativos. Proponían que los maestros fueran jóvenes de las mismas comunidades y que tuvieran el más alto grado de escolaridad. El cargo de maestros se les otorgaría por medio de la asamblea comunal y ésta les autorizaría el apoyo económico; con este mecanismo, la comunidad tendría control sobre el desempeño de los profesores, pues podría pedirles cuentas y evaluar su desempeño. Los maestros para actualizarse debían ser capacitados, durante los periodos vacacionales, por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en coordinación con el Instituto Nacional Indigenista (INI) para superar las deficiencias académicas y pedagógicas. No se trataba de un programa que tuviera por objetivo sustituir a los maestros mandados por la SEP, sino de dar cobertura más amplia a las zonas donde era difícil el acceso.

El proyecto fue aprobado por el gobernador Patrocinio González Garrido en 1989²⁵ porque le pareció una buena propuesta para atender uno de los problemas más preocupantes de Chiapas, y prometió 879 millones de viejos pesos para pagar maestros que ganarían 300 mil pesos al mes.²⁶ El proyecto gozó de financiamiento del gobierno estatal y del Banco Mundial hasta 1998. Como contaba con presupuesto propio, una vez aprobado el proyecto, requirió de una buena administración. El proyecto fue denominado Programa de Educación Integral de Campesinos en la Selva Lacandona (Peicasel).

Los resultados del proyecto significaron un avance en la alfabetización y una mayor cobertura educativa, antes se daba por hecho que en zonas tan marginadas como Las Cañadas existía gran rezago educativo; sin embargo, para 1990²⁷ más del 80% de los niños mayores de 6 años asistía a la escuela primaria.

Cuando comenzó a operar Peicasel, el reto operativo más importante fue construir una administración eficiente y transparente para manejar los recursos, así la comisión de educación²⁸ se encargó de distribuir el apoyo financiero del proyecto y no el comité administrativo de la ARIC a quien se suponía le correspondía tal función. Las cosas se dieron de este modo porque la comisión de educación sabía que, si pretendía darle continuidad al programa, lo más importante era aplicar eficientemente los recursos para seguir recibiendo apoyo y quién mejor que ellos, que conocían todo sobre el programa, por lo que no quisieron correr el riesgo de dejarlo en manos del consejo administrativo, pues no contaba con la capacitación requerida para manejar un presupuesto de tal magnitud.

Los avances del programa, así como la solución definitiva al problema agrario de las 26 comunidades afectadas por el Decreto de la Comunidad Lacandona representaron las gestiones más importantes que realizó la ARIC,

²⁵ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*: 230.

²⁶ Carlos Tello: 1995. *La rebelión de las Cañadas*: 128.

²⁷ Es decir, a un año de entrar en funcionamiento el PEICASEL.

²⁸ En la comisión de educación quien quedó como responsable y coordinadora general del programa educativo fue Marta Orantes, que fungía como asesora política de la ARIC y que para 1994 rompió con una parte de los dirigentes de la organización debido a diferencias en la toma de decisiones. En 1997 ella junto con otros asesores políticos fueron expulsados de la ARIC Unión de Uniones por no apearse a los estatutos generales de la organización.

estos logros contribuyeron a la deserción de las filas zapatistas que desde entonces operaban en la zona,²⁹ pues demostraban que era posible resolver los problemas y necesidades de los indígenas campesinos por medio de la lucha abierta y negociada, no mediante la vía armada.

En 1998 el Peicasel desapareció no por falta de presupuesto, sino debido a conflictos políticos en la dirección de la ARIC. Los coordinadores del proyecto tuvieron problemas con la organización en 1997 y a mediados de 1998 renunciaron a su cargo y entregaron la responsabilidad del proyecto a la SEP, no a la ARIC. Dado que la secretaría de educación no fue capaz de llevarlo a cabo, el programa desapareció.

4.2.3 Logros de algunas áreas gestoras

Con el interés de impulsar el desarrollo económico, la organización buscó nuevas formas de aprovechamiento de sus recursos, apoyo tecnológico para la producción y apertura de canales donde pudieran venderlos. Comercializar productos que se cultivan en las Cañadas es uno de los objetivos centrales en la gestoría de la ARIC.

En el área cafetalera se tuvieron resultados inmediatos en cuanto a la comercialización, en este rubro se logró poner en venta café en los periodos 1987-1988 y 1988-1989; el comercio cafetalero benefició, sobre todo, a la región de Agua Azul, perteneciente al municipio de Ocosingo y a la Unión de Ejidos de la Selva, de Las Margaritas.³⁰ En el primer ciclo se mostró un claro avance; sin embargo, para el segundo periodo la organización –a pesar de ser la única que no quedó en cartera vencida- no obtuvo apoyo para la producción debido a la dramática caída en el precio internacional del producto.

Los avances que se lograron en la producción cafetalera durante esos años fueron el resultado de la gestoría realizada por la comisión de café de la ARIC.

La organización orientó su acción colectiva a obtener mayores cuotas

²⁹ Cfr. Legorreta: 1998, *op.cit.*: 231

³⁰ Legorreta: 1998, *Op.cit.*: 201.

del aromático para comercializar en el mercado internacional. La comisión de café amplió sus relaciones con otros actores que también se dedicaban al cultivo del producto; resultado de ello fue la constitución de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOE), a la que se incorporó la ARIC. En 1988 también obtuvieron financiamiento de la Fundación Internacional Americana (IAF por sus siglas en inglés) que comprendía tres objetivos, impulsar venta del café, mejorar los canales de comercialización del ganado y continuar con la explotación de madera en ejidos como San Miguel, La Garrucha y Patihuitz.

En 1990 la organización -junto con la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos (Sagarh)- realizó un diagnóstico sobre la situación de los cultivos en las Cañadas en el área cafetalera, éste arrojó como resultado que el cultivo no contaba con la calidad suficiente para cumplir los requisitos mínimos de mercado, a partir de entonces los indígenas de la zona utilizan la técnica productiva de café orgánico con el objeto de satisfacer las normas internacionales de calidad para el aromático.³¹

La acción gestora de la organización se desarrolló también en ámbitos como el ganadero o la elaboración de diagnósticos. En 1988 la comisión de ganado logró conseguir un crédito con fondos del Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) para un proyecto que incluía créditos para intensificar la ganadería en varios ejidos,³² así como para la creación de una carnicería, cuyo domicilio estaría en Tuxtla Gutiérrez, además el local serviría también como oficina y casa.

Las expectativas al respecto se cumplieron, pues el proyecto contribuyó a consolidar la actividad ganadera, incluso el cumplimiento de los pagos al banco permitió abrir posibilidades para otro crédito; sin embargo, la segunda etapa no rindió los frutos esperados porque la organización cayó en cartera vencida, debido a los altos intereses que generó y la disminución en el precio del becerro; desde entonces la ARIC no ha liquidado su deuda con el

³¹ Legorreta: 1998. *Op.cit.*: 228. En la actualidad la producción cafetalera recibe apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) por medio de los Centros de Atención Social (CAS) que están instalados en las Cañadas.

³² Legorreta: 1998. *Op.cit.*: 226.

Banrural.³³

Para 1990 la ARIC también incursionó en el área de diagnóstico, por medio de encuestas sobre la situación ecológica, productiva y social de todas sus comunidades. El proyecto tuvo por objetivo sentar bases que impulsaran un programa de desarrollo en las Cañadas. Para realizarlo contaron con el apoyo de las propias comunidades, quienes nombraron comisiones que recibieron capacitación de la Sagarh, y fueron éstas las que se encargaron de aplicar las encuestas; con ello se pretendió que las mismas comunidades se involucraran en las problemáticas arrojadas por el diagnóstico. Las encuestas no sólo sirvieron como experiencia, sino para fortalecer la capacidad de organización y participación en la zona.³⁴

Los resultados del trabajo mostraron el dramático deterioro de recursos naturales en la Selva Lacandona, a esto se sumó el asunto de pérdida de autosuficiencia en granos básicos, derivado del acelerado agotamiento del suelo, por ello, a partir de entonces, el gobierno disminuyó considerablemente apoyos a la explotación ganadera en las comunidades. La evaluación mostró que también era importante realizar proyectos encaminados a impulsar los cultivos de granos básicos, y en otro rubro, pero también fomentar el control de natalidad, pues el crecimiento de la población en la zona se triplicó desde que inició la colonización del lugar; en la actualidad este problema prevalece; al respecto, los promotores de salud han desempeñado un papel importante, pues son ellos los encargados de difundir en las comunidades las medidas preventivas para el control de la natalidad.

La evaluación general de las Cañadas orientó la aplicación de algunos proyectos cuyo objetivo es el desarrollo sustentable, en este interés se enmarcan los proyectos actuales de café orgánico que operan en algunas regiones de la zona.

La constitución de la ARIC coincidió con la atención que, por primera vez, puso un mandatario federal en la región; durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari las Cañadas comenzaron a recibir

³³ Crf. Leyva Xóchitl: 1996. *Op.cit.*: 141.

³⁴ El proyecto despertó expectativas y entusiasmo entre los pobladores de Las cañadas, coincidió con la deserción de las filas zapatistas que se retiraban de la vía armada, los indígenas se entusiasmaron con la iniciativa, lo que se tradujo en una intensa participación en el diagnóstico.

más recursos que las otras dos zonas de la selva,³⁵ pues durante su gobierno se efectuó la resolución de los 26 ejidos que estaban afectados por el decreto presidencial de 1974, problemática que los indígenas tenían más de una década reivindicando.

Varias comunidades comenzaron a experimentar mejoras, se construyeron canchas de básquetbol en el centro de los ejidos, se financiaron varias tiendas Conasupo a lo largo de las Cañadas. El INI apoyó un proyecto de transporte para la ARIC en el que se adquirieron dos camiones de tres toneladas, mismos que servirían para brindar servicio como transporte público a pasajeros de las comunidades, pues constantemente viajan a la cabecera municipal para surtir las tiendas cooperativas o realizar trámites agrarios. La presidencia municipal los apoyó con algunas herramientas para obtener agua potable. Los promotores de Solidaridad los apoyaron construyendo casas de salud con piso de cemento y grava en las comunidades.³⁶

Una vez que la ARIC quedó constituida oficialmente, su relación tanto con instituciones como con el gobierno mejoró, sus gestiones de actor colectivo rindieron frutos. El cumplimiento de expectativas en proyectos como ganado y café brindó a los indígenas de la zona nuevas posibilidades de desarrollo social; resultado de lo anterior fue que muchos "ariqueños" comenzaron a abandonar las filas zapatistas. La nueva experiencia de la ARIC como gestor constituyó un factor fundamental para comprender por qué la organización optó por la lucha negociada y concertada en lugar de la vía armada.

La organización funcionó eficientemente en términos de lo que Crozier y Friedberg denominan el éxito de la organización, toda vez que su estructura de acciones cooperadoras tuvo la capacidad de obtener objetivos concretos. Los efectos positivos que acarrea el cumplimiento de las expectativas se manifiestan cuando los individuos se sientan más comprometidos con ese actuar colectivo que reditúa su esfuerzo, así se refuerzan los lazos de lealtad hacia la organización que, al lograr sus objetivos, tiene la capacidad de plantearse nuevas expectativas. Sin embargo, a raíz de los problemas administrativos la organización suspendería la tarea de generar nuevas

³⁵ Es decir, Marqués de Comillas y la Comunidad Lacandona.

³⁶ Tello: *op.cit.*: 122.

expectativas.

En segundo término está la innovación gestora ubicada en el área educativa, con el apoyo al programa de educación indígena, denominado Peicasel trajo a la organización una experiencia innovadora pues se vieron en la necesidad de reestructurar el comité de educación, es así como los responsables del proyecto nombraron comisiones de seguimiento y evaluación en cada comunidad, cargos que en el pasado no existían. El carácter innovador del proyecto también consistió en que fue la organización y no la SEP en coordinación con el INI quien se hizo cargo de contratar a los profesores indígenas, así como de su evaluación anual para ser recontratados por la comunidad. A esto se suma que la ARIC realizó evaluaciones del proyecto para conseguir financiamiento en cada periodo escolar.

Un punto positivo que generó el Peicasel a la organización fue que su cobertura logró llegar a las zonas más apartadas de las Cañadas, con ello los habitantes experimentaron los resultados de la lucha de la ARIC, lo que generó que quienes habían elegido la lucha del zapatismo visualizaran que había posibilidades de lograr mejoras en la zona sin recurrir a las armas, a raíz de esto se vivió un proceso de abandono de las filas por parte de los milicianos que vieron en la lucha abierta una posibilidad viable para alcanzar mejores condiciones de vida.

Otra experiencia que por primera vez se dio en la organización fue su participación en el diagnóstico impulsado por la Sagarh para conocer la situación ecológica del lugar, pues para ello se capacitaron y, desde entonces, se involucraron en el tema del desarrollo sustentable. La participación en el diagnóstico significó, como señala Richar Hall, un proceso de adaptación frente a la valoración del medio, esto debido a que organizaciones ecologistas y el Banco Mundial venían alertando a las autoridades estatales sobre el deterioro ecológico en la zona. La participación de la ARIC en el proyecto sentó el compromiso de preocuparse más por la conservación de los recursos naturales; esto es, se adecuó a los cambios que el medio presentaba.

Ambas experiencias son el resultado de intereses colectivos, la necesidad de impulsar la educación en las Cañadas representó una transformación en sus capacidades organizacionales, pues tuvo que aplicar

nuevos mecanismos para que todas las comunidades se sintieran comprometidas e involucradas en los proyectos.

Continuando con la interpretación podemos observar que la estabilidad organizativa de la ARIC no sólo da muestras de su grado de institucionalidad sino de los logros que –de alguna manera- son herramientas de legitimidad para la organización.

La estabilidad en la organización en este caso nos ayuda a identificar la eficacia que tiene las distintas áreas gestoras. El área que mayores logros dio a la organización fue la educativa, pues no sólo tuvo eficacia al cumplir con las expectativas esperadas, sino que logró resolver uno de los problemas históricos graves en la zona: el rezago educativo.

El área educativa no fue el único espacio gestor que abrió la organización para impulsar el bienestar social en la zona, muestra de ello son los proyectos productivos de café y ganado. Los resultados de ambos no fueron tan significativos como el de educación; sin embargo, forman parte del aprendizaje organizativo. En el área cafetalera los resultados fueron relativamente positivos. Los logros de las comisiones, en el caso de la educativa y cafetalera dieron estabilidad a la organización al tiempo que elevaron su nivel de institucionalidad. No ocurrió lo mismo con el área ganadera, pues hubo malos manejos en la administración, problemática que analizaremos más adelante, para comprender los factores que ponen en riesgo la estabilidad y el grado de institucionalidad de la ARIC.

El cumplimiento de estas expectativas no sólo dio estabilidad a su grado de institucionalidad, pues también fortaleció su *identidad colectiva*. Señalo lo anterior con base en lo planteado por Melucci, pues el hecho de que un actor colectivo como la ARIC elabore expectativas y evalúe las posibilidades y límites de su acción, implica una capacidad para definirse a sí mismo y a su ambiente, componentes sustanciales de la identidad colectiva.

La identidad colectiva –según Melucci- es una definición interactiva y compartida, producida por quienes integran la organización y que concierne a las orientaciones de la acción, así como al ámbito de oportunidades y

restricciones en el que tiene lugar la acción.³⁷

Haciendo una interpretación de lo anterior, observamos que el grado de institucionalidad está estrechamente relacionado con la fortaleza de la identidad colectiva porque el cumplimiento de expectativas genera lazos más fuertes para identificarse con la colectividad. Cuando la organización orientó sus acciones al impulso de relaciones institucionales, al mismo tiempo hizo un cálculo racional sobre las restricciones que presentaba el medio; es decir, para alcanzar el objetivo del desarrollo social, primero debería transformarse en ARIC, situación superada al constituirse legalmente como tal, con ello aprovechó las oportunidades que le brindó el medio y fue capaz de construir su identidad colectiva.

La habilidad para abrirse espacios de negociación y reconocimiento como interlocutor le brindó a la ARIC cierta estabilidad institucionalizada, ya que con los logros realizados en el asuntos de la tenencia de la tierra, así como en el área gestora, le permitieron alcanzar objetivos muy importantes, así como reconocimiento dentro de las Cañadas, situación que fortaleció también su identidad colectiva porque brindó confianza a sus integrantes y demostró capacidad de definir su ambiente, como lo señala Melucci.

En este capítulo hemos analizado los factores que dieron cierto grado de estabilidad institucional a la organización, todos ellos forman parte de la experiencia acumulada que –a futuro– orientarían su acción colectiva. Por medio de estos factores podemos observar que los mecanismos empleados por la ARIC ya no se ubicaron en movimiento; en ese momento, con la conquista de nuevos espacios de negociación y gestión los ariqueros orientaron su acción colectiva hacia la estabilidad institucionalizada mediante la negociación. Sin embargo, más adelante deberían enfrentar otra serie de problemas y conflictos que pondrían en riesgo su grado de institucionalidad, tal como lo veremos en el siguiente capítulo.

³⁷ Melucci, mimeo: 89.

Capítulo V

Inestabilidad en la organización

En el capítulo anterior indagamos sobre los efectos que dieron estabilidad institucional a la ARIC, este capítulo es la continuación del análisis institucional y su objetivo central es el análisis de los factores que incidieron en la inestabilidad de la organización, pues éstos le acarrearón graves consecuencias porque pusieron en tela de juicio su capacidad gestora, generando crisis internas. Estos tropiezos son parte de los problemas a los que se enfrenta todo actor colectivo.

Como lo señalamos al inicio del cuarto capítulo, la ARIC debió enfrentar distintos problemas que se generaron tanto dentro de ella como en el ambiente; pues, por un lado, enfrentó una crisis derivada de la mala administración y, por otra, complicaciones que ejercieron presión sobre la autonomía de la organización por parte del EZLN, primero y del gobierno, después.

Las crisis que enfrentó la ARIC fueron fruto de ineficiencias; y analizar los mecanismos que empleó para superarlas será otra de las dimensiones que abordará este capítulo.

Además, en el presente daremos cuenta de la capacidad de *autonomía* de la organización está muy influenciada por las tensiones generadas en el ambiente; la importancia de tomar en cuenta esta problemática reside en que, en ese momento histórico, la ARIC vivió sus primeras confrontaciones con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN); es decir, las tensiones en el exterior son un elemento que ayuda a comprender las peculiaridades del proceso organizativo, pues debido a ello la ARIC tuvo que redefinir no sólo su acción colectiva sino su identidad como actor, porque –tal como lo señala Richard Hall- las organizaciones experimentan procesos de ajuste cuando viven tensiones externas, éstos se observan en la ARIC al momento que redefinió su acción colectiva, pues optó por reubicarla hacia la lucha abierta, el mismo proceso se observa en su identidad como actor porque sus integrantes, al ver los logros y resultados de la lucha concertada, se identificaron con ese actuar, situación que les permite reconocerse y diferenciarse de los otros, en este caso del EZLN.

Todas las problemáticas que constituyen el capítulo explican la disyuntiva organizacional que enfrentó la ARIC entre ser una organización social, armada o corporativizada.

5.1 Los problemas en la inestabilidad

A continuación comenzaremos a analizar los factores que incidieron en la inestabilidad organizacional de la ARIC. Como lo planteamos en el capítulo cuarto, la organización debió enfrentar distintas tensiones tanto provocadas en el ambiente como dentro de ella, mismas que colocaron en una disyuntiva a la organización porque, en primer lugar tuvo que elegir entre continuar siendo una organización social o una armada y, en segundo lugar porque más tarde debió optar entre ser una organización independiente o ceder parte de su autonomía a cambio de apoyos.

En esta parte de la investigación analizaremos los factores que restaron institucionalidad a la organización, comenzaremos por indagar los errores de la gestoría, pues trajo graves consecuencias a la organización, al grado de crearle una crisis interna.

Otra dimensión analítica será la autonomía de la ARIC, ésta pasó por dos momentos importantes que pusieron en riesgo su futuro como actor colectivo; en el primero de ellos la ARIC debió elegir entre ser una organización social o una armada, pues las Fuerzas de Liberación Nacional (FLN) tenían presencia importantes en la zona de las Cañadas y presionaron la estructura de la asociación para que juntos optaran por la vía armada; en este apartado también indagaremos qué opción eligió la ARIC.

