



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

---

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES  
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE AMÉRICA DEL NORTE  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**“Tensiones entre la legitimidad y la democracia.  
El caso de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo  
(UCIRI)”**

## **T E S I S**

Que Para Obtener el Grado de:  
**Maestro en Estudios Políticos y Sociales**

**Presenta:**

**Lic. Carlos Gabriel Chávez Becker**

**Tutor: Dr. Hubert Carton De Grammont**



**Ciudad Universitaria**

**México, 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	5
<b>Planteamiento del problema e hipótesis</b>	5
<b>Justificación del estudio</b>	10
<b>Metodología</b>	11
<b>Apartados de la tesis</b>	14
<b>Agradecimientos</b>	15
CAPÍTULO I. TENSIONES ENTRE LA DEMOCRACIA LIBERAL Y LA LEGITIMIDAD. CONTEXTO CONCEPTUAL PARA ANALIZAR EL CASO DE LA UCIRI	19
<b>Introducción</b>	19
<b>Clarificaciones conceptuales</b>	22
<i>La idea de autogestión</i>	22
<i>Democracia Liberal</i>	32
<i>Usos y costumbres indígenas</i>	34
<i>Legitimidad</i>	37
<i>Gobernanza y gobernanza democrática</i>	42
<b>Tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad</b>	45
<i>Deliberación, consenso y votaciones</i>	46
<i>Inclusión y regularidad de las elecciones</i>	50
<i>El papel de los expertos</i>	52
<i>Representación</i>	53
<i>Oposición</i>	57
<b>Conclusiones preliminares</b>	58

CAPÍTULO II. LA UNIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS DE LA REGIÓN DEL ISTMO (UCIRI)	63
<b>El entorno de la UCIRI</b>	63
<i>Modelos emergentes de relaciones políticas en el campo mexicano</i>	63
<i>Liberalización económica en México</i>	67
<i>La crisis mundial de los precios del café</i>	72
<i>Los efectos de la crisis de los precios del café en México</i>	78
<i>La UCIRI y el movimiento del Comercio Justo</i>	85
<b>La organización de la UCIRI y la UCIRI como organización</b>	87
<i>Municipios y comunidades de la UCIRI</i>	87
<i>Antecedentes sobre el ideario y formación en la UCIRI</i>	91
<i>Actualidad</i>	94
<i>Semblanza histórica</i>	98
a) Etapa de formación	99
b) Etapa de crecimiento y consolidación	100
c) Etapa de Expansión I	104
d) Etapa de Expansión II	107
e) Etapa de reestructuración	110
 CAPÍTULO III. GOBERNANZA EN LA UCIRI.	
TENSIONES ENTRE LA DEMOCRACIA LIBERAL Y LA LEGITIMIDAD	113
<b>La gobernanza organizacional de la UCIRI</b>	113
<i>Aspectos generales</i>	113
<i>Estructura de representación</i>	116
<i>Mecanismos de toma de decisiones</i>	125
<i>Cargos, dirigentes, autoridades y líderes</i>	129
<b>Tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad en la UCIRI</b>	133
<i>Deliberación, consenso y votaciones</i>	133
<i>Inclusión y regularidad de las elecciones</i>	141
<i>El papel de los expertos</i>	146
<i>Representación</i>	150
<i>Oposición</i>	153

CONCLUSIONES	155
REFERENCIAS	169
LISTA DE ENTREVISTAS, REUNIONES Y ASAMBLEAS	187
LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	191
ANEXOS	193
<b>Anexo 1.</b> Lista de municipios y comunidades con membresía de UCIRI	193
<b>Anexo 2.</b> Datos generales sobre los municipios y localidades en los que la UCIRI tiene membresía	195
<b>Anexo 3.</b> Síntesis cronológica del desarrollo de la UCIRI	201
<b>Anexo 4.</b> Guión básico de entrevista para los socios productores de la UCIRI	207

## INTRODUCCIÓN

### **Planteamiento del problema e hipótesis**

La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) es una organización indígena de pequeños productores de café que en sus casi treinta años de existencia ha consolidado una importante capacidad para procurar y contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus socios, sus familias y, más en general, las comunidades en donde tiene membresía. Vinculada al movimiento global del Comercio Justo (CJ en adelante), la Unión ha logrado un notable éxito organizacional reflejado en un aumento importante de su base de socios, en el crecimiento de su zona de influencia y en el volumen de ventas de café, en un entorno que, por lo general, ha sido extremadamente adverso. La hipótesis, en el presente trabajo, es que este éxito se explica, en buena medida, como consecuencia de la puesta en marcha de un modelo de gobernanza organizacional híbrido en el que se funden prácticas y valores, por un lado, asociados con la democracia liberal, en su carácter de democracia electoral y, por el otro, identificados con modelos más consensuales de organización, identificados fundamentalmente con usos y costumbres de raigambre indígena que, a menudo, resultan igual o más legítimos que los primeros.

El estudio de esta organización estuvo motivada por varios intereses académicos personales confluyentes desarrollados en los últimos años. El primero de ellos nació cuando, junto con mi querido amigo y profesor Benjamín Arditi, se preparó el artículo “Del comercio libre al comercio justo. Una opción ciudadana para impulsar la equidad en las relaciones norte-sur”, como parte del volumen que coordinaron Cristina Puga y Matilde Luna llamado “Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo”, dentro del proyecto de investigación sobre las variables del desempeño asociativo que ellas mismas dirigieron. El principal objetivo de la obra colectiva era poner a discusión algunos de los elementos determinantes del buen desempeño organizacional a través de estudios de caso. En nuestra colaboración, se discutió algunos aspectos organizacionales del movimiento del CJ y, en especial, de una de sus organizaciones paraguas: *Fairtrade Labelling Organizations Internacional* (FLO en lo sucesivo). Durante la preparación del trabajo, particularmente al momento de investigar la historia del movimiento del CJ, encontramos que

constantemente, diversas fuentes mencionaban a la mexicana UCIRI como una de sus organizaciones precursoras.

Este hecho llamó poderosamente mi atención y desde ese momento me concentré en recabar información bibliohemerográfica sobre el movimiento del CJ y la organización indígena, sin ningún objetivo definido, pero con la convicción de que me encontraba ante un caso excepcional de una organización de campesinos indígenas mexicanos que había contribuido decidida y significativamente a la creación y fortalecimiento de un mercado alternativo, con miras a mejorar sus propias condiciones de vida. Poco a poco y conforme pudimos adentrarnos en el tema del movimiento del CJ y más en particular sobre la participación de la UCIRI en el mismo, confirmamos el importante papel que la organización jugó en la construcción de un movimiento que consideramos bastante progresista y creativo, medianamente exitoso, nacido como una iniciativa ciudadana, por fuera del Estado y con un elevado potencial de crecimiento. Aquí lo que resultó sorprendente fue que la UCIRI participó en el movimiento a pesar del largo y pesado historial de corporativismo y clientelismo en el agro mexicano y en particular en la Región de la Sierra Juárez de Oaxaca en donde fue creada. Si bien es cierto que entonces mi conocimiento del movimiento autónomo campesino en México era bastante vago y general, conforme se avanzó en la elaboración de esta tesis, corroboré que éste se encuentra en una etapa de transformación y reflujo bastante importante. En este contexto, por lo tanto, fue aún más interesante encontrar que las numerosas y diversas fuentes consultadas, casi en su totalidad, coincidían en reconocer a la UCIRI como una agrupación campesina modelo, bastante exitosa, no solo en México sino a nivel internacional, debido a que había logrado mejorar las condiciones de vida de sus socios<sup>1</sup> y sus familias en un ambiente organizacional democrático.

Sin embargo, al profundizar en la literatura sobre la UCIRI encontramos que casi en su totalidad se concentraba en la participación de la organización en el CJ o que, cuando se enfocaba directamente en la Unión, sólo era a través de descripciones formales, bastante breves y a menudo testimoniales, y en las que continuamente se carecía de nueva evidencia empírica, más allá de lo que se había publicado con anterioridad. Aunque por supuesto nos hemos encontrado con algunas excepciones notables (Cobo y Bartra 2007, Bartra, Cobo y Paz 2008), lo anterior más

---

<sup>1</sup> Los pequeños productores que conforman la organización, de manera individual, quedan inscritos en calidad de socios, debido a que la membresía es comunitaria, situación que explicaremos en los subsiguientes capítulos.

que criticable es entendible sobre todo porque la UCIRI ganó una enorme presencia nacional e internacional por sus vínculos con el movimiento, cosa que llamó la atención de autores en México y en otros países. Con todo, lo que resultaba evidente, era que la literatura disponible tenía como objetivo promocionar a la organización y su causa, más que analizar nuevas alternativas de desarrollo y organización para los pequeños productores, como el CJ.

Por su parte, la literatura sobre el CJ, a pesar de que se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años, no ha conseguido reflejar con claridad los beneficios que el también llamado mercado alternativo puede arrojar a sus beneficiarios objetivo. Por esta razón una buena parte de los nuevos esfuerzos académicos se han enfocado en hacer estudios de impacto, lo que ha originado un debate en el que participan sobre todo economistas y estudiosos de los procesos comerciales y las finanzas internacionales. Sin embargo, este debate todavía no ha ofrecido evidencias concluyentes que nos permitan evaluar con mayor claridad el impacto monetario “real” del CJ. En cambio, parece que el debate se ha estancado en los últimos años sobre todo porque el CJ, como un proyecto de reciente creación, no se ha podido expandir con todo su potencial en los países en desarrollo, por lo que los referidos estudios de impacto, difícilmente pueden reflejar adecuadamente la forma en la que mejoran las condiciones de vida de los pequeños productores y sus familias en los países en desarrollo. Pero todavía más problemático, es que desde la sociología y mucho más aún, desde la ciencia política, el análisis del movimiento del CJ se ha dejado casi por completo de lado. Las exploraciones sobre la forma en la que el CJ contribuye o no a mejorar la equidad de género, procesos de empoderamiento, de construcción de capital social, la gobernanza en las organizaciones y comunidades, entre muchos otros temas, han sido, si no ignorados, solo muy parcial y superficialmente analizados, no solo en el nivel de las organizaciones vinculadas al CJ sino también en el nivel comunitario, espacio final en el que el movimiento se plantea incidir.

La segunda influencia académica se encuentra en los desarrollos que se han sucedido en el proyecto sobre asociaciones coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga y del que ya hicimos referencia. A riesgo de simplificar en extremo, después de alrededor de cinco años de trabajo, junto con el equipo de investigación, una de las enseñanzas más importantes ha sido constatar que las organizaciones y asociaciones, dependiendo de su nivel de complejidad, pueden asumir diversos esquemas de gobernanza, en los que los mecanismos de toma de decisiones, las fuentes de legitimidad, las relaciones con los actores del entorno, la inclusión, las formas de participación,

entre una infinidad de variables, varían de organización en organización, conformando esfuerzos de acción colectiva únicos e irrepetibles, no sólo geográficamente sino también en el tiempo y que dichas variables afectan su desempeño. Y esta conclusión no es menor en la medida en que usualmente la literatura liberal asume, sin haber dedicado suficiente tinta al análisis de organizaciones y asociaciones, que la mejor forma de emprender y orientar esfuerzos de acción colectiva es la democracia liberal, procedimental o electoral. Por el contrario, gracias al trabajo en dicho espacio de investigación, se pudo constatar que hay otras formas de organización que pueden ser más eficientes, relevantes, eficaces o legítimas a pesar de no emplear mecanismos puramente liberal-democráticos de gobernanza o, en ocasiones, en absoluto asociados con ellos. Mecanismos más participativos, consensuales, deliberativos o de negociación, por ejemplo, pueden ser útiles y legítimas alternativas en la conducción de organizaciones y asociaciones sin la necesidad de recurrir a votaciones, la práctica decisoria por excelencia del liberalismo político.

Finalmente, pero no menos importante, como tercera influencia académica está mi reciente introducción a la discusión sobre el movimiento autónomo campesino en México, de la mano del coordinador de esta tesis Hurbert Carton de Grammont y de una de mis profesoras durante la maestría, Blanca Rubio. Conocer este debate, aunque sea muy superficialmente, fue fundamental para la elaboración de la presente tesis, debido a que me permitió entender y valorar a la UCIRI dentro de un contexto histórico un poco más amplio y complejo. Con ello, he podido imaginar a la Unión, no como una entidad aislada y ajena a los problemas que afectan a las organizaciones campesinas mexicanas, sino como una agrupación que, definida en muy buena medida por su entorno, tuvo que tomar decisiones en una determinada dirección para ser la organización que es hoy. Conocer este debate ha sido particularmente importante porque me permitió hacer un contrapunto con las organizaciones de productores agrícolas pertenecientes o cercanas a las redes corporativas del PRI que, con altibajos, persisten en la actualidad. Desde esta lógica y discutiendo a la UCIRI en un contexto determinado, se pueden entender y valorar con mucho mayor justeza y objetividad los logros organizacionales de la Unión.

Como tema, la UCIRI y su participación en el CJ, atrajeron mi atención por ser esfuerzos nacidos desde la sociedad civil, que han contribuido en mejorar, aunque sea levemente, las condiciones de aislamiento, miseria y desigualdad en una de las regiones más pobres y marginadas del país y a una población específica: los productores cafetaleros de la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca. Por

cierto, una tarea en la que casi todos los demás actores del sistema político han fallado sistemáticamente. Lo interesante, sin embargo, era pensar cómo se consiguió esto en un entorno muy desfavorable y adverso no sólo en términos económicos y productivos-comerciales, sino también políticos. La búsqueda de esta respuesta me condujo, no sin la ayuda de los lectores del trabajo en los coloquios para maestrantes, más allá de la participación de la UCIRI en el movimiento del CJ, a pensar en las particularidades político-organizacionales que le han permitido, primero, sobrevivir y, después, cierto éxito. Restringimos el tema de la tesis, así, al análisis de algunos aspectos de la organización, con lo que su relación con el CJ, quedó visto como un asunto contextual, aunque de primera importancia. En efecto, si bien el CJ dotó a la Unión y sus socios de recursos procedentes del exterior, lo que les permitió disminuir su dependencia del gobierno o de las agrupaciones del PRI y el coyotaje local, su éxito organizacional no se puede cifrar únicamente en la existencia de una fuente de financiamiento constante, permanente y creciente. Corrupción, falta de transparencia, autoritarismo, irracionalidad burocrática, resultados insuficientes o nulos, baja productividad, etc. son problemas y prácticas de los que ninguna organización está completamente alejada, pero los cuáles la UCIRI parece haber sorteado con cierta eficacia. Por ello, además de su inclusión en el movimiento del CJ, la UCIRI hizo “algo” en términos político-organizacionales, que le permitió sobrevivir y expandirse. La presente tesis es el rastreo de ese “algo”.

Más concretamente, la hipótesis que subyace el trabajo, como ya se mencionó, es que el éxito de la UCIRI, se explica en buena parte, como el resultado de la puesta en marcha de una serie de prácticas organizacionales que, trascendiendo el entendimiento liberal de la democracia, conformaron un modelo híbrido de gobernanza organizacional democrático, pero sobre todo y más importante aún, legítimo interna y externamente. En otras palabras, nuestro planteamiento es que gracias al ensamblaje de un modelo híbrido de gobernanza legítimo, que incluye elementos de la democracia liberal pero también de otras fuentes, la UCIRI goza de un buen grado de legitimidad entre sus socios y entre numerosos actores del entorno, lo que, en parte, le ha permitido conseguir un notable éxito organizacional.

Nos preocupa fundamentalmente entender qué forma de gobernanza ha construido y adoptado la UCIRI para equilibrar intereses y diferentes preferencias con respecto a su propia conducción y dirección. Lo anterior implica que hay diferentes alternativas en términos de las preferencias organizacionales asociadas con la Unión y, en efecto, las hay. En el estudio básicamente

identificamos dos: Por un lado, los compromisos que la UCIRI firma con el CJ, que tienen una orientación liberal democrática, y que obliga a las agrupaciones de productores que pretenden vender sus productos a través de dicho mercado, a que adopten una serie de prácticas organizacionales acordes con esta visión. Por el otro, los usos y costumbres de las comunidades indígenas, en donde tradicionalmente se emplean formas más participativas de democracia y mecanismos más deliberativos y consensuales de decisión.

En este sentido, recurrimos a la idea de tensión como reflejo de y para expresar la contraposición de visiones que se expresan al interior de la UCIRI y que han determinado notablemente su forma de gobernanza actual. Sin embargo, constatamos que éstas se expresan mucho más de manera teórica que en forma de conflicto, por lo que más bien permanecen latentes y como el recordatorio permanente de que hay opiniones y proyectos diferentes con respecto a la gobernanza organizacional de la Unión.

### **Justificación del estudio**

El estudio de una organización como la UCIRI se justifica en la medida en que constituye un modelo prometededor de organización rural que tiene como fin último la mejora de las condiciones de vida de sus agremiados. O al menos, contribuir relevantemente en la consecución de dicho objetivo. La participación de lo que genéricamente podríamos llamar lo social organizado en la solución de los problemas de las sociedades contemporáneas ha crecido enormemente. Por ello, la contribución de las organizaciones campesinas en la superación de los agudos problemas y rezagos del medio rural mexicano (como la pobreza y la marginación) resulta sumamente importante, al igual que su observación y estudio.

Sin embargo, no sólo se trata de discutir cómo las organizaciones contribuyen en la superación de dichas problemáticas, sino también de ver qué problemas enfrentan ellas mismas y que, eventualmente, podrían impedir o entorpecer el logro de dicho objetivo. En este sentido, nos parece que el estudio planteado permite ver algunos elementos organizacionales al interior de una agrupación indígena que ha mostrado un relativo nivel de éxito en el logro de su objetivo principal (la mejora de los precios del café producido por sus socios), en el crecimiento de la membrecía y la expansión territorial. Lo anterior toma particular importancia en la medida en que innumerables organizaciones en el ámbito rural nacional, han fallado permanentemente al momento de repartir

beneficios de manera equitativa entre sus miembros, incluso algunas de ellas también asociadas al movimiento del CJ<sup>2</sup>.

De esta forma, el trabajo puede significar una contribución para pensar algunos aspectos de organización política de las organizaciones mexicanas de productores rurales. Esto será así, en la medida en que de manera fehaciente logre retratar los mecanismos de gobernanza de la UCIRI y en la medida en que se consiga relacionarla con los elementos de éxito que hemos planteado.

### **Metodología**

La investigación se dividió en dos grandes fases, muchas veces simultáneas, desarrolladas en los dos últimos años. La primera de ellas, como ya se consignó, consistió en el rastreo y obtención de información bibliohemerográfica relativa a la UCIRI y continuamente relacionada con el movimiento del CJ, así como para la elaboración del planteamiento teórico del trabajo. La información recolectada en esta etapa fue muy abundante y variada. Encontramos tesis de diversos grados e instituciones, libros, capítulos de libros, artículos en revistas académicas, notas periodísticas, colaboraciones en distintos sitios en internet, en revistas de divulgación, etc.

La segunda consistió en la realización de una investigación de campo en la zona de influencia de la UCIRI, en el Istmo de Tehuantepec, la llamada zona de la Costa y en la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca en México; además de algunos testimonios recabados en la Ciudad de México (ver lista de entrevistas al final de la tesis). En total, se realizaron treinta y un entrevistas. Los entrevistados los dividimos en dos grandes grupos: en el primero, que decidimos llamar el de los informantes clave, aglutinamos a los 13 entrevistados que nos dieron información general sobre la organización y sus formas de organización, así como aquellos que nos brindaron información y valoraciones significativas sobre su funcionamiento, historia y actualidad. En este grupo están varios de los ex dirigentes de la UCIRI, asesores, miembros del equipo técnico, empleados de la organización, uno de los llamados “coyotes”, ex socios, miembros de otras organizaciones y el padre Luis G. del Valle, conocido y reconocido por sus importantes aportaciones al método evangelizador en la teología de la liberación. El otro grupo, que consta de 18 entrevistas, es el de los socios productores de la UCIRI, el cual, a su vez, lo dividimos en cuatro grupos. Esta división responde a la necesidad de restringir nuestro estudio debido a la gran cantidad de socios con que cuenta la organización y

---

<sup>2</sup> Aspecto que con toda razón me hizo notar Cristina Puga, a quien le agradezco sus comentarios.

también porque abarca una gran extensión territorial, en un área definida por una gran precariedad en los medios y vías de comunicación y transporte. De esta manera, dentro del grupo de productores seleccionados, elegimos entrevistar a socios provenientes de cuatro diferentes zonas en donde la UCIRI tiene influencia, diferenciadas por su origen étnico.