Mientras que en el segundo la organización nuevamente enfrentó fuertes presiones por parte del Estado para ceder su autonomía a cambio de apoyo a sus proyectos; estas presiones generaron tensiones internas que, finalmente, desembocarían en una de las crisis más agudas de la organización y que tajo como consecuencia su división.

5.2 Corrupción en el área gestora

Aquí daremos cuenta que no todas las gestiones trajeron resultados positivos, pues también hubo errores en la complejidad organizativa, tal es el caso de la mala administración de recursos, situación que puso en tela de juicio la capacidad gestora y que provocó, de nueva cuenta, tensiones den la ARIC, mismas que incidieron en su inestabilidad institucional, tal como lo veremos a continuación.

Desde la constitución de la ARIC en 1988 se nombró el consejo de vigilancia y de administración; sin embargo, debido a que los miembros de estas comisiones no contaban con capacitación adecuada para distribuir eficientemente los recursos, fueron removidos de ese cargo al año de evaluar su trabajo. En 1989 la organización nombró nuevos representantes en esas dos áreas, las cuales constituyeron la dirección general de la ARIC.

El problema más importante que enfrentó la organización al fungir como gestora de proyectos fue la incapacidad en el manejo de los recursos crediticios que recibió para impulsar el desarrollo social en la zona. La ineficiencia al aplicar los recursos trajo consecuencias muy serias para el proceso organizativo en Las Cañadas. Cuando la asamblea general cambió a los representantes del consejo administrativo y al de vigilancia, de nueva cuenta se presentó el mismo problema; los consejos no demostraron capacidad para administrar adecuadamente los recursos. En el área cafetalera, la mala administración no permitió dar continuidad al proyecto, pues los representantes no supieron aplicar el crédito y los recursos fueron utilizados para fines ajenos al objetivo para el cual recibieron el dinero.

En 1991 ocurrió un acontecimiento que evidenció la mala administración: el entonces presidente de la ARIC, Santiago Lorenzo, fue sustituido de su cargo por haber incurrido en corrupción. Las acusaciones eran graves, lo culpaban de robar un crédito para ganado, se trataba de 619 millones de viejos pesos, junto con él culpaban al consejo administrativo y de vigilancia, así como al encargado de la comisión de ganado. Consecuencia de las anomalías fue que la asamblea general de delegados decidió remover de su cargo a la directiva.

Respecto a este problema es importante señalar que —como señala Crozier— las reglas organizativas se aplican en doble sentido para que quienes están subordinados obedezcan el mando superior, pero también para que los primeros se amparen en ellas cuando los dirigentes abusen de su autoridad; si acercamos lo anterior a los estatutos de la ARIC, tenemos que una de sus reglas señala que serán excluidos de la organización quienes desvíen los prestamos obtenidos por la asociación a objetivos distintos para los cuales fueron solicitados.

La asamblea general de la organización se amparó en este estatuto y la regla se aplicó de manera parcial porque si bien se señalaron los errores de la administración y los destituyeron del cargo, no los expulsaron de la ARIC. Esto se debió a que Santiago es uno de los líderes con amplia trayectoria en la organización y de influencia en la toma de decisiones. La represalia sólo se limitó al cambio de presidente y, actualmente continúa militando en la organización y funge como asesor político.

Hasta el momento no se sabe cuál fue el destino del desvío de recursos; sin embargo, algunos militantes recuerdan que, en esos momentos, la dirigencia de la ARIC mantenía vínculos estrechos con los zapatistas, pues tanto Santiago Lorenzo como su sucesor Lázaro Hernández han admitido que pertenecieron a esa estructura militar, organización a donde posiblemente llegaron esos fondos, aunque no se tiene prueba de ello.

Después de la administración de Santiago Lorenzo que comprendió el periodo 1989-1991, la ARIC no sólo quedó desprestigiada por incumplir proyectos productivos para los que consiguió apoyo financiero, sino también porque, desde principios de los años noventa, corría el rumor que existía un grupo guerrillero en Las Cañadas, situación que generó desconfianza en las autoridades estatales y federales hacia la organización. En este periodo la crisis económica por la que atravesó la organización desembocó en una de carácter político.

Debido a los problemas administrativos, la ARIC tuvo que enfrentar además las consecuencias políticas, pues poco a poco fue perdiendo el espacio y reconocimiento político que tanto trabajo le había costado adquirir. Durante estos años dilapidó esfuerzos por demostrar que tenía un proyecto de

desarrollo organizativo intermedio, pues reiteraba una y otra vez que no se sometería al corporativismo ni perdería su autonomía incorporándose a la CNC¹ y, mucho menos, optar por medidas extremas como tomar las armas.

Al enfrentar esta crisis organizativa, la Asociación abandonó sus esfuerzos por fortalecer sus capacidades como actor colectivo, por motivar la participación de sus miembros para que discutieran, tomaran acuerdos y realizaran acciones en torno a la organización.

Ante esa situación los habitantes de las Cañadas nuevamente experimentaban desánimo y desconfianza en la gestoría de la ARIC, pues no encontraron posibilidades para solucionar sus problemas. De la misma forma, la directiva estaba desorientada ante la nueva situación, sabían que eran culpables del desgaste en los militantes y, ante la incertidumbre, no tenían claro hacia dónde orientar los objetivos de la organización.

Por ello, la crisis de la ARIC no sólo se debió al mal manejo de recursos financieros y al abandono de las actividades económicas, sino a que descuidaron la dinámica de continuar abriendo espacios de negociación para resolver los objetivos que eran los motivos de su actuar colectivamente.

La crisis profundizó la estructura organizativa y su dinámica colectiva; se desatendió la organización interna, se agudizó la incomunicación entre los dirigentes y la base, también desatendieron el fortalecimiento de lazos de identidad con los actores colectivos que tenían relación.

Al cierre de este apartado podemos observar que en esta experiencia gestora, se identifican tres elementos que explican los aciertos e ineficiencias del proceso. En primer lugar ubicaremos los efectos positivos, entre ellos destaca la aprobación de proyectos para impulsar el desarrollo social en la zona, cuya gestoría estuvo a cargo de la organización. Con ello se cumplían claramente las expectativas de los integrantes que optaron por buscar soluciones a sus necesidades de manera colectiva. Los apoyos más significativos se dieron en las áreas de ganado, café y educación, así como la innovadora participación en un diagnóstico para conocer el deterioro de los recursos naturales en la Selva Lacandona.

¹ Legorreta: 1998. *Op.cit.*: 234.

La ineficiencia de la organización para manejar la administración de los recursos recibidos en determinadas áreas como la de ganado. Las consecuencias que trajo este problema son comprensibles porque generó desinterés entre los militantes, incomunicación en su estructura, falta de nuevas expectativas y ausencia de coordinación con otros actores. Son entendibles porque cuando los integrantes de una organización consideraron que el trabajo realizado por sus dirigentes no arroja resultados esperados, es de suponerse que se sintieran defraudados y poco dispuestos a seguir actuando en colectividad y que sus vínculos intersubjetivos se afectan por los acontecimientos de esa administración. Estas experiencias poco satisfactorias influyeron en las decisiones futuras de la ARIC.

El problema administrativo tiene explicación en los mecanismos operativos de la organización, pues como Crozier lo advierte, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros; es decir, les otorga poderes específicos; en el caso que aquí nos interesa, el entonces presidente de la ARIC, Santiago Lorenzo, legítimamente tenía poderes para manejar los recursos de la organización. Sin embargo, hay que recordar que la organización también cuenta con reglas y éstas no sólo sirven para que el dirigente se haga obedecer por los dirigidos, sino también para que los dirigidos se defiendan de los abusos y arbitrariedades de los dirigentes. La ARIC empleó este mecanismo cuando cuestionó los malos manejos administrativos y decidió destituir al presidente junto con el consejo administrativo.

En los errores administrativos identificamos uno de los factores que dio inestabilidad institucional a la organización porque una de sus consecuencias fue la pérdida del espacio gestor y de negociación con las instituciones gubernamentales. Esta situación tardó en volver a estabilizarse porque a este problema se le sumaría otro que también volvió a dificultar la tarea organizativa de la ARIC.

5.3 Presión sobre la autonomía en un escenario compartido

La inestabilidad de la ARIC no sólo estuvo marcada por la crisis administrativa,

también intervinieron en ella factores de carácter externo. Como lo señalamos en el apartado anterior, los problemas que generó la mala administración provocaron desánimo y desorganización estructural; a ellos se suman otros de carácter externo generados principalmente por la existencia de dos proyectos políticos en Las Cañadas, el de la ARIC por un lado, y el del EZLN por el otro.

Esta parte de la investigación tiene por objeto analizar los distintos mecanismos que empleó la ARIC para superar la tensión, así como indagar qué factores explican su decisión al elegir la vía abierta y negociada como forma de lucha.

La presencia de las Fuerzas de Liberación Nacional (FLN) en la zona es un elemento importante mediante el cual podemos entender problemas que debió superar la ARIC, pues generó conflictos entre ambas organizaciones debido a diferencias entre los mecanismos empleados por cada una para alcanzar sus fines. Al final de este apartado podremos analizar los factores que influyeron para que la organización optara por la vía concertada, reorientando así su identidad colectiva.

El 1° de enero de 1994 el EZLN declaró la guerra armada al gobierno federal y a sus fuerzas armadas, a partir de entonces las investigaciones sobre los orígenes de la guerrilla son vastas. Todas ellas coinciden en que el Ejército Zapatista tiene sus orígenes en las Fuerzas de Liberación Nacional (FLN), organización creada a finales de los años sesenta en el norte del país.

Las FLN poco a poco se extendieron hacia el centro y sur del país, a mediados de la década de los años setenta tuvieron varios enfrentamientos con las fuerzas armadas, tal como ocurrió en Nepantla, Estado de México, donde perdieron la vida varios de sus integrantes. Después de este golpe, algunos de los sobrevivientes del enfrentamiento se trasladaron a Chiapas. Según datos de Carlos Tello se adentraron en la entidad durante 1983.² Los zapatistas no negarían, al estallar la rebelión, sus lazos con las FLN. “Somos de esos” habría de confesar el mayor Mario.³ Es así como los dirigentes más importantes de las FLN llegaron a la selva para fundar el EZLN.

² Carlos Tello: 1995. *La rebelión de las Cañadas*: 98.

³ *La Jornada*: 16 de enero de 1994.

Si para la sociedad nacional fue una sorpresa el levantamiento zapatista al iniciar 1994, para los habitantes de las Cañadas no. Compartieron el escenario de la clandestinidad y ahora el de la guerra. Algunos militantes de la ARIC no niegan que se sumaron a las filas del zapatismo; de ellos, unos resistieron la disciplina militar y otros no.

El EZLN había entrado a la selva desde 1982, en 1983 impulsaron el reclutamiento y para 1984 quedó formada la organización. El zapatismo supo aprovechar la forma de organización que habíamos desarrollado en las Cañadas, porque retomaron nuestras demandas – las que perseguíamos desde 1974- y las hizo su bandera de lucha, por eso aumentó su organización. En ese momento no sólo compartíamos la zona, sino también la gente.⁴

Para explicar cómo se logró la clandestinidad del EZLN analizaremos varios factores; en primer lugar, gracias al desarrollo organizativo de la ARIC previo al arribo de las FLN, la experiencia organizativa con que contaban los indígenas de las Cañadas fue el cimiento donde se construyó la complicada organización clandestina guerrillera. En segundo lugar, porque la Selva Lacandona, geográficamente, brindó los elementos de aislamiento necesarios para que la organización no fuera descubierta fácilmente.

El reclutamiento de milicianos zapatistas fue en ascenso; algunos miembros de la ARIC militaban al mismo tiempo en el EZLN, tal es el caso de Santiago Lorenzo uno de los dirigentes más importantes de la asociación:

Yo no lo niego, fui parte de la organización armada, vi cómo funcionaba pero los mandos eran muy duros y por eso salí de ella, no aguanté tanto obedecer sin tomar acuerdo de asamblea.⁵

En 1991 -cuando cambiaron la dirigencia de la ARIC por malos manejos administrativos- nombraron como presidente a Lázaro Hernández quien, en esos momentos, también militaba en el EZLN;⁶ su nueva responsabilidad paulatinamente lo alejó de la guerrilla, a pesar de que inicialmente pretendió orientar a todos los militantes de la asociación a la lucha armada. El ahora

⁴ Entrevista a Santiago Lorenzo, asesor político de la ARIC Independiente, agosto de 1997, Comunidad Las Tazas, Ocosingo, Chiapas.

⁵ Carlos Tello: *op. cit.*: 111.

⁶ *Ibid*: 135.

presidente de la organización era considerado como uno de los indígenas más destacados del movimiento, su formación de aprendizaje en parte se la debe a la Diócesis de San Cristóbal, pues recibió varios cursos religiosos y tuvo el cargo de *tuhunel*.

5.4 Una zona y dos proyectos

La presencia guerrillera fue tomando fuerza y la ARIC tuvo que sumar a sus problemas administrativos, los conflictos que generó la existencia de otra organización en la misma zona. A lo largo de las Cañadas los indígenas se dividieron entre quienes militaban en la guerrilla y los que continuaban en la ARIC.⁷ Las Cañadas de mayor presencia zapatista fueron Avellanal, Amador Hernández y Patihuitz; mientras que las de menor presencia fueron Agua Azul y Betania.

En el año de 1988 fue muy importante porque la organización quedó constituida como ARIC, para entonces las FLN llevaban cinco años trabajando en las Cañadas; es decir, coexistían dos proyectos organizacionales en el seno de las comunidades. Las diferencias entre los dirigentes de ambas organizaciones comenzaron a causar estragos a finales de 1989. A partir de entonces, los indígenas recordarán:

Se quedó dividida la gente porque unos se fueron con los zapatistas y otros con la ARIC.⁸

Las diferencias se debieron fundamentalmente a los mecanismos y a la estructura organizacional que cada una empleó para lograr sus objetivos. En esta problemática se ubican varios elementos importantes; en primer lugar, el reconocimiento de la ARIC como figura jurídicamente constituida, lo que abrió nuevas posibilidades y expectativas para mejorar las condiciones de vida en la zona.

Otro elemento importante que explica las tensiones entre los zapatistas

⁷ Actualmente la división sigue porque hay comunidades y regiones que se asumen como bases de apoyo zapatista.

⁸ Entrevista a Santiago Lorenzo, Las Tazas, Ocosingo, Chiapas, 1998.

y la Asociación es el ámbito religioso; como lo analizamos en el segundo capítulo, la mayor parte de los líderes indígenas aprendieron a leer, escribir y relacionarse con el exterior gracias a los cursos recibidos de la Iglesia católica, muchos de ellos fueron primero catequistas y después representantes de sus comunidades ante la ARIC; la religión católica acompaña el proceso organizativo de la zona. La Iglesia fue el primer actor externo con quien se relacionaron, incluso antes de constituir la *Quiptic*. A la Iglesia le deben -de alguna manera- la capacidad de resistencia ante las pésimas condiciones de vida en las que intentan desarrollarse los indígenas. Volviendo al conflicto religioso, la tensión con los zapatistas se originó cuando los dirigentes guerrilleros cuestionaron la existencia de Dios a las comunidades, el mismo *Marcos* señaló que en el EZLN ya no iba a haber gobierno, ni Dios; sólo armas y organización clandestina.⁹ Resultado de esto fue que muchos miembros de la ARIC se alejaron del EZLN.

El alejamiento total entre ambas organizaciones se dio en 1992, cuando Lázaro Hernández era presidente de la ARIC y aún militaba en el EZLN, al inicio de su cargo Lázaro pretendió convertir a toda la organización en base de apoyo zapatista;¹⁰ sin embargo, los mecanismos operativos de la ARIC no se lo permitieron y terminaron por imponerse los objetivos que le dieron origen; Lázaro se vio forzado a asumir las decisiones de la ARIC, pues iban más allá de la voluntad de la dirigencia.¹¹

Otro aspecto que los indígenas de las Cañadas cuestionaban a la vía armada era lo referente a la toma de decisiones, pues su tradición organizativa tenía como base la asamblea comunal para llegar a acuerdos. Esto no ocurría en la estructura militar zapatista, en donde, buena parte de los acuerdos eran tomados por los altos mandos.

Primero mucha gente sí participaba con los zapatistas, se iban a la montaña a entrenar, pero nuestra vida de por sí es dura, pues allá era todavía más, a pesar de eso, la gente seguía entrenándose; sin embargo, poco a poco comenzamos a desertar, entre otras cosas porque nos dimos cuenta que en esa organización se llegaban a algunos acuerdos en los que no nos tomaban en cuenta a los

⁹ Carlos Tello: *op.cit.*: 119

¹⁰ Carlos Tello: *op.cit.*: 114.

¹¹ A partir de entonces Lázaro Hernández comenzará a tener problemas de liderazgo con los altos mandos del EZLN y terminarán por expulsarlo de la organización guerrillera en 1993.

milicianos, sólo a los comandantes; ellos a veces decidían qué se iba a hacer. Todos los indígenas que habitamos esta zona tenemos por tradición discutir nuestros problemas en asambleas comunales, con el EZ no era así, esa fue una de las razones por las que la gente se alejó de la guerrilla.¹²

En la toma de decisiones también se encuentra otro factor, los cargos militares; había una diferencia sustancial entre los cargos tradicionales de las comunidades y los que el EZLN implementaba; en los primeros la experiencia de las personas adultas es muy importante para desempeñar cargos, pues en ellas aún operan *consejos de ancianos* y de *los principales* compuestos por personas adultas; mientras que los cargos en el EZLN se ocupaban de acuerdo a las habilidades militares que demostraran sus integrantes, cualidades que, generalmente, los jóvenes desempeñaban con mayor destreza, ascendiendo rápidamente en la estructura guerrillera.

Con base en la información recabada podemos advertir que ante la disyuntiva organizacional de optar por las armas, la experiencia de la ARIC como actor colectivo –que había logrado algunos objetivos– fue de gran peso en la decisión final; es decir, la construcción de un espacio gestor y cierto grado de institucionalidad fueron puntos de referencia que influyeron en la orientación organizacional. En el capítulo anterior observamos cómo fue logrando la ARIC un reconocimiento gestor entre las distintas instituciones estatales, mismo que podrían recuperar –después de la crisis organizativa– si optaban por la vía negociada. Los militantes de la organización tenían un aprendizaje organizativo donde experimentaron que la toma de decisiones podía darse por medio de la estructura organizacional; sin embargo, la guerrilla contaba con su propia estructura organizativa para tomar decisiones, situación que contrastó totalmente con la experiencia de los ariqueros.

Para la organización que aquí estudiamos la autonomía se orienta en dos sentidos: por un lado es parte de las reglas y estatutos, lo que les permite establecer límites de relación con las instituciones y por otro, es también un valor para sus militantes quienes la perciben como uno de los ejes fundamentales de la organización. Por medio de la autonomía sus integrantes limitaron el objetivo que sus dirigentes pretendían llevar a cabo al querer

¹² Entrevista a Alfredo Gómez, Ocosingo, Chiapas, agosto de 1998.

convertirla en bases zapatistas; recordemos que Lázaro Hernández fue uno de los que impulsaron esa idea; sin embargo, los objetivos y orientaciones propias de la organización se impusieron sobre los deseos de sus dirigentes. Lo anterior puso de manifiesto que la acción colectiva de la asociación se antepuso, por sí misma, a los intereses de un solo grupo.

5.5 Por la vía de la organización social

Dos años previos a la declaración de guerra que el EZLN lanzó al gobierno federal, los habitantes de las Cañadas pasaron por un ambiente sumamente difícil, generado por la existencia de dos posibilidades de cambio, la concertación que ofrecía la ARIC y la vía armada del EZLN. Los zapatistas comenzaron a impulsar la posibilidad de levantarse en armas y los “ariqueros” -en medio de la incertidumbre que generó el rumor del levantamiento- a analizar los posibles escenarios y costos que traería la insurrección. Lo anterior se llevó a cabo el 12 de octubre de 1992, fecha en que se conmemoraron 500 años de resistencia indígena,¹³ los zapatistas comenzaron a anunciar fechas tentativas de insurrección, con ello las fricciones llegaron a su máximo entre las dos organizaciones.