Esta selección se hizo tomando en cuenta un criterio central: diferenciar a los socios con una larga trayectoria y participación en la UCIRI de los que se incorporaron mucho más recientemente. Por ello, entrevistamos socios de origen zapoteco (5 entrevistas) y chontal (4 entrevistas), que fueron los grupos que fundaron la organización hace casi treinta años. En contraste, entrevistamos socios provenientes de los grupos mixe (de la zona media o alta, 4 entrevistas) y del grupo chatino (5 entrevistas), que son los grupos que hasta solo hace unos años se integraron a la Unión. Aquí cabe aclarar que las entrevistas al grupo de socios zapotecas se hicieron en el mismo periodo en que se hizo una buena cantidad del otro grupo de entrevistas y, al ser los zapotecas el grupo líder de la organización y el que lleva la batuta en varios sentidos, los entrevistados son casi siempre socios y a la vez ocupan un cargo de autoridad o desempeñan algún cargo en la UCIRI, cuestión que se explica por el hecho de que las oficinas centrales y de comercialización están muy cerca o en dicha zona étnica. En el segundo capítulo esto se explica de manera mucho más clara.

Las entrevistas centrales de la tesis son las que se realizaron a los socios, debido a que fueron ellos los que proporcionaron el material necesario para poder evaluar aspectos como la legitimidad de los mecanismos de gobernanza de la UCIRI. Con sus testimonios se pudo corroborar si efectivamente se ponen en práctica los mecanismos y formas de organización que los dirigentes y los asesores explicaron y lo que se pudo encontrar en otras fuentes. De tal manera que son, en cierta forma, un mecanismo de control sobre la información recabada sobre la organización, tanto en el trabajo de campo como en la investigación bibliohemerográfica. Las entrevistas a los socios productores se realizaron, con un guión general, el cual se anexa al final de la tesis (Anexo 4). Cabe aclarar que el guión de entrevista, compuesto por numerosas preguntas, funcionó solo como un recordatorio de los temas que se pretendían abarcar en el estudio y como una sugerencia de algunas preguntas que en ocasiones convendría hacer. A ninguno de los entrevistados se le hicieron todas las preguntas asentadas en el documento. Más bien, las preguntas variaban en

función de la temática y ritmo de la charla, evitando a toda costa repeticiones en la información proporcionada. Las entrevistas al grupo de informantes clave, por su parte, no siguieron un guión preestablecido debido a que se trataron temas diferentes en muchas de ellas, incluso algunas, más que entrevistas formales fueron conversaciones espontáneas que al final arrojaron información valiosa para el trabajo. Al no permitirse la grabación de las entrevistas por cuestiones de seguridad, todo se registró en cuadernos de notas que después se sistematizaron. En general, las entrevistas duraron varias horas, comúnmente más de dos, y se realizaron en distintos lugares: en las casas de los productores, en los cafetales, durante los traslados, en las oficinas de la organización, etc. Hubo incluso, varias que se desarrollaron a lo largo de dos o tres días, mientras el investigador compartía con los productores y sus familias parte de la rutina diaria.

Dentro del trabajo de campo la observación participativa jugó también un rol muy importante. A través de ella, y debido a las prolongadas visitas hechas a la zona, se pudo construir una noción general sobre el entorno de la organización en términos sociales, políticos y económicos. Por otra parte, durante las visitas a la zona de influencia de la UCIRI se tuvo dos reuniones con los miembros del Consejo Central de Administración y pudimos asistir a dos asambleas, una del Comisariado de Bienes Comunes de San Pablo Topiltepec, Municipio de San Carlos Yautepec y la otra fue el XLVI Encuentro de Mesas Directivas de la Zona Mixe Media (la Asamblea regional de la Zona Mixe Media) realizada en las instalaciones regionales de la UCIRI en la comunidad de Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán.

El trabajo de campo constó de cuatro etapas. La primera fue una visita muy breve (del 27 al 30 de diciembre del 2007) y tuvo como objetivo solicitar a la directiva de la organización el permiso correspondiente para poder llevar a cabo la investigación, aunque se pudo concretar algunas entrevistas en esos días. La segunda se realizó del 10 al 26 de septiembre de 2008 y fundamentalmente sirvió para buscar y corroborar información general sobre la UCIRI y su entorno, localizar contactos en los grupos seleccionados para las entrevistas y para hacer algunas de las mismas. En la tercera, llevada a cabo del 3 al 22 de noviembre de 2008, terminamos de realizar las entrevistas proyectadas y pudimos asistir a las asambleas que se señalan en el anexo correspondiente. Finalmente, en la cuarta, se realizaron algunas entrevistas en la Ciudad de México con informantes que aportaron interesantes valoraciones sobre la organización. A cada

entrevista, reunión o asamblea hemos asignado una clave que se usa en el cuerpo del documento para que el lector pueda localizarla en dicha lista.

### **Apartados de la tesis**

El trabajo está dividido en tres capítulos con dos apartados generales cada uno. El primer capítulo es una especie de marco teórico, que hemos decidido llamar, más bien, contexto conceptual. Esta distinción es necesaria debido a que en dicho capítulo ubicamos al lector en una serie de debates contemporáneos sobre diferentes conceptos, más que construir un marco conceptual para el desarrollo del trabajo. En la primera parte del capítulo explicamos la forma en la que entendemos y utilizamos los conceptos centrales de la tesis, que son: autogestión, democracia liberal, usos y costumbres indígenas, legitimidad y las nociones de gobernanza y gobernanza democrática. En el segundo apartado explicamos brevemente la manera en la que entendemos teóricamente las tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad. En esta parte se hace una contrastación (que explicamos en forma de tensiones) entre la visión liberal de la democracia y otras formas legítimas de gobernanza organizacional y que no necesariamente se adscriben a dicha interpretación.

En el segundo capítulo se describe y analiza de manera general a la UCIRI. Por un lado, ofrecemos un análisis del contexto en el que fue creada, un entorno político y económico que se transformó radicalmente en las tres últimas décadas: el proceso de liberalización y democratización del régimen, el ajuste estructural del aparato productivo nacional, la crisis internacional de los precios del café, entre otros. Todos ellos fueron fenómenos que afectaron y modificaron sensiblemente las condiciones de vida de los productores de café de la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca y sus familias, por lo que resulta imprescindible describirlos y analizarlos aunque sea brevemente. Por el otro lado, explicamos a la UCIRI como la respuesta organizada a estas profundas y severas transformaciones del entorno. Describimos su actualidad, algunos rasgos sobre su historia y aspectos generales sobre las comunidades y municipios en los que tiene membresía. En este apartado incluimos una descripción analítica amplia sobre las diversas etapas de desarrollo por las que ha transitado la organización, aunque con vistas a hacerla más breve y puntual, una buena parte de los acontecimientos y sucesos que la han marcado los colocamos en un anexo al final de la tesis. Lo mismo hicimos con el análisis de los datos estadísticos sobre cuestiones poblacionales,

desarrollo humano, marginación, etc. disponibles para los municipios y comunidades en donde la UCIRI tiene membrecía. En el capítulo sólo se emplearon datos agregados que nos permiten conocer de una forma más amplia dichos municipios y comunidades.

El tercer capítulo también está dividido en dos apartados. En el primero de ellos se ofrece una revisión amplia sobre la gobernanza de la UCIRI. Se explican aspectos generales sobre la forma en la que se dirige a la organización: la estructura de representación, los mecanismos de toma de decisiones y sobre los cargos, dirigentes, autoridades y líderes en la organización. En esta parte de la tesis explicamos a profundidad cómo funciona en términos político-organizacionales la UCIRI, cuáles son los principales problemas que enfrenta y cómo se manifiestan las contradicciones entre unos usos y costumbres legítimos en materia de gobernanza organizacional pero que en ocasiones se alejan de las formas más comunes de organización en la tradición liberal. En la segunda parte del capítulo se describen y analizan dichas contradicciones y también se explica la forma en la que la organización las ha enfrentado evitando así desajustes organizacionales fuertes y asegurando aceptables niveles de estabilidad y gobernabilidad. Más particularmente se pone énfasis en ciertas áreas en las que estas contradicciones han aparecido y a otras en las que aunque esto no ha ocurrido así, aunque potencialmente podrían hacerse presentes y generar algunos conflictos.

En el apartado final se recapitulan los aspectos más importantes del trabajo y se explican brevemente las conclusiones que se han podido rescatar como resultado de la investigación.

### **Agradecimientos**

La investigación se pudo realizar y concluir gracias al apoyo de numerosas personas e instituciones. En especial, fue importante el apoyo que recibí por parte del Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y particularmente de su directora Judit Bokser. Gracias a esta institución no solo pude desarrollar la investigación contenida en este volumen, sino que tuve la oportunidad de cursar un programa de maestría de primer nivel en México de manera gratuita. Más aún, el decidido apoyo que el programa brinda a los estudiantes, me permitió participar y exponer mi investigación en distintos foros nacionales e internacionales en los que pude discutir con algunos de los mejores expertos en el tema expuesto. En el mismo sentido, el apoyo del CONACYT fue fundamental para poder concluir el programa de maestría referido y la

investigación que se presenta ahora. El apoyo de esta institución, junto con el financiamiento de la SEP, fue determinante para poder concluir con éxito el intercambio con la Universidad de Carleton en la Ciudad de Ottawa en Canadá, como parte de los estudios de maestría, programa en el que no habría podido participar sin el apoyo de mi amigo y colega Alejandro Natal. Por su parte, la beca que me concedió el Grupo COIMBRA para realizar una estancia corta de investigación en la Universidad de Groningen en Holanda, resultó muy importante para la redacción de la parte final del documento.

Como el presente trabajo trata fundamentalmente de los productores de café en la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca y, específicamente sobre los socios de la UCIRI, quiero expresar mi agradecimiento y reconocimiento a todos ellos por mantener viva la esperanza de que otro mundo es posible y de que hoy en día hay alternativas viables para la construcción de un mejor mundo para todos. Esta tesis es para todos ellos. Dentro de los innumerables socios y trabajadores de la UCIRI con quienes tuve contacto, hay varias personas a las que debo agradecer: A todos los productores que pude entrevistar y que, por igual, fueron extremadamente pacientes ante la larga lista de preguntas y cuestionamientos que les hice durante horas y algunas veces días. También quiero expresar mi más amplio agradecimiento a los miembros del Consejo Central de Administración de la UCIRI por permitirme hacer la investigación prácticamente sin ninguna restricción y por poder tener acceso a todas las instalaciones y documentos de la organización libremente. Para el desarrollo de la investigación, el apoyo y gentileza de Francisco VanderHoff fue fundamental, más allá del gran honor y placer que fue compartir con él las muchas horas que duraron las entrevistas. Su enorme compromiso y solidaridad con los productores de la UCIRI es un ejemplo para quienes nos hemos planteado contribuir a la disminución de las agudas y tristes contradicciones sociales que vive nuestro país. Igualmente, la ayuda de Jesús Antonio Ramírez (“Chuy”), Julissa Cabrera, Guadalupe Quiroz y Fernando Salinas fue determinante para poder llevar a cabo el trabajo de campo. También debo reconocer que sin la información proporcionada amablemente por Celso Eleuterio y Amado Barrera, hubiera sido imposible realizar la tesis. Agradezco también al padre Luis G. Del Valle por su valioso apoyo en el tema del método en la teología de la liberación y a José Juan Julián por la entrevista concedida. Finalmente, a mis amigos y vecinos en Lachivizá, la sede de la “UCIRI central”, les quiero agradecer toda la ayuda brindada y su enorme hospitalidad: Saúl, Alfredo, Eliazar, Javier, Faustino, Joel, Samuel, Vianey, entre muchos otros.

Por otra parte, quiero agradecer enormemente a mi asesor, Hubert Carton de Grammont, quien permanentemente estuvo al pendiente de la tesis, me dio invaluable consejos y sugerencias y me ayudó a entrar en un terreno totalmente desconocido para mí como es la literatura sobre las organizaciones campesinas en México, siempre en un clima de respeto por la investigación y otorgándome una gran libertad para desarrollarla. Ha sido todo un placer trabajar con él. En el mismo sentido el apoyo que me brindó mi querida amiga y colega Silvia Jurado ha resultado determinante.

Agradezco los sugerentes y valiosos comentarios que hicieron los lectores de la tesis: Ricardo Tirado, Cristina Puga, Matilde Luna y Rosario Cobo.

Una buena parte de la investigación recoge los aprendizajes y experiencia obtenida de mi participación en las diversas versiones de los proyectos de investigación sobre asociaciones que mencionamos más arriba. Por ello, estoy en deuda con todos mis queridos amigos y profesores: Cristina Puga, Matilde Luna, Ricardo Tirado, Sara Gordon, Gloria Guadarrama, Alejandro Natal, Jorge Cadena-Roa y José Luis Velasco. Todos ellos han sido importantes referentes académicos en mi formación como investigador y permanentemente han estado abiertos a consultas relacionadas con la tesis. Más en particular, Matilde Luna, Cristina Puga, Ricardo Tirado y José Luis Velasco hicieron comentarios y sugerencias intelectualmente estimulantes a versiones previas del primer capítulo de la tesis. Por su parte, Alejandro Natal ha sido un importante interlocutor en las discusiones sobre la forma en la que desde la sociedad civil se crean y fortalecen alternativas para promover el desarrollo social, así como en el tema del CJ.

Otros académicos que han hecho valiosos comentarios a la tesis y con quienes también estoy muy agradecido son: Leandro Vergara-Camus, sin cuyo apoyo no habría podido ir a la Universidad de Groningen, Blanca Rubio, Mauricio Méndez, Barbara Levine, quien fungió como coasesora de la tesis mientras estuve en la Universidad de Carleton, Erandi Villavicencio y los compañeros de los seminarios de tesis en los cursos de Ricardo Tirado y Cristina Puga: Clara Márquez, Libertad Argüello, Cristina Tovar, Viridiana Carrera, Evelyn Mejía, Blanca Salazar, Héctor Villarreal y Alejandra Isibasi. También quiero agradecer los comentarios que hizo Sergio Madrid a una de las primeras versiones del protocolo de investigación. Igualmente, los comentarios que hicieron al

trabajo de tesis los colegas del seminario sobre las prácticas y teorías alternativas de la democracia de la Universidad de Groningen, coordinado por Peter Boele y Marc Pauly, resultaron sumamente valiosos.

De igual manera quiero expresar mi profundo agradecimiento a Benjamín Arditi y Cristina Puga por ayudarme a ingresar al programa de maestría. También estoy en deuda con Imanol Ordorika y Humberto Muñoz por su apoyo y enseñanzas en el Seminario sobre Educación Superior, en el cual, aunque temáticamente sea algo diferente con esta tesis, recibí importantes enseñanzas que se recogen de alguna manera en la presente investigación.

También quiero expresar mi gratitud a Jorge Villalobos quien me ayudó a concretar la entrevista con el Padre Luis G. del Valle y a Rosa María Larroa por facilitarme gentilmente un ejemplar de su tesis doctoral, que, a la postre, resultó un insumo importante para la investigación. En el mismo sentido, agradezco a Rosario Cobo y Lorena Paz el haberme facilitado múltiples materiales para realizar la tesis.

Finalmente, debo agradecer profundamente el apoyo de mis padres Dolores Becker y Carlos Chávez, así como de mi querido hermano Ángel Chávez, sin quienes no habría podido concluir esta tesis ni ninguna de las metas que me he trazado hasta ahora. Igualmente, otras personas han sido víctimas o testigos del proceso de preparación de la tesis y me han apoyado de una u otra forma para terminarla, en especial Ximena, pero además, mis primos Becker, los guernikos, Ami, Sol, Gemma, Fede, Rafa, Migue, Pável, Marce, Víctor, Luca, JC, Marianita, Iván, Gaby, Paula, Marcito, Dik, Itzel y muchas otras personas que no menciono pero que también tengo presentes.

CAPÍTULO I  
TENSIONES ENTRE LA DEMOCRACIA LIBERAL Y LA LEGITIMIDAD. CONTEXTO CONCEPTUAL PARA  
ANALIZAR EL CASO DE LA UCIRI

### Introducción

La democracia pero particularmente su versión liberal se ha convertido en un principio fundamental de la política en la actualidad, prácticamente, en cualquier rincón del mundo. Así, la democracia liberal se ha vuelto un tema casi obligado en cualquier discusión y debate sobre la manera en que las instituciones intergubernamentales, los Estados o las regiones deberían ser dirigidas o gobernadas. El consenso global sobre la democracia como la única forma de gobierno y dirección política permisible y legítima para conducir dichas entidades resulta, a menudo, ensordecedor. En particular, la alternativa liberal de la democracia ha sido difundida, promovida e implementada por grupos de presión hasta el punto en que algunos analistas (Fukuyama 1989) se han atrevido a declararla como el “el fin de la historia” política. Sin embargo, la historia reciente ha demostrado que aunque la democracia liberal constituye un importante elemento en los debates sobre los mecanismos de control social y gobierno en cualquier nivel, no es y está lejos de ser la última palabra, políticamente hablando, en la teoría democrática. Construcciones teóricas que plantean el desarrollo de la democracia postliberal (Schmitter 2005, Ardití 2005), la democracia participativa (Pateman 1970), la democracia radical (Laclau y Mouffe 1987), la democracia deliberativa autónoma, (Dupuis-Deri 2007: 171), la democracia cosmopolita (Held 1996), entre muchas otras, y que recientemente han aparecido en los debates de la teoría democrática, reflejan el hecho y el deseo de ir más allá de de las instituciones y prácticas de la democracia liberal clásica. Estos conceptos han sido acuñados, por un lado, para explicar nuevos fenómenos políticos en las sociedades contemporáneas y, por el otro, para promover reformas<sup>3</sup> que permitan incrementar la participación ciudadana y, en consecuencia, la legitimidad de las instituciones nacionales e internacionales en momentos en que muchas de ellas crecientemente son cuestionadas por cada vez amplios y numerosos sectores de la sociedad, a pesar de sus credenciales democráticas.

---

<sup>3</sup> O para proponer alternativas a las instituciones existentes hoy en día en los Estados o en el nivel internacional.

En todo caso, parafraseando la metáfora del *archivo* y el *diagnóstico* de Deleuze y Guatari (1993: 114), lo importante es que hay “algo”, ciertamente no “palpable” aún, que golpea a nuestra puerta, en términos de nuevas formas de gobernar y dirigir a las instituciones intergubernamentales y los Estados, más allá de los procedimientos empleados por la democracia liberal. Una buena parte de estas propuestas de reforma política no tratan, por supuesto, de suprimir<sup>4</sup>, suplantar o dejar atrás los valores y principios de la democracia liberal, pero sí de mejorar la gobernanza y, en última instancia, profundizar la práctica democrática.

El crecimiento exponencial de la literatura sobre las nuevas formas de gobernanza (o para ser más claro y simple, sobre las nuevas formas de coordinación social) da cuenta de la necesidad de proponer categorías y conceptos que permitan primero entender, y después, mejorar las instituciones y entidades políticas de nuestros días, ubicadas en múltiples niveles: local y regional o nacional y global. Ahora bien, desde nuestra perspectiva, de lo anterior se desprende un problema<sup>5</sup> de suma importancia: El análisis de nuevas formas de coordinación social está casi por completo centrado en el nivel macro político, dejando de lado el análisis de fenómenos que podríamos ubicar en un nivel más bien de corte micro político<sup>6</sup>. Con esto nos referimos, básicamente, más allá de la familia, al primer núcleo en el que los individuos se organizan con otros individuos para alcanzar objetivos comunes: Cualquier tipo de organizaciones y asociaciones que hacen la función de intermediación entre los niveles políticos micro y macro y que generalmente se asocian con el concepto de sociedad civil<sup>7</sup>.

En efecto, mientras que la bibliografía relativa a las formas en las que la democracia liberal se complementa y se fortalece en el nivel macro de la política (y particularmente sobre el papel que juegan las organizaciones de la sociedad civil en este proceso), en el nivel que hemos denominado micro político, o más precisamente sobre lo que está ocurriendo al interior de las asociaciones y

---

<sup>4</sup> Aunque sí hay algunas que lo plantean.

<sup>5</sup> Que tal vez es la continuación de una tendencia que se reproduce entre los analistas interesados en las nuevas formas de coordinación social.

<sup>6</sup> En este escrito, entendemos el nivel macro político como la arena, espacio o esfera en la cual los partidos políticos, los parlamentos y otras importantes instituciones de la democracia liberal operan. En el nivel micro político ubicamos a los individuos, las familias y un enorme y variado conglomerado de asociaciones y organizaciones que dan cauce a una amplia gama de intereses y preocupaciones sociales que comúnmente las instituciones del nivel macro político no atienden o lo hacen parcialmente o de manera deficiente.

<sup>7</sup> Definiciones más comprensivas y precisas sobre este concepto se pueden encontrar en Cohen y Arato (2000), Alexander (2000) o Waltzer (1992).

organizaciones, en relación con la práctica de la democracia, casi nada se ha escrito. En pocas palabras, el campo de estudio que comprende las contribuciones de las asociaciones a la democracia<sup>8</sup> y a nuevas formas de representación social, se ha desarrollado de manera infinitamente mayor que el campo que estudia la democracia al interior de las asociaciones.

No obstante, aunque poco se ha escrito con respecto a las relaciones políticas al interior de las organizaciones y asociaciones y más específicamente sobre el desarrollo de la democracia “hacia adentro”, es importante reconocer que como parte de las sociedades modernas, de alguna manera, estas organizaciones y asociaciones se ven influenciadas y afectadas por el discurso de la democracia liberal. Lo anterior no resulta un asunto menor, en la medida en que este discurso ha sido internalizado y adoptado por la sociedad global (y como consecuencia de ello, por una buena parte de las organizaciones y de las asociaciones de la sociedad civil) en momentos en que observamos y presenciamos la multicitada “ola asociativa global” (Salamon 1999, Cohen y Arato 2000)<sup>9</sup>. Un efecto directo de esta tendencia es que asociaciones y organizaciones de la sociedad civil, centradas en la realización de una amplísima variedad de actividades, y con enorme diversidad en tamaño, naturaleza, campo de acción u origen, membrecía, etc., toman en cuenta los valores y principios de la democracia liberal para pensar en su propia organización. De otra forma, podrían llegar a correr el riesgo de ser catalogadas como antidemocráticas o no democráticas, lo que, a su vez, podría implicar importantes riesgos en términos de la legitimidad ante los propios miembros o los múltiples actores del entorno. En pocas palabras, aislamiento social, con todas las consecuencias en términos de acceso a capitales y recursos que les puede acarrear.

En resumen, hoy vivimos un momento en que el contexto para las organizaciones y (más en general) los sujetos públicos, está definido y profundamente determinado por una creciente demanda social por más democráticas y mejores prácticas en sus propias estructuras de gobierno y dirección, por un lado. Por el otro, el contexto está caracterizado por el paulatino crecimiento de

---

<sup>8</sup> Algunos ejemplos de esta literatura son Schmitter (1995), Cohen y Rogers (1995), Carter (2002), Dovi (2006) y Warren (2000).

<sup>9</sup> En este aspecto se abre una interesante discusión sobre el grado en el que la expansión del asociacionismo global generó y permitió la democratización de los regímenes que recientemente transitaban desde un gobierno autoritario y el grado en el que dichos procesos de democratizadores permitieron y promovieron la emergencia, sin precedentes, de organizaciones y asociaciones ubicadas reconocidas como parte de la sociedad civil.

propuestas académicas y desarrollos teóricos que ilustran y defienden la necesidad de ir más allá de la interpretación liberal de la democracia. En este sentido y solo en este sentido, podríamos hablar sobre algunas tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad. Entendemos que en la época actual la democracia *per se*, es probablemente la mayor, más importante y más necesaria fuente de legitimidad, pero nos parece que otros mecanismos y formas de gobernanza y conducción organizacional, pueden llegar a ser igualmente legítimas. Lo paradójico está en que en algunos casos éstas formas de gobernanza pueden resultar opuestas a algunos preceptos y prácticas características de la democracia liberal, generando tensiones. Así, y a riesgo de sobre simplificar nuestro punto de análisis central, podríamos decir que una organización podría ser legítima porque es democrática pero también podría ser legítima sin necesariamente ser (liberal) democrática, desde un análisis al interior del perímetro organizacional.

Utilizando como base los argumentos mencionados y las discusiones planteadas anteriormente, en este capítulo trataremos de desarrollar un acercamiento teórico que nos permita analizar el caso de la UCIRI. Para hacer esto, primero clarificaremos los conceptos clave en la presente tesis. En esta sección hablaremos del concepto de autogestión, que implica e incluye aspectos relacionados con las nociones de autogobierno y autonomía. También, haremos algunos apuntes sobre la idea de democracia liberal, legitimidad y gobernanza. Posteriormente, en cinco breves secciones discutiremos teóricamente lo que hemos denominado como la tensión entre la democracia liberal y la legitimidad. En la parte final, ofreceremos algunas conclusiones sobre dicha tensión, en el caso particular de la UCIRI.

### **Clarificaciones conceptuales**

#### *La idea de autogestión*

Es posible rastrear desde la antigüedad las primeras raíces del concepto de autogestión, expresadas en experiencias y prácticas en diversas latitudes del mundo. Sin embargo, aunque algunas experiencias en la China antigua (como el taoísmo) planteaban la posibilidad de resolver conflictos y promover actividades productivas sin la intervención de autoridad alguna, es en Grecia en donde se encuentran raíces mucho más directamente relacionadas con el concepto y la práctica autogestionaria moderna. Particularmente Zenón y la escuela estoica, son precedentes importantes de la idea de autogestión, y abrevadero importante del cristianismo, que

originalmente se organizó, según Fernández (2005), “en pequeñas comunidades autónomas que rechazaban la propiedad privada y la esclavitud y practicaban el pacifismo y el reparto equitativo”. Para el autor, otras experiencias del Medioevo, como las que los anabaptistas pusieron en marcha, promovían ciertas prácticas autogestionarias y antiautoritarias. No obstante, las aportaciones más significativas e importantes a la versión moderna del concepto de autogestión, de acuerdo con el autor, fueron los planteamientos hechos por Tomás Moro y después por Proudhon. Inclusive, este último, puede ser considerado el padre y “verdadero creador del principio autogestionario” (Fernández 2005). En efecto,

la concepción autogestionaria de Proudhon está apoyada, como lo está en la visión anarquista general, en su amor por la libertad y pasión por la justicia social y sentido de la igualdad. La apropiación de los instrumentos de producción industrial debían ser realizadas por cooperativas obreras que tomarían decisiones democráticamente y asegurarían a sus miembros una participación de beneficios proporcional a la contribución que hiciesen por medio de vales de trabajo; las cooperativas estarían relacionadas entre sí en base al intercambio y a la libre concurrencia y se regularían mediante pactos que darían lugar a una gran federación. Las asociaciones obreras de producción, brotadas espontáneamente en Francia a lo largo de 1848, eran para Proudhon el auténtico “hecho revolucionario” (Fernández 2005).

Retomando los planteamientos de Proudhon, algunos intelectuales reunidos en torno a la revista *New Age*, en 1907, defendían una versión antiautoritaria y gremial del socialismo (*Guild Socialism*). En este proyecto, “la producción debía estar controlada por los trabajadores en sus diferentes ramas organizadas en gremios” (Fernández 2005). El proyecto rechazaba la burocratización de los servicios sociales pero, en última instancia, reconocía la necesidad del tutelaje por parte del Estado (socialista) para cuidar y defender el interés general.

Más adelante, en la década de los cincuenta, se desarrolló en la Yugoslavia de Tito, opuesta fuertemente al proyecto Estalinista de la Unión Soviética, la que fue probablemente una de las experiencias autogestionarias paradigmáticas. En dicho régimen, se buscó e implementó un viraje de la hipercentralización, característica del régimen en la URSS, hacia una descentralización de los medios y procesos productivos, buscando que quedaran bajo el control de obreros y campesinos, más que bajo la responsabilidad y dirección de los miembros o funcionarios del partido central. La idea era poner en marcha un proyecto socialista que en términos operativos o de implementación,

resultara diferente al de la planificación central, ampliamente preconizado por los soviéticos. Se decía que el modelo centralizado, "esteriliza el potencial de búsqueda creadora de las colectividades de productores, impide mejoramientos cualitativos de los productos, y de las técnicas de producción mediante la prescripción de normas puramente cuantitativas" (Gorz 1971: 150). Por ello, el fin y el mayor mérito de la autogestión es otorgar un poder creciente sobre las empresas (y más en general, y por consiguiente, del Estado), a los productores asociados. El modelo yugoeslavo es importante, entre otras cosas, porque abarcó probablemente a todo el Estado y no sólo fue una experiencia aislada, como muchos de los esfuerzos autogestionarios precedentes. Según Meister<sup>10</sup> (1965), dicho proyecto, se puso en marcha tanto en el campo como en la ciudad, tanto en los centros de producción agrícola como en la industria. El principio autogestionario se aplicó en los ámbitos comunal, obrero, campesino, cultural, político, etc. y tuvo un grado importante de profundización. El modelo autogestionario yugoeslavo se basó en tres elementos fundamentales: "la *propiedad social* de los medios de producción, la *autogestión de los productores* en la economía y el *self-government* del pueblo trabajador"<sup>11</sup> (Meister 1965: 22), principios que en el fondo implicaron el traslado de la propiedad nacional a la propiedad social. El objetivo, tal como lo señala Gorz (1971), era la construcción de un proyecto opuesto al "centralismo burocrático" impulsado por la URSS.

Si bien existen otras experiencias de corte autogestionario, como los *kibbutz* en Israel, las comunidades autónomas promovidas por Acharya Vinoba Bhave<sup>12</sup> en la India o las fábricas y empresas ocupadas por los trabajadores en Argentina, después del colapso económico y político en 2001, lo importante está en que el concepto ha girado en torno a una permanente búsqueda de autonomía y auto control de los medios de producción (Fernández 2005). En esta búsqueda hay experiencias como la de los grupos de productores indígenas en México que recientemente han logrado importantes avances en esta dirección.

Ahora bien, para efectos del presente trabajo, hay dos principales razones históricas y contextuales que explican y justifican la necesidad de iniciar la explicación de este contexto conceptual, útil para analizar el caso de la UCIRI, con la idea de autogestión:

---

<sup>10</sup> En el volumen consultado, se emplea el término castellano de autogestión como traducción del término sajón *self-government*.

<sup>11</sup> Cursivas en el original.

<sup>12</sup> Seguidor, amigo y discípulo de Gandhi.

La primera de ellas, es una justificación más global y general. En un interesante y sugerente artículo sobre la acción directa y la política deliberativa Dupuis-Deri (2007) explica que los participantes en las diversas protestas globales desempeñan un significativo papel debido a que en los hechos se encargan de recordar a la sociedad los importantes déficits democráticos y de legitimidad que padecen instituciones intergubernamentales (como el G-7, el G-20, el FMI o el Banco Mundial) por su forma de organización y de operación. El autor también sostiene que estos manifestantes “ponen en ejecución prácticas deliberativas y pueden potenciar una más amplia deliberación pública sobre temas concernientes a la justicia global”<sup>13</sup> (Dupuis-Deri 2007: 169). El punto importante de esto, para nuestros objetivos, es que aunque estos “manifestantes globales” han alcanzado cierto éxito en dichas tareas, al momento de abrir un análisis sobre diferentes alternativas de organizar y dirigir organizaciones que inciden en o pretenden incidir en lo público (incluidas sus propias organizaciones), la respuesta que nos ofrecen es limitada debido a la falta de acuerdo político en el vasto movimiento, genéricamente denominado por el autor, por la justicia global<sup>14</sup>.

No queremos llegar al límite de señalar, como han hecho muchos, que estos manifestantes tienen un movimiento de protesta sin propuesta, pero sí nos parece necesario subrayar las importantes limitaciones en el tema de las alternativas organizacionales, partiendo desde sus propias experiencias. De cualquier forma, y de acuerdo con el autor, algunas agrupaciones desde el movimiento por la justicia global han ganado reconocimiento debido a que han introducido, con éxito variable en términos de efectividad y legitimidad, formas de gobernanza, conducción y dirección más deliberativas y participativas: Las distintas convergencias anticapitalistas, los llamados grupos de afinidad y las comunidades indígenas autónomas (Dupuis-Deri 2007: 181-184). En cualquier caso, dos de sus características más importantes son la autonomía y el autogobierno<sup>15</sup>. Lo problemático está en que, hasta ahora, ninguno de dichos esfuerzos

---

<sup>13</sup> Traducción propia.

<sup>14</sup> En el movimiento por la justicia global podemos encontrar grupos anarquistas, partidos políticos de izquierda, feministas, social demócratas, campesinos, comunistas, indígenas, ecologistas, entre un sinnúmero de asociaciones, organizaciones, colectivos, agrupaciones preocupados por el rostro poco humano y poco justo de la globalización.

<sup>15</sup> Al hablar de autonomía, nos referimos principalmente al proceso por el cual las organizaciones se hacen cada vez menos dependientes de agentes externos como el Estado y esto, a su vez, les permite mayores grados de libertad para la definición de su propia agenda y la toma de decisiones. La idea de autogobierno, de manera coincidente, se refiere al grado en que las organizaciones pueden definir por sí mismas el rumbo y dirección que dan a sus acciones.

organizativos se ha desarrollado suficientemente y a un nivel que pueda significar un referente organizativo que ponga en entredicho los modelos organizacionales y de conducción de las instituciones intergubernamentales antes mencionadas. Los ejemplos empíricos que Dupuis-Derrien nos ofrece para explicar las categorías señaladas pueden ser polémicos<sup>16</sup>, pero el punto importante es que entiende la necesidad de que las nuevas propuestas de organización y dirección entre las organizaciones de los manifestantes globales y sus movimientos se basen en la autogestión. Como ya señalábamos, ha sido algo complicado para estos grupos ir de la protesta a la propuesta, pero en el camino que ha seguido el movimiento por la justicia global, algunos interesantes casos han surgido, como por ejemplo algunas organizaciones y comunidades indígenas. Nos parece que estos casos nos pueden arrojar alguna luz sobre mecanismos novedosos y efectivos de organización.

En este punto conviene, antes de proseguir, abundar en la explicación de los conceptos de autogobierno (*self-government*) y autoadministración<sup>17</sup> (*self-management*). De acuerdo con Bird (2000: 564), el concepto de autogobierno puede ser comprendido de tres maneras diferentes: Una forma, muy amplia y con limitado poder explicativo, es como la capacidad de una organización o una comunidad política para hacer que su aparato de gobierno esté conformado, autorizado y regulado por sus propios miembros y no por extraños. Una segunda forma de definirlo es como la capacidad de una organización o una comunidad para medir la voluntad genuina de sus miembros y que ésta sea acatada por el aparato de gobierno. La tercera, más cerrada y polémica, lo ve como la medida en que el gobierno actúa en concordancia con una idea del bien común aceptada por los miembros. De los tres sentidos que tiene el concepto de autogobierno, para el autor (Bird 2000: 565), el primero es muy amplio y el tercero extremadamente restrictivo. Más bien, sostiene Bird, el primero simplemente es una condición básica para pensar en la práctica del autogobierno:

---

<sup>16</sup> Para explicar las denominadas convergencias anticapitalistas utiliza el ejemplo de la *Convergence des Luttes Anti-capitalistes* (Convergencia de Luchas Anticapitalistas, CLAC); para el caso de los llamados grupos de afinidad ejemplifica con varios de los grupos que participaron en las movilizaciones durante la reunión del G-8 en Evian, Francia en Junio de 2003; finalmente, el ejemplo, paradigmático según el autor, de las nuevas formas organizativas basadas en la deliberación y la participación desarrolladas por las comunidades autónomas lo constituye el EZLN y sus comunidades de apoyo.

<sup>17</sup> Hemos decidido en este trabajo emplear el término autoadministración como traducción de la expresión sajona de *self-management*. Aunque entendemos que en términos literales una traducción más precisa de este vocablo es la propia idea de autogestión, nos interesa reservar este término para un concepto más amplio que la idea de autoadministración. Es importante para el desarrollo de esta exposición dejar asentadas las diferencias entre ambos conceptos y que, desde nuestro punto de vista, la idea de *self-management* no alcanza a mostrar.

Aunque la ausencia de una dominación imperial no garantiza automáticamente que la sociedad se autogobierna, resulta suficientemente claro que cualquier tipo de dominación imperial es incompatible con el autogobierno (Bird 2000: 565).<sup>18</sup>

Por ello, coincidimos con Bird, el segundo sentido del concepto de autogobierno parece ofrecer una definición más adecuada y precisa: “Si se puede demostrar que una sociedad actúa de acuerdo con su propia voluntad y está consciente de ello”<sup>19</sup>, difícilmente se podría argüir que dicha entidad (que también puede ser una comunidad o una organización) no se autogobierna (Bird 2000: 565). En términos del nivel macro de la política (pero aplicable igual al nivel micro) podemos decir que en la medida en que en que las decisiones públicas respondan a la voluntad general (en la búsqueda del bien común o no), es suficiente para sostener que una sociedad se autogobierna.

Por su parte, el concepto de autoadministración o *self-management*, según Mills (1983: 447), puede ser y ha sido empleado de manera intercambiable con los conceptos de autorregulación (*self-regulation*) y autocontrol (*self-control*). La idea de autoadministración sugiere un proceso en el que una organización o una empresa es controlada y administrada por sus miembros o los propios trabajadores. En un interesante estudio sobre las preferencias políticas de los trabajadores miembros de cooperativas madereras estadounidenses en la posguerra, Greenberg (1981: 32) nos ofrece algunas características básicas de las industrias autoadministradas (*self-managed industries*): Son empresas en las que la última autoridad descansa en la totalidad de los trabajadores y que se expresa en las asambleas generales, en un sentido formal la dirección y el rumbo de la empresa es responsabilidad de todos los miembros, el director de la misma debe obedecer la voluntad de los trabajadores y son éstos quienes deciden su continuidad, los propios trabajadores definen la política salarial, entre otras. Lo interesante radica en que se pone, con esta versión del concepto, particular atención a la participación de los miembros en una buena parte del proceso administrativo (incluso operacional) de las empresas y las organizaciones.

---

<sup>18</sup> Traducción propia.

<sup>19</sup> Traducción propia.

Lo problemático de ambos conceptos (el de autogobierno y de autoadministración) está en que, en cierta forma, parcelan distintos aspectos del proceso de autoapropiación de los medios de producción y su paulatino control democrático, aspectos fundamentales en el proceso que emprendió la UCIRI desde su formación. En efecto, la autonomía, independencia, autogobierno, autoadministración y el control democrático de la producción que ésta y otras organizaciones han emprendido en México en los últimos veinte o treinta años, no se pueden analizar con uno sólo de estos conceptos, por ello nos inclinamos por usar la interpretación (que podríamos llamar) latinoamericana de la autogestión y que más adelante explicaremos, la cual resulta más comprensiva y más adecuada para explicar la experiencia autogestiva mexicana.

La segunda justificación que nos hizo iniciar este trabajo con la idea de autogestión está más relacionada con el contexto mexicano. Aunque algunos académicos, investigadores y analistas políticos (Labastida y López 2004, Woldemberg, Becerra y Salazar 2000, Natal 2006, Olvera 2003, Canto 1998 y Cadena-Roa 2003), más allá de ser un *vox populi*, reconocen que recientemente México transitó a la democracia y que ahora el país se encuentra en el periodo de consolidación, para muchos todavía quedan algunos remanentes y resabios del patrimonialismo, clientelismo y corporativismo que definieron el sistema político mexicano por más de setenta años, durante el *ancien regime*. En el caso del movimiento campesino, a través de la vieja Confederación Nacional Campesina (CNC), existente todavía, la mayor parte de las organizaciones de productores rurales del país es controlada. Principalmente durante el régimen autoritario estas organizaciones, pero incluso actualmente, se caracterizaban por tener una afiliación automática, como organizaciones y, muy a menudo, de todos sus miembros, al Partido Revolucionario Institucional (PRI). Eran así, “correas de transmisión de las directivas gubernamentales vertidas a través” de dicho partido a sectores más amplios de la sociedad mexicana. De manera general, Carton de Grammont y Mackinlay (2006: 698), explican que estas organizaciones tenían,

... un aparato organizativo fuertemente centralizado que permitía controlar la representación popular pero también negociar con el Estado la resolución de sus demandas. Uno de los recursos más hábilmente empleados por el régimen del PRI fue la cooptación de los dirigentes opositores o el reconocimiento de la legitimidad social de los mismos cuando éstos asumían posiciones políticamente “manejables”. Cuando no era así, se recurría al uso de la violencia en contra de las organizaciones disidentes o de sus dirigentes.