Ante el complejo problema, a la ARIC se le dificultó superar tal situación en el ambiente; muestra de esto es que en sus asambleas generales, por varios meses se empantanaron en discusiones sobre los conflictos y roces constantes que enfrentaban las comunidades debido a la presencia de las dos organizaciones en un mismo territorio. En un comunicado de la ARIC se advierte la preocupación ante los problemas en la zona:

Durante [los últimos días...] han ocurrido choques entre compañeros de comunidades donde hay división, [como ocurre] en el Prado Pacayal, [donde] algunos compañeros están amenazados de desalojo. Queremos decirles que [...] todos somos pobres y nuestra única fuerza es la unidad y la organización [y que...] debemos respetar a los que piensan distinto que nosotros.¹⁴

¹³ Legorreta: *op.cit.*: 162.

¹⁴ Volante informativo de la ARIC, 1993, citado en Legorreta: *op.cit.*: 263.

Para superar el problema, la ARIC se planteó fortalecer sus estructuras organizativas para promover mecanismos que contribuyeran a orientar la discusión hacia los intereses fundamentales de la organización, es decir, los objetivos que le habían dado origen. La dirección de la ARIC se propuso superar el alejamiento que había entre los dirigentes y las bases, así como buscar posibles soluciones a las necesidades fundamentales de sus integrantes: regularización agraria, servicios públicos y buscar canales de producción y comercialización.

Nos hemos empantanado en la discusión de la división en las comunidades, no hemos avanzado por nuestro camino [si el levantamiento armado se da] no podemos hacer nada [...] lo que sí podemos hacer es resolver los problemas que nos atañen como organización, para que la mayoría jale por el camino en el que haya menos riesgo.¹⁵

La ARIC optó por encaminar su lucha hacia la vía concertada y de negociación, lo que implicó un análisis previo de los escenarios posibles a futuro, y eligieron la que implicaría menor riesgo y respondiera más al proceso organizacional que habían desarrollado. La posibilidad de tomar las armas quedó de lado; en 1993 definieron su postura en una asamblea general, los representantes generales exigieron a su presidente -Lázaro Hernández-deslindarse públicamente del EZLN, pues él era quien insistía en que era posible hacer coincidir los dos proyectos de ambas organizaciones.¹⁶

La ruptura con el EZ se da por la experiencia, porque nosotros contamos con la experiencia de ser una organización social, mientras que los zapatistas son una armada. El pleito con los del EZ fue de dirección, es decir, la ARIC no quiso entregar su dirección a la estructura militar, no podemos convertirnos en organización armada porque nuestra lucha y experiencia siempre fue de organización social.¹⁷

Ante la urgencia de superar la crisis organizativa, la dirección de la ARIC intentó darle una opción política a las demandas campesinas para canalizar su

¹⁵ Volante informativo de la ARIC, citado en Legorreta: *op.cit.*: 266.

¹⁶ Cfr. Legorreta: *op.cit.*: 260. De hecho la ruptura Lázaro con el EZLN no sólo obedeció al mandato de la Asamblea General, también a que tuvo problemas de liderazgo con *Marcos*.

¹⁷ Entrevista a Santiago Lorenzo en la comunidad de Las Tazas, municipio de Ocosingo, Chiapas, agosto de 1997.

acción colectiva hacia la búsqueda de solución a las demandas de sus militantes; de esta manera, era prioritario recuperar la presencia gestora y política que se había deteriorado debido a problemas administrativos y de liderazgo con el EZLN. Así, de nueva cuenta, la estrategia de la organización consistió en retomar las necesidades y problemas de las comunidades para volver a abrir el espacio en la toma de decisiones de las asambleas regionales en cada cañada.

En este contexto, la ARIC se planteó la necesidad de realizar un encuentro entre los campesinos de la zona, el cual se llevaría a cabo en 1993, en él podrían participar todos los habitantes de las Cañadas, independientemente de la organización a la que pertenecieran, cuyo eje fundamental sería la celebración de 20 años de lucha y proceso organizativo.¹⁸

Para la realización del evento se programaron ocho mesas de trabajo que consistían en discutir: 1) El problema agrario, 2) situación de la mujer, 3) salud, 4) educación, 5) producción y conservación subdividida en café, ganadería y básicos, 6) servicios de agua, luz y comunicaciones, 7) religión y 8) política organizativa¹⁹

La preparación y realización del encuentro propició que la ARIC volviera a movilizar su estructura organizativa en la toma de decisiones, cada comunidad nombró a sus representantes, mismos que discutieron en las asambleas regionales para nombrar comisiones de trabajo en cada área. Previo a la realización del encuentro se impulsó la discusión en torno a los objetivos fundamentales:

¿cómo vivían antes de llegar a la comunidad? ¿cómo había funcionado la organización en esos 20 años? ¿cómo vivían en la actualidad? ¿qué necesidades y problemas tenían? ¿cómo pensaban luchar para tratar de resolverlas?²⁰

Las asambleas comunales que se impulsaron para estudiar estas preguntas arrojarían los resultados y acuerdos que serían el eje fundamental de discusión en el encuentro para que la división organizativa, así como los

¹⁸ Cfr. Legorreta: *op.cit.*: 266.

¹⁹ *Idem.*

²⁰ *Ibidem.*: 267.

constantes conflictos que se vivían en las Cañadas, quedaron en segundo plano. De esta forma la ARIC logró reorientar su acción colectiva retomando sus propios objetivos; es decir, optó por volver a reivindicar los motivos e intereses colectivos que le dieron origen para superar la incertidumbre y tensiones del ambiente. La organización se planteó alejarse de la dinámica de confrontación en la que se encontraban inmersas todas las comunidades de la zona.

El encuentro de 1993 promovido por la ARIC no sólo pretendió buscar una salida al clima de tensiones, sino dotar nuevamente a la organización de iniciativa propia como el actor gestor que era. El acontecimiento también significó un mensaje de reconciliación pues en él se permitió la participación de todos los pobladores de las Cañadas, independientemente de su militancia política.

El hecho tuvo lugar, conforme a lo programado, en el ejido La Unión del 26 al 29 de mayo de 1993, con asistencia de más de 1,500 personas. Como se esperaba, asistieron milicianos y bases de apoyo del EZLN de todas las comunidades. Con ello la ARIC comenzó a recuperar su espacio político en la región, donde participó la mayoría, y en el que se tomaron decisiones orientadas a atender los problemas discutidos en las ocho mesas de trabajo. Los resultados del encuentro fueron la revaloración de la lucha desarrollada por la organización; evaluación sobre los avances logrados en la lucha agraria, salud, educación producción y comercialización; pero, sobre todo, valoraron y resaltaron que su estrategia organizativa se orientaba a la lucha abierta, democrática y concertada.²¹

Llevar a cabo el encuentro representó una oportunidad de continuar por la lucha abierta, con el interés de buscar soluciones a las demandas fundamentales de sus militantes. El acto representó un nuevo impulso para la ARIC, así como la reagrupación organizacional que necesitaba para superar la crisis. La organización reforzó su espacio político de negociación debido a que fungió como único interlocutor para liberar a los presos que detuvo el gobierno federal a raíz del primer enfrentamiento entre el ejército y los zapatistas en 1993.

²¹ *Ibidem.*: 269.

La explicación que podemos construir en torno a los procesos que enfrenta la organización se ubica distintas dimensiones. La decisión de optar por la vía concertada y democrática respondió -como sus propios integrantes lo señalan- a la naturaleza misma de la organización, pues se trata de una colectividad que desde sus orígenes buscó el reconocimiento institucional como vía de solución a sus demandas.

La dimensión cultural de la organización es un factor que también incidió a la hora de decidirse por la lucha abierta. En el segundo capítulo señalamos que la mayor parte de sus integrantes son católicos y que en las Cañadas la formación de líderes campesinos tiene relación directa con la Iglesia católica, pues ésta -mediante la evangelización- les brindó capacitación educativa. En la dimensión cultural encontramos explicación del cambio radical que adoptaron los “ariqueros” con respecto al EZLN cuando sus comandantes cuestionaron la existencia de Dios.

La decisión de la ARIC no sólo se debió diferencias en los mecanismos empleados para alcanzar objetivos o a percibir la realidad de distinta forma; implicó también calculabilidad de costes que la vía armada traería; es decir, la elección organizacional significó un cálculo racional de los costes y beneficios que la clandestinidad traería.

La organización sufrió lo que Richard Hall llama proceso de *adaptación* o ajuste, donde sus formas estructurales se adecuan tanto a cambios externos como a las tensiones en su interior,²² para lograr la superación ese conflicto, la ARIC retomó sus objetivos y redefinió su naturaleza organizativa; es decir, replanteó nuevamente ser un actor que busca vías para dar impulso al desarrollo social en las Cañadas, y manifestó abiertamente que la lucha armada implicaría muchos riesgos para sus militantes y ello no garantizaba -según las declaraciones de los miembros de la ARIC- que su nivel de vida mejorara. Para cumplir su cometido convocó al encuentro campesino en 1993.

En este punto de la investigación identificaremos los factores que provocaron inestabilidad institucional en la ARIC, generados por la presión que ejercieron los zapatistas sobre su autonomía. La metodología retomada en esta investigación señala que toda organización, para mantener su autonomía, no

²² Richard Hall: 1973: 132.

debe ser instrumento de un determinado grupo.²³ En la ARIC observamos lo anterior cuando el zapatismo, por medio de Lázaro Hernández, pretendió subordinar la estructura de esta organización social a la armada del EZLN, es decir, un grupo pretendió orillarla a impulsar mecanismos que no respondían ni a los intereses, ni a los objetivos que le dieron origen a la ARIC.

Huntington señala que otra forma de observar la autonomía de las organizaciones es mediante el apego a sus propios intereses y valores que permiten distinguirla de otras fuerzas sociales.²⁴ Esto lo observamos cuando la organización marcó su distancia con respecto de los zapatistas, para retomar e impulsar de nueva cuenta los objetivos que le dieron origen, es decir, para salvaguardar su autonomía e institucionalidad se apegó a los objetivos e interés que la distinguen claramente de la organización armada. Esta circunstancia no fue la única presión que enfrentó sobre su autonomía, como lo veremos en el siguiente apartado la presión, de nueva cuenta, sobre ella le acarrearía serias consecuencias.

Al analizar los factores que incidieron en la disminución de institucionalidad de la organización me origina la siguiente inquietud ¿qué ocurrió con la identidad colectiva en estos momentos tan difíciles para la organización? La respuesta no es sencilla porque para ello debemos ubicar primero una de las situaciones que generó tensiones, me refiero a los problemas que se generaron entre zapatistas y ariqueros en 1993, en ella la identidad colectiva de se manifiesta diferenciándose del “otro”, en este caso, del zapatismo, la identidad colectiva tuvo que ver con la orientación organizativa porque lo ariqueros eligieron la vía de la organización social y no la armada. Durante este proceso, tanto la experiencia organizativa como el cálculo de costes que traería la orientación armada fueron factores importantes a la hora de optar por la vía negociada, porque los mismos integrantes de la ARIC señalaron la lucha armada implicaría mayores riesgos, mientras la opción concertada representaría un avance lento pero sin pérdidas humanas. En lo anterior observamos que la identidad se construye en las orientaciones de la acción colectiva; es decir, es una inversión continua y ocurre como proceso no como un dato más de la colectividad.

²³ Cfr. Huntington, 1991: 30.

²⁴ *Idem*.

5.6 Inestabilidad en un nuevo escenario: el conflicto zapatista

Tal como lo apuntábamos en el apartado anterior, el nuevo desafío de la ARIC para 1994 consistió primero, en ubicarse como un actor con objetivos y mecanismos propios para no ser confundido con el zapatismo y, a continuación, valorar la pérdida de su autonomía a cambio de apoyos productivos.

El siguiente apartado tiene como hilo conductor el análisis de la acción colectiva de la organización y sus orientaciones en este cambio de escenario, para ello es necesario resaltar que, ante la nueva relación que intentó implementar la ARIC con el Estado, se presentaron dos formas distintas de percibir la realidad y plantear alternativas; por un lado quienes optaron por aprovechar el nuevo espacio que representó el conflicto zapatista, pues con su aparición el gobierno implementó mecanismos para resolver algunas de las demandas de los habitantes de las Cañadas; sin embargo esta oferta implicó otorgar ayuda a los indígenas bajo ciertas condiciones; entre ellas la pérdida de su autonomía. Por otro lado, se ubicaron quienes cuestionaron las acciones de los dirigentes al orientar a la ARIC a estrechar sus vínculos con las autoridades estatales.

En este apartado analizaremos los factores que incidieron en la división de la organización, así como la percepción de cada uno de estos grupos con respecto a las acciones que debía realizar la organización para lograr sus objetivos y finalmente, también analizaremos qué ocurrió con la identidad colectiva en estos momentos de tensión para la ARIC.

5.6.1 El levantamiento del EZLN

El 1º de enero de 1994 la sociedad volteó sorpresivamente hacia el sureste mexicano, fecha y zona donde el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) decidió declarar la guerra al Gobierno Federal. A la sociedad le tomó por sorpresa el acontecimiento; sin embargo, para los habitantes de las Cañadas el suceso fue la temida culminación de rumores que, meses antes, recorrieron la selva. En el capítulo anterior señalamos que el EZLN comenzó a anunciar posibles fechas para su insurrección desde octubre de 1993; las especulaciones aumentaron cuando, en ese mismo año, el Ejército Mexicano casualmente descubrió un campamento zapatista en Corralchén. El mismo subcomandante Marcos diría en una entrevista:

Nosotros propusimos tentativamente distintas fechas, pero teníamos que tomar en cuenta varias cosas [entre ellas los] aspectos logísticos para el alzamiento, no políticos. Es decir, por ejemplo, cuándo pueden conseguir más reserva de alimentos, pensando desde un principio que se trata de una guerra larga, [por ello] tiene que coincidir con el momento posterior a la cosecha, cuando se puede juntar dinero.²⁵

El ejército zapatista está conformado -en su mayoría- por indígenas de las etnias Chol, tojolabal, tzeltal, tzotzil y otras. El movimiento armado organizó estratégicamente, para el 1º de enero, la toma de cinco municipios: Las Margaritas, Altamirano, Ocosingo, Chanal y San Cristóbal de las Casas. Los indígenas armados dieron a conocer los objetivos fundamentales de su lucha mediante el documento llamado Primera Declaración de la Selva Lacandona entre ello figuran: trabajo, tierra, techo, alimentación, salud, educación, independencia, democracia, justicia y paz.²⁶

La insurrección logró superar las confusiones que se generaron sobre su origen y constitución, al principio tanto el presidente Carlos Salinas de Gortari como altos mandos del ejército mexicano aseguraron que se trataba de un grupo armado integrado por guatemaltecos y dirigidos por extranjeros. Pronto el escenario se aclaró, a todos nos quedó claro que estábamos frente a un movimiento guerrillero donde todos sus integrantes eran mexicanos y que la justificación de su lucha se explicaba debido al gran rezago social que impera en la zona. Este levantamiento también logró la simpatía de amplios sectores

²⁵ *La Jornada*. 6 de febrero de 1994.

²⁶ *La Jornada*. *Los torrentes de la sierra...*, 1994: 8

de la sociedad, ello se debe en parte, a la rapidez con que fluyeron las noticias sobre el suceso y al desempeño de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos; pues este movimiento, a diferencia de otros que ya se habían dado en nuestro país no pudo ser aislado –en sus primeros momentos– por el gobierno federal.

La toma de los cinco municipios del estado se realizó como los milicianos lo planearon, con ello los zapatistas dieron a conocer los motivos de su lucha, así como las condiciones sociales que dieron origen a su organización. La toma de San Cristóbal de las Casas fue la más espectacular debido a su importancia turística. Allí irrumpieron más de 500 combatientes, muchos eran tzotziles de Los Altos de Chiapas, otros más tzeltales de la Selva. Los insurgentes tomaron el palacio municipal y se enfrentaron al grupo de policías que lo resguardaba. Los zapatistas que tomaron San Cristóbal se marcharon al día siguiente, no sin antes responder a las preguntas de los turistas curiosos, dar una conferencia de prensa y realizar un mitin desde las oficinas municipales, la toma de este municipio es considerada por los zapatistas como la más exitosa.

No ocurrió lo mismo con otras cuatro cabeceras municipales, Chanal fue la que cayó primero en manos del ejército desde la madrugada del 1º de enero; en Altamirano y Las margaritas, por la mañana tuvieron que desocupar los municipios con importantes bajas en ambos.

Otro municipio ocupado por el EZLN fue Ocosingo, escenario –como hemos visto– donde se desarrolla la ARIC, la toma de éste representó para los zapatistas el más cruento enfrentamiento que tuvieron que enfrentar en las tomas de municipios.

El levantamiento armado cambió drásticamente el escenario donde se desarrolla la acción colectiva de la ARIC, con la insurrección sus integrantes tuvieron que adecuarse a las nuevas condiciones del escenario y reestructurarse como organización.

5.6.2 La guerra en la zona de la ARIC

Ocosingo fue el municipio donde se desarrolló el enfrentamiento más violento entre los zapatistas y el ejército mexicano.²⁷ Para la acción fueron movilizados aproximadamente entre 500 y 700 combatientes del EZLN, durante la primera madrugada de 1994.

Nosotros habíamos terminado de cenar en el convento cuando escuchamos disparos y gritos, nos asomamos a la puerta y vimos que los mucha gente iba corriendo para la plaza del municipio, todo era confusión. Más tarde supimos que los indígenas se habían levantado en armas y tomaron el palacio municipal.²⁸

Los indígenas armados arrasaron con el palacio municipal, saquearon algunos comercios de la zona, vaciaron el cajero automático del Banco Nacional de México (Banamex), las repisas de una zapatería y tiendas de electrodomésticos.

A la mañana siguiente, toda la plaza del palacio municipal estaba tapizada de zapatos viejos porque los hermanos que habían entrado a tomar Ocosingo, estrenaron las botas que sacaron de la zapatería.

Esa misma madrugada del 1º de enero, los milicianos tomaron las instalaciones de radio XEOCH. Por este medio de comunicación masiva dieron a conocer los objetivos de su sublevación e invitaron a los escuchas a sumarse a su lucha, durante la toma se alternaron consignas con cánticos religiosos.

De todas las cabeceras municipales que tomaron los rebeldes al inicio del año, Ocosingo fue la única que sufrió por varios días el embate del ejército federal. El 2 de enero los zapatistas mantenían en su poder la presidencia municipal, llevaba alrededor de 27 horas en posesión del municipio. Aproximadamente al medio día, los mandos ordenaron el repliegue de sus hombres hacia el sur de la cabecera municipal, se retiraron hacia la pista de avionetas que colinda con la bodega de la ARIC. Al evacuar el lugar, los rebeldes destruyeron uno de los puentes que comunican al municipio con San Cristóbal, sin embargo, no hicieron lo mismo con el puente que comunica con

²⁷ La toma de este municipio fue la más anunciada y todos sus pobladores creían que las fuerzas de la policía, reforzadas en diciembre de 1993, bastarían para sofocar el alzamiento de los indios que los rumores anunciaban para fin de año.

²⁸ Entrevista a Margarita Gutiérrez monja de la parroquia de Ocosingo, agosto de 1998.

la carretera de Palenque. Lo anterior representó un grave error, pues por esa carretera llegaron los soldados y el ejército arribó sin contratiempos a las inmediaciones de Ocosingo.²⁹ El ejército cerró la retirada de los rebeldes y los rodearon para luego llegar a la plaza de Ocosingo. Los zapatistas fueron acorralados en el mercado y perdieron la vida alrededor de 50 durante los combates que sostuvieron con el ejército. Los indígenas armados estaban muy confiados y nunca pensaron que podían ser atacados por la carretera de Palenque.

En el enfrentamiento cayó uno de sus cuadros más importantes, Francisco Gómez, capitán *Hugo* del EZLN, se trataba de un indígena tzeltal que tenía 36 años, habitaba en el ejido La Sultana³⁰ y conocía perfectamente la cabecera municipal, era muy reconocido en la zona por su trayectoria política, pues fue presidente de la *Quiptic Ta Lecubtesel*, después secretario de la Unión de Uniones al momento de transformarse en ARIC. Su cuerpo en las bajas zapatistas tomó por sorpresa a algunos de sus ex compañeros de la ARIC que ahora lo miraban muerto en una calle de Ocosingo y con un fusil en las manos.

El ambiente, desde entonces, cambió radicalmente y las dimensiones analíticas de la ARIC también, pues se vuelve complicado estudiar las acciones que sus miembros adoptan. La organización tiene que adaptarse al cambio y tensiones provocadas en el ambiente, si bien antes del levantamiento ya compartía el mismo escenario con los zapatistas, ahora su actuar debería ser más cauteloso porque estaría constantemente vigilada por las autoridades estatales y federales que constantemente los acusaban de ser zapatistas, así como buscar los mecanismos adecuados para confrontarlos con los del EZLN.

A partir de entonces la ARIC tuvo que superar la crisis más difícil de su historia en un ambiente constantemente tenso y debió tomar decisiones tajantes para apegarse a sus lineamientos. Por ello es necesario indagar las primeras reacciones que le generó el levantamiento armado y cómo repercutieron éstas en los problemas internos de la organización.

²⁹ Carlos Tello. 1994: 29.

³⁰ *Ibidem*: 31.

5.6.3 Incapacidad para adaptarse al conflicto

Para el gobierno federal la zona de las Cañadas representaba el principal bastión zapatista y debería actuar en consecuencia, los militantes de la ARIC sabían cómo era percibida la zona, por ello, una de sus primeras reacciones y demandas a los dos actores del conflicto (zapatistas y ejército federal) fue el respeto a la sociedad civil, así se asumieron en el nuevo escenario. Lo fundamental fue salvaguardar la vida de sus comunidades.

Nosotros vimos cómo bombardearon allá por Las Margaritas, tuvimos miedo. La población civil comenzó a poner banderitas blancas en sus casas para evitar los ataques del ejército. No es que quisiéramos traicionar a los zapatistas con esas acciones, sólo queríamos dejarle claro al gobierno que en las cañadas también había población civil y no sólo gente armada, pero los del EZ no lo entendieron así y comenzaron a acusarnos de estar del lado del gobierno.³¹

El levantamiento armado generó que los zapatistas tuvieran sus propias expectativas, una de ellas era que aquellos que se identificaran con su lucha se sumaran a sus filas.³² Lo anterior no ocurrió y en ocasiones la organización armada empleó medidas de coerción para involucrar a la población civil en su lucha.³³

Los militantes de la ARIC no actuaron como los zapatistas esperaban, esto provocó nuevas tensiones entre ambos. Los “ariqueros”, por su lado, se mantuvieron en la posición de optar por la vía negociada y concertada con el gobierno, lo que constituyó una de las más fuertes críticas que el EZLN hizo a la organización, pues consideró incorrecto que ésta negociara con el gobierno proyectos en medio de la guerra. Así, la asociación se vio frente a dos problemas: salvaguardar la vida de los militantes, autodefiniéndose como sociedad civil y mantener su distancia respecto del zapatismo y del gobierno.

³¹ Entrevista con Samuel Hernández, promotor de Derechos Humanos de la ARIC Independiente y democrática, Ocosingo, agosto de 1998.

³² En la Primera Declaración de Guerra el EZLN invita al pueblo de México a sumarse a su lucha y se comprometen a formar nuevos cuadros con aquello que opten por seguirlos en el levantamiento armado.

³³ El EZLN recurrió a este tipo de medidas en ejidos donde la población estaba dividida entre quienes estaban de su lado y quienes no, tal es el caso del ejido Perla de Acapulco donde, según el testimonio de don Enrique Gómez, tuvo que salir de su poblado porque los zapatistas querían llevarse a su hijo a luchar en la montaña. Entrevista realizada en Ocosingo, julio de 1999.

Para la Asociación era muy importante aclarar, cuanto antes, su posición respecto al movimiento, para ello sus dirigentes publicaron un desplegado en donde afirmaban lo siguiente:

En los últimos años hemos exigido y logramos establecer un diálogo directo y fructífero con las instituciones públicas a fin de ampliar los apoyos para el desarrollo regional. Así lo acreditan las acciones que hemos realizado con el Presidente Carlos Salinas de Gortari, en los últimos cinco años y el impulso que en agosto del año pasado hemos conquistado para atender la demanda social.³⁴

Con este tipo de declaraciones, la ARIC se involucró en el medio tensado por la guerra. Durante los primeros días del conflicto, la zona no sólo fue escenario de enfrentamientos armados entre la guerrilla y el ejército mexicano, sino de declaraciones y denuncias enconadas entre zapatistas y "ariqueros". Las constantes fricciones con el EZLN, provocaron gran inestabilidad en el seno mismo de la Asociación, lo que trae como consecuencia que su dirigencia endureciera su posición respecto al conflicto armado.

A las declaraciones se sumaron, de manera lamentable, enfrentamientos. El más importante de ellos se dio con el asesinato de Luciano Jiménez, un indígena tzeltal del ejido Amador y militante de la ARIC a manos de un miliciano zapatista y vecino de su comunidad. Los hechos ocurrieron en un retén zapatista del camino a Pichucalco, el miliciano prohibió a Luciano pasar el retén, el integrante de la ARIC se negó a cumplir con la orden y avanzó por el camino, entonces el zapatista le disparó por la espalda. La Asociación denunció a los medios de comunicación el asesinato de Luciano y como respuesta Marcos declaró a la prensa:

Hay grandes mentiras que se están tejiendo en nuestra contra [...] en esas mentiras son cómplices algunas autoridades y asesores de la ARIC Unión de Uniones que se venden al supremo gobierno y a sus fuerzas armadas y ofrecen despensas y dinero a pobladores que llegan a Ocosingo a conseguir su necesidad y son usados para que hagan declaraciones que les dicta el mal gobierno.³⁵

³⁴ *La jornada*, 3 de enero de 1994.

³⁵ *La Jornada*, domingo 6 de febrero de 1994.

Este escenario de tensiones provocó el pronto endurecimiento de la posición política en la dirigencia de la ARIC. Así paulatinamente, tanto su presidente –Lázaro Hernández- como sus asesores –Carmen Legorreta, René y Marta Orantes- fueron involucrándose en la dinámica de sacar el mayor provecho posible del nuevo escenario para impulsar los objetivos de la organización. Las relaciones entre la Asociación y el gobierno federal se hicieron cada vez más estrechas y sus dirigentes tenían su propia lectura sobre esta nueva relación, pues Carmen Legorreta ha expresado lo siguiente:

La ARIC buscó, de manera explícita y consciente ser un aliado de las fuerzas democráticas del gobierno que buscaban el restablecimiento de la legitimidad del Estado mexicano. El que la ARIC buscara, por iniciativa propia, la alianza con fuerzas del gobierno que rechazaban la acción militar; el que de manera consciente respaldara la presencia política del gobierno en la zona de conflicto, también fueron factores importantes que ayudaron a las tendencias del gobierno en su búsqueda de una salida política, la que en sí misma representaba un avance democrático.³⁶

A consecuencia de este tipo de orientaciones, algunos miembros de la organización comenzaron a cuestionar la posición de sus dirigentes:

Nosotros comenzamos a ver que Lázaro no respetaba los acuerdos de la Asamblea general porque comenzó a denunciar a los zapatistas y eso no era el acuerdo, pues, desde antes que el conflicto estallara, habíamos acordado que como indígenas íbamos a respetarnos, pues tenemos que convivir en el mismo lugar, somos vecinos, aunque pensamos distinto. Los asesores Carmen, René y Marta también comenzaron a negociar muchos proyectos para nuestra organización a cambio de que denunciáramos a los del EZ y a que no los apoyáramos; esto no nos gustó, por eso muchos compañeros comenzamos a pedir explicación de lo que hacían los dirigentes.³⁷

El conflicto zapatista cambió abruptamente el escenario, ante esta compleja circunstancia, la ARIC no fue del todo capaz de controlar el problema al que se enfrentaba, pues no encontró los mecanismos –como anteriormente

³⁶ Carmen Legorreta. 1998: 290.

³⁷ Entrevista con Manuel Hernández Aguilar, asesor político de la ARIC Independiente y Democrática, Ocosingo, 1997.

lo hizo- para abrir espacios de negociación con el gobierno, al tiempo de mantener su autonomía y adaptarse a los retos de la situación.

Este cambio de escenario donde se desarrolla la ARIC, nos permite analizar cómo reaccionó ante situaciones de tensión y qué tanto repercutieron los nuevos mecanismos que adoptó para salir de ella, en los problemas que enfrentaría a futuro. Hasta el momento podemos ubicar dos problemáticas fundamentales; la primera de ella consiste en que, a partir del 1° de enero de 1994, la organización tuvo que asumir una posición intermedia entre dos oponentes: el EZLN y el gobierno federal; ubicarse en ese nuevo escenario no fue tarea sencilla porque sufrió la presión de esos dos actores.

Continuando con el análisis de esta problemática observamos que las tensiones generadas en el medio –según Crozier- en ocasiones obligan a la organización a tomar medidas para tratar de controlar las fuentes de incertidumbre que en éste se originan. En el caso que aquí analizamos la ARIC debió adaptarse a este descontrol en el escenario con el objetivo de mantener su permanencia y desarrollo como actor colectivo.³⁸

Con la preocupación de ubicarse en este nuevo escenario, desde los primeros momentos del conflicto la asociación no supo cómo manejar la situación. Su primera reacción se orientó a garantizar la seguridad de sus integrantes en medio de la guerra, y para ello se asumió como una organización que era parte de la sociedad civil en las Cañadas. Esta autodefinición, nuevamente, implica identificar parte del proceso de identidad colectiva que ha desarrollado la organización, porque definirse como sociedad civil, automáticamente implicó diferenciarse de los otros, es decir, de los zapatistas.

Otra problemática que identificamos son los mecanismos que empleó la organización para controlar la incertidumbre que rodeó el ambiente a partir del levantamiento zapatista. A pesar de sus esfuerzos, la ARIC no supo reaccionar de manera eficiente respecto del conflicto armado, debido a que no tuvo claramente definidos qué mecanismos utilizaría para ello. Esto se observó cuando, por un lado, la dirigencia de la organización optó por aprovechar el escenario y la coyuntura para continuar con la lucha concertada y negociada

³⁸ Cfr. Crozier, 171.

con las autoridades estatales, de esta posición el gobierno federal intentó sacar provecho porque supo muy bien que los miembros de la ARIC no estuvieron de acuerdo con los mecanismos empleados por los zapatistas para conseguir sus objetivos; con base en esta situación el Estado ahora condicionaría el apoyo a proyectos para la organización a cambio de pronunciarse abiertamente en contra de los rebeldes y alejarse por completo del movimiento armado. Es importante recordar que esta forma de relación entre “ariqueros” y autoridades institucionales se había planteado, por primera vez, durante el gobierno de Juan Sabines cuando éste les condicionó su ayuda a cambio de que la organización se afiliara a la CNC. En aquella ocasión la ARIC no accedió, sin embargo en 1994 su actuar fue completamente distinto, los dirigentes comenzaron a concertar proyectos a cambio de cumplir con las condiciones que las autoridades institucionales les impusieron.

La interpretación que podemos construir de estos hechos es que la acción colectiva de la organización, efectivamente, -como señala Melucci- se orientó a conseguir sus fines, es decir, apoyos para los proyectos que la ARIC impulsó, echó mano de los medios con que contaba, en este caso, las posibilidades que les brindó la negociación con el Estado para conseguir sus fines -a pesar de las condiciones que les impusieron en la negociación-, y finalmente adecuarse a las condiciones que el ambiente les brindó, pues su dirigencia claramente aseguró que había de aprovechar la coyuntura política para dar solución a sus demandas.³⁹

Este actuar colectivo le traería graves consecuencias a la organización, porque buena parte de sus militantes comenzaron a cuestionar las negociaciones que la dirigencia realizó con las instancias institucionales que apoyaron sus proyectos. Por ello podemos observar que ante el clima tenso, generado por el conflicto zapatista, los militantes de la ARIC tuvieron, al menos, dos posturas distintas; por un lado, la de sus dirigentes, que optaron por concertar con el gobierno, a cambio de reprobación a la lucha zapatista, y por otro la de una parte de sus militantes que planteó continuar con la lucha concertada sin fomentar más enfrentamientos entre ellos y el EZLN y, sobre todo, sin acceder a las condiciones que las autoridades institucionales les imponían a cambio de apoyos. Estas dos posiciones pronto se polarizaron,

³⁹ *Cfr.*, Melucci, mimeo: 130.

trajeron como consecuencia una de las crisis más agudas en la organización, situación que analizaremos en el siguiente apartado.

5.6.4 Ausencia de consensos en la ARIC

En este apartado analizaremos otro de los factores que desestabilizó la institucionalidad de la organización, se trata de la *coherencia* entendida ésta como el grado de unidad organizativa y la capacidad de generar consensos. Estudiando esta dimensión podremos adentrarnos en el conflicto interno más agudo de la ARIC, pues indagando sobre la coherencia podemos observar que lejos de presentar unidad, la ARIC debió enfrentar la división. Esta problemática tuvo que ver con la crisis interna que enfrentó la organización, la cual culminó en la ruptura —como lo señala March y Simon, 1982—. En este proceso de desestabilización y crisis organizativa sus militantes tuvieron alternativas distintas ante un mismo problema, porque unos plantearon no ceder a las presiones que las instituciones estatales ejercieron sobre su autonomía, mientras que otros plantearon que era el momento propicio para impulsar el desarrollo social en la zona. El desacuerdo entre los miembros trajo consigo la división, con ella la incertidumbre que incidió de manera directa en el grado de institucionalidad de la ARIC.

De nueva cuenta el proceso organizativo por el que atravesó la ARIC estuvo acompañado por la presencia de otras organizaciones, pues recordemos que los asesores políticos eran miembros de la OJD. Estos asesores desempeñaron un papel fundamental en la crisis de la ARIC, pues —desde su perspectiva— la asociación debía aprovechar el nuevo escenario que se vivía en el estado a raíz del levantamiento zapatista y negociar con el gobierno federal mayores apoyos para el desarrollo social en la zona; los asesores estaban convencidos que era necesario aceptar la ayuda gubernamental, bajo las condiciones que las autoridades determinaran.

A raíz de las orientaciones organizativas de la ARIC durante los primeros meses del conflicto armado, se generó en ella una crisis organizativa muy fuerte porque algunos delegados comenzaron a cuestionar las acciones y negociaciones entre su dirigencia y el gobierno federal. Algunos de esos

delegados fueron los fundadores de la *Quiptic*, por ello su apreciación sobre estas relaciones tuvieron eco en las comunidades. Es decir, se trataba de líderes con una trayectoria política que tenían cierto prestigio en la organización, por eso cuando comenzaron a cuestionar las concertaciones de la dirigencia con instancias gubernamentales su punto de vista trascendió en las Cañadas. De esta manera, distintas comunidades se sumaron a los cuestionamientos contra la dirigencia, generándose así la crisis organizativa.

Retomando el último apartado del segundo capítulo, recordemos que buena parte de los líderes indígenas que impulsaron la creación de la *Quiptic*, pertenecen a la región Betania; es importante tenerlo presente porque algunos de los cuestionamientos hacia la dirigencia de la ARIC en 1994 fueron impulsados por esos indígenas que contaban con experiencia organizativa.

Es importante señalar que por las presiones que ejerció el ambiente en ella, tuvo que enfrentar una disyuntiva: conseguir mayores apoyos a sus proyectos o mantener su autonomía. La situación no fue fácil y los dirigentes eligieron, en 1994, la primera opción. A raíz de esto, vendrían una serie de cuestionamientos:

La estrategia del gobierno era aniquilar a los zapatistas, ¿y cómo va a hacerlo?, pues poniendo en su contra a los indígenas de las Cañadas y controlando a la sociedad civil. Esto quiso hacer con toda la ARIC, a inicios de enero de 1994, por eso nos prometió mayores recursos a cambio de que nos manifestáramos abiertamente contra los zapatistas; nosotros dijimos no, por eso es que comenzamos a ver mal las acusaciones de Lázaro denunciando zapatistas.⁴⁰

Mientras algunos delegados de la Asamblea general criticaban la posición de los dirigentes, éstos aseguraban que su posición respondía directamente a los objetivos fundamentales de la organización; es decir, implementar mecanismos adecuados para impulsar el desarrollo social en la Selva. Para los dirigentes, el conflicto que se vivía en la zona era propicio para abrir nuevos espacios de negociación, pues por primera vez el gobierno federal intentaba conocer las demandas más importantes de la gente de las Cañadas. Abrirse ese espacio de negociación sería muy importante para

⁴⁰ Entrevista a Santiago Lorenzo, asesor político de la ARIC Independiente, en la comunidad de Las Tazas. Ocosingo, Chiapas, agosto de 1997.

reactivar los proyectos de la ARIC y conseguir más recursos para otros. Las concertaciones comenzaron a rendir frutos: así se obtuvieron apoyos para el café, parcelas, el gobierno les otorgó una avioneta y cuatro camionetas. Si embargo, junto con los apoyos aparecieron las declaraciones de los dirigentes contra los zapatistas; y con ello las diferencias internas en la ARIC. Sus dirigentes justificaron su posición de la siguiente manera:

Con el levantamiento armado, la ARIC planteó que era importante construir una nueva relación con el gobierno. [Por eso la organización] sí supo capitalizar la coyuntura a favor de las necesidades de desarrollo social en las Cañadas y logró establecer un espacio de negociación y diálogo. La ARIC no coincidía con los objetivos de las organizaciones radicalizadas. [...] La situación de conflicto en la zona llevó a la organización a fortalecer, como mejor alternativa posible, la alianza con las fuerzas gubernamentales. Cualquier otro objetivo quedó subordinado a superar esa situación.⁴¹

La apreciación de estas negociaciones era totalmente distinta de quienes discreparon de esos mecanismos, ellos señalaban que pretender resolver el problema del desarrollo social en las Cañadas, a cambio de reprobación la vía armada, les acarrearía mayores problemas que beneficios; pues finalmente quienes convivían en el mismo espacio con los zapatistas eran ellos, los mismos que debían enfrentar las represalias o presiones de los milicianos como respuesta de sus acciones, si cedían a los condicionamientos de las instancias gubernamentales.

Desde 1993, cuando marcamos totalmente nuestra distancia de los zapatistas, estaba dividida la gente de la región, a pesar de eso seguíamos conviviendo y respetando nuestras diferencias, había respeto; pero todo este trabajo de intentar convivir en la misma zona, se vino abajo cuando el entonces presidente de la ARIC, Lázaro Hernández, comenzó a hacer pronunciamientos personales, a nombre de la ARIC. De enero a mayo de 1994, Lázaro se predio, no respetaba a la asamblea y siguió por la estrategia del gobierno denunciando a zapatistas.⁴²

Estas dos percepciones originaron la crisis más difícil en la historia de

⁴¹ Cfr. Legorreta, 1998: 295 y 306.

⁴² Entrevista a Santiago Lorenzo, asesor político de la ARIC Independiente, en la comunidad de Las Tazas, Ocosingo, Chiapas, agosto de 1997.

la ARIC, pues las posibilidades de coherencia se vieron más distantes, situación que culminó con la división organizativa, punto que analizaremos a continuación.

5.6.5 División de la ARIC

La expresión última por falta de *coherencia* organizativa culminó con la escisión de la ARIC. Por un lado está el grupo de delegados que cuestionó duramente las orientaciones emprendidas por la dirigencia, esta parte constituye lo que actualmente se conoce como ARIC Independiente y Democrática. En el otro lado están los que coincidían en la necesidad de aprovechar las concertaciones con el gobierno para impulsar el desarrollo social en las Cañadas, éstos se quedaron en la ARIC Unión de Uniones, conocida también como “oficial”.

La estructura organizativa se redefinió en ambas partes, así en la ARIC oficial, según datos de Arturo Cano para 1998, ésta representaba a 56 comunidades;⁴³ y la ARIC Independiente representaba a 70 comunidades y 20 rancherías, según Santiago Lorenzo.⁴⁴ Es decir, la mayor parte de los militantes se fueron con la ARIC Independiente.

Si observamos el organigrama de la ARIC durante 1990 y lo comparamos con el de la ARIC Unión de Uniones en 1998 podemos darnos cuenta de dos aspectos. En primer lugar que la Unión de Uniones ya no incluye dentro de su esquema a la Región Betania; es decir dejó de representarlo, esto debido a que los de esa zona fueron los que constituyeron la ARIC Independiente. También observamos que la Región Agua Azul pasó a llamarse Río Perlas, mientras que la Región Estrella ahora es conocida como Región Peña y que en este nuevo esquema organizativo desaparecieron las Sociedades de Productores Rurales (SPR), mismas que se transformaron en la Región Avellanal.