Los mecanismos de control empleados por las organizaciones campesinas afiliadas al PRI para maniatar y dominar a sus miembros son muy variados. Lo importante reside en que estas organizaciones, de manera general, carecían de democracia interna. La defensa de los intereses de los agremiados se realizaba sólo en la medida en que los líderes podían negociar recursos con el gobierno y el PRI, mismos que se acortaron drásticamente cuando se inició el programa de ajuste estructural en México, desde principios de la década de los ochenta, lo que provocó que los controles autoritarios se endurecieran. De esta forma, numerosas organizaciones campesinas, han permanecido fieles al PRI. Algunos de los rasgos distintivos de estas organizaciones son los siguientes<sup>20</sup>:

- Liderazgos fuertes y continuamente vitalicios.
- Estructuras verticales de gobierno.
- Control y dominio a través de prácticas burocrático-administrativas.
- Elites organizacionales separadas y muy alejadas de las bases.
- Mecanismos poco claros para la toma de decisiones y la elección de dirigentes.
- Control por parte de la dirigencia de los procesos de elecciones de las propias dirigencias.
- Pocos o nulos espacios y oportunidades para la deliberación.
- Nulos o deficientes mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, desde la década de los setenta, una pequeña parte del movimiento decidió separarse de la confederación y fundó la versión “independiente”<sup>21</sup> del movimiento campesino

---

<sup>20</sup> Esta lista es de autoría propia pero realizada con base en Mackinlay y Otero (2006), Carton de Grammont (2008) y Carton de Grammont y Mackinlay (2006).

<sup>21</sup> Es importante aclarar que el llamado movimiento campesino independiente, que inició en la década de los setenta, defendió principalmente la demanda por el acceso a la tierra y sus organizaciones resistieron radicalmente las distintas y constantes tentativas gubernamentales por cooptarlas. Estas organizaciones negaron cualquier contacto o relación con el gobierno mexicano durante un largo periodo de tiempo. Conviene agregar en este punto que dentro de esta ala del movimiento campesino hubo también, en los ochenta, un grupo de organizaciones que no pertenecían al ala corporativa del movimiento pero que eventual y ocasionalmente cooperaba con el gobierno en temas, políticas y estrategias particulares. Este grupo fue denominado el movimiento autónomo. En este contexto la idea de autonomía es poco útil debido a que describe sólo una parte de un movimiento que en general podría ser definido como autónomo (Carton de Grammont y Mackinlay 2006: 701). Por esa razón, en este escrito nos decantamos por la idea de autogestión.

(Carton de Grammont y Mackinlay 2006: 701, Rubio 1996a, Bartra 2002 y 2003)<sup>22</sup>. En términos organizativos, por lo tanto, para hablar en México de democracia en las agrupaciones campesinas es necesario hablar de autonomía, debido a que las organizaciones del *ancien regime* (que todavía operan y existen), empleaban *per natura* mecanismos autoritarios de organización y reproducían el régimen autoritario. Esto no significa, sin embargo, que una organización susceptible de ser catalogada como autónoma, en automático será democrática. Más bien, nos parece que para poder recibir el segundo calificativo debe tener, como una condición *sine qua non*, el primero. Esto es, la autonomía se coloca, desde esta óptica, como una condición básica de la democracia, y esto nos parece que es particularmente cierto en el contexto de las organizaciones campesinas mexicanas<sup>23</sup>.

Más recientemente, la idea de autogestión tomó particular importancia en el país debido a que un creciente número de organizaciones autónomas inició procesos de auto y re apropiación de las cadenas productiva y comercial<sup>24</sup>. Para estas organizaciones no se trata sólo de ganar autonomía con respecto a las influencias gubernamentales y de otros actores del sistema político, sino también de ganar el control democrático de la producción, de manera incluyente, de los nuevos espacios y territorios a través de procesos del empoderamiento y construcción de capacidades<sup>25</sup>. En el mismo sentido, autogestión aparece como una idea (y una realidad) opuesta al sistema corporativo y clientelista de control y mediatización de la acción colectiva que ejerció el gobierno mexicano durante el periodo del régimen autoritario.

Tomando en cuenta ambas justificaciones podemos adoptar una definición operativa de “autogestión” siguiendo con el objetivo de construir un pequeño esquema analítico teórico para analizar algunos aspectos de la forma de organización y gobierno de la UCIRI. En este sentido,

---

<sup>22</sup> Conviene aclarar desde ahora que este movimiento no es homogéneo, unitario o monolítico, antes bien es heterogéneo, diverso y plural.

<sup>23</sup> En el siguiente capítulo abundaremos en la explicación sobre este movimiento y la forma en la que la UCIRI se adhirió a él.

<sup>24</sup> UCIRI constituye un ejemplo paradigmático al respecto no sólo en México, sino a nivel global dentro y fuera del movimiento del CJ.

<sup>25</sup> Por lo tanto, la idea de auto apropiación del proceso productivo va más allá de la versión “mexicana” de autonomía en el movimiento campesino que se limitaba casi exclusivamente a no tener relaciones con el gobierno.

compartimos la posición de Otero (1990: 94) quien define a la autogestión como “una forma de producción cooperativa en la que se realizan esfuerzos conscientes por ganar grados sustanciales de independencia y autonomía, tanto del Estado como de los capitalistas privados”. Con esta idea nos referimos, de acuerdo con Otero, a una versión moderna de las “asociaciones libres de productores directos” descritas por Marx, que aunque se desempeñan en un mercado capitalista, pueden convertirse en “la semilla para una forma postcapitalista de organización de todas las actividades económicas”, basadas en la autogestión y el control democrático de la producción y los beneficios (Otero 1990: 94 y 95). En este sentido, comprendemos que la autoapropiación del proceso productivo (y de algunos eslabones de la cadena comercial), no se traduce de manera mecánica en un control democrático de la producción. Sin embargo, sí nos parece que cuando estos procesos se detonan, se abre la posibilidad de que se instauren mecanismos democráticos en el proceso productivo, sobre todo cuando el *status quo* precedente presenta numerosos e importantes elementos autoritarios. En todo caso, lo importante es que el proceso de auto apropiación de la producción puede desembocar, aunque no necesariamente ocurra así, en un control democrático del proceso productivo. Sin la primera, eso sí, difícilmente podrá materializarse el segundo.

Hemos optado por esta definición particular de autogestión porque incluye un componente central para el tipo de organización que pretendemos analizar: la apropiación del proceso productivo (y agregaríamos de comercialización) pero además por que contempla la necesidad de un control democrático sobre el mismo en un contexto general de autonomía. Otras definiciones de autogestión, como la del Instituto Lanki (2004: 4)<sup>26</sup> no nos resultan del todo útiles para los fines de la presente investigación porque la interpretan casi como un sinónimo de autonomía y, al menos en el caso mexicano<sup>27</sup>, va más allá de la idea de autonomía al incorporarle elementos como la auto apropiación del proceso productivo, entre otros aspectos.

---

<sup>26</sup> Esta definición fue desarrollada en el Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad de Mondragón. Muy asociado con la idea de autonomía este grupo de investigación traduce al inglés autogestión como *self-management* o *self-organization*. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, su concepto de autogestión no es suficiente para describir y enunciar todo el sentido que tiene en América Latina y específicamente en México.

<sup>27</sup> Aunque tenemos la sospecha de que así ocurre no sólo en México sino en prácticamente toda la región latinoamericana.

*Democracia Liberal*

Ahora debemos mostrar, de manera breve, la manera en que entendemos algunos conceptos utilizados en la introducción de este texto y que resultan fundamentales para la exposición de la presente investigación. El primero de ellos es el de la democracia liberal.

Suscribimos el planteamiento de Schedler (1998: 92) cuando explica que en términos políticos, los regímenes pueden ser clasificados en democráticos o no democráticos. En este sentido, probablemente el criterio más conocido y aceptado por los politólogos para identificar si un régimen es democrático o no es el que propuso hace algunas décadas Robert Dahl (1971: 3) y que descansa en dos pilares: el reconocimiento y el respeto a los derechos civiles y políticos fundamentales, por un lado, y la realización periódica de elecciones justas, competitivas e inclusivas, por el otro. Más concretamente Dahl usa el término democracia “para designar el sistema político entre cuyas características se cuenta su disposición a satisfacer entera o casi enteramente a todos sus ciudadanos” (Dahl 1997: 13). La llamada disposición del sistema político a satisfacer a todos o casi todos los ciudadanos se desagrega en la oportunidad que deben tener para:

1. Formular sus preferencias.
2. Manifestar públicamente dichas preferencias entre sus partidarios y ante el gobierno, individual y colectivamente.
3. Recibir por parte del gobierno igualdad de trato: es decir, éste no debe hacer discriminación alguna por causa del contenido u origen de tales preferencias (Dahl 1997: 14).

Estos tres elementos básicos de una democracia, se expresan en ocho categorías en las que se resumen los derechos individuales y políticos fundamentales<sup>28</sup>. En todo caso, lo importante para este trabajo y de acuerdo con Schedler (1998: 92), es que “Dahl llama a los países que cubren estos criterios poliarquías, pero son más comúnmente referidos como democracias ‘liberales’”<sup>29</sup>. Por su parte, para O’Donnell y Schmitter, en abierto acuerdo con Dahl, (1986: 8) podemos hablar de “un ‘mínimo de procedimientos’ en los que los actores contemporáneos seguramente estarían de acuerdo como elementos necesarios de la democracia liberal”<sup>30</sup>:

---

<sup>28</sup> Ver Dahl (1997: 15).

<sup>29</sup> Traducción propia.

<sup>30</sup> Traducción propia.

- Secrecía de las votaciones
- Sufragio universal para todos los adultos
- Realización regular de elecciones
- Competencia partidista
- Reconocimiento y libre acceso al derecho de asociación
- Rendición de cuentas del Ejecutivo

Así, si estos mínimos son cubiertos por un régimen, podríamos decir que básicamente se trata de un régimen democrático, al menos desde el enfoque teórico propuesto por Dahl. Pero ambas posturas, la de O'Donnell y Schmitter (1986: 8), por un lado, y la de Schedler (1998: 93) por el otro, nos advierten que la democracia liberal, con esta base procedimental, es sólo un mínimo que los regímenes forzosamente deben cumplir para ser considerados democráticos. Sin embargo, un régimen que no contempla otros importantes elementos de la democracia (entendida en un sentido más amplio), tales como “rendición de cuentas del aparato administrativo, escrutinio del aparato judicial, financiamiento público para los partidos, acceso irrestricto a la información”, “igualdad discursiva, transparencia”<sup>31</sup> y otros aspectos similares, podría llegar a ser visto como una democracia incompleta –*non complete democracy*– (Schmitter y O'Donnell 1986: 8). Por su parte, Schedler (1998: 93) sostiene que si un régimen se base únicamente en los elementos mencionados anteriormente, podría ser llamado, en términos políticos, una “democracia electoral”<sup>32</sup>.

Tal como mencionamos en la introducción, nos parece que la idea reducida (o corta) de la democracia, continuamente asociada con la democracia liberal y más precisamente con la democracia procedimental o electoral ha influenciado significativamente, no sólo el debate sobre la macro política, (ámbito en el que se comprenden los regímenes, estados, instituciones intergubernamentales, etc.), sino también en su nivel micro. En este sentido, ha ocurrido un fenómeno que podríamos llamar de absorción cultural. Por lo tanto, si inicialmente los más altos e importantes principios (y prácticas) de la democracia liberal fueron perseguidos con gran pasión en el nivel nacional, en diferentes regiones del mundo<sup>33</sup>, podríamos suponer que lo mismo ocurrió “hacia adentro” de las sociedades en países que con anterioridad ya habían alcanzado (o

---

<sup>31</sup> Traducción propia. Estos dos elementos fueron tomados de Dingwerth (2004: 23).

<sup>32</sup> A partir de aquí, usaremos como términos intercambiables los conceptos de democracia liberal y democracia electoral o procedimental.

<sup>33</sup> Por ejemplo, las transiciones a la democracia en Europa del Este o en América Latina.

experimentado durante algún tiempo) la democracia<sup>34</sup>. Como consecuencia de ello, una buena parte de las categorías y elementos propuestos y empleados para discutir la democracia en el nivel macro político, son comúnmente empleados y utilizados para analizar y debatir en los niveles inferiores de la política, en los que las organizaciones de la sociedad civil, y más en general las asociaciones y organizaciones de todo tipo (entre otros actores) están situadas. En efecto, la idea de un conjunto básico de procedimientos, tales como la realización regular de elecciones, la realización de votaciones secretas, libre competencia o rendición de cuentas del aparato ejecutivo, son prácticas<sup>35</sup> comunes no sólo en los regímenes democráticos, sino también en otras esferas de la vida social, como en la que se sitúan las organizaciones de la sociedad civil.

De cualquier forma, el punto relevante aquí, es que la noción de democracia liberal se refiere a un grupo de procedimientos y prácticas que podrían ser (y deberían serlo) complementados con otras prácticas políticas; podríamos hablar de una profundización de la democracia o una mejora de algunos de sus aspectos principales<sup>36</sup>. Pero al extender el uso de dichas prácticas políticas (más allá de las pregonadas por los promotores de la democracia liberal), es posible que aparezcan algunas tensiones, principalmente, pero no sólo, en términos de la legitimidad. Tal es el caso de los llamados usos y costumbres indígenas que a continuación discutimos.

### *Usos y costumbres indígenas*<sup>37</sup>

Es importante hacer una breve mención sobre el entendimiento conceptual que en el presente trabajo se hace de la idea de “usos y costumbres indígenas” debido a que, en muy buena medida, es el contrapunto teórico con el que se discuten los valores y prácticas político-organizacionales identificadas con la versión liberal de la democracia. No se pretende hacer una explicación y un posicionamiento acabado de estos conceptos, puesto que por sí mismos han sido objeto de innumerables volúmenes escritos por académicos de disciplinas tan diversas como el derecho, la

---

<sup>34</sup> En México y en otros países en América Latina, por ejemplo, después de la transición a la democracia, demandas sobre la democratización de los sindicatos, los grupos patronales, las organizaciones de la sociedad civil, etc. han crecido exponencialmente.

<sup>35</sup> O demandas en los regímenes no democráticos.

<sup>36</sup> Para ponerlo en términos de Schmitter (1992): No se trata de más democracia, sino de mejor democracia.

<sup>37</sup> Agradezco a Matilde Luna la recomendación de incluir esta sección en el trabajo. Sin duda alguna, es una explicación fundamental para un entendimiento más profundo de los planteamientos que se hacen en este trabajo y un perfecto contrapunto a las prácticas político organizacionales de la democracia liberal (electoral).

antropología, la sociología o los estudios culturales. Simplemente se trata de explicar de manera general y breve a qué nos referimos cuando usamos la expresión que da título a esta sección. Más concretamente, nos concentramos particularmente en los aspectos político-organizacionales de los usos y costumbres.

Carlsen (1999) explica que los usos y costumbres es “un sistema de normas colectivas que ha sido integrado en las comunidades indígenas a través de los siglos” y que dada su flexibilidad, coherencia y capacidad de coexistir con el Estado moderno, tiene un “carácter formal y consensuado y un valor jurídico”. En los usos y costumbres, la cuestión de la organización político-religiosa juega un papel fundamental, al grado de que el concepto comúnmente se ha asociado directamente con este tema, dejando en segundo término, aspectos relativos a la vida cotidiana, como la producción agrícola u otros. De tal manera que es común, como se puede observar en la investigación desarrollada por Labastida, Gutiérrez Chong y Flores (2009), que la expresión de usos y costumbres haga referencia en buena medida al entramado político-religioso que se emplea para la organización y gobernanza en gran parte de la vida indígena comunitaria mesoamericana. Dicha institución está regida y definida fundamentalmente por el sistema de cargos, que, a pesar de que varía de acuerdo a los diferentes grupos étnicos, de región en región o de época en época, presenta, según Carlsen, una serie de elementos comunes:

1. El sistema está constituido por un determinado número de cargos y responsabilidades comunitarias reconocidos, aceptados y respetados por los integrantes de la comunidad. Llegar a estos cargos se trata, más que de un privilegio, de una responsabilidad que implica tiempo y esfuerzo personal.
2. Los cargos se turnan entre los miembros adultos de la comunidad, generalmente, en forma rotativa y bajo mecanismos consensuales y deliberativos.
3. Los cargos implican inversiones personales en la mayoría de los casos. Comúnmente, la única compensación que reciben quienes ostentan dichos cargos es el prestigio dentro de la comunidad y sólo a veces, a través del tequio, se les apoya en sus labores productivas.
4. En numerosos casos, el sistema de cargos también integra los puestos de comisario, asociados constantemente con los bienes comunales o ejidales. Lo que, a su vez, implica una división poco clara entre ambos niveles.

5. Tiene 5 niveles<sup>38</sup>:
  - a) Alguacil o topil
  - b) Mayordomo
  - c) Regidor
  - d) Alcalde
  - e) Principal
6. Reconoce en la asamblea comunitaria a la máxima autoridad.

El papel de la asamblea en los usos y costumbres indígenas es fundamental y conviene abundar brevemente sobre él. Al respecto Carlsen (1999) explica lo siguiente:

Se ha criticado los sistemas normativos indígenas por la naturaleza jerárquica del sistema de cargos. Sin embargo, la crítica no toma en cuenta ni el carácter rotativo de los cargos, ni –y eso es de primera relevancia– la autoridad máxima colectiva que es la asamblea comunitaria. Miguel Bartolomé, antropólogo que ha trabajado en varias comunidades del estado de Oaxaca, desmiente la idea de que un grupo limitado de principales y alcaldes ostenta la máxima autoridad en las comunidades indígenas. “A nivel normativo y a pesar de que existen muchas excepciones y desviaciones, el papel de las autoridades ha sido siempre presidir las asambleas comunales, donde se tratan las cuestiones que afectan a la gente, y en las que los mecanismos de toma de decisiones se basan por lo general en el consenso y no en la mayoría. Asistir a estas asambleas, a veces interminables, enseña otra forma de vivir la política”.

La asamblea, juega un doble papel en la gobernanza comunitaria. Por un lado, es el órgano que faculta y da legitimidad a las personas que detentan algún cargo comunitario para realizar su función. Más aún, es el espacio en donde se definen dichos nombramientos. Por el otro, es el lugar en el que los servidores informan y rinden cuentas sobre las actividades que han realizado y las decisiones que han tomado. Según el antropólogo Díaz (en Carlsen 1999), en algunas regiones con predominancia étnica mixe, las autoridades comunitarias están obligadas a realizar cuantas asambleas se requieran durante el tiempo de su mandato para informar y consultar a los miembros de la comunidad sobre las mejores decisiones para el beneficio colectivo. Lo interesante, en este caso, es que las autoridades más que dar órdenes, son “recolectores de

---

<sup>38</sup> Para una explicación amplia sobre el papel de cada uno de estos cargos, se puede consultar el artículo de Carlsen (1999).

opiniones” que se encargan de generar paulatinamente el consenso en los temas que preocupan a la comunidad, antes, durante y después de las asambleas (Carlsen 1999). Lo mismo ocurre, según algunos otros investigadores, en pueblos tojolabales, en donde el gobierno de la comunidad “se basa en relaciones horizontales y decisiones por consenso y no contempla una figura que ‘da órdenes’” (Carlsen 1999), sino autoridades que están en permanente comunicación directa con sus representados.

Como ya se mencionó con anterioridad, es común en las zonas indígenas, o para ser más claro, es parte de sus usos y costumbres, el que las asambleas sean muy largas, puesto que lo que se busca es alcanzar el consenso. Según Carlsen (1999) las asambleas indígenas “aunque parezcan largas y poco eficientes, constituyen la manera de construir consenso en el interior de una comunidad y entre” grupos de ellas. Según la autora, este formato de asamblea fomenta y contribuye a la cohesión comunitaria.

### *Legitimidad*

Antes de explicar con mayor profundidad a qué nos referimos cuando hablamos de la tensión entre la democracia (básicamente en su acepción liberal) y la legitimidad, conviene precisar cómo interpretamos este último concepto.

El concepto de legitimidad es muy importante para el estudio que pretendemos realizar, y más en general, es uno de los conceptos clave en la ciencia política. Su importancia radica en el hecho de que en el mundo “real”, desde un análisis politológico, probablemente cualquier acción que realice el ser humano debe ser considerada legítima. El proceso de definir a la legitimidad, entonces, nos lleva al siguiente paso, que es cuestionarnos ¿para quién? O ¿a quién corresponde definir si alguna cuestión, decisión, práctica, etc. es legítima o no? En verdad estas no son preguntas retóricas, sino que son sumamente importantes en un estudio en el que se busca analizar relaciones políticas en diferentes niveles organizacionales que pretenden ser efectivamente legítimas.

En el debate sobre la legitimidad, una de las referencias obligadas es la definición que construyó Weber (1964: 170-172) en *Economía y Sociedad*. Según el autor, la dominación o más precisamente la autoridad, se expresa cuando se abre “la probabilidad de encontrar obediencia

dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)". Esta posibilidad (la de la dominación o del ejercicio de autoridad) explica Weber, no es por tanto, "toda probabilidad de ejercer "poder" o "influjo sobre otros hombres" sino solo aquella que implica cierto grado "volitivo de obediencia" (1964: 170). Por eso, de acuerdo con el autor, se necesita algo que transforme el poder (simple y llano) en autoridad: la legitimidad (Luna y Velasco en prensaA).

De acuerdo con Weber, existen tres tipos puros de dominación legítima, cuyo fundamento puede ser (Weber 1964: 172):

1. De carácter *racional*: que descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)<sup>39</sup>.
2. De carácter *tradicional*: que descansa en la creencia cotidiana de la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
3. De carácter *carismático*: que descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).

Para el autor, es imposible encontrar cualquier tipo de legitimidad de forma "pura" en la "realidad histórica" (Weber 1964: 173). Más bien, nos parece, estas formas de dominación se imbrican y entremezclan aunque alguna de ellas sea prevalectante en una relación o un caso empírico dado. Incluso, desde nuestra visión, la prevalencia de cada una de ellas se puede dar intermitentemente en una misma unidad analítica determinada (una organización, una comunidad política, etc.) en un lapso de tiempo definido. Lo importante está, en todo caso, en que de manera ideal cada tipo de dominación, considerado legítimo, en efecto puede ser diferenciado de manera analítica desde sus fundamentos. Lo que nos interesa en particular aquí es que desde un análisis del tipo de dominación legítimo prevalectante, es posible definir los fundamentos político-organizacionales de una agrupación como la UCIRI.

---

<sup>39</sup> Nos parece que este tipo de dominación legítima podría ser denominada también como dominación burocrática.

En este sentido, la dominación legal, cuyo fundamento es la racionalidad burocrática, es la forma típicamente moderna de dominación<sup>40</sup> (Weber 1964: 173), lo que la asocia casi automáticamente con el desarrollo del capitalismo y más concretamente con la versión moderna de la democracia que, de acuerdo con Velasco (2005: 48), es su consecuencia directa. Este tipo de dominación se identifica básicamente por la existencia y prominencia<sup>41</sup> de un cuadro administrativo profesional<sup>41</sup> que responde a normas y reglas creadas bajo una racionalidad con respecto a fines o valores, con periodos, competencia, mecanismos y una esfera de aplicabilidad determinada, cuya base es la norma jurídica y que responde a los principios de jerarquía administrativa racional y de atenerse al “expediente”, entre otros aspectos (Weber 1964: 175 y 176, Luna y Tirado 2005: 72). Con claridad, este tipo de legitimidad, es el que prevalece en la organización motivo de este estudio, sin embargo, como veremos en los capítulos subsiguientes, se observan algunos elementos más propios de la dominación legítima de carácter tradicional, la cual tiene como particularidad descansar no en fundamentos racionales sino en la “santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos” (Weber 1964: 180). En este tipo de dominación la legitimidad está otorgada a un dirigente o a un estamento (con o sin su propio cuadro administrativo), que se desempeña más bien en función de la costumbre, la tradición y, en menor medida, de sus propios designios. En este modelo, según Weber (1964: 182), en contraposición al modelo racional, la competencia del imperante no está fijada en reglas objetivas y cuando existe un aparato administrativo, en éste no hay una jerarquía racional fija, no funciona como norma su profesionalización, etc.<sup>42</sup>.

Estos dos modelos o tipos ideales de dominación legítima, en varios puntos, parecen opuestos. Sin embargo, el interés de definirlos radica en que al menos algunos de sus elementos, pueden llegar a coexistir en un solo caso empírico. Más precisamente, nos inclinamos a pensar en que si bien la forma típica moderna de la dominación legítima está definida en buena medida por el tipo racional-burocrático del modelo weberiano, es posible encontrar en algunos ejemplos, la existencia de elementos más característicos del tipo tradicional, que igualmente les permiten ampliar su forma de legitimidad.

---

<sup>40</sup> Realidad de la que no se aparta la organización campesina que tratamos en este trabajo.

<sup>41</sup> Weber explica que esto, en principio, aplica por igual a hospitales, fundaciones, órdenes religiosas, partidos, ejércitos y otro tipo de asociaciones (Weber 1964: 176).

<sup>42</sup> No creemos necesario abundar en el tercer tipo de dominación legítima, el carismático, propuesto por Weber, debido a que prácticamente no se encontraron elementos de este modelo en el caso de la UCIRI.

Ahora bien, hasta este punto, hemos hablado de dos niveles de la política: macro y micro como dos estratos diferenciados. Nos parece que, en concordancia con ambos niveles, al menos, la legitimidad, tiene dos lecturas o, en términos organizacionales, dos niveles: el nivel macro político (y también macro social<sup>43</sup>) y el nivel micro político. Por lo tanto, una decisión, una postura política, una acción, o una declaración pueden ser legítimas en un nivel pero ilegítimas en el otro<sup>44</sup>. Pensamos, entonces, que esta forma de ubicar a la legitimidad es útil y pertinente en la medida en que es una variable dependiente de los participantes involucrados (*stakeholders*) en la acción o decisión tomada. Si radicalizamos este argumento podríamos decir que teóricamente cualquier decisión tomada en una organización tendrá que pasar el examen de la legitimidad tanto en el nivel micro (entre los miembros), como en el nivel macro (la sociedad). Sin embargo, dado el grado de complejidad y dimensiones de las sociedades modernas, resulta lógico pensar que una buena parte de las decisiones tomadas en las organizaciones y asociaciones comúnmente no trascienden el propio perímetro organizacional.

Así, con los planteamientos hechos más atrás y tomando como base la perspectiva de Weber, podemos adoptar una definición que nos permita desarrollar la presente investigación. En este sentido, nos inclinamos por la definición acuñada por Schmitter (2007:1) y la adoptamos como nuestra definición operativa. Según el autor:

La legitimidad es la expectativa común de los participantes en un acuerdo de autoridad, de modo que los actos de los dirigentes son aceptados voluntariamente por los administrados, ya que éstos consideran que los actos de aquéllos son conformes a las reglas preestablecidas y aceptadas.

Desde nuestra perspectiva, la idea más importante en esta definición es que pone a la legitimidad como dependiente de “los administrados”, más allá de lo que ocurra en el entorno o, para decirlo de otra forma, de lo que opinen los actores externos a la asociación, ubicados en el ámbito social. Por lo tanto, esta idea, está íntimamente relacionada con la idea de autonomía. El otro elemento

---

<sup>43</sup> Esta idea, por cierto, suena similar a la que se ha desarrollado en la literatura sobre el análisis organizacional en la que se hace una diferenciación entre el entorno y la propia organización. Sin embargo, hemos decidido en este trabajo mantener nuestro análisis en los dos “espacios” (macro y micro) porque nos parece muy importante permanecer concentrados en el análisis de las relaciones de corte político.

<sup>44</sup> Aunque también ocurre que puede ser legítima o ilegítima en ambos niveles.

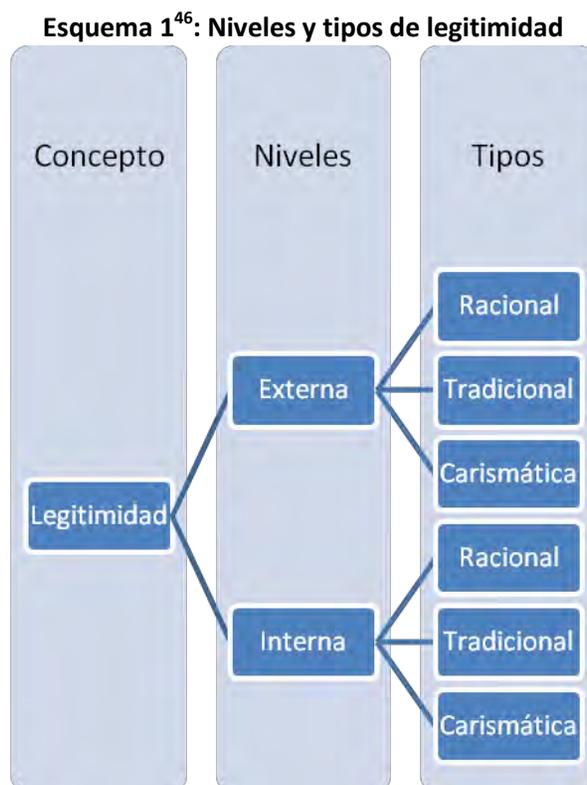
central en esta definición es la inserción de la idea de acuerdos vinculantes entre todos los participantes o miembros. Es decir, pone atención en que las decisiones de los dirigentes son acatadas y respetadas por los miembros en la medida en que resultan de acuerdos previos.

Sin embargo, en otros ámbitos de la Ciencia Política, a la legitimidad se le ha entendido como aceptación, consentimiento o reconocimiento, más que como la obediencia a reglas, valores o normas desde un principio de autoridad (Castaños y Caso 2007: 183)<sup>45</sup>. De esta manera, si bien la legitimidad puede funcionar como una categoría para analizar el “adentro” de un grupo social dado, nos parece que puede también ser útil para analizar algunos aspectos del “afuera”.

Esta doble faceta del concepto, como aceptación o acatamiento de un principio de autoridad y como consentimiento o reconocimiento, es útil para el presente trabajo. Por un lado, porque nos permite explicar que las organizaciones buscan regularmente ganar el mayor grado de aceptación por parte de sus miembros con respecto a su gobernanza y a las decisiones que de ella emanan. Por el otro, porque, a menudo buscan ganar el consentimiento (y reconocimiento) por parte de la sociedad en general y de algunos grupos sociales, ONG, activistas, agencias gubernamentales, etc. en particular. Estas asociaciones y organizaciones buscan, para decirlo de manera sencilla, el reconocimiento y la aceptación social. Podemos, así, hablar de dos niveles de legitimidad: la interna y la externa. También, según Luna y Velasco (en prensaA), la legitimidad desde esta óptica, puede ser analizada desde los procesos y las decisiones. El siguiente esquema expone sintéticamente los argumentos vertidos en esta sección. Con él podemos observar plásticamente cómo entendemos la relación entre los tipos y niveles de legitimidad:

---

<sup>45</sup> Castaños y Caso (2007), poniendo como trasfondo la discusión sobre la legitimidad de los regímenes políticos, sostienen que ésta se expresa plenamente cuando, a su vez, éstos no son sólo aceptados sino también aceptables por todos a al menos una parte de los actores del sistema político.



Fuente: Elaboración propia con base en Weber (1964), Schmitter (2007) y Castaños y Caso (2007)

### *Gobernanza y gobernanza democrática*

El último concepto que se necesita discutir brevemente en este capítulo teórico introductorio y el cuál se ha mencionado algunas veces en este trabajo es el de gobernanza. Para iniciar, debemos decir que esta noción nació en la década de los cuarenta en un contexto político diferente al actual y dominado por Estados fuertes en los países desarrollados, los cuáles controlaban prácticamente cualquier asunto que se suscitara en la esfera pública (Mayntz 1998). Esta idea estaba muy ligada a la teoría de la dirección política, hegemonizada por los estados (muchos de ellos de bienestar). Desde aquellos momentos, el concepto ha vivido recurrentes y constantes transformaciones, y paulatinamente su definición se ha desplazado del paradigma estatal hacia nuevas formas de coordinación social en las que los estados (y sus agencias) son sólo uno de múltiples y variados posibles participantes involucrados (Martin 2003). En este proceso gradual de transformación conceptual, los estudiosos del tema que han contribuido al desarrollo de la idea de gobernanza, han tomado diferentes caminos para seguir perfeccionándola. Natera (2005) y Schmitter (2007) hablan de tres distintos significados o sentidos teóricos del concepto: 1) Como un nuevo enfoque

<sup>46</sup> Elaborado, en parte, con base en Weber (1964) y Luna y Tirado (2005).

para observar y analizar las relaciones entre el Estado y la sociedad; 2) Como un nuevo modelo o paradigma de coordinación social y dirección política o 3) como un método para establecer acuerdos entre actores diversos, heterogéneos e interdependientes que operan simultáneamente en la esfera pública. Más aún, Stoker (1998), asocia la idea de gobernanza con la de “buen gobierno” o “buena dirección”.

Para los efectos del presente trabajo, retomando como base principalmente las ideas de buen gobierno, buena dirección o buena coordinación, adoptaremos operativamente la segunda interpretación bajo el título de gobernanza organizacional. Es cierto que esta versión del concepto no es la más usual y reconocida<sup>47</sup>, puesto que una buena parte del debate sobre la gobernanza se dirigió a la discusión sobre los mecanismos de coordinación entre actores diversos (*multistakeholders*) para la resolución de conflictos, la planeación, la participación en el proceso legislativo, etc., sobretudo en sociedades avanzadas, y particularmente en el ámbito público. Sin embargo, y tomando en cuenta el desarrollo histórico del concepto, se le observa en otros ámbitos como un concepto referido a la dirección o conducción de entidades colectivas. Tal es el caso, por ejemplo, de la extensa literatura que existe sobre la gobernanza empresarial (*corporate governance*), en la que se pone especial énfasis en las nuevas formas de gestión de la iniciativa privada. Por ello, nos parece que es adecuado y conveniente hablar de gobernanza organizacional como una alternativa para pensar o repensar la forma en la que las asociaciones y organizaciones se dirigen. Sin embargo, por sí sólo el concepto no es suficiente para expresar la necesidad de que dicho proceso sea democrático: hace falta introducir la idea de la democracia de manera explícita, aunque esto no necesariamente implique que nos referimos a su vertiente liberal.

En efecto en este análisis se va un poco más lejos en la definición de la gobernanza, ya que si bien efectivamente coincidimos con los autores mencionados en pensarla como la forma en la que las organizaciones y asociaciones autónomas se auto regulan y auto dirigen, nos parece imprescindible añadirle, para el análisis que pretendemos desarrollar, el adjetivo “democrática”. De esta manera, nos parece importante asentar que en esta investigación nuestra preocupación es la versión democrática de la gobernanza, que por cierto se relaciona estrechamente con el concepto de autogestión, en la medida en que ambos aluden a procesos democráticos de dirección y control de esfuerzos colectivos que pueden ser empresas (o empresas sociales) cooperativas, u otro tipo de organizaciones orientadas a la producción (y a la comercialización).

---

<sup>47</sup> Agradezco a Ricardo Tirado esta pertinente aclaración.

Consideramos muy importante la aclaración anterior debido a que la idea de gobernanza que adoptamos implica nuevas alternativas de dirección y gobierno en el nivel micro político, pero necesariamente tiene que ser completada con la idea de democracia para evitar prácticas autoritarias en dichos procesos. De nuevo, debemos decir que cuando hablamos de democracia, pensamos en un concepto más amplio y no sólo en la restringida perspectiva que ofrece su versión electoral, procedimental o liberal.

Desde nuestra perspectiva (Chávez 2010), el concepto de gobernanza democrática hace referencia a un tipo específico de gobernanza en el que los participantes emplean y promueven valores relativos a la libre participación, tolerancia, reciprocidad e inclusión. Desde el punto de vista de Messner (1999: 109), el punto fundamental de la gobernanza democrática es “el contenido sustancial de las reglas capaces de controlar la lógica del compromiso y la negociación en el interior de las redes” (nosotros podríamos agregar de organizaciones y asociaciones), y que necesariamente tiene que estar orientado “hacia la resolución colectiva de problemas”. En el mismo sentido, Dingwerth (2004: 22) nos ofrece un interesante enfoque. Para el autor, la idea de la gobernanza democrática se acuñó nutrida de tres perspectivas teóricas que pueden ser vistas como complementarias y no excluyentes y que enfatizan distintos aspectos de la teoría democrática:

El primero de ellos es el enfoque constitucionalista, que se concentra en temas como la libre decisión individual, la inclusividad y la subsidiariedad. Por otra parte, está el enfoque pluralista, que se preocupa por aspectos como la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio del poder y el rol de las asociaciones voluntarias en la negociación sobre el bien común. El tercer enfoque es el deliberativo, que enfatiza el carácter discursivo de la formación de la conciencia y el proceso de toma de decisiones y que, por lo tanto, señala que un intercambio racional entre los actores participantes en las redes de gobernanza juega un papel central (Dingwerth 2004, citado en Chávez 2010).

Tomando en cuenta lo anterior, desde nuestra lógica, la gobernanza democrática es una forma cooperativa de dirección o gobierno de las asociaciones y organizaciones, una forma particular de gobernanza, en la que se priorizan métodos democráticos (no necesariamente liberal-democráticos), para la toma de decisiones y, más en general, la operación. Se trata de mecanismos de dirección y gestión (o autogestión) organizacional en los que la participación democrática de

todos los participantes es esencial, en donde la deliberación y la construcción de consensos se priorizan como los mecanismos para alcanzar acuerdos y tomar decisiones y en los que la reciprocidad, el compromiso, la inclusión y la tolerancia a la divergencia son los valores centrales.

Entendemos que nuestra visión de la gobernanza democrática puede llegar a ser considerada como cándida o ingenua, y ciertamente lo es. Pero advertimos que es sólo un referente normativo que funciona como asidero, aunque de antemano, tal como la hemos descrito, sabemos que es inalcanzable. En este sentido, lo importante es que se coloca en el horizonte como un objetivo, como una brújula de navegación, un punto que permanentemente tratamos de alcanzar pero sabemos que nunca lo lograremos, tal cual se describe. Lo importante, en todo caso, es el proceso de búsqueda y mejora que se plantea al tratar de alcanzar ese objetivo inalcanzable. En cierta forma, se podría pensar para hacer más claro este planteamiento, en el papel y funcionamiento de las ideas reguladoras kantianas (Kant 1979).

### **Tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad**

El marco conceptual que hemos delineado hasta este punto nos permite explicar claramente nuestra principal hipótesis: UCIRI es una organización que a través de la autogestión estableció una forma democrática de gobernanza poniendo en funcionamiento prácticas políticas identificadas con la democracia liberal clásica, a la par de otros valores y prácticas organizativas de corte mucho más tradicional. Este modelo, que podríamos llamar “híbrido”, permitió a la UCIRI ganar una buena dosis de legitimidad, tanto en el nivel micro político (a nivel de su propia membrecía), como en el nivel macro (a nivel comunitario, regional, nacional e, incluso, en algunos espacios de participación de actores transnacionales). Este proceso no fue fácil y no estuvo exento de problemas, pero ahora, a veinticinco años de que fue creada, la organización ha sobrevivido a pesar de desempeñarse en un entorno muy adverso. Ahora, es tiempo de que expliquemos con mayor profundidad, nuestra idea de la tensión entre la democracia (liberal) y la legitimidad.

Nos parece que puede haber una tensión entre algunas prácticas de la democracia liberal y la legitimidad porque algunas interpretaciones sobre la democracia pueden implicar métodos y prácticas que la versión liberal rechaza. Presentamos a continuación algunas prácticas organizacionales legítimas (para una agrupación como la UCIRI), que podrían entrar en tensión con algunas prácticas de la democracia liberal.