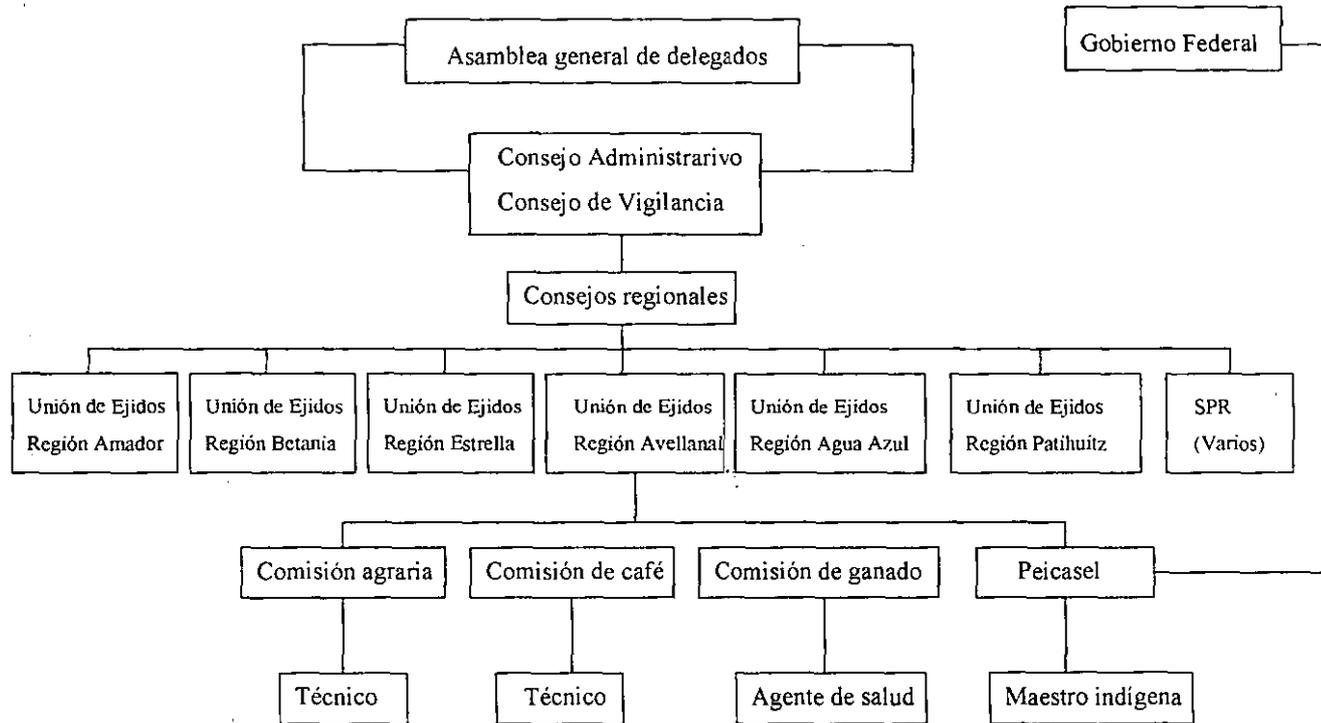
En segundo lugar observamos que la ARIC Unión de Uniones también

⁴³ Arturo Cano: “De la bala de azúcar a la contrainsurgencia”, en *La Jornada*, o de febrero de 1998.

⁴⁴ Entrevista a Santiago Lorenzo, asesor político de la ARIC Independiente, en la comunidad de Las Tazas, Ocosingo, Chiapas, agosto de 1997.

DIAGRAMA 3

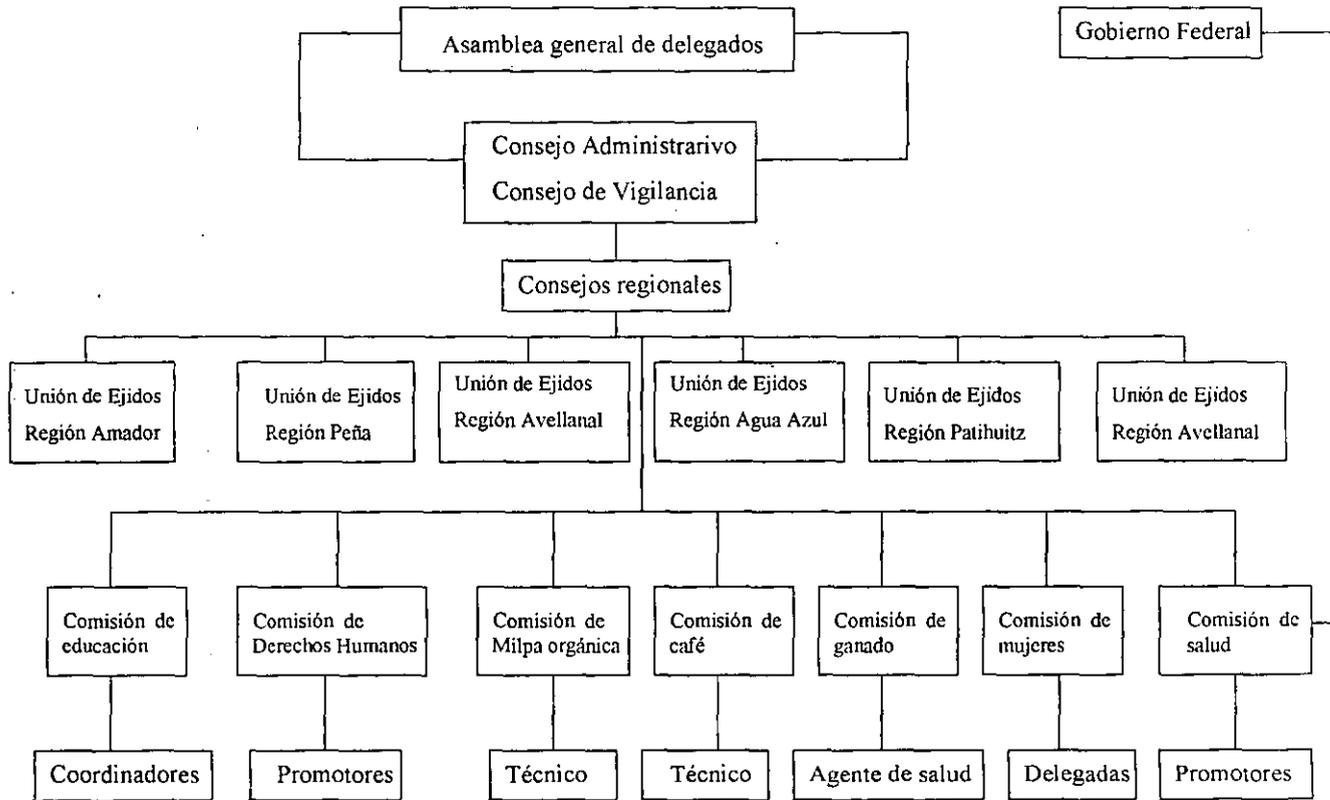
Estructura de la ARIC Unión de Uniones, 1990



Fuente: Xochitl Leyva, 1996, Lacandonia al filo del agua.

DIAGRAMA4

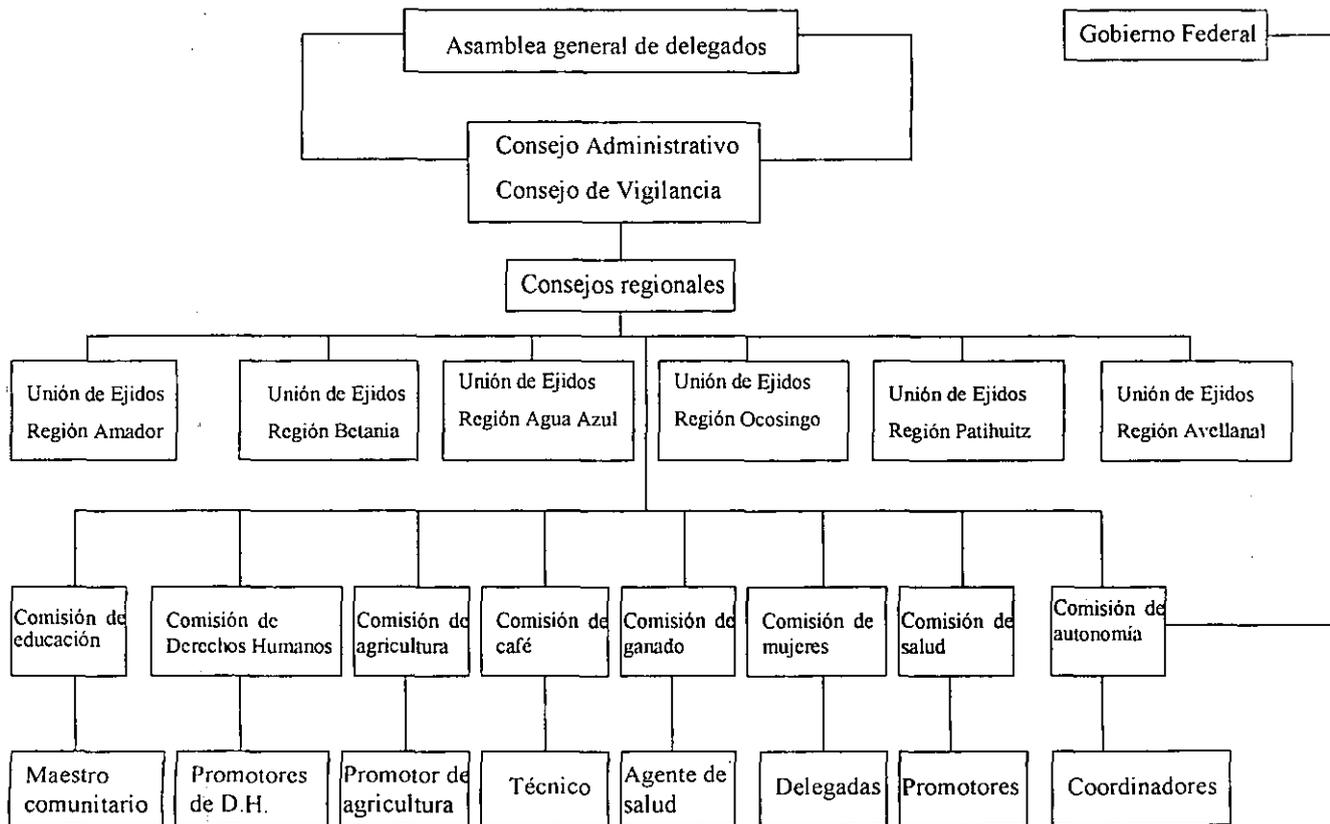
Estructura de la ARIC Unión de Uniones, 1994



Fuente: Elaboración propia con práctica de campo, junio, 1999.

DIAGRAMA 5

Estructura de la ARIC Independiente y Democrática, 1994



Fuente: elaboración propia con práctica de campo, junio de 1999.

sufrió una transformación porque surgen nuevas subunidades, encargadas de las tareas gestoras. Entre las que surgieron se encuentran las comisiones de educación, derechos humanos, salud, milpa orgánica y de mujeres. Hay otras subunidades que desaparecen como: la comisión agraria, la de ganado y la comisión del Peicasel, cabe recordar que este programa desapareció debido a problemas con los coordinadores, pues fueron expulsados de la ARIC Unión de Uniones en noviembre de 1997.

Con respecto a los cambios que sufrió la estructura organizativa de la ARIC Independiente, podemos observar lo siguiente: así como al ARIC Unión de Uniones dejó de representar a la región Betania, los del fragmento independiente dejaron de representar a la Región Estrella y alas Sociedades Productivas Rurales; sin embargo, se constituyó una nueva región: la de Ocosingo.

De igual manera, como ocurrió con la ARIC Unión de Uniones, la Independiente también cuenta con nuevas subunidades, tal es el caso de las comisiones de mujeres y educación, creadas en 1995; las de derechos humanos y autonomía, constituidas en 1996; así como las de educación y agricultura. En esta ARIC también observamos que desapareció el Peicasel y la comisión agraria.

Es importante señalar que el aumento de subunidades tiene que ver con las relaciones institucionales de ambas organizaciones, pues en la medida que estas relaciones aumentan, surge la necesidad de constituir nuevas comisiones que atiendan esas gestorías.

Otro aspecto importante a reflexionar es que buena parte de quienes formaron la ARIC Independiente aparte de ser los viejos fundadores de la *Quiptic*, también eran aquellos catequistas que fueron capacitados por la Diócesis de San Cristóbal. Esto es relevante porque con la división los de la ARIC Unión de Uniones abandonaron por corto tiempo sus relaciones con la Iglesia católica.

Después de la ruptura en la ARIC, los de la sección conocida como "oficial" se apartaron de la palabra de Dios, de la Iglesia; Lázaro Hernández por obvias razones se quedó en la oficial, incluso una tarde que andaba borracho fue a patear las puertas de la parroquia de san

Jacinto, aquí en Ocosingo, nadie respondió a sus insultos, después sus propios compañeros apenados se lo llevaron.⁴⁵

El alejamiento entre la ARIC Unión de Uniones y la Iglesia fue por iniciativa de la organización y sus dirigentes, pues éstos culpaban directamente a la parroquia de Ocosingo de ser uno de los culpables del levantamiento zapatista porque la Iglesia sabía de la existencia de guerrilleros en la zona y no los había denunciado. Para la organización la parroquia actuaba con demasiada tolerancia hacia los insurgentes, pues tanto los frailes como las monjas sabían perfectamente qué indígenas eran guerrilleros y sin embargo, no los entregaban a la policía. Respecto de estas aseveraciones la Iglesia siempre actuó con cautela y los predicadores nunca quisieron entrar en esa discusión. La distancia entre Iglesia y organización aumentó cuando a Lázaro se le ocurrió acusar a la parroquia de suministrar armas al ejército zapatista.

El ejército mexicano llegó a catear el Convento de la parroquia porque Lázaro había dicho que dentro había armas para los zapatistas, como era de esperarse, no encontraron nada y se fueron; el atropello se cumplió porque no llevaban orden de cateo. Siempre han querido vincularnos con el EZ pero los indígenas de las Cañadas saben la verdad; es cierto que el conflicto vino a hacer más difícil la convivencia entre unos y otros; nuestra situación es difícil, con nosotras vienen de muchas comunidades a plantearnos sus problemas pero ¿a quién le creemos, a los zapatistas o a los no zapatistas? Es muy difícil nuestra situación y hemos decidido dejarlos que arreglen sus problemas políticos en las comunidades, al respecto nos mantenemos al margen.

El distanciamiento con la Iglesia católica fue momentáneo y los miembros de la ARIC Unión de Uniones mantienen un vínculo estrecho con la parroquia; esto se dio después que expulsaron a Lázaro y los asesores políticos debido al desacato de las reglas en la organización, esto se realizó en agosto de 1996.

Con respecto a la división organizacional, cada una de las partes tiene su propia perspectiva. Para quienes se quedaron con la ARIC oficial el problema fue que quienes cuestionaron el desempeño de la dirigencia no tuvieron la capacidad de visualizar las oportunidades que ofrecía el medio en

⁴⁵ Entrevista con Margarita Gutiérrez, monja de la Parroquia de Ocosingo y misionera de las Cañadas, agosto de 1998, Ocosingo, Chiapas. Es importante recordar que Lázaro Hernández también recibió capacitación de parte de la Iglesia y fue *Tuhunel*.

1994, pues ellos trataban de buscar mecanismos para abrir nuevas negociaciones con las instancias gubernamentales; es decir, pensaron que la concertación era la única vía posible para aprovechar ese escenario, pues en la medida que lograran compartir sus expectativas, la organización alcanzaría mayores capacidades de negociación.

En 1994 la organización se dividió. El problema se dio porque algunos compañeros veteranos vieron mal que nuestras autoridades negociaran con las instancias del gobierno, pero nosotros analizamos que somos una organización social y para alcanzar nuestros objetivos debemos negociar con las autoridades, si no ¿cómo va a saber el gobierno lo que queremos? Con el conflicto zapatista el gobierno federal empezó a voltear hacia estas tierras, nosotros vimos que era una buena oportunidad impulsar nuestras demandas; así lo hicimos y así logramos varios proyectos productivos.

La división organizativa se dio durante el mes de junio de 1994. Quienes se fueron con la ARIC Independiente aseguran que el problema no se debió a que ellos se opusieran al apoyo de proyectos, sino a las condiciones que impusieron las autoridades federales para otorgárselos, y más aún a la actitud de los dirigentes, pues subordinaron la autonomía organizativa al desarrollo social, aunado a ello, la dirigencia se comenzó a alejar de las bases, pues no las consultaban para tomar muchas de las decisiones que orientaron a la organización hacia la pérdida de su autonomía.

Cuando comenzamos a ver la orientación que iba teniendo la dirigencia de seguir la línea del gobierno, nosotros dijimos que no estábamos dispuestos a perder nuestros principios, porque algo que siempre nos ha distinguido es que somos una organización autónoma; analizamos que, si en 1993 no cedimos nuestra dirección al EZLN, mucho menos íbamos a darla al gobierno y al PRI, como pretendían Lázaro y los asesores políticos de la ARIC. A partir de este análisis es que decidimos dividimos.⁴⁶

El acercamiento entre la dirigencia de la ARIC y las autoridades federales poco a poco fue creciendo, esto generó un hecho que motivó aún más la división: para la jornada electoral de 1994, Lázaro Hernández (entonces presidente de la ARIC) fue invitado por el PRI para postularlo como

⁴⁶ Entrevista a Santiago Lorenzo, asesor político de la ARIC Independiente, en la comunidad de Las Tazas, Ocosingo, Chiapas, agosto de 1997.

diputado federal, éste aceptó la invitación, lo cual despertó polémica entre los militantes de la ARIC, pues algunos opinaban que era una muy buena oportunidad para que la organización se abriera espacios de participación política, mientras que otros señalaban que era necesario consultarlo con las comunidades, como Lázaro era representante de la organización, debería tomar en cuenta a los militantes; esa fue la razón por la que se decidió llamar a una asamblea general para ahí decidir si su representante debía contender en las elecciones federales.

La candidatura de Lázaro se ubicó en la lógica de alianzas con las instancias gubernamentales para lograr la paz y el desarrollo social en la zona. Así lo manifestó la dirigencia de la organización en un desplegado:

Entendemos la situación actual del país y la región, representa una coyuntura en la que las fuerzas dentro del gobierno y la sociedad pugnan por la ingobernabilidad, la represión y el endurecimiento; hay otras que luchan por una solución política, por el respeto a los derechos humanos y por la construcción de un país con justicia social. Consideramos que la postulación de Lázaro Hernández Vázquez fortalece la vía política para la paz, la justicia y la democracia.⁴⁷

Por otra parte, quienes se cuestionaron la postulación señalaron lo siguiente:

Cuando a Lázaro le proponen ser diputado es porque ya tenía un compromiso con el gobierno, la asamblea general dijo que la participación política debía ser un proceso lento. Como la guerra estaba muy fuerte, otros [dudaron y pensaron que posiblemente] se trataría de una trampa del gobierno para enfrentarnos con el EZLN, por eso se decidió no apoyar la diputación. Pero Lázaro ya estaba muy animado y comenzó a presionar a los delegados para que lo apoyaran, algunos lo hicieron, pero otros, como los de la región Betania que son los fundadores de la *Quiptic* no quisieron pasar por encima de decisión de las comunidades, por lo que no apoyaron a Lázaro; es por eso que decidieron formar la ARIC Independiente.⁴⁸

Días antes de que la ARIC se dividiera, los delegados de la organización, que estaban en contra de la postulación de Lázaro, solicitaron una reunión con sus dirigentes. Los delegados cuestionaron la decisión de su presidente para participar en las elecciones pasando por encima del resolutivo de las bases; en

⁴⁷ *La Jornada*, 18 de junio de 1994.