*Deliberación, consenso y votaciones*

La realización periódica y constante de votaciones, es probablemente, una de las prácticas más importantes y significativas de la democracia liberal. La idea de la construcción de la mayoría es central en el pensamiento liberal. Por ello, la agregación de la voluntad de la mayoría, es una de las actividades más importantes en este modelo democrático. Pero el problema es, como explica Sartori (1998), que en la búsqueda de la formación de las mayorías, principalmente los grupos políticos contendientes, han alcanzado inimaginables niveles de pragmatismo. Con esto, se ha subvertido la pretensión original de que en la democracia se eligen las mejores opciones (en términos de personas o de decisiones), por la idea de que lo más conveniente es proponer las mejores opciones, pero en términos de rentabilidad electoral. La “estridencia” de las campañas políticas actuales limita enormemente la posibilidad y la capacidad de deliberación de las sociedades, como un mecanismo para optar conscientemente entre diversas alternativas. Visto desde esta óptica, las votaciones, pueden ser muy fácilmente pervertidas y controladas. De hecho, en la democracia liberal, la construcción del consenso es muy difícil y, difícilmente ocurre. Esto es porque la idea de un acuerdo consensual<sup>48</sup>, sin intercambio de argumentos, sino con reproducción de monólogos, como comúnmente sucede dentro de la democracia liberal, es imposible dado el alto grado de complejidad, heterogeneidad y diversidad en las sociedades modernas.

En este sentido, el consenso democrático puede ser sólo construido a través de mecanismos que garanticen la posibilidad del intercambio racional instrumental con respecto a medios y fines, que, como mencionamos, difícilmente podría darse con los mecanismos previstos en la democracia liberal, en particular su versión de democracia representativa, o para ser más precisos, en la aplicación “concreta” de sus principios. En efecto, si en la realidad el debate (y más en general) el espacio público está invadido por las empresas de mercadeo político, propuestas populistas, políticos más populares que profesionales, etc., no queda espacio para tal tipo de intercambio de argumentos en pos de encontrar y definir colectivamente el bien público (Manin 1998).

En este aspecto, se puede argüir que si se asocia el modelo republicano con un modelo eminentemente liberal democrático, los mecanismos de la representación política territorial contemplan espacios definidos y reconocidos para la deliberación. Sin embargo, el *quid* del asunto,

---

<sup>48</sup> Coincidimos con Schmitter (2007), cuando señala que el consenso ocurre cuando “no hay ninguna oposición expresa de ningún participante” en el momento de la toma de decisiones. Sin embargo, es posible que los participantes se abstengan en situaciones o aspectos determinados o que expresen “públicamente su opinión discrepante sin tener que ejercer un derecho de veto” (Schmitter 2007).

en términos de las tensiones entre la legitimidad y los valores y usos liberal-democráticos representativos, está en el lugar y la naturaleza de la deliberación. De nuevo, recurriendo a los planteamientos de Dupuis-Déri (2007), el modelo liberal democrático, y en especial en su versión de democracia representativa, por la naturaleza y el *locus* que se asigna a la deliberación, se corresponde con el enfoque elitista que describe. Lo anterior, debido a que ésta debe ocurrir solo en arenas específicas, acotadas para la enorme mayoría de la población, y en la que participan “sólo ilustrados legisladores en nombre de todos” (Dupuis-Déri 2007: 171). Por ello, el autor sostiene que la representación ha jugado un papel fundamental en “los discursos elitistas”, permitiendo a “algunos actores políticos proponer una definición formal y abstracta de la deliberación”, pero sobre todo, muy acotada. De ahí que “a lo largo de la modernidad actores políticos individuales y colectivos han puesto en duda constantemente dicho entendimiento elitista de la ‘democracia’ y han tratado de establecer regímenes deliberativos más inclusivos y participativos” (Dupuis-Déri 2007: 171). Por lo tanto, en la investigación se emplea, muy en concordancia con el concepto de autogestión que más arriba explicamos, el enfoque autónomo de la deliberación definido por el autor en cuestión, el cual implica el desarrollo de “una red horizontal de ágoras de deliberación autónoma y participativa en las que no hay una necesidad normativa de representantes que ostenten autoridad legal y poder coercitivo” (2007: 171)<sup>49</sup>. De lo anterior se desprende que existe una tensión entre el modelo liberal democrático, en su faceta de democracia representativa, y otras formas legítimas de organización política en función del lugar y naturaleza que se asigna a la deliberación y no tanto en términos de su existencia<sup>50</sup>.

Un costo adicional de las prácticas de la democracia liberal es que limita en un alto grado la expresión de las minorías. Aunque se han creado, no hace mucho tiempo, las diputaciones y representaciones parlamentarias de minoría, en realidad la voz de los grupos no mayoritarios continúa siendo ignorada y sub representada en nombre de la mayoría. Esta situación puede llegar a generar peligrosos grados de polarización en los sistemas políticos y radicalizar a algunos grupos minoritarios que se sienten desplazados o, francamente, aislados de los espacios de deliberación y de toma de decisiones en las instituciones de la democracia. En estas circunstancias, es común que algunos grupos o actores políticos opten por el recurso de “salida”, en vez de poner en práctica el recurso de la “voz”, para ponerlo en términos de Hirshman (1977).

---

<sup>49</sup> Todas las citas de este párrafo son traducciones propias.

<sup>50</sup> Agradezco a Matilde Luna el haberme hecho notar este importante punto.

Cabe aclarar, antes de proseguir, que este escrito no es una defensa de la democracia de asambleas o una declaratoria de la crisis (o más aún de la defunción) de la democracia liberal. Solamente tratamos de apuntar algunos de sus problemas y contradicciones más importantes y generales expresados en los sistemas electorales y en los métodos de votación que se realizan, sobre todo, en el nivel macro de la política. Y, adicionalmente, debemos decir que entendemos la enorme complejidad de dichos problemas y de las posibles opciones que podrían, ya no solucionarlos, sino al menos, mitigarlos. Sin embargo, este no es el espacio para discutir reformas políticas en esa dirección.

De cualquier manera, en el nivel micro de la política (que constituye nuestra principal preocupación teórica), las asociaciones y organizaciones no están exentas de problemáticas bastante similares. Si es cierto que su intensidad<sup>51</sup> es radicalmente diferente ya sea que se trate del nivel micro o macro de la política, al menos, están expuestas (asociaciones y organizaciones), en todo momento, a generar dinámicas y comportamientos internos similares. Las votaciones, cuando menos en la elección de los líderes o de los dirigentes, es un modo bastante regular para tomar decisiones.

Pero, a diferencia de la macro política, en las asociaciones y organizaciones hay mucho más espacio para implementar prácticas deliberativas más inclusivas y participativas, que en algunos puntos, podrían generar algunas tensiones con las prácticas de la democracia liberal, pero que igualmente podrían ser consideradas legítimas. En las asociaciones y organizaciones la posibilidad de construir consensos para tomar decisiones, en un espacio más abierto y libre, es mayor. También, es más probable que en las asociaciones y organizaciones el intercambio de argumentos, basado en la racionalidad instrumental con respecto a medios y fines, pudiera eventualmente llevarse a cabo de una manera más constante, libre y profunda. Por lo tanto, la posibilidad de evitar la necesidad de llevar a cabo votaciones es real y podría llegar a ser muy conveniente, por ejemplo, en términos de la cohesión interna<sup>52</sup>. En este sentido, la adopción de la construcción del consenso, vía esquemas deliberativos menos acotados, como una forma prioritaria para tomar

---

<sup>51</sup> Pensamos que es así porque en el nivel macro de la política la búsqueda del poder es probablemente el motor principal, por el contrario, no estamos seguros que en el nivel micro sea así.

<sup>52</sup> Nos referimos, fundamentalmente, a las decisiones generales, pero incluso este planteamiento podría aplicarse a la elección de los dirigentes, lo que, de suyo, resulta aún más polémico frente a algunos planteamientos de la democracia liberal. El punto de la cohesión interna no lo retomamos en este escrito, pero en el análisis de la organización motivo de este estudio, la UCIRI, se retoma en el capítulo 3.

decisiones, puede contribuir a generar una organización más integrada, en la que el recurso de la “voz” se privilegie y la posibilidad de la “salida” se aleje, fortaleciendo la “lealtad” de los miembros (Hirshman 1977). Por su parte, el clásico problema del “gorrón” o “polizón” (*free rider*) de Olson (1992) es otra inercia que se podría reducir significativamente a través de la construcción del consenso. En la medida en que los miembros de las asociaciones y organizaciones se involucran y participan en la toma de decisiones pueden sentir que son importantes para el grupo, lo que puede constituir una motivación adicional para involucrarse en las discusiones sobre la gobernanza organizacional y en las acciones de la propia organización. Otra importante ventaja de privilegiar la construcción de consensos sobre la realización de votaciones es ampliar las posibilidades de impedir que se concrete la famosa “ley de hierro de la oligarquía” de Michels (2008). Para este autor, en palabras de Petersen (1976: 33), “las asociaciones voluntarias están generalmente dominadas por un pequeño grupo de individuos”<sup>53</sup>. Así, la construcción de consensos, como un mecanismo decisorio, previene muy eficientemente esta tendencia debido a que disemina más ampliamente entre la membresía, el control de la asociación.

En suma, nos parece que evitar la realización de votaciones (uno de los principales métodos de decisión en la democracia liberal), no necesariamente implica una regresión autoritaria, sino que puede ser un proceso legítimo para tomar decisiones y más aún, una posible vía para profundizar la democracia, principalmente al adoptarse otros métodos decisionales, como la deliberación autónoma, según el concepto de Dupuis-Déri, y la construcción de consensos. De hecho nos parece que, desde esta óptica, las votaciones son métodos que, en algunas circunstancias, pueden resultar verdaderamente autoritarias o, paradójicamente, altamente antidemocráticas.

En este punto se abre un interesante debate con respecto al consenso pasivo, entendido como un tipo particular de consenso que no se hace explícito o, de manera más sencilla, como una aceptación tácita y generalizada de la conducción de las asociaciones y organizaciones. Entendemos que el consenso pasivo puede llegar a ser una práctica política muy controversial, sobre todo, debido a que durante el régimen autoritario mexicano, a través de ésta figura se explicaba, defendía y trataba de legitimar el funcionamiento de las organizaciones campesinas

---

<sup>53</sup> Traducción propia.

corporativas y clientelares<sup>54</sup>. Sin embargo, fuera de la experiencia concreta mexicana, el consenso pasivo puede ser una importante fuente de gobernabilidad y estabilidad organizacional y un modo “muy común de actuar y decidir en las asociaciones”, lo que, de paso, podría redundar en mayor eficiencia (Tirado 2010: 32). Nuestra idea es que la aceptación sobre cómo se conduce una organización se puede observar (y entender como legítima) si no hay expresiones públicas de desacuerdo. Por ello, en el nivel macro de la política, los elevados índices de abstencionismo en países desarrollados (principalmente en Escandinavia), no necesariamente se asocian con insatisfacción con el partido gobernante y cómo está ejerciendo la función de gobierno. Nos queda claro que una organización que se basa única y exclusivamente en el consenso pasivo, es una organización más bien de corte autoritaria u oligárquica, tal como lo señala Tirado (2010: 33), pero si los canales de expresión y participación están permanente abiertos y existe la posibilidad real de debatir y deliberar en torno a la conducción de la propia organización, el no ejercicio de dichas posibilidades no necesariamente tiene que ser visto como una situación negativa<sup>55</sup>.

#### *Inclusión y regularidad de las elecciones*

En la presente investigación hemos encontrado que probablemente es en términos de la inclusión, en donde las tensiones de la legitimidad con la práctica democrática liberal son menos intensas. No hay argumentos legítimos que expliquen que una asociación u organización deba estar cerrada a incluir nuevos miembros si éstos cubren satisfactoriamente los requisitos básicos para formar parte de ella.

Por el contrario, en términos de la realización periódica de elecciones (otro de los puntos clave en la democracia electoral), podría aparecer una contradicción con la legitimidad. Si los teóricos de la democracia liberal sostienen que en las unidades macro políticas se deben realizar elecciones

---

<sup>54</sup> En efecto, sin embargo, la falta de oposición no se explicaba porque hubiera una aceptación tácita sobre la forma en la que funcionaban dichas organizaciones, sino, mucho más a menudo, por el temor a la represión, dentro de la misma organización o directamente por parte del Estado. Represión que se podía expresar de muy diversas formas. Lo que nos lleva a decir que en dichas organizaciones, simple y llanamente no existía consenso en torno a su conducción.

<sup>55</sup> Tirado (2010: 32 y 33) explica con mucho mayor claridad y amplitud lo delgada que es la línea entre un consenso pasivo que podríamos tildar como legítimo y aquellos casos en que las asociaciones sucumbieron ante la “ley de hierro de la oligarquía” de Michels. Lo interesante es darse cuenta que hasta cierto límite y siempre y cuando el recurso de la “voz” de Hirschman (1977) sea un recurso válido, es decir, que tenga un impacto real en la toma de decisiones, el consenso pasivo podría ser muestra mucho más de una conducción eficiente que de un proceso de oligarquización.

periódicas y regulares, esto no necesariamente aplica para las unidades ubicadas en el nivel micro de la política, particularmente en el caso de asociaciones y organizaciones. En términos de la legitimidad podría ser perfectamente entendible y justificable si una organización decide eventualmente que conviene que un dirigente debe permanecer en su cargo mayor tiempo del que corresponde a su periodo, si es que su desempeño se considera sobresaliente o, al menos, adecuado. De nuevo, esto podría ocurrir o, para decirlo con mayor precisión, esto podría ocurrir legítimamente, si existen los métodos y mecanismos para construir consensos en el proceso de toma de decisiones<sup>56</sup>.

Coincidimos con Lefort (1990: 190) cuando explica que la democracia es un “lugar vacío”<sup>57</sup>, pero nos interesa profundizar esta idea en el sentido de que no necesariamente los procesos de renovación deben ser rigurosa y estrictamente “regulares”, cuando menos en el nivel de las organizaciones y las asociaciones. Efectivamente, nos parece claro que en el nivel macro de la política, pensar siquiera en este planteamiento resulta sumamente polémico, pero en el nivel micro, podría y debería ser más fácil ajustar y generar criterios más flexibles para la sucesión de las dirigencias. Nuestra opinión es que a través de la construcción del consenso y la ampliación de prácticas deliberativas, se puede transitar de una manera más tersa de la realización de elecciones periódicas hacia (por llamarle de alguna forma) “renovaciones de dirigentes consensuadas y sin regularidad”. Esta idea ofrece la doble y ventajosa posibilidad de remover del cargo antes de la culminación del periodo a los malos dirigentes y preservar en la dirigencia por periodos más largos que los originalmente estipulados, a los que hacen bien su trabajo. Desde esta lógica, no realizar elecciones periódicas<sup>58</sup> puede ser una práctica total y plenamente legítima (y sobre todo útil) para algunas organizaciones y asociaciones.

---

<sup>56</sup> Para el nivel macro de la política no podríamos decir lo mismo. Las recientes y exitosas tentativas de los Presidentes de Venezuela y Colombia, Hugo Chávez y Álvaro Uribe respectivamente, de reformar algunas leyes para ampliar su permanencia en el cargo, han resultado enormemente controversiales para diversos sectores de la comunidad internacional y, aunque se podría argumentar que una parte de la población los apoya, internacionalmente hay una creciente preocupación por los tintes autoritarios que esta decisión pudiera llegar a tener.

<sup>57</sup> El autor explica a la democracia como un “espacio vacío” que se ocupa contingentemente por los representantes electos de manera periódica y regular en los procesos de elección (1990: 190).

<sup>58</sup> O simplemente, para radicalizar este argumento, no realizar elección alguna.

*El papel de los expertos*

Merton (1966: 1060), citando a Thompson, explica que “el rápido crecimiento en la especialización y la complejización técnica en las sociedades actuales ha creado una brecha entre ‘el derecho a decidir acciones específicas y el conocimiento necesario para efectivamente tomar dichas decisiones’”. El reconocimiento de la existencia de dicha brecha es realmente importante para entender el papel que juegan los líderes y expertos en las asociaciones y organizaciones y que genera una tensión entre la forma en la que son concebidos en la democracia liberal en relación con la legitimidad. En efecto, desde una posición más liberal, Merton (1966: 1060), explica que en las asociaciones se intercalan dos diferentes momentos o fases en las que los dirigentes y los expertos se deberían alternar para entrar en acción. Para el autor, los expertos deben participar “para alcanzar un objetivo organizacional (específico)”, mientras que los dirigentes deberían participar activamente cuando “es el tiempo de que las preocupaciones se centren en analizar el funcionamiento democrático de la asociación y pensar la necesidad de redireccionar la acción organizacional” (Merton 1966: 1060).

En contraste, nos parece que legítimamente los expertos pueden y deben participar activamente en los procesos de decisión de las organizaciones, no sólo en cuestiones técnicas específicas y especializadas, sino también en aspectos más relacionados con la gobernanza de las asociaciones y organizaciones. Decimos esto porque si concordamos en que las decisiones se pueden tomar a través de la construcción de consensos en debates y discusiones, los expertos juegan un papel fundamental: funcionan como traductores. Ellos pueden poner en términos inteligibles para todos los participantes involucrados, las implicaciones de tomar decisiones en un sentido u otro, particularmente en aspectos o temas que requieren conocimientos técnicos o que son altamente especializados. Además, también desempeñan la función de aconsejar posible vías de acción, principalmente a los dirigentes de las organizaciones y asociaciones. Por ello, la idea de reducir el papel de los expertos a las decisiones “instrumentales”, en detrimento de su participación en las decisiones sobre el gobierno de la organización, resulta poco realista, en la medida en que siempre las decisiones técnicas tienen un matiz o un cariz de corte político. Desde esta perspectiva, es preferible que el fundamental papel que juegan los expertos en la organización sea ampliamente conocido, reconocido y regulado explícitamente, fundamentalmente su innegable influencia en el curso de acción que toman las asociaciones. Somos conscientes, por supuesto, que esta posición abre la puerta a una “expertocracia”, pero consideramos que esta posibilidad es igual o más riesgosa que si el papel de los expertos se mantiene velado.

Si bien, de acuerdo con Michels (2008: 190), la tendencia general en las asociaciones y organizaciones es que en ellas surja invariablemente una oligarquía y que una importante fuente para ésta son los expertos, o sea, “la indispensabilidad técnica del liderazgo”, el autor no se plantea lo que ocurre cuando los expertos son, de igual forma, miembros de las organizaciones. Con el estudio de caso que se analiza en el presente trabajo, no se podría, por supuesto, contravenir los argumentos del autor. Simplemente es útil para pensar una alternativa que no se contempla en la obra referida. Nos parece, tomando en cuenta la investigación que aquí se publica, que el hecho de que los expertos surjan y se formen dentro de la misma organización limita de manera importante la tendencia oligárquica de Michels. Esto es porque al ser miembros comunes de la organización durante un lapso razonable de tiempo, experimentan los problemas y carencias que todos los demás miembros, lo que implica un insumo importante al momento en que asumen el papel de asesores. Se piensa, por supuesto, en una situación ideal, ya que, en coincidencia con Michels, queda claro que siempre existirán los atractivos de la oligarquía, pero estos se pueden ver limitados por la experiencia asociativa previa de los expertos. En el capítulo 3, se explica cómo en la UCIRI ocurrió este proceso.

### *Representación*

Según Dovi (2006), el tema de la representación política presenta serios problemas de definición al tratar de un grupo de problemas y cuestiones bastante amplio, que ha sido simplificado injustificadamente y en el que existen numerosas interpretaciones y propuestas, a menudo contradictorias. Para la autora, sin embargo, las diferentes visiones sobre el tema de la representación, coinciden, al menos, en que se compone de cuatro elementos fundamentales:

- Los representantes
- Los representados
- “Algo” que es representado (opiniones, intereses, etc.)
- Un escenario o espacio en el que se desenvuelve la representación (el contexto político)

Una forma de comprender las enormemente divergentes posturas en cuanto a la representación, por ejemplo, es observar el debate en cuanto al papel que desempeñan los representantes. En este aspecto hay, al menos, dos visiones: quienes ven al representante como delegado (o portavoz

de los representados), que simplemente expresan las preferencias de sus representados, o como depositarios (*trustees*), que son aquellos representantes que ejercen su papel siguiendo su propio juicio y comprensión de los intereses y preferencias de sus representados (Dovi 2006).

Dentro de la literatura de la representación es probablemente en el trabajo de Pitkin (1985) en donde mejor ha sido sintetizado el complejo y vasto panorama teórico relacionado con el tema. En efecto, para la autora, la discusión sobre la representación ha derivado en cuatro preocupaciones o enfoques generales (Dovi 2006):

1. El de la representación formal. Se refiere a cuáles son los arreglos institucionales que definen y delimitan la representación. Se divide en dos grandes sub campos: el acceso al puesto de representación y el grado de sensibilidad (*responsiveness*) por parte del representante para con los representados.
2. De la representación simbólica. Trata del significado o importancia que el representante tiene para sus representados.
3. De la representación descriptiva. Habla de la medida en que el representante se parece a sus representados.
4. De la representación sustantiva. Plantea cuestiones sobre la actividad de los representantes, es decir, de las acciones que éstos toman en nombre de sus representados.