⁴⁸ Entrevista con Rafael Martínez, promotor de derechos humanos de la ARIC Independiente, Ocosingo, Chiapas, 1998.

la reunión Lázaro fue respaldado por los asesores políticos de la organización.⁴⁹ Al respecto, éstos argumentaron que la organización no podía impedir la postulación, pues se trataba de una decisión personal y que ya habían resuelto que Lázaro dejara la presidencia de la organización para que así ya no se cuestionara más su participación en las elecciones. Después de esta reunión los delegados en desacuerdo formaron la ARIC Independiente. “Esa fue la última vez que nos reunimos con Lázaro Hernández y los asesores, así fue que decidimos separarnos de ellos”.⁵⁰

La interpretación que podemos construir sobre los factores que inciden en la inestabilidad de la institucionalidad organizativa, relacionados con la *coherencia*, consiste en que se identifican distintas dimensiones analíticas. Una de ellas está constituida por las tensiones generadas en el ambiente, porque con la emergencia del conflicto zapatista la ARIC debió responder y tratar de adaptarse al nuevo escenario. A raíz de la inestabilidad se originó una crisis en la organización, acompañada de incertidumbres, pues los militantes de la organización –por momentos- no supieron qué mecanismos emplear para desarrollarse en medio del conflicto.

La crisis que enfrentó la organización se puede identificar como un problema que emanó de la diferencia entre elecciones hechas por sus integrantes, es decir, grupos distintos en la organización. Retomando esta idea, podemos señalar que, efectivamente, la percepción distinta entre estos grupos para orientar las acciones de la organización generó la crisis. Volviendo a los señalamientos de March y Simon, éstos advierten que todas las organizaciones tienen la necesidad de tomar decisiones conjuntas y las crisis pueden presentarse cuando los miembros de la organización tienen percepciones distintas de la realidad; así se generan los conflictos intergrupales en la organización.⁵¹

Retomando lo anterior, tenemos que en 1994 la ARIC sufrió una crisis intergrupala, en ella identificamos dos partes claramente definidas; por un lado, los delegados que se opusieron a las decisiones de la dirigencia, y por

⁴⁹ Recordemos que estos asesores políticos eran: Carmen Legorreta, Marta y René Orantes, quienes llegaron a la zona desde la década de los años setenta.

⁵⁰ Entrevista a Manuel Hernández Aguilar, de la comunidad Betánia, julio de 1997.

⁵¹ Games G March y Herbert A. Simon, 1982, *Teoría de la organización*: 130.

otro, los dirigentes. En este sentido cada uno de esos grupos tuvo una percepción distinta de la realidad porque el primer grupo cuestionó severamente las actitudes de los dirigentes, mientras que el segundo intentó dar una explicación racional de sus acciones.

Es importante señalar que en estas dos percepciones de la realidad podemos explorar dos dimensiones de la organización: el primer lugar, en los cuestionamientos hechos por los delegados hacia la dirigencia de la ARIC se observa que la justificación de esas críticas se basó en el apego a los estatutos porque -tal como lo señalamos anteriormente- uno de los principios básicos de la asociación es la autonomía organizativa, en la cual ningún grupo debe pasar por encima de los sus objetivos organizacionales. El apego a las reglas, en este caso fue argumento suficiente para cuestionar a la dirigencia. Cabe recordar lo ya expresado en el primer capítulo acerca del tema de las reglas, que éstas no se dan en un solo sentido porque aunque sirven para restringir las libertades de los subordinados, también son un medio de protección para éstos, ya que se pueden refugiar en ellas para defenderse de las arbitrariedades del superior.⁵²

En la ARIC observamos lo anterior cuando los delegados disidentes cuestionaron el desempeño de la dirigencia por no acatar los resolutivos de las asambleas; en este sentido, se ampararon en las reglas para obligar a su presidente que les rindiera cuentas.

La otra dimensión está constituida por la percepción que hicieron sus dirigentes de la situación en que se encontraba la ARIC; éstos aseguraban que la organización debía continuar usando los mismos mecanismos del pasado; es decir, abrir espacios de negociación y, sobre todo, aprovechar las oportunidades que ofrecía el ambiente. Para este grupo, las acciones emprendidas por ellos se apegaban completamente a sus reglas organizativas, porque los estatutos señalan que son una colectividad cuyo objetivo es impulsar el desarrollo en la zona; por lo tanto no había una violación de las reglas y estatutos.

A esta diferencia de percepciones se debió la ruptura, pues originó falta de *coherencia*; es decir, de unidad organizativa y consensada. Al respecto Huntington señala que una organización efectiva requiere por los menos de un

⁵² Crozier, 1989: 74.

consenso sustancial en cuanto a los límites funcionales de ésta y a los procedimientos para lograr metas.⁵³ En la ARIC la falta de coherencia se debió a la diferencia de opiniones respecto de los límites de las funciones de la organización y en torno a los procedimientos adecuados para lograr sus objetivos.

En esta inestabilidad de la coherencia organizativa podremos observar que la autonomía está estrechamente vinculada a la falta de consensos. La teoría sociológica señala que la autonomía se convierte en un medio para lograr la coherencia y permite a la organización desarrollar un espíritu y un estilo que se convierten en las señales distintivas de su conducta.⁵⁴ La falta de coherencia en la ARIC se origina por la pérdida paulatina de su autonomía, pues se subestimó la capacidad de ésta y se le dio mayor importancia al aprovechamiento de las oportunidades que ofrecía el medio: impulsar el desarrollo económico en las Cañadas.

De nueva cuenta, el problema de la división tuvo que ver con la autonomía de la organización porque la preocupación de mantenerla por encima de apoyos económicos –tal como lo señalaron sus militantes- fue un factor fundamental a la hora de la crisis que desembocó en la escisión. Las presiones sobre su autonomía tienen explicación en que la ARIC es una colectividad que ha logrado cierta trayectoria y presencia en las Cañadas –a pesar de los altibajos-; esto le trajo el reconocimiento de otros actores en su entorno y algunos de ellos pretendieron capitalizar la representatividad de la organización para sus propios fines. A principios de los años ochenta fue Juan Sábines –gobernador del estado- quien les propuso afiliarse a la CNC a cambio de ciertas prerrogativas; a finales de esa misma década tocó el turno al EZLN quien les propuso subordinar su estructura organizativa a la militar de la guerrilla; más adelante, en 1994 el zapatismo los presionó para que se incorporaran a las filas de la insurgencia y en ese mismo año el Estado también trató de obligarlos a entrar en su dinámica, les propuso denunciar a zapatistas a cambio de apoyo a proyectos productivos.

Todas estas presiones han puesto en riesgo su autonomía organizativa y ninguna de ellas prosperó porque en todos los casos antepusieron su

⁵³ Huntington, 1991: 31.

⁵⁴ *Idem*.

autonomía a los logros ofrecidos por cada uno de estos actores. En 1990 la dirigencia de la ARIC pretendió orientarla hacia constituir la base de apoyo zapatista y en 1994 esa misma dirigencia trató de subordinarla a las condiciones del Estado y a acercarla más hacia el PRI, ambas situaciones no fructificaron; quienes se oponían a este tipo de acciones decidieron salirse de la organización y constituir la fracción independiente. Para 1996 parte de los dirigentes que buscaron una relación más estrecha con el gobierno fueron expulsados de la organización.

Lo anterior muestra que para los militantes de la ARIC la autonomía no sólo es un elemento formal que se sirve para delimitar sus relaciones con el medio; es ante todo, un elemento ético que les ha permitido ubicarse como actor en momentos de confusión, lo que les brinda posibilidades de orientarse cuando se alejan de los fines que persiguen. La autonomía les permite construirse una *identidad colectiva*, recurrir a este elemento ético les ayuda a autodefinirse y diferenciarse de los "otros".

Una dimensión que constantemente ha sido retomada a lo largo de esta investigación es la identidad colectiva. Para comprender este proceso es necesario retomar un aspecto importante que planteó Devereux: él señala que la identidad colectiva sufre constantemente transformaciones con el tiempo, debido a exigencias de adaptación a las variables de su entorno ecológico o social.⁵⁵ En nuestro objeto de estudio se observa lo anterior, pues su identidad colectiva sufrió cambios durante el conflicto zapatista cuando los dirigentes orientaron su acción colectiva hacia la concertación con instancias gubernamentales, bajo condiciones que ponían en riesgo la autonomía de la ARIC.

En este nuevo escenario del conflicto, podemos observar que la identidad pasó por un proceso de decisión; es decir, que la colectividad ordenó sus preferencias y escogió entre las diferentes alternativas de acción en función de su identidad.⁵⁶ De esta manera, quienes optaron por formar la ARIC Independiente, siguieron este proceso en el cual decidieron optar por la

⁵⁵ George Devereux, 1975, Etnopsicoanálisis complementarista, citado por Gilberto Giménez, 1996 "Identidad Social el retorno del sujeto en sociología".

⁵⁶ Pizzorno Alessandro, 1989, "Spiegazione como reidentificazioni" en *Rassegna Italiana di Sociologia*, Año trentesimo, n.2: 183.

alternativa de mantener su autonomía, por encima de la obtención de recursos; sin embargo, quienes eligieron aprovechar las oportunidades que brindaba el medio, tomaron como alternativa la concertación con el gobierno, acción que los dotó de una nueva identidad.

La escisión en la colectividad generó la transformación de la identidad, esta transformación se dio en la ARIC Unión de Uniones, pues la orientación de sus acciones colectivas que se caracterizaron por la relación estrecha con las autoridades gubernamentales, así como por la obtención de mayores recursos quedando al margen su autonomía le generó una nueva identidad colectiva, no sólo construida hacia adentro sino hacia fuera, por medio de la cual era diferenciada del resto de los pobladores de Las Cañadas.

Quienes se quedaron con la ARIC oficial sufrieron menos que nosotros porque recibieron mucho apoyo del gobierno, les dio despensas, camionetas, una avioneta, tres microbuses para transporte público, una maquina procesadora de café, máquinas de coser, así como proyectos de café orgánico, hortalizas y ganado. Se les facilitó mucho conseguir apoyos.⁵⁷

La acción colectiva –como lo hemos visto en el primer capítulo- es uno de los factores que construye la identidad colectiva, en ella sus militantes se reconocen y también pueden ser reconocidos por los demás, de acuerdo a los mecanismos empleados para relacionarse con el medio y alcanzar sus objetivos; la ARIC Unión de Uniones se orientó hacia la concertación con instancias gubernamentales, situación que desestabilizó su grado de institucionalidad.

Gilberto Giménez señala que uno de los autores que se ha dedicado a analizar las identidades es Robert Wuthon él advierte que las identidades cambian cuando cambia el entorno ecológico, al respecto señala que esto se debe a que, cuando ocurren ciertos cambios en el entorno, provocan un incremento en la diversidad de percibir la realidad, misma que transforma la identidad colectiva de cada uno de los grupos en que se dividen estas percepciones.⁵⁸ Lo anterior es muy ilustrativo para el caso de la ARIC, porque

⁵⁷ Entrevista a Manuel Hernández Aguilar, Comunidad Betania, Ocosingo, Chiapas, diciembre de 1998.

⁵⁸ Gilberto Giménez, 1996 "Identidad Social el retorno del sujeto en sociología": 23.

cuando cambió el ambiente debido al conflicto zapatista, se dio al mismo tiempo una pluralidad de percepciones para analizar la realidad, misma que transformó la identidad colectiva de cada uno de los grupos en que se dividieron estas percepciones; situación que desembocó en incapacidad de *coherencia*, de unidad y de construir consensos organizativos, trayendo como consecuencia la división en la ARIC.

A pesar de la diferenciación entre los tres grupos organizacionales que conviven en las Cañadas, hay situaciones características que los identifica y única en una sola situación.

Aquí en las Cañadas hay tres organizaciones y una partido político; está la ARIC Unión de Uniones, la Independiente y el EZLN, así como el PRI; a pesar de que pertenecemos a ideologías totalmente distintas, hay algo que los unifica a todos y nos identifica: es la situación de pobreza en que estamos sumergidos. Todos por igual nos enfrentamos a esta difícil situación de pobreza. Los priístas reciben despensas y dinero, pero eso no acaba con su pobreza, porque para acabar con ella hay que ir al fondo del problema. Aquí tienen armas tanto quienes están en contra del gobierno, como los que están a favor de él y estamos los de en medio, los que queremos apoyo a proyectos, pero hay un fenómeno único que nos tiene a todos por igual: la pobreza; e sea, es un problema que va más allá de las siglas organizativas y nos agarra parejo.

Con la división de la organización, quienes se quedaron en la ARIC Unión de Uniones apoyaron la candidatura de su presidente, al resultar ganador de la contienda abanderó al PRI. Los años siguientes fueron azarosos para las dos organizaciones; la inestabilidad se hizo presente en ambas. Por una lado, a la ARIC independiente se le dificultó abrir nuevos espacios de negociación, pues de manera oficial las instituciones estatales y federal sólo reconocían, de forma legal a la ARIC Unión de Uniones. Durante 1995 y 1996, los proyectos que impulsó la organización así no recibieron apoyo, y no fue sino hasta 1997 cuando empezaron a abrirse de nuevo espacios en el área gestora, recibiendo apoyo para proyectos de hortalizas, café, así como para ganado.

Por otra parte, tampoco para la ARIC Unión de Uniones fueron fáciles las cosas, ni estables. Con el triunfo de Lázaro Hernández se nombró como

presidente interino a Javier Toledo, quien duraría en la presidencia hasta 1996, su sucesor fue Leonardo Gómez, a pesar de que la organización recibió varios apoyos a proyectos, la inestabilidad tensó sus relaciones internas, y para finales de 1996 la ARIC Unión de Uniones expulsó a sus asesores políticos: Carmen Legorreta, Marta y René Orantes, quienes fueron acusados de manipular las acciones de la asociación; para noviembre de 1997 tanto la ARIC Independiente como la Unión de Uniones firmaron un pacto de reconciliación en el que ambas se comprometieron a convivir mediante el respeto.

Reflexiones

finales

El análisis que pudimos construir en esta investigación sobre la ARIC nos lleva a reflexionar que nos encontramos frente a una colectividad difícil de indagar; en este estudio se ubicaron por lo menos tres complicaciones respecto del objeto de estudio. En primer lugar se trata de una organización constituida –en su mayoría- por indígenas tzeltales y tzotziles, hablan sus respectivas lenguas indígenas, se asumen como tales, practican la religión católica, conservan vivas algunas tradiciones de su etnia y, a su vez, en términos legales el Estado los identifica como un grupo de pequeños productores, esto implica que en la organización se encuentren constantemente presentes esos símbolos particulares de la ARIC, lo que constituye la dimensión cultural, íntimamente ligada a la identidad colectiva.

La segunda dificultad es que, durante las primeras experiencias colectivas de la *Quiptic*, era confuso identificar la lógica de su actuar colectivo porque da la impresión que nos encontramos frente a un movimiento social, no ante una organización; esto debido a los mecanismos de presión que empleó para abrirse algunos espacios de negociación, mismos que forman parte de su aprendizaje organizativo.

La tercera complicación consiste en que la *Quiptic* estuvo –en dos ocasiones- a punto de perder la brújula de su orientación organizativa porque faltó poco para que se sumara a la guerrilla zapatista, antes del levantamiento armado; y más tarde -después de 1994- sucumbir a la tentación de convertirse en una organización semicorporativizada, con las ventajas que ello implicaba, ante tal disyuntiva la ARIC eligió su propio camino, el que se trazó desde su fundación. Tal como lo analizamos en el último capítulo, estos problemas se relacionan con el grado de institucionalidad, donde la autonomía cobra primordial importancia. El interés de estas reflexiones es profundizar sobre cada una de estas problemáticas interrelacionándolas con las preguntas que dieron origen a la tesis, así como con las hipótesis que articularon esta investigación.

a) La dimensión cultural

Al inicio de este trabajo planteamos como una pregunta de investigación indagar qué factores influyeron para la constitución de la organización, entre

ellos se encuentran el proceso migratorio a terrenos nacionales de la Selva, el Decreto Presidencial por el cual se formaba la Comunidad Lacandona, la conveniencia de abrir nuevos espacios de relación por parte del Estado hacia los campesinos, así como los cambios que experimentó la Iglesia Católica en su percepción de relacionarse con los indígenas de las Cañadas; este último factor es importante, pues con el objetivo de impulsar con mayor eficacia la evangelización indígena, la Diócesis de San Cristóbal creó nuevos mecanismos que garantizaran su presencia en los lugares más apartados de las Cañadas; el mecanismo más efectivo para ello fue capacitar a indígenas, la Iglesia les enseñó el español, aprendieron a leer y escribir, recibieron cursos religiosos; esto con el objetivo de que pudieran transmitir la palabra de Dios en sus ejidos selváticos. Por medio de la capacitación de los catequistas la Diócesis logró mayor contacto con los pobladores de la zona; la Iglesia no sólo les enseñó a relacionarse con el exterior, les brindó las herramientas necesarias para valorarse a sí mismos y buscar mejores condiciones de vida.

Buena parte de los catequistas formados por la Iglesia más tarde se convirtieron en líderes de sus comunidades, fueron ellos los primeros que intentaron tramitar la regularización de sus ejidos y serían quienes —en 1975— fundaron la primera organización indígena en las Cañadas: la *Quiptic Ta Lecubtesel*, que antecede a la ARIC; es decir, estamos frente a una organización que surgió a iniciativa de líderes indígenas católica, esto es lo que nos ayuda a ubicar parte de esa dimensión cultural de la organización.

Los rasgos culturales acompañan a la organización a lo largo de su historia, junto a ellos se constituye parte de la identidad colectiva. Tener presente la dimensión cultural de este actor colectivo nos brindó posibilidades de comprender algunos procesos, tal es el caso del distanciamiento con el EZLN donde el aspecto religioso incidió significativamente, pues la comandancia del grupo guerrillero cuestionó la existencia de Dios frente a los indígenas, esto generó un alto índice de desertión en las filas zapatistas. Dejar de creer en Dios implicaba para los indígenas no sólo cortar relaciones con la institución que les brindó herramientas para desenvolverse fuera de sus comunidades, también representaba borrar de tajo parte de su propia historia, así como el sincretismo de la explicación cosmogónica en torno a su idiosincrasia; los indios se negaron a tal petición, con ello la organización se

fue creando una identidad propia que le permitía no sólo rescatar los rasgos de su cultura, sino difeneciarse de los “otros”, pues un elemento que los singulariza es la religión católica, misma que los dota de identidad colectiva.

El constructo cultural de la organización nos ayudó a comprender situaciones como la anterior, orientaciones que pueden parecernos hasta cierto punto *irracionales* pero que tienen explicación en las características culturales de la misma. Por ello, la dimensión cultural es instrumento y capacidad, pues la colectividad la adquiere, utiliza y transforma al tiempo que construyen y viven sus relaciones e intercambios con otros actores. Entender de esta manera la cultura implicó dos ventajas; por un lado permitió centrar el análisis de la acción colectiva y por otro ofreció una articulación más operativa para el estudio de los lazos entre modos de acción colectiva, desarrollo institucional y contextos culturales.

En la ARIC su acción colectiva implicó a valoración de sus referentes religiosos y lo que éstos les brindaban frente a la propuesta zapatista de olvidar su fe –misma que les había ayudado a soportar las difíciles condiciones de vida, así como albergar posibilidades de transformarlas- y creer sólo en la lucha revolucionaria; en la decisión de elegir creyendo en Dios y alcanzar sus objetivos mediante la lucha abierta, el contexto cultural de la ARIC desempeñó un papel preponderante, al tiempo que la ayudó a recuperar cierto grado de institucionalidad.

b) ¿Organización en movimiento?

Desde el segundo capítulo de la tesis desarrollamos el problema de la tenencia de la tierra, factor relevante en la constitución organizativa, en este sentido el Decreto de la Comunidad Lacandona aceleró la necesidad de que los indígenas se conjuntaran colectivamente, pues se encontraban afectados por la resolución. El objetivo de regularizar la tierra fue un problema que generó múltiples conflictos a la *Quiptic*, pues los colonos –en más de tres ocasiones- se vieron amenazados de desalojo en sus ejidos. El asunto duró décadas y fue llamado por los pobladores “El Conflicto de la Brecha”.

Las primeras relaciones que impulsó la *Quiptic* para relacionarse con el medio estuvieron orientadas a buscar a apertura de espacios de negociación con

las instituciones agrarias para buscar una posible solución a la regularización de sus tierras; poco a poco la colectividad logró algunos avances y con ello el reconocimiento tanto dentro de las Cañadas, -recordemos que llegó a ser la única organización de la zona y tener presencia no sólo en las Cañadas de Ocosingo sino en Las Margaritas- como fuera, pues el Estado la reconoció como portavoz de quienes representaba. Esto le trajo logros y limitaciones porque el gobierno estatal -Juan Sabines- al advertir que se trataba de una organización con fuerte presencia en la zona, les propuso afiliarse a la CNC para resolver todas sus demandas. La *Quiptic* se negó a tal propuesta y debió enfrentar las consecuencias, pues a partir de entonces se intensificaron las amenazas de desalojo, los espacios de negociación se le fueron cerrando paulatinamente. Ante la actitud de las instituciones la organización tuvo que recurrir a la utilización de mecanismos radicales, propios de un movimiento social para presionar por la solución de sus demandas. Recordemos que una pregunta de investigación es identificar ¿a qué se debió y qué factores incidieron para que la *Quiptic* utilizara ocasionalmente mecanismos de movimiento social, mientras otras de organización?

Dos fueron los acontecimientos más significativos donde pudimos observar la utilización de medidas radicales, lo que nos hizo dudar si nos encontrábamos frente a un movimiento social o ante una organización. El primero de ellos tiene relación directa con el conflicto de la Brecha, en donde las instituciones estatales y federales pretendieron impulsar un convenio con claras desventajas para la *Quiptic* pretendiendo dar una orientación a la solución del problema agrario; con el interés de que los indígenas afectados por el Decreto Lacandón legitimaran el convenio, las autoridades mandaron al Coordinador del INI en la zona para que una representación de la *Quiptic* firmara el documento, los miembros de la organización no sólo se negaron a firmarlo sino que secuestraron al funcionario durante cinco días en una comunidad de la Selva. La utilización de este mecanismo extremo era la última posible salida, pues las decisiones unilaterales se tomaron sin el punto de vista de esa colectividad; con el convenio el gobierno pretendió poner punto final al caso, sólo que ignorando por completo a una parte de los actores involucrados en el conflicto, ello significaba que se cerraban todas las vías de negociación al respecto; en consecuencia la organización tuvo que recurrir a la utilización de acciones características de un movimiento.

El segundo hecho se relaciona con la tenencia de la tierra, aunque no directamente de quienes la integraban, sino de ejidatarios en las Cañadas. El problema se originó por disputa de tierras entre caciques y ejidatarios, en él los caciques con ayuda de la policía municipal golpearon y secuestraron a un joven campesino; el padre de éste pidió auxilio a la Asamblea General de la *Quiptic* que casualmente se desarrollaba cerca del lugar y los miembros de la organización decidieron ir a rescatar al joven; en el intento se dio otro enfrentamiento y resultaron muertos un cacique y tres policías municipales. Los indígenas sabían que represalias tomarían las autoridades al respecto, por eso planearon una coordinación rápida y cerraron todas las pistas de aterrizaje en las Cañadas para impedir la posible entrada del ejército. Al lugar llegaron autoridades agrarias para dialogar con los indígenas, una comisión de pobladores salió hacia Tuxtla Gutiérrez y ahí volvieron a negociar con las autoridades de la Reforma Agraria.

Utilizar mecanismos drásticos como elementos de presión rindió frutos a la *Quiptic* porque en ambos casos lograron reabrir espacios de negociación, mismos que arrojaron resultados hacia posibles soluciones al problema de la tierra. Lo anterior da cuenta que sólo mediante la presión, esta colectividad pudo volver a meter a las autoridades en la dinámica de negociar. La explicación que encontramos respecto de este tipo de relaciones entre las instituciones estatales y las organizaciones están relacionadas con los mecanismos empleados tradicionalmente por el Estado para relacionarse con los sectores de la sociedad, donde las posibilidades de solución a las demandas de sectores urbanos o rurales depende de la adscripción; es decir, de la pertenencia a determinada organización, de la fidelidad política y no del ejercicio de un derecho ciudadano y de validez de la demanda. En estas relaciones de intercambio apoyo político por demandas, con ellas se propicia la reproducción de relaciones clientelares y de cacicazgos rurales y urbanos.¹

La *Quiptic* buscó sus propios mecanismos de relación con el Estado, no se involucró en la dinámica clientelar, y siempre pretendió impulsar una manera distinta de relacionarse con las instituciones estatales; su posición le acarreo

¹ Cfr: Sara Gordon Rapoport, 1995. "El programa Nacional de Solidaridad en la modernización del Estado Mexicano," en Carlos Vilas (coord.): 18.

problemas constantes como ya lo hemos visto, pues el gobierno local no aceptaba otra forma de relación que no fuera mediante el corporativismo.

Los mecanismos de movimiento a que recurrió la colectividad fueron parte de su aprendizaje organizativo, la eficacia de éstos generó mayor presencia de la organización en la zona, consecuencia de esto se le agregaron nuevos militantes. A partir de la apertura del espacio negociador –resultado de las presiones que la *Quiptic* llevó a cabo- este actor intentó cumplir con otros objetivos, para ello implementó mecanismos de negociación y no de presión. La colectividad fue apegándose al uso de mecanismos organizacionales ; así impulso nuevas estrategias para introducir el desarrollo social en las Cañadas. Las medidas radicales quedaron atrás, el elemento positivo de esa experiencia le permitió percibir su consistencia y posibilidades de dar continuidad a su trabajo; fue capaz de construir su propio guión de la realidad social, habilidad que también le sirvió para construirse nuevas expectativas como la comercialización del café, el impulso para formar –junto con otras organizaciones- una unión de crédito y plantear por primera vez un propuesta innovadora que permitió la solución al conflicto de la Brecha.

En el proceso organizacional siempre estuvo presente la interrelación con el medio, no sólo con el Estado sino con otros actores sociales que apoyaran sus objetivos, tanto para solucionar el conflicto de la Brecha como para impulsar el desarrollo social.

La solidaridad que encontró en otros actores es manifestación de un proceso de construcción, donde la identidad colectiva que va generando la *Quiptic* es fundamental para explicarlo porque en el conflicto de la Brecha, los pobladores que no aceptaron la reubicación ni se incorporaron a la CNC fueron marginados de algunos proyectos que el Estado impulsó en la zona, situación que generó nuevas identidades colectivas en Las Cañadas, pues los miembros de la *Quiptic* buscaron el apoyo de otros actores.

En el análisis global de esta parte de la investigación podemos apuntar hacia la comprobación de una de las hipótesis de la tesis, la cual señala que: **las dimensiones analíticas como: relación con el medio, tensiones internas y externas, la acción colectiva, relación con otros actores y los conflictos organizativos son factores que influyen de manera directa en los**

mecanismos empleados por la *Quiptic* al debatirse entre movimiento social y organización.

Lo anterior se demuestra porque cuando la organización intentó plantear una manera distinta de relacionarse con las instituciones, esa posibilidad le fue bloqueada, por ello recurrió al implemento de acciones colectivas de movimiento, en ellas recibió apoyo de otros actores sociales como campesinos, mineros y profesores; sin embargo, una vez que el empleo de esos mecanismos rindieron frutos, y el medio le permitió abrir espacios de negociación, la *Quiptic* volvió a reorientar su acción colectiva al empleo de mecanismos que se ubican más en organización; en esta nueva experiencia impulsó el objetivo de introducir el desarrollo social en la zona, expectativa en la que recurrió a la relación con otros actores para elaborar proyectos conjuntos como la comercialización del café y la unión de crédito.

Los factores que intervienen en las orientaciones de la acción colectiva y ubican a la *Quiptic* como organización son elementos constitutivos de la identidad colectiva que la organización comienza a delinear.

En este incipiente proceso de identidad colectiva la *Quiptic* es capaz de definirse a sí misma de identificarse con los mecanismos propios de una organización, pues en la medida que observa la eficacia de sus acciones, su grado de confiabilidad en ellos crece. La identidad en la *Quiptic* no es un dato más que agregar a esta investigación, tampoco será retomada como una esencia; es más bien el resultado de intercambios, negociaciones, decisiones y conflictos.² Todos estos factores comienzan a construir un “nosotros” colectivo, en donde sus integrantes van aprendiendo a adoptar mecanismos organizacionales como las negociaciones que implementan para solucionar la tenencia de la tierra, mecanismos en un principio espontáneos y más adelante planeados, incluso innovadores cuando proponen un nuevo ajuste de linderos de la Comunidad Lacandona, cuya argumentación –por vez primera- recurre al soporte jurídico de los derechos agrarios, esta nueva propuesta pondrá solución al conflicto de la Brecha. Para poder llegar a este grado de *aprendizaje*, los militantes de la *Quiptic* necesariamente tuvieron que sentirse identificados como colectividad; por ello podemos observar que la que la necesidad de

² Melucci. Mimeo: V

identificación implica la precondition de realizar acciones que contienen un cálculo de la ganancia y la pérdida.³

c) A punto de extraviar la brújula organizativa

Anteriormente señalamos que otra dificultad para el estudio de la ARIC es la estrecha relación que mantuvo con la guerrilla durante la gestación del EZLN en las Cañadas, pues buena parte de sus militantes ingresaron a las filas zapatistas con la expectativa de lograr un cambio certero a sus condiciones de vida. La ARIC estuvo a punto de perder su orientación organizacional y sumarse a la lucha armada, incluso varios de sus dirigentes pretendieron que se subordinara a la estructura militar del zapatismo; sin embargo ello no ocurrió debido a distintas causas, en primer lugar por diferencias religiosas como lo vimos en el inciso a) de esta sección, es segundo lugar porque algunos militantes de la ARIC tenían muy claras las reglas que guiaban la orientación organizativa, entre ellas destaca la autonomía, pues les fue de gran ayuda para que volvieran a ubicarse en el camino que siguieron desde sus orígenes organizativos; en tercer lugar porque sus militantes hicieron una valoración de los costos y riesgos que implicaría la vía armada y optaron –tal como ellos mismos lo señala– por la menos riesgosa; y en cuarto lugar porque finalmente terminaron por anteponerse los objetivos que le dieron origen, sobre las pretensiones de sus dirigentes que querían subordinarla al zapatismo.

Los estrechos vínculos con los zapatistas se diluyeron poco a poco, situación que dificultó los trabajos de la ARIC porque las comunidades y los pobladores quedaron divididos entre quienes militaban con la organización social y quienes lo hacían con el EZLN. Los zapatistas no cesaron en sus intentos de sumarse a la asociación a su estructura, presionaron constantemente sobre su autonomía, la ARIC no aceptó y desde entonces estas dos organizaciones se desenvuelven en un mismo territorio.

A pesar de las tensiones entre ambos proyectos organizacionales, la ARIC pretendió dominar el ambiente, en parte lo logró porque desarrolló con éxito algunas áreas gestoras como café, ganado y educación; en esta última los avances fueron significativos, ya que impulsó por vez primera un proyecto educativo en las Cañadas, la organización activó nuevos mecanismos para

³ Cfr. Melucci: 4.

llevarlo a cabo y fue el proyecto de mayor cobertura en la zona, pues llegó hasta comunidades donde no había llegado la educación básica. Consecuencia de este avance en el área gestora fue que muchos milicianos abandonaron las filas de la guerrilla porque vieron otra posibilidad de alcanzar mejoras en su situación y no sólo la vía armada.

Hasta el momento podemos dar respuesta a una de las preguntas planteadas en la introducción ¿Por que la ARIC no se sumo al EZLN si compartieron durante una década el mismo territorio con los zapatistas? La respuesta reside en que finalmente la asociación decidió salvaguardar su autonomía, eligiendo la lucha concertada, misma que respondía a los intereses propios de la organización y en apego a sus reglas.

Otra construcción interpretativa es la relacionada con la comprobación de una parte de nuestra segunda hipótesis, en ella señalamos que: **la estabilidad o la pérdida del grado de institucionalidad y sus distintas dimensiones son factores que inciden en la disyuntiva de la ARIC para optar entre ser una organización social o una armada**, podemos aseverar entonces que, en efecto, tanto la gestoría como el apego a las reglas le brindan cierto equilibrio institucional a la ARIC, lo que a su vez le dio la posibilidad de ubicar la brújula que orientara su acción colectiva para optar por la lucha abierta en vez de la clandestina. Mientras que las presiones sobre su autonomía, así como la falta de unidad le generaron tensiones e inestabilidad a su grado de institucionalidad.

Al analizar los factores que incidieron en la disminución de institucionalidad necesariamente surgió la inquietud de interpretar qué ocurrió con la identidad colectiva en estos momentos tan difíciles para la organización. La respuesta no es sencilla porque para ello debemos ubicar primero una de las primeras situaciones que generó tensiones, me refiero a los problemas que se generaron entre zapatistas y ariqueros en 1993, en ella la identidad colectiva de se manifiesta diferenciándose del "otro", en este caso, del zapatismo, la identidad colectiva tuvo que ver con la orientación organizativa porque los ariqueros eligieron la vía de la organización social y no la armada. Durante este proceso, tanto la experiencia organizativa como el cálculo de costes que traería la orientación armada fueron factores importantes a la hora de optar por la vía negociada, porque los mismos integrantes de la ARIC señalaron la lucha armada

implicaría mayores riesgos, mientras la opción concertada representaría un avance lento pero sin pérdidas humanas. En lo anterior observamos que la identidad se construye en las orientaciones de la acción colectiva; es decir, es una inversión continua y ocurre como proceso no como un dato más de la colectividad.

d) La tentación del corporativismo

El año de 1994 fue sumamente complicado para la ARIC, la insurrección zapatista significó nuevos retos organizativos. En el último capítulo de este trabajo analizamos la incómoda que envolvió a la colectividad, pues por un lado los insurgentes zapatistas se crearon la expectativa de que con el levantamiento armado, muchas comunidades de les iban a unir, lo que no ocurrió; la falta de respuesta al llamado revolucionario generó nuevamente fricciones entre ambas organizaciones.

Con el conflicto armado, la ARIC debió emplear nuevos mecanismos para adaptarse a las circunstancias, y su preocupación prioritaria fue salvaguardar la vida de sus militantes en la ahora zona de conflicto. Para el Gobierno federal uno de los lugares de mayor influencia zapatista eran las Cañadas de la Selva Lacandona, los miembros de la ARIC también sabían como era percibida su zona; temían que el ejército entrara o los bombardeara, arrasando con odas las comunidades. Al temor de la guerra se debió su primera reacción: dar a conocer que no se trataba de una zona compuesta totalmente por milicianos sino integrada por sociedad civil que debía ser respetada en esa zona de guerra. Su objetivo se cumplió porque rápidamente se supo de su existencia en el lugar; Lázaro Hernández —entonces presidente de la asociación— dio entrevistas a los medios de comunicación masiva afirmando que su organización no pertenecía al EZLN y que la lucha de sus representados siempre se había conducido por las vías que la Constitución Mexicana consideraba.

Las primeras reacciones de la ARIC respecto del conflicto armado no fueron bien vistas por el EZLN, esto dio pie a nuevas acusaciones y ataques entre ambas, por un lado, los zapatistas emplearon medidas de presión para obligarlos a sumarse a sus filas, con amenazas quisieron engrosar la organización rebelde; por otro lado, los dirigentes de la ARIC comenzaron a

dar a conocer esta forma de conducirse de los armados, las cosas no pararon ahí, pues Lázaro comenzó a denunciar y a señalar a las comunidades que albergaban a zapatistas y de qué ejidos eran los mandos medios de la milicia.

Tanto el gobierno estatal como federal advirtieron perfectamente las rencillas entre estos dos grupos de indígenas en las Cañadas, situación que trató de capitalizar porque prometió a la ARIC mayores apoyos económicos y técnicos a cambio de que se desligara aún más del zapatismo y señalaran públicamente a las comunidades zapatistas. Los dirigentes de la asociación aceptaron, sin embargo, un grupo importante de delegados a la asamblea regional cuestionaron fuertemente las acciones emprendidas por sus dirigentes, pues cedieron a las condiciones del Estado pasando por alto la autonomía que siempre había caracterizado a la organización. Los problemas dentro de la ARIC se agudizaron cuando Lázaro Hernández fue invitado para competir como Diputado Distrital, en las elecciones de 1994, bajo la bandera del Partido Revolucionario Institucional (PRI), buena parte de la organización decidió no apoyar la candidatura; finalmente Lázaro participó sin el respaldo de la asociación y salió electo. La falta de consensos generó una fuerte crisis a la organización que debilitó su estabilidad y grado de institucionalidad, el problema devino en la división de la ARIC ese mismo año de dos; por un lado los que se opusieron a las acciones de la dirigencia fundaron la ARIC Independiente y Democrática y, por otro, los que estaban de acuerdo con las medidas impulsadas con su dirección se quedaron en la ARIC Unión de Uniones, señalada como "oficial".

Con base en lo anterior, podemos responder a otra pregunta planteada en la introducción: ¿por qué la ARIC no se transformó en una organización corporativizada si uno de sus máximos dirigentes fue Diputado del PRI? La respuesta radica en que sus militantes plantearon dos alternativas o estrategias distintas ante un mismo problema, es decir, adaptarse al escenario del conflicto; por una lado, quienes analizaron que era el momento idóneo de aprovechar el escenario y conseguir el apoyo de las instituciones para impulsar el desarrollo social -aún por encima de su autonomía- y, por otro, quienes propusieron no ceder a las condiciones del Estado, manteniendo la autonomía organizativa y continuando por la lucha de abrir espacios de negociación. Con base en lo anterior podemos señalar que la ARIC no cedió del todo a las pretensiones del

Estado para solucionar sus demandas porque con la fracción señalada como "oficial" también comenzaron a cuestionar las actitudes de sus dirigentes y para 1996 los expulsaron de la organización, con ello la ARIC Unión de Uniones rescató su autonomía.

En la propuesta del Estado para relacionarse con la ARIC bajo ciertas condiciones de nuevo se hace presente la forma tradicional, que data de la primera mitad de este siglo, y que ha caracterizado al Estado mexicano para atender las demandas de la sociedad.

Esta exploración nos da la pauta para resolver la parte que nos faltaba de la segunda hipótesis en ella señalamos que: **El grado de desestabilidad en la institucionalidad y sus distintas dimensiones son factores que inciden en la disyuntiva de la ARIC para optar entre actuar al margen de su autonomía o luchar por preservarla.** Podemos asegurar que la hipótesis se comprueba porque factores como la subordinación de su autonomía y la falta de consensos en ella incidieron de manera directa en la inestabilidad de su grado de institucionalidad. Tal como lo apuntábamos desde el inciso c) de las reflexiones fue la presión sobre la autonomía, primero por parte del EZLN y después del Estado lo que acarreó severos problemas a la ARIC, mismos que se tradujeron en inestabilidad para la organización, afectando no sólo el mantenimiento de espacio de negociación y falta de vinculación dirigencia-base en el primer caso, sino desatando en la crisis más aguda que condujo a su división, en el segundo caso.

La propuesta del Estado para relacionarse con la ARIC, bajo ciertas condiciones, respondió nuevamente a la visión tradicionalista impulsada desde la época posrevolucionaria: el corporativismo; forma de relación por medio de la que el Estado mexicano pretende resolver algunas demandas ciudadanas a cambio de apoyo político. En este caso, las posibilidades de dar solución a las demandas de la ARIC dependía de la pérdida de su autonomía como actor colectivo, de nuevo el Estado pretendió manejar de manera clientelar la asistencia económica y técnica a cambio de apoyo político.

Una dimensión que constantemente ha sido retomada a lo largo de esta investigación es la identidad colectiva. Para comprender este proceso fue necesario retomar un aspecto importante que planteó Devereux: quien señala

que la identidad colectiva sufre constantemente transformaciones con el tiempo, debido a exigencias de adaptación a las variables de su entorno ecológico o social.⁴ En nuestro objeto de estudio se observa lo anterior, pues su identidad colectiva sufrió cambios durante el conflicto zapatista cuando los dirigentes orientaron su acción colectiva hacia la concertación con instancias gubernamentales, bajo condiciones que ponían en riesgo la autonomía de la ARIC.

En este nuevo escenario del conflicto, podemos observar que la identidad pasó por un proceso de decisión; es decir, que la colectividad ordenó sus preferencias y escogió entre las diferentes alternativas de acción en función de su identidad.⁵ De esta manera, quienes optaron por formar la ARIC Independiente, siguieron este proceso en el cual decidieron optar por la alternativa de mantener su autonomía, por encima de la obtención de recursos; sin embargo, quienes eligieron aprovechar las oportunidades que brindaba el medio, tomaron como alternativa la concertación con el gobierno, acción que los dotó de una nueva identidad.