Lo problemático, de acuerdo con la autora, está en que una parte muy significativa de los analistas y estudiosos de la representación se ha concentrado en el primer enfoque, dando prioridad a temas relacionados con la discusión y hechura de políticas públicas dirigidas a la reforma de las instituciones representativas, básicamente desde un enfoque formalista y, podríamos añadir, básicamente liberal. Esta situación, ha conducido principalmente a pensar a la representación política como, casi exclusivamente, la relación formal entre representantes y representados, de acuerdo con el marco institucional (liberal) democrático. Por ello, el tema de la representación política es continuamente asociado con discusiones y planteamientos sobre elecciones, partidos políticos, parlamentos, etc. Sin embargo, ante la emergencia de nuevos escenarios políticos, que brevemente comentamos en la introducción del presente capítulo, tal parece que dichos debates tendrán cada vez más que compartir la atención de los académicos con otros planteamientos

sobre la representación política<sup>59</sup>. De aquí se desprende que el entendimiento de la representación política es contingente, en la medida en que se acentúa la importancia del análisis de un enfoque sobre otros en función del contexto político dado en un momento específico (Plotke 1997 en Dovi 2006).

En este sentido, de acuerdo con la sugerente lectura que Dovi hace de Mansbridge (2003), conviene entonces hablar de múltiples formas de la representación política democrática. Y agrega que,

no deberíamos concebir -a la representación política- como un concepto monolítico. Más aún, lo que resulta completamente claro es que la representación democrática no debe seguir siendo estudiada exclusivamente como la relación entre los funcionarios (*officials*) electos y su electorado (*constituents*) en su distrito correspondiente. La representación política no debe ser entendida como una simple relación entre director y dirigidos (*official/agent relationship*) (Dovi 2006).

Con base en esta discusión podemos, entonces, pensar en el tema de la representación al interior de las organizaciones, desde la lógica de las tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad.

En primer lugar, el fenómeno que describe Mansbridge (2003), con respecto a la multiplicidad de las formas de la representación, mucho más allá de la simple relación entre representantes y representados, es crucial. En este respecto Guo y Musso (2007: 310 y 311), explican que es común encontrar organizaciones en las que la estructura política formal (desde el análisis de las categorías propuestas por Pitkin) puede resultar bastante representativa pero si a la misma organización se le observa desde la perspectiva de la representación sustantiva, el resultado puede no ser tan positivo. Esto es importante porque, por diversos mecanismos, las organizaciones pueden generar inercias en las que a pesar de que existen mecanismos formales precisos que regulen el acceso a los puestos de representación y de rendición de cuentas, puede, de igual manera, ocurrir que los representantes en la práctica destinen poco tiempo a los problemas más importantes para los representados. Por ello, el enfoque concentrado única y exclusivamente en los mecanismos formales de representación (típico de la democracia liberal) puede llegar a resultar insuficiente.

---

<sup>59</sup> Un ejemplo de esto es cómo vira paulatinamente la atención de analistas y estudiosos de lo político hacia espacios y arenas, más amplias que las de los Estados-Nación (la unidad territorial básica en la democracia liberal), en términos de la representación.

En segunda, desde un enfoque liberal, a la representación se le asocia comúnmente, y de forma particular en el ámbito macro de la política, con la distribución territorial de la población, aunque este mecanismo se emplea también en organizaciones y asociaciones que tienen presencia e influencia en territorios amplios, como es el caso de UCIRI. Sin embargo, para algunos autores (Rehfeld 2005 en Dovi 2006), no sólo la representación ya no debe ser vista como la relación formal (en términos de acceso a los puestos de representación y de rendición de cuentas), sino que ya no debe, tampoco, estar basada territorialmente. Si tomamos en cuenta que la representación territorial es una importante y difundida práctica política en el entendimiento liberal de la política, puede llegar a configurar una importante tensión en la medida en que hay otras formas de representación consideradas legítimas. Particularmente, en el caso de las comunidades indígenas, por ejemplo, una parte de los intereses populares se ven representados por los consejos de ancianos. En las organizaciones, resulta común que se desarrollen formas de representación funcionales más que territoriales y sobre todo más participativas (Guo y Musso 2007: 312).

En tercer lugar, a diferencia de algunos planteamientos de la democracia liberal (particularmente su versión pluralista), los representantes no sólo son portavoces de sus representados. Por el contrario, para algunos (Luna y Velasco en prensaB), desde un enfoque republicano de la política, se dice que a través de la deliberación y la negociación, los representantes pueden cambiar los acuerdos originales hasta el punto en que esto pueda ser justificado y explicado satisfactoriamente a su electorado (*constituency*). En opinión de los autores (en prensaB), “el representante puede ser visto como aquél que delibera... en el que el bien público emerge de la deliberación de los representantes que aportan información y perspectivas de su comunidad de referencia (o electorado) aunque son suficientemente libres para cambiar sus posiciones como resultado de la deliberación”. Por ello, para ambos autores, la postura contraria, la representación descriptiva, en parte expresada en el modelo pluralista de la política (Rehfeld 2005 en Luna y Velasco en prensaB), “encuentra serias limitaciones cuando se enfatiza el papel del representante como el que delibera y no simplemente como el mensajero pasivo de ciertos intereses u opiniones” (Luna y Velasco en prensaB). No se trata aquí de hacer una apología de la representación como intercesión (*advocacy*)<sup>60</sup>, tal como la describe Urbinati (2000 en Luna y Velasco en prensaB), en la que la autonomía de juicio del representante, es mayor, sino sólo

---

<sup>60</sup> Concepto (y práctica) que también presenta problemas y contradicciones.

mostrar que también desde el punto de vista de la representación, es posible encontrar algunas prácticas que sin ser consideradas ilegítimas, podrían ser observadas como problemáticas desde el punto de vista de la democracia electoral<sup>61</sup>.

### *Oposición*

En cualquiera de las diferentes teorías democráticas, la existencia de la oposición aparece como uno de sus componentes fundamentales e ineludibles. Desde una visión liberal, para Dahl (1997: 13), el desarrollo de un sistema político democrático, depende en buena medida de que se permita, garantice y facilite la existencia de la oposición pública, “la rivalidad y la competencia entre el gobierno y sus antagonistas”, debido a que “representa la cristalización de la diversidad social” (Loaeza 1996: 3). Por ello, incluso, se ha planteado “el principio del adversario” en el diseño y reforma de las instituciones democráticas con el objetivo de que queden representadas “las posiciones diversas y en particular opuestas” en los sistemas políticos, en general, y en las estructuras y redes de gobernanza, más específicamente (Luna 2008: 353).

Lo problemático en la discusión sobre la oposición está en que la versión liberal de la democracia, si bien prevé mecanismos, básicamente parlamentarios o en la esfera pública, para la deliberación de los asuntos públicos, en última instancia, son las mayorías las que toman las decisiones. Muchas veces sin ninguna forma real y efectiva de deliberación sino simplemente siguiendo la línea partidista. Desde esta lógica, la oposición es vista como un adversario al que hay que vencer más que un actor relevante en el sistema político al que hay que convencer e incluir.

Sin embargo, en modelos más deliberativos o corporativos de democracia, la oposición no es entendida de la misma forma que en la democracia liberal. La oposición no es enfrentada sino (de manera ideal), convencida (con intercambios) o (mejor aún) persuadida (con argumentos), en la medida en que se debaten razones, desde una lógica racional instrumental con respecto a medios y fines, y se toman las decisiones con base en dicha interlocución y cuando no queda ninguna oposición a la determinación por adoptar. En dichos modelos, deliberación y negociación son los

---

<sup>61</sup> Aquí, simplemente tratamos de defender la necesidad de dotar a los representantes de mayores rangos de acción. Aunque pensamos que es probable que esto sea más posible dentro de las organizaciones y asociaciones que en algunas entidades ubicadas en el nivel macro de la política.

métodos usuales (y legítimos) para disolver<sup>62</sup> a la oposición. La priorización de demandas y opiniones (por ejemplo entre demandas más intensas y sentidas que otras) es una alternativa efectiva para llevar a cabo la negociación con los grupos opositores al interior de organizaciones y asociaciones. Particularmente, en este tema, la tensión entre algunas interpretaciones de la democracia liberal y la legitimidad se expresa con mucha claridad. Para algunos autores (Petersen 1976: 3), la oposición es inherente a la idea de la democracia: “La democracia es concebida como la eficacia de la oposición”<sup>63</sup>. Pero si aceptamos el planteamiento hecho previamente, no necesariamente tendría que ser así. Por el contrario, defendemos la posibilidad de una disolución legítima de la oposición a través de la deliberación y la construcción de consensos.

### **Conclusiones preliminares**

A partir de la discusión antes ofrecida, sabemos y entendemos que nos movemos en una línea muy delgada (y peligrosa) entre lo que podríamos considerar una idea más amplia de la democracia, más allá de la democracia liberal, y el autoritarismo. Algunas prácticas de la democracia deliberativa o corporativa son controversiales y, a menudo, directa y abiertamente cuestionadas por los defensores y promotores de la versión liberal de la democracia. Particularmente, en el contexto mexicano, defender el corporativismo es prácticamente un “pecado político”. Sin embargo, las organizaciones indígenas, con sus propias costumbres y prácticas políticas tradicionales le han dado algunas lecciones a la sociedad mexicana en términos de gobernanza organizacional democrática.

La tensión que exponemos en este capítulo entre democracia liberal y legitimidad podría ser mejor comprendida con ejemplos empíricos, y la UCIRI resulta ser uno muy ilustrativo.

En 1983, el pequeño grupo indígena de productores de café que formó la UCIRI, decidió organizarse con el objetivo de buscar alternativas para incrementar el pago que normalmente recibían por el café. Esa fue la principal razón para unirse (VanderHoff y Roozen 2002). Decidieron tomar un camino democrático porque sabían por experiencia propia que las organizaciones corporativistas nunca los ayudarían a alcanzar tal objetivo sino solo incrementar el poder de los

---

<sup>62</sup> Obviamente no hablamos de manera literal al usar esta expresión.

<sup>63</sup> Traducción propia.

dirigentes de organizaciones afiliadas al PRI (el partido del periodo autoritario en México), optando así por la “autogestión”. En su organización, con el apoyo de algunos expertos que eventualmente formaron parte de la UCIRI, estos productores descubrieron formas alternativas de vender su café evitando intermediarios que siempre les pagaban precios irrisorios. Al vender su café a compradores conscientes (y solidarios con la causa) en países desarrollados, los miembros de la UCIRI desarrollaron un mecanismo efectivo para incrementar, aunque sea levemente, los recursos que recibían como pago. Así, los mercados alternativos que eventualmente se convertirían en el movimiento de CJ, aumentaron en importancia a través de los años. En los noventa, el movimiento del CJ se estableció de una forma más estructurada y, hasta cierto punto, institucionalizada y creció año con año, tanto en su versión Norte como en la versión Sur. Dicha institucionalización implicó la necesidad de establecer compromisos más claros por parte de vendedores y compradores de los productos del CJ. Estos “nuevos” compromisos, del lado de los productores primarios pobres provenientes de países en desarrollo (la parte Sur del CJ) contemplaron acuerdos sobre diferentes temas, pero particularmente con respecto a la democracia en sus organizaciones, básicamente relativos a algunas prácticas de la democracia liberal.

Los miembros de la UCIRI tuvieron que cambiar algunas prácticas políticas tradicionales por otras más cercanas a la democracia electoral. El “salto” al nuevo escenario político no fue tan traumático debido a que los miembros de la UCIRI no eran del todo ajenos a las formas democráticas de gobernanza. Tomaron algunas de las recomendaciones de gobernanza hechas por FLO<sup>64</sup> y las adaptaron a su propia organización. Se creó, así, un modelo híbrido.

Por un lado, se preservaron prácticas como la deliberación y la construcción de consensos, utilizadas tradicionalmente en reuniones indígenas que llegan a durar uno o dos días. Los largos debates (punto por punto) hasta que nadie tuviera nada nuevo que añadir a la discusión han continuado como forma de alcanzar los acuerdos. Así, deliberación sobre votación, participación sobre delegación, disolución de la oposición, inclusión de expertos en la estructura de gobernanza y construcción de consensos para la toma de decisiones, fueron prácticas que también

---

<sup>64</sup> Esta es una de las organizaciones integradoras del movimiento del CJ a nivel global. En particular esta organización aglutina a los sellos e iniciativas nacionales de certificación del CJ. Un análisis detallado de esta organización y de los requisitos que pide a las organizaciones de productores se puede encontrar en (Arditi y Chávez 2006).

prevalecieron. Sin embargo, por el otro lado, se adoptaron valores más de corte democrático liberal que se pusieron en práctica. Desde el comienzo, la UCIRI estuvo abierta a cualquier productor de café de la región sin importar de qué grupo étnico provenía, o cuál era su preferencia partidista o tendencia religiosa. Además, comenzaron a utilizar métodos de elección democrática<sup>65</sup>, rendición de cuentas por parte del órgano ejecutivo y a aplicar mecanismos de transparencia, entre otros.

Tomó un tiempo para que los miembros de la UCIRI adoptaran y aplicaran algunas medidas democráticas, pero lo importante es que pudieron adaptarlas exitosamente a su estructura actual de gobernanza. Ahora, la UCIRI disfruta de una excelente reputación social y estabilidad interna, en gran medida gracias a su complejo modelo híbrido de gobernanza democrática, pero contingentemente las cosas pudieron suceder de otra forma, básicamente debido a la tensión permanentemente latente entre democracia y legitimidad. De manera gráfica el siguiente esquema ilustra el planteamiento central de la tesis: Un modelo organizacional híbrido nutrido por dos tradiciones democráticas diferentes, pero igualmente legítimas, aunque la fuente de su legitimidad pueda ser diferente:

**Esquema 2<sup>66</sup>. Forma organizacional que impulsa cada iniciativa:**



Fuente: Elaboración propia

<sup>65</sup> Principalmente para la elección de los líderes.

<sup>66</sup> En parte, elaborado con base en Weber (1964).

Ahora bien, este esquema híbrido presenta algunas dificultades y limitaciones que tendrán que ser analizadas y discutidas por los propios miembros de la UCIRI para evitar que se conviertan en obstáculos insuperables y en potenciales fuentes de conflicto al interior de la Unión. Probablemente, el problema más agudo es el de la tensión entre la deliberación y la eficacia, ya que, como en los apartados subsiguientes observaremos, según algunos de los miembros de la organización entrevistados, efectivamente se han perdido oportunidades de diversa índole por la lentitud con que a veces se toman algunas decisiones en la UCIRI. En segundo lugar, está el problema que ya mencionamos anteriormente, de la constante pasividad<sup>67</sup> de muchos de los miembros de la organización relacionado con la formación de consensos o más precisamente con la interpretación que se hace de ellos. En efecto, si bien en este trabajo sostenemos que el consenso pasivo puede ser interpretado como un importante grado de legitimidad, en algunas circunstancias puede estar muy cerca de ser resultado de prácticas autoritarias. Por ello, si bien en la UCIRI hemos detectado que este consenso refleja confianza de los miembros en la Unión y en sus dirigentes, deben estar atentos a que dicho límite no sea rebasado, puesto que erosionaría dos de sus activos organizacionales más importantes: la legitimidad interna y la enorme legitimidad externa con que cuenta. Un tercer problema que enfrenta este modelo híbrido es la contradicción entre legitimidad y eficiencia. Por ejemplo, esta contradicción se expresa en la pérdida de eficiencia que se genera debido a la constante renovación de las autoridades a nivel general y a nivel comunitario y el respeto estricto a los periodos establecidos<sup>68</sup>. Por momentos, la legitimidad ganada gracias al casi radical respeto a los estatutos internos, puede llegar a verse opacada (por la pérdida de eficiencia) por el tiempo que necesariamente lleva a las nuevas autoridades aprender sobre el manejo de la Unión. Como éstas, existen otras contradicciones y tensiones que no consideramos necesario mencionar en este apartado, en todo caso la utilidad de presentarlas radica en pensar que el modelo organizacional híbrido de la UCIRI, si bien ha resultado ser exitoso, como en cualquier organización, no está exento de problemas que necesariamente deberán ser tomados en cuenta por sus miembros si no para resolverlos, sí al menos para mitigarlos.

---

<sup>67</sup> Nos referimos fundamentalmente al involucramiento de los miembros en la toma de decisiones y en su participación constante en los procesos organizativos de la UCIRI.

<sup>68</sup> Tres años para el Consejo Central de Administración (CCA en lo sucesivo), la máxima autoridad ejecutiva de la organización y representante legal de la Unión, y uno o dos años para los Consejos (o mesas) locales.



## CAPÍTULO 2

### LA UNIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS DE LA REGIÓN DEL ISTMO (UCIRI)

#### El entorno de la UCIRI

##### *Modelos emergentes de relaciones políticas en el campo mexicano*

En México, la discusión sobre las formas organizativas empleadas por los distintos esfuerzos y alternativas de acción colectiva (asociaciones, cooperativas, ONG, agrupaciones políticas, entre un sinfín de posibilidades más), tiene una enorme importancia en la medida en que el esquema de control corporativo y clientelar bajo el cual operaba el régimen político hasta hace sólo unos años, paulatinamente va quedando de lado o, al menos, se transforma conforme avanza el proceso de consolidación democrática<sup>69</sup>. Así, se ha dado paso en las últimas décadas a esfuerzos de acción colectiva paulatinamente más autónomos en México. Si bien en la historia del régimen priísta mexicano podríamos encontrar excepciones interesantes de organizaciones, colectivos, agrupaciones y demás formas asociativas autónomas del *establishment*, eran sólo eso, excepciones dentro de un todo social organizado, subsumido y hegemonizado desde y por el partido-Estado, el PRI (Cadena Roa 2003 y Canto 1988).

Coincidimos con Fridell (2007: 180) en que lo interesante está en que en el proceso en que se liberan algunos de los candados y “amarres” más fuertes del régimen, una importante masa de organizaciones y asociaciones colonizan paulatinamente el espacio de lo social, otrora ocupado y copado por los mecanismos de control priísta. Este ensanchamiento del espacio público ha permitido y fomentado la creciente participación de organizaciones en muy diversos ámbitos: desde la lucha por la democracia o el fomento al desarrollo, hasta la promoción de los derechos humanos, la equidad de género, el cuidado del medio ambiente, la producción sustentable, entre muchos otros (Olvera 2001 y 2003). Éste no ha sido un proceso terso, aislado de problemas ni contradicciones. Sin embargo, ha originado y detonado interesantes procesos organizativos en distintas regiones, capas sociales y ámbitos de acción.

---

<sup>69</sup> Una explicación amplia y, para el caso mexicano, teóricamente más apegada a los planteamientos originales de los llamados “transitólogos” se puede encontrar en el trabajo de Labastida y López (2004).

Un claro ejemplo de lo anterior, lo constituye el movimiento autónomo campesino, dentro del cual opera una serie de organizaciones que lograron salir del control corporativo y clientelar al separarse (o formarse fuera) de las organizaciones oficialistas (como la CNC). El proceso de autonomización de estos grupos no fue ni ha sido fácil debido a que dichas organizaciones tuvieron y han tenido que enfrentar a grupos con una enorme fuerza política (y económica) a nivel local y nacional que a través de mecanismos de cooptación o represión buscaban y buscan controlarlas, bajo el cobijo del régimen (aunque en la era priísta esto fue mucho más agudo), con un doble objetivo: Por un lado, para asegurarse el sustento social que muchas de ellas lograron acumular y poder emplearlo en su beneficio propio, fundamentalmente en términos de legitimidad ante la sociedad, y por el otro lado, para frenar su avance evitando pérdidas de capital político, económico, simbólico, social, etc., que la propia existencia y actividad de dichas organizaciones autónomas les podía significar<sup>70</sup>. Básicamente, el proceso de cooptación se hacía a través de la gestión y manejo de los recursos públicos destinados para el desarrollo del campo o, más en general, con fondos públicos, mientras que la represión era a través de la violencia de las fuerzas oficiales con grupos paramilitares u otros mecanismos desde el interior de las propias organizaciones<sup>71</sup>.