Las tentaciones que el corporativismo ofreció representaban algunas ventajas, sin embargo, la autonomía se impuso, esta característica autonómica que ha acompañada a la colectividad en su trayecto organizativo es más que un elemento constitutivo de sus reglas: es un valor que dota de identidad colectiva tanto a quienes se reorganizaron con la ARIC Independiente como quienes se quedaron en la ARIC Unión de Uniones. Para los primeros fue la autonomía la que les permitió intuir que podían convertirse en una organización corporativizada y controlada por el PRI, con base en ella se generaron identidades de quienes coincidían con esa apreciación e identificaron a quienes no concordaban con ellos como los que pretendían conseguir apoyos a cambio de un valor elemental para la ARIC, por eso los calificaron de "oficiales". Para los segundos su autonomía seguía vigente mientras no permitieran que el Estado o el PRI incidieran en la toma de decisiones organizativas o les dictaran qué hacer con los proyectos, pues era de suma importancia aprovechar el escenario del conflicto para demandar la solución a

⁴ George Deveux, 1975, Etnopsicoanálisis complementarista, citado por Gilberto Giménez, 1996 "Identidad Social el retorno del sujeto en sociología".

⁵ Pizzorno Alejandro, 1989, "Spiegazione como reidentificaciones" en *Rassegna Italiana di Sociologia*, Año trentesimo, n.2: 183.

sus problemas, en torno a esta percepción también se generaron identidades de quienes se sentían involucrados en ese proceso; se autodiferenciaban de sus otros compañeros como los que sí se preocupaban por el desarrollo social en las Cañadas y tenían una visión acertada del futuro organizacional.

La escisión en la colectividad generó la transformación de la identidad, esta transformación se dio en la ARIC Unión de Uniones, pues la orientación de sus acciones colectivas que se caracterizaron por la relación estrecha con las autoridades gubernamentales, así como por la obtención de mayores recursos quedando al margen su autonomía le generó una nueva identidad colectiva, no sólo construida hacia adentro sino hacia fuera, por medio de la cual era diferenciada del resto de los pobladores de Las Cañadas.

e) La dimensión política

A lo largo de esta investigación hemos analizado los cambios, el aprendizaje, las orientaciones de la acción colectiva en la organización y pudimos observar que todas estas dimensiones se interrelacionan, lo mismo ocurre con la dimensión política de la ARIC, pues no podemos explicar muchos de sus procesos y conflictos sin tomar como referente el aspecto político de este actor colectivo. En la dimensión política encontramos respuesta a las pugnas y conflictos internos de la ARIC; el factor político incidió en los sucesos más importantes de la asociación; así lo observamos cuando se dio el enfrentamiento en la Nueva Providencia, lo que trajo como resultado el primer conflicto interno en la *Quiptic*, pues comunidades como Balboa y san Quintín⁶ dejaron de participar en la organización.

En la dimensión política se ubican no sólo los cambios o conflictos organizativos, sino también la interrelación de la ARIC con otras organizaciones políticas que se sumaron a su estructura, brindando a la organización asesoría política. Estos asesores estuvieron presentes casi de forma continua⁷ en la asociación, desde los años setenta hasta los noventa.⁸ La asesoría política

⁶ Estas dos comunidades actualmente son de filiación priista, en ellas proliferan varias sectas religiosas y en San Quintín actualmente está uno de los cuarteles militares más importantes de la selva.

⁷ Recordemos que los asesores de la *Quiptic* fueron expulsados de las Cañadas en 1978, y retornaron al trabajo en 1979, cuando la organización decidió sumarse al proyecto de la unión de crédito.

⁸ Los asesores políticos de la ARIC fueron expulsados por segunda vez de la Unión de Uniones, después de la división de ésta, en agosto de 1996.

fomentó el aprendizaje organizativo, promovió la relación entre la ARIC y algunas instituciones, asesoró todas las labores gestoras, e impulsaron la elaboración de proyectos tan importantes como el PEICASEL, la unión de crédito, el cafetalero y el ganadero. Con eso podemos observar que la dimensión política también incidió en la estabilidad organizativa.

Al analizar la dimensión política también es necesario agregar la otra cara de la moneda, es decir, los conflictos organizativos donde desempeñó un papel importante. Tal como lo hemos estudiado a lo largo de este trabajo, la organización tuvo que enfrentar constantes conflictos intergrupales, mismos que repercutieron en las orientaciones de la ARIC como actor colectivo.

Uno de estos conflictos surgió a raíz del enfrentamiento entre integrantes de la *Quiptic* y policías de seguridad pública, la reacción violenta de la organización fue interpretada de formas distintas por parte de los militantes de la *Quiptic*, el desacuerdo fue tal que quienes rechazaron ese tipo de mecanismos abandonaron la organización. El asunto no paró ahí, fue precedente de otro problema intergrupar, pues es 1978 los brigadistas de la OJD adoptaron posiciones poco congruentes con la compleja realidad de las Cañadas, orientaron sus esfuerzos a combatir los liderazgos religiosos que la diócesis había formado y poco se preocupaban por buscar soluciones a las necesidades inmediatas de los indígenas.⁹ Ello originó un conflicto entre brigadistas y representantes indígenas de la Iglesia católica, lo que provocó la expulsión de los militantes de la Organización Ideológica Dirigente en 1978.

En 1994 la ARIC se enfrentó a uno de los conflictos más graves de su historia, pues se dividió debido a diferencias entre sus militantes, ya que éstos planteaban alternativas distintas para orientar las acciones colectivas de la organización ante el conflicto zapatista. Aquí los asesores políticos y los viejos líderes indígenas formados por la Iglesia católica de nueva cuenta entraron en disputas. Los primeros planteaban que la acción colectiva de la ARIC debía encaminarse hacia la concertación con el gobierno para aprovechar el escenario del levantamiento zapatista e impulsar el desarrollo social en las Cañadas. El surgimiento del EZLN tuvo una lectura distinta por parte de los catequistas

⁹ Si bien esto ocurrió en 1978, cuando los brigadistas nuevamente regresaron como asesores en 1979, parece que modificaron su actitud y comenzaron a interesarse en fomentar el desarrollo social en la zona.

militantes de la asociación, para éstos lo primordial era preservar la autonomía y no ceder a las condiciones que el gobierno planteaba a cambio de apoyo a proyectos; entre ambos grupos se acrecentaron las divergencias y quienes cuestionaron las acciones de los dirigentes y asesores se reagruparon en la ARIC Independiente y Democrática.

Tomando como referencia los conflictos intergrupales podemos señalar que al analizar la dimensión política de la ARIC nos permitió advertir cómo se interrelaciona esta dimensión con la inestabilidad organizativa. Con base en esta interpretación del aspecto político en la ARIC podemos señalar que hemos aportado elementos suficientes para resolver la pregunta que nos formamos al inicio de esta investigación sobre cómo incide la dimensión política en el proceso organizativo de la ARIC.

Bibliografía

- Ascencio Franco, Gabriel (1995). "Milpa y ganadería en Ocosingo", en Juan Pedro Viqueira y Mario Humberto Ruiz (edit.), *Chiapas, los rumbos de otra historia*. México, CIESAS/UDG, 508 pp.
- Ascencio Cedillo, Efraín (1995). "Un acercamiento sociohistórico a la ganadería de Ocosingo" en *Anuario*, México, Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica/Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas.
- Ascencio Franco, Gabriel. 1995, "Milpa y ganadería en Ocosingo", en Viqueira, Juan y Humberto Ruz (editores), *Chiapas los rumbos de otra historia*, México, UNAM-CIESAS-UAG, 508p.
- Armendariz, Ma. Luisa (comp.) (1994). *Chiapas, una radiografía*, México, FCE, 403 pp.
- Arvide, Isabel (1994). *Síntesis de Chiapas*, México, Grupo Editorial Siete, 176 pp.
- Benjamín, Thomas. *Chiapas tierra rica, pueblo pobre. Historia política y social*, México, Grijalbo, 388p.
- Bizberg, Ilán (1989). "Individuo, identidad y sujeto", en *Estudios Sociológicos*, vol., VII, núm. 21, México, Colmex.
- Bolos, Silvia (coord.). (1995) *Actores sociales y demandas urbanas*, México, Universidad Iberoamericana-Plaza y Valdés, 412p.
- Bonfil Batalla, Guillermo. (1990) *México profundo. Una civilización negada*, México, Grijalbo, 250p.
- Bonfil Batalla, Guillermo. (1996) *Pensar nuestra cultura*, México, Alianza Editorial, 173p.
- Bravo, Carlos(1994). *Chiapas: el evangelio de los pobres. Iglesia, justicia y verdad*, México, Espasa Calpe, 174pp.
- Camú Urzúa, Guido y Dauno Tótoro Taulis (1994). *EZLN; el ejército que salió de la selva*, México: Planeta, 152 pp.
- Cañavera, Jesús Magdaleno (1994). *Los herederos del hambre*, México, Diana, 140 pp.
- Casal, María de la Luz y Rafael Jacobo (1994). *Los hombres sin rostro*, Selección sobre Chiapas, crónicas, comunicados, entrevistas, acuerdos de paz y artículos de opinión en torno al conflicto chiapaneco, de enero a abril de 1994, México.
- Castañeda, Jorge (1994). *Sorpresas te da la vida*, México, Nuevo Siglo Aguilar.
- Coronilla Cruz, Raúl (1996). *Diversos enfoques del cambio organizacional*, México, CIDE (Cuaderno de Trabajo, 14), 33 pp.
- Cortes Ruiz, Carlos (1994). "Los pueblos indios, el desarrollo sustentable", en *Cuadernos Agrarios*, núm. 8-9, México, 136 pp.
- Conrado Márquez, Rosano (1990). "Evolución del patrón de uso del suelo en la subregión de las Cañadas de la selva Lacandona", en *Revista de Difusión Científica y*

- Humanística*, vol.: 1, núm.: 2, oct-dic., México, Consejo Estatal de Fomento a la Investigación y Difusión de la Cultura.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema*, México, Alianza Editorial, 230pp.
 - Cuéllar, Oscar. "Racionalidad, escasez y conflicto; acerca de la constitución de sujetos sociales en la teoría política clásica", en: *Estudios sociológicos*, v.10, no.29 (mayo-agosto).
 - De Huerta Durán, Martha (comp.) (1994). *Yo Marcos*, Milenio, México, 136pp y fotos.
 - De Regil Vélez, José Rafael (comp.) (1994). *Chiapas: Análisis y reflexión*, México, UIA, 39pp.
 - Dubet, Francois (1989). "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto en *Estudios Sociológicos* vol. IX, núm. 26, mayo-agosto, México, Colmex.
 - Echeverría Álvarez, Luis. (1997). "Discurso de posesión", en Banco Nacional de Comercio Exterior, en *México: la política del nuevo gobierno*, México, 67p.
 - Estrada Saavedra, Marco (1995). *Participación política y actores colectivos*, México, UIA/Plaza y Valdés, 178pp.
 - ----- (1997). "¿Es reformable la teoría de los actores colectivos?", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, UNAM/IIS, núm. 4.
 - Esteva, Carlos (1994). *Samuel Ruiz, el caminante*, México, Espasa, 328 pp.
 - Fazio, Carlos. (1996) *El tercer vínculo. De la teoría del caos a la teoría de la militarización*, México, Joaquín Mortíz, 285p.
 - Fritscher, Magdalena. (1989) *Estado y Campo: Echeverría frente a la crisis*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 203p.
 - Flores Estrada, Francisco (1994). *Fue Chiapas por don Samuel: una respuesta a Luis Pasos*, México, La Noticia Editorial, 139 pp.
 - Fuentes, Carlos (1994). *Nuevo tiempo mexicano*, México, Nuevo Siglo Aguilar, 211 pp.
 - Giménez, Gilberto (coord.) (1996). *Identidades religiosas y sociales en México*, México UNAM/IIS (Pensamiento Social), 265 pp.
 - ----- (1996) "Identidad social" el retorno del sujeto en sociología", en Leticia Méndez (coord.) *Identidad. III Coloquio Paul Kirchhoff*, México, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, 289p.
 - Gordon Rapoport, Sara. (1995), "El Programa Nacional de Solidaridad en la modernización del Estado mexicano" en Carlos Vilas. *Estado y políticas sociales después del ajuste, debates y alternativas*, México, UNAM-Nueva Sociedad, 202p.
 - Hall, Richard. (1992) *Organizaciones, estructura y proceso*, México, Alianza Editorial Mexicana, 340p.

- Huntington, Samuel P. (1991) *El orden político de las sociedades en cambio*, Argentina, Paidós, (segunda reimpresión), 404p.
- Godoy, Octavio (1994). *Chiapas sin máscaras*, México, (s/ed.).
- Guillén Trujillo, Julio César (1994). *¿La guerra o la paz?, Diálogo*, México Aldus, 145 pp.
- Hernández Campos, Jorge (1994). *La santa violencia*, México: M. A. Porrúa, 37 pp.
- Huchim May, Eduardo R.(1994). *México 1994: la rebelión y el magnicidio*, México: Nueva Imagen, 337 pp.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1996). *Encuesta nacional de dinámica demográfica, Chiapas*, México, 80 pp.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1996). *Anuario estadístico del estado de Chiapas*, México, 468 pp.
- James G. March y Hebert A. Simon (1981). *Teoría de la organización*, España, Ariel, 285 pp.
- Legorreta Díaz, María del Carmen (1998). *Religión, política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona*, México, Cal y Arena, 333 pp.
- Leyva Solano, Xóchitl y Gabriel Ascencio Franco (1996) *Lacandonia al filo del agua*, México, CIESAS/UNAM, 208 pp.
- Leyva Solano Xóchitl (1995), "Catequistas, misioneros y tradiciones en las Cañadas", en Viqueira, Juan y Humberto Ruz (editores), *Chiapas los rumbos de otra historia*, México, UNAM-CIESAS-UAG, 508p.
- Leyva Solano Xóchitl (1990). "La conservación de los recursos naturales visto desde los factores sociales: el caso de las Cañadas", en *Revista de Difusión Científica y Humanística*, vol.: I, núm.: 2, oct-dic., México, Consejo Estatal de Fomento a la Investigación y Difusión de la Cultura.
- López Sánchez, Cuahutémoc (1994). *Chiapas, entre la verdad y la justicia*, México, Porrúa, 45pp.
- (1994) *La palabra de los armados de verdad y fuego*, tomos I y II, México, Editorial Fuente Ovejuna, 291pp.
- Lella, Cayetano de (1994). *Chiapas; entre la tormenta y la profecía*, Buenos Aires, 252 pp.
- Lloyd, Jane-Dale y Laura Pérez Rosales (1995). *Paisajes rebeldes. Una Larga noche de rebelión indígena*, México, UIA (Historia y Grafía, 1), 291 pp.
- Melucci, Alberto (2000). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, México, Colmex, 186 pp.
- ----- (1991). "La acción colectiva como construcción social", en *Estudios Sociológicos*, vol. IX, Núm. 26, mayo-agosto, México, Colmex.

- Méndez Asensio, Luis y Antonio Cano Gimeno (1994). *La guerra contra el tiempo: viaje a la selva alzada*, México, Temas de Hoy, 283 pp.
- Moctezuma Navarro, David (coord) (1994). *Chiapas, los problemas de fondo*, México, UNAM/CRIM, 167 pp.
- Moreno Toscano, Alejandra (1996). *Turbulencia política: causas y razones del 94*, México, Océano, 186 pp.
- Monroy B., Mario (comp.) (1994). *Pensar Chiapas, repensar México: reflexiones de las ONG mexicanas sobre el conflicto*, México, Convergencia de organizaciones civiles por la democracia.
- Monsiváis, Carlos y Elena Poniatowska (1994). *EZLN; documentos y comunicados*, 1 de enero/8 de agosto, México, Era, 332 pp.
- Maurer, Eugenio (1984), *Los tseltales*, México, Centro de Estudios Educativos, 503 pp.
- Méndez y Mercado, Leticia Irene (coord.) (1996). *Identidad: análisis y teoría, simbolismo, sociedades complejas, nacionalismo y etnicidad. III Coloquio Paul Kirchhoff*, México, UNAM/IIA; 289 pp.
- Nash, June (1995). *La explosión de comunidades en Chiapas*, Copenhague, Grupo Internacional de Trabajo sobre Asuntos Indígenas, 157 pp.
- Natale, Paolo. (1995), "Formas y finalidades de la acción solidaria", en René Millán (coord.). *Solidaridad y producción informal de los recursos*, México, Instituto de Investigaciones sociales, UNAM, 231p.
- Olson, Mancur (1965). *The logic of collective, public goods and the theory of grups*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
- Pasos, Luis (1994). *¿Por qué Chiapas?*, México: Diana, 156 pp.
- Paré, Luisa. (1985), "Movimiento campesino y política agraria en México, 1976-1982", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, núm. 4, p: 85-111.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 359pp.
- Pizzorno, Alessandro. (1989), "Algunas clases de otredad, una crítica a las teorías de la elección racional", en *Democracia, desarrollo y el arte de traspasar fronteras*, México, Fondo de Cultura Económica, 456p.
- Pizzorno, Alessandro. (1989), "Spiegazione como reidentificaciones" en *Rassegna Italiana di Sociologia*, Italia, Año trentesimo, num. 2, 231p.
- Ramos Rayón, Ma. Luisa (1997). "La dimensión política de los movimientos sociales: algunos problemas conceptuales", en *Revista Española de Investigación Sociológica*, vol. 79, Madrid.
- Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Gestión organizacional, elementos para su estudio*, México, Universidad iberoamericana, 215p.

- Rojas, Rosa (comp.) (1994). *¿Y las mujeres qué?*, México, La Correa Feminista, 226 pp.
- Romero, Jacobo César (1994). *Los Altos de Chiapas, la voz de las armas*, México, 207 pp.
- Scott G., William y Mitchell R. Terence (1981). *Sociología de la organización*, Argentina, El Ateneo, 336 pp.
- Shutz, Alfred. (1974). *El problema de la realidad social*, Buenaos aires, Amorrortu, 233p.
- Scott G. William y Terence R. Mitchell. (1981). *Sociología de la organización*, Argentina El Ateneo, 336p.
- Stavenhagen, Rodolfo (1989). *Problemas étnicos y campesinos*, México, INI-CNCA, 198 pp.
- Taylor, Michel (1974). "Racionalidad y acción colectiva revolucionaria", en *Revista Zona Abierta*, núm. 54/55, 195 pp.
- Tarrés, Ma. Luisa (1992). "Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva, en *Estudios Sociológicos*, México, Colmex, vol. IX, núm. 26.
- Tello Díaz, Carlos (1995). *La rebelión de las cañadas*, 2º ed., México, Cal y Arena, 247 pp.
- Valencia, Guadalupe (1990). "Los sujetos sociales, una propuesta de análisis", en *Acta Sociológica*, vol. II, núm. 2, México, Colmex, mayo-agosto.
- Weber, Max. (1984). *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 543p.
- Warman, Arturo (coord.) (1991). *Nuevos enfoques para el estudio de las etnias indígenas en México*, México, UNAM-Porrúa, 462 pp.

HEMEROGRAFÍA

Artículos periodísticos

- Cano, Arturo. (1998), "De la bala de azúcar a la contrainsurgencia", en *La Jornada*, 10 de febrero.
- Rojas, Rosa. (1993), "63% de violaciones a los Derechos Humanos en Chiapas: Centro Agustín Pro Juárez. En 1992; 3387 violaciones de derechos humanos de indios", en *La Jornada*, 28 de marzo, primera plana.
- Castañeda, Salvador. (1994), "La operación inicial del EZLN, una victoria", en *La Jornada*, 5 de enero de p. 23.
- EZLN: "Declaración de la Selva Lacandona", en disco óptico de *El Financiero*.

Desplegados en prensa

La Jornada, 3 de enero de 1994

La jornada, 16 de enero de 1994

La Jornada, domingo 6 de febrero de 1994

La Jornada, 18 de junio de 1994.

DOCUMENTOS

- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (1997). *Ley Federal de la Reforma Agraria*, libro I, II y III.
- ARIC. (1997). *Pacto de reconciliación*, Ocosingo, Chiapas.
- Unión de Uniones. (1983), "Nuestra lucha es por la tierra en la Selva Lacandona", núm. 13, UACH, 98p.
- Asociación Rural de Interés Colectivo. (1988). *Acta constitutiva de la ARIC*, Ocosingo, Chiapas.