En particular, una buena cantidad de organizaciones de productores de café fueron incorporadas al régimen a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE)<sup>72</sup>, creado en 1958. Según algunos autores (Jaffee 2007: 50, Aranda y Morales 2002a: 8, Fridell 2007: 177, Lewis 2005: 16), este organismo, aunque fue originalmente creado para apoyar a los pequeños productores de café con asesoría técnica y la provisión de algunos insumos como fertilizantes, a partir de la década de los

---

<sup>70</sup> O, en otras palabras, “fugas” en el sistema.

<sup>71</sup> Numerosos autores (Carton de Grammont 2008, Carton de Grammont y Mackinlay 2006, Bartra 1985, 2002, 2003, Hernández 1991, Robles y Moguel 1990, Rubio 1996a, entre otros) han descrito y analizado lo difícil y costoso que ha resultado el proceso de autonomización de esta ala del movimiento campesino.

<sup>72</sup> El INMECAFE fue la entidad pública creada para promover y mejorar la práctica del cultivo cafetalero en México. De 1958 a 1993, ciclo de vida del INMECAFE, el organismo tuvo un papel diferente en distintas etapas. En una primera fase, de 1958 a 1973, realizaba funciones de “investigación, experimentación y asistencia técnica” (Paré 1990). Después de 1973, tomó un rol mucho más importante, ya que en ese año se fusionó con Beneficios Mexicanos, lo que le permitió integrar casi por completo la comercialización del grano en el país. El periodo de crecimiento del instituto continuó hasta la década de los ochenta, cuando llegó a encargarse de la comercialización de casi la mitad de la producción cafetalera del país (Cortés 2008). Sin embargo a finales de la década formó parte de los programas de ajuste estructural y desapareció en 1993. Más adelante, abundaremos sobre esto.

setenta tomó un papel central en el sector. El apoyo de esta agencia gubernamental fue clave para miles de productores que, de otra manera, quedaban a expensas de los “coyotes” locales. Sin embargo, en términos políticos, el INMECAFE se convirtió en la herramienta para cooptar a los productores de café, pues a través de las llamadas Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC<sup>73</sup>), los organizó a nivel comunitario para luego afiliarlos, casi en automático, a la CNC del PRI<sup>74</sup>.

En todo caso, lo importante para efectos del presente trabajo, es que algunas de las organizaciones de productores lograron paulatinamente desprenderse de estos controles y, una vez que alcanzaron un relativo nivel de autonomía, consiguieron establecer interesantes procesos autogestivos de producción para insertarse en cadenas de comercialización alternativas, entre las que destaca el CJ (Fridell 2007, Bartra 2002, VanderHoff y Roozen 2002, VanderHoff 2005, Arditi y Chávez 2008). En particular, las organizaciones de pequeños productores de café (comúnmente indígenas) son las que más han avanzado por este derrotero. Organizaciones que principalmente en Chiapas, Veracruz, Guerrero, Puebla y Oaxaca lograron disolver o disminuir significativamente la dependencia hacia los acaparadores locales y “coyotes” con quienes tradicionalmente comercializaban su café (Reynold's *et al.* 2003).

Para algunos autores el proceso de transformación del régimen corporativo y clientelar, hacia un escenario más de tipo pluralista en el campo mexicano, está lejos de haber concluido debido a que se han generado nuevos mecanismos de control y coerción por parte del régimen o los partidos políticos y también porque permanece la dependencia de innumerables organizaciones campesinas hacia los recursos que dichos actores les pueden aportar. Se trata, en buena medida, de un nuevo escenario en el que las organizaciones campesinas se convierten en aparatos de

---

<sup>73</sup> En particular, en la Sierra Juárez de Oaxaca y concretamente en el área en la que UCIRI se extendería años después, a finales de los sesenta y durante la década de los setenta, operaban dos organizaciones que peleaban la hegemonía en la comercialización del café: la UEPC, relacionada directamente con el INMECAFE y, por ende, con el Gobierno Federal, de extracción priísta y la Unión de Pequeños Productores de Café (UPPC), afiliada directamente a la CNC del PRI. Ambas organizaciones, si bien en un inicio se crearon para mejorar las condiciones de comercialización del café, en poco tiempo quedaron bajo el control de los caciques locales, pertenecientes al PRI (Cobo y Bartra 2007: 71-76). Con esto se puede apreciar con claridad el gran alcance de las redes corporativas del PRI en aquellos años.

<sup>74</sup> En efecto, para principios de los ochenta, el organismo había creado, inicialmente para facilitar la entrega de los apoyos gubernamentales, 2,671 organizaciones que aglutinaban a más de 120 mil productores de café, dos terceras partes de los productores de café de la época (Jessa 2005: 16).

recolección de fondos públicos (generalmente de los programas focalizados para el apoyo a la producción o el combate a la pobreza, entre otros), tendencia que ha llevado a algunos a hablar de un periodo “neocorporativo” (Carton de Grammont 2008: 45) o “semi-clientelista” (Fridell 2007: 182). Sin embargo, y por eso nos parece importante el trabajo de la UCIRI y otras organizaciones vinculadas con el movimiento del CJ, algunas agrupaciones han alcanzado un mayor nivel de autonomía, al encontrar fuentes de financiamiento y apoyo fuera del país.

Por ello, conforme se ha profundizado este proceso de autonomización e independencia de algunas agrupaciones y asociaciones campesinas, y en particular de las que están vinculadas con el movimiento del CJ, nos parece que se crearon formas de organización que en alguna medida trascienden los esquemas del viejo y “nuevo” corporativismo mexicano. Planteamos que crecientemente se desarrollaron (y desarrollan) esfuerzos asociativos (o de acción colectiva) que implican la puesta en marcha de formas autogestivas y alternativas de producción, organización, operación y gestión (o más precisamente, de gobernanza).

Ahora bien, estas nuevas formas organizativas responden a una doble influencia o presión: Por un lado, como ya señalamos, la liberación de los candados corporativos y clientelares del PRI permite una mayor autonomía en los mecanismos internos de organización. Por el otro, la democratización del régimen y su creciente consolidación implica un mayor escrutinio público hacia los actores sociales, como a las organizaciones a las que ahora hacemos referencia. En este sentido, valores y prácticas como la rendición de cuentas, el acceso a la información, la transparencia, la responsabilidad social (no sólo empresarial)<sup>75</sup> ganan importancia para la sociedad mexicana y, de alguna manera ejercen influencia en los modos y formas de organización y operación de los actores públicos. En efecto, con la democratización del régimen mexicano, no sólo se ganaron nuevas libertades y se ampliaron derechos fundamentales, como la libre determinación y organización, sino que se adquirieron algunas responsabilidades ante una sociedad que paulatinamente exige mayor claridad sobre la acción de los grupos y organizaciones que participan en la esfera pública.

---

<sup>75</sup> Actualmente el concepto de responsabilidad social se ha asociado casi exclusivamente con el mundo empresarial. Sin embargo, desde nuestra visión esto es incorrecto en la medida en que hay otros actores que intervienen y actúan en lo público y que, por ende, también generan una responsabilidad para con la sociedad. Una explicación mucho más amplia al respecto se puede encontrar en (Chávez y Patraca por aparecer).

En este escenario, las organizaciones indígenas de pequeños productores de café vinculadas con el movimiento del CJ han tenido que tomar una serie de decisiones para generar nuevas formas de promoción del desarrollo local y nuevos esquemas organizativos en el ámbito interno. Ambos procesos, en muy buena medida, responden a la necesidad de acrecentar el nivel de legitimidad de las asociaciones y grupos campesinos, que se han visto cuestionados de manera continua por diferentes sectores de la sociedad, en buena medida, por la larga historia de corporativismo y clientelismo con que se les asocia directamente y también con el objetivo de ampliar su membrecía y presencia regional, a la baja en las últimas décadas, tal como lo explican algunos autores (Rubio 1996a). Todo, en momentos en que la propia utilidad del campesino y, por consiguiente, sus distintas variantes organizacionales, se ven cuestionadas como agentes del desarrollo nacional por el modelo económico imperante.

Desde esta lógica, como veremos más adelante, la UCIRI es la puesta en práctica de la adaptación por parte de los productores de café (miembros de la organización) a este entorno, en el que existe una mayor autonomía y posibilidad de iniciar procesos autogestionarios, pero en el que el medio social (los diversos públicos en el lenguaje de Sartori -1992), cada vez se hace más importante en términos de la legitimidad externa entendida tal como la explicamos en el primer capítulo.

#### *Liberalización económica en México*

La transformación política del régimen mexicano que someramente describimos en la sección anterior, estuvo acompañada en el plano económico por cambios igualmente importantes y profundos. Las transformaciones estructurales en el modelo de desarrollo que pusieron en marcha los gobiernos a partir de la década de los ochenta, han generado cambios sociales en México que han impactado significativamente a la población rural. Aunque las motivaciones y efectos de los cambios estructurales podrían ser rastreados más allá de este periodo, es a partir de la llamada “década perdida” cuando institucionalmente se reconoce y “oficializa” el cambio de modelo.

En el nuevo modelo, la economía es anclada en el sector de servicios desarrollado en las urbes. Por ello, la población urbana se convierte en el motor de la economía. En los hechos, la población rural

deja de ser una preocupación primordial en la agenda pública. En el campo, solo algunas empresas nacionales, principalmente las más grandes y con mayor capacidad financiera, orientadas particularmente a la agroexportación, merecen atención del gobierno; el resto de los productores prácticamente queda fuera del modelo de desarrollo. El pequeño productor, que durante décadas estuvo a cargo de la producción de los insumos primarios necesarios para el desarrollo del país, en las últimas décadas se convirtió en una figura obsoleta y prescindible para una buena parte de la nueva “tecnocracia” que se hizo cargo del gobierno federal desde la década de los ochenta.

Solo para los reducidos grupos de empresas agroexportadoras, los supuestos del consenso de Washington, seguidos e implementados con un alto grado de ortodoxia en el país, fueron convenientes. Dichos supuestos, según Williamson (1990 y 2004), implicaron –entre otros– acuerdos de libre comercio y disminución de barreras arancelarias, lo que sometió a los medianos y pequeños productores rurales de nuestro país a una fuerte presión bajo una lógica de “guerras de precios” altamente desiguales, en donde la falta de apoyo técnico y financiero han sido la constante. A través de la “Reforma del Campo”, impulsada por el ex presidente Carlos Salinas se implementaron los preceptos del “consenso”, que incluyeron un “importante número de reformas legales, económicas e institucionales que apuntaban a la ‘modernización’ de la agricultura mexicana y su integración a la economía global”, pero que en realidad significaron “una progresiva eliminación de los programas gubernamentales” y, en general, el retiro del apoyo público al sector (Lewis y Runsten 2005: 4). Finalización del reparto agrario, “apertura” para la comercialización de la tierra, significativos recortes al crédito destinado para los pequeños productores, eliminación de los subsidios al agro y la implementación estricta de los preceptos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), fueron algunas de las medidas concretas que adoptó la reforma estructural en el ámbito rural (Fridell 2007: 179).

Como resultado, la realidad del campo mexicano en la actualidad es muy desigual: Un pequeño grupo de empresas orientadas a la agroexportación muy competitivas a nivel mundial, que cuentan con la tecnología más avanzada y que muestran niveles de rentabilidad muy elevados, por un lado, y una gran masa de medianos y pequeños productores depauperados que paulatinamente pierden competitividad y liquidez, por el otro. Además (o como consecuencia) de este fenómeno de concentración de la producción y la rentabilidad, en las últimas décadas, hubo un aumento importante en el desempleo que, en parte, detonado por un crecimiento poblacional

sin precedentes en el país<sup>76</sup>, configuró un escenario muy difícil y complejo para los pequeños productores rurales. Por ello, como señala Rubio (2003: 25 y 26), en un campo “devastado”, “los productores nacionales aparecen como desechables” y se ubican “en un plano de sombra”, en un contexto de “menosprecio y exclusión” generado desde el propio Estado mexicano (Larroa 2008: 22).

De esta manera, los efectos de una realidad definida por una “exclusión estructural” (Rubio 2003: 26) no pueden ser otros más que pobreza, marginación y en general bajo nivel de desarrollo humano en el campo mexicano, en el que “los parias y los desarrapados –o los vagabundos, en términos de Bauman (2001)– se han vuelto mayoría” (Rubio 2003: 28)<sup>77</sup>. Estos efectos, a su vez, acarrearán fenómenos como la migración a ciudades y países que ofrecen mejores condiciones de vida y desarrollo, así como sobreexplotación del medio ambiente y fragmentación comunitaria.

Ante este panorama, durante las últimas décadas, los habitantes del campo mexicano han intentado distintas alternativas para sobrevivir, adaptarse a un nuevo entorno, mitigar los impactos de las transformaciones estructurales o, algunas veces, tratar de revertirlas. En el nivel individual o familiar se profundizan y se multiplican prácticas como la migración, la diversificación de las fuentes de financiamiento, el cambio de ocupación o la pluriactividad, entre muchas otras. Mientras que en el plano colectivo distintas organizaciones han buscado caminos para hacer frente a la también llamada crisis de la vía campesina (Rubio 1996b: 125) a través de una variada gama de estrategias. Dichas estrategias iban desde su incorporación al régimen, hasta la búsqueda de su disolución, pasando por planteamientos intermedios que a través de prácticas disruptivas o negociación –y más usualmente a través de una combinación de ambas– buscan primero, asegurar mejores condiciones de vida para sus miembros –al menos normativamente hablando– y después, una transformación más estructural del modelo de desarrollo impulsado en el país, y más específicamente en el sector agrario, por los últimos cinco gobiernos federales.

---

<sup>76</sup> En 1940 había en México un poco menos de 20 millones de personas, pero en treinta años, es decir en 1970, la cifra aumentó hasta ser casi de 50 millones y en el año 2000 casi 100 millones (INEGI 2010). Los datos anteriores muestran al alto índice de crecimiento poblacional durante el S. XX en México.

<sup>77</sup> La cita de Bauman es nuestra.

En este contexto, la UCIRI, optó desde su creación por mantenerse fuera del control corporativo hegemonizado por el gobierno y el PRI, buscando autonomía del régimen, desde una lógica autogestiva, por lo que claramente puede ser situada para efectos analíticos dentro de lo que ha sido denominado por algunos (Robles y Moguel 1990, Rubio 1996a, Bartra 1985) “el movimiento autónomo campesino”.

Desde nuestra perspectiva la vertiente autónoma del movimiento campesino mexicano contemporáneo, está conformada por una amplia gama de organizaciones que deliberadamente (y muchas veces como uno de sus objetivos centrales) se desenvuelven por fuera de las redes corporativas y clientelares hegemonizadas actualmente por el PRI y, en las últimas décadas, por el binomio PRI-gobierno. En este sentido, la Unión ha mantenido en todo momento una postura apartidista y se ha mantenido alejada de la actividad político-electoral de manera orgánica.

Sin embargo, es pertinente aclarar desde ahora que uno de los elementos distintivos de la UCIRI, y a diferencia de una buena cantidad de las organizaciones “autónomas” campesinas en México, fue que no se planteó como objetivo primordial la transformación profunda del modelo económico y de desarrollo hegemónico en México o la disolución del sistema político, objetivos que dichas organizaciones han buscado, incluso, a través de formas violentas y/o bastante disruptivas. Ni siquiera, dicha organización, se planteó originalmente la transformación radical y general de las condiciones de comercialización de los pequeños productores primarios del país o un cambio profundo en el modelo de relación con el gobierno y sus agencias. Se enfocó únicamente, al menos en un inicio, en mejorar las condiciones de venta del café que producen sus propios miembros, se centró básicamente en un tema productivo y de comercialización, y no, a primera vista, político. Cuando decimos al menos en un inicio, no lo hacemos como un recurso discursivo, sino como una forma de explicar que paulatinamente la UCIRI promovió y estableció agendas de cooperación y coordinación con otras organizaciones de productores tanto para mejorar las condiciones de comercialización de sus productos<sup>78</sup>, como para denunciar y tratar de modificar un entorno completamente desfavorable para los pequeños productores agrícolas del país, aunque siempre sin olvidar su objetivo central.

---

<sup>78</sup> Inicialmente lo hizo con otras organizaciones de productores de café, pero después logró vincularse con organizaciones de productores de otros sectores.

Lo importante de esto reside en que la UCIRI al tomar este camino se distanció de un movimiento, por momentos algo reactivo<sup>79</sup>, al que le ha costado bastante trabajo traducir en una mejora significativa de las condiciones de vida de sus agremiados, los planteamientos y acciones promovidas como respuesta a la crisis de la vía campesina (Carton de Grammont 2008). En efecto, consideramos que la Unión, al dividir su agenda en objetivos de corto y mediano plazo por un lado, y objetivos de largo alcance, por el otro, ha conseguido importantes logros organizacionales que la han dotado de una buena dosis de legitimidad interna y externamente: entre sus miembros, en las comunidades y regiones en donde tiene presencia, entre una buena cantidad de organizaciones nacionales de pequeños productores, de productores orgánicos, y de carácter indígena; así como, a nivel global, dentro de las organizaciones que conforman el vasto movimiento del CJ.

Nos parece que resulta interesante pensar en un caso autogestivo de éxito organizacional rural, en un periodo en el que el movimiento autónomo campesino se encuentra en declive y sensiblemente a la baja de acuerdo con algunos autores (Rubio 1996a, Carton de Grammont y Mackinlay 2006), no sólo en términos de su nivel de incidencia política y posibilidad de interlocución con los demás actores del sistema político, sino con respecto a la propia capacidad para responder a las demandas y necesidades de los miembros de sus organizaciones. En otras palabras, consideramos que rescatar un caso como el de la UCIRI es interesante, importante y útil en la medida en que la organización ha contribuido, hasta cierto punto, a mejorar las condiciones de vida de sus miembros y sus familias, aún a pesar de que se desarrolló y de que actúa hoy en día, en un ambiente sumamente desfavorable y adverso, además de que mantiene un importante nivel de interlocución y negociación con múltiples actores ubicados en el entorno. Por ello refleja, en síntesis, capacidad para adaptarse a un ambiente económico muy desfavorable en beneficio de sus agremiados. Desde esta lógica, la UCIRI aparece, de nuevo, como la materialización del esfuerzo adaptativo de una buena cantidad de productores de café de la Sierra Juárez de Oaxaca a la entrada e implementación del neoliberalismo en México y a la liberalización mundial de los precios internacionales del aromático, tema que trataremos a continuación.

---

<sup>79</sup> Nuestra percepción es que este movimiento ha desarrollado con mayor amplitud y dinamismo movilizaciones y protestas contestatarias ante las decisiones públicas que afectan a los pequeños productores, pero no ha sido igual de efectivo en la propuesta de soluciones a dichos rezagos.

*La crisis mundial de los precios del café*

Si el contexto nacional ha sido muy difícil y adverso para una organización como la UCIRI, en buena medida, sobre todo desde el plano económico, esto es así por un contexto internacional sumamente desfavorable para los productores de café, sobre todo en las últimas décadas. En efecto, durante casi treinta años, desde principios de la década de los sesenta hasta finales de la década de los ochenta, el comercio global del café estuvo regulado firmemente por el Acuerdo Internacional del Café (AIC<sup>80</sup>), un pacto entre los mayores consumidores y productores que llevó a la creación de la Organización Internacional del Café (OIC) entidad que impuso estrictos controles a las cuotas de exportación y precios (Jaffee 2007: 42, Pérez y Echánove 2006: 69, Calo y Wise 2005: 5, Petchers y Harris 2008: 43). De esta manera, los precios internacionales del café controlados por el AIC en el marco de la OIC, oscilaron durante varias décadas entre 1.20 y 1.40 USD por libra. Para Dicum y Luttinger, “durante este periodo los precios del café se mantuvieron relativamente estables y elevados”, por lo que su producción y venta eran un mecanismo efectivo, hasta cierto punto, para promover “el desarrollo de los países tropicales que nunca lo habían producido o que lo habían hecho en muy pequeña escala” (en Jaffee 2007: 42)<sup>81</sup>.

El 4 de Julio de 1989, sin embargo, el mercado global del café cambió radicalmente cuando súbitamente el AIC colapsó. Su desaparición fue una combinación de diversos factores: desacuerdos entre los países miembros, cambios en las preferencias de los consumidores, crecimiento de las ventas de café de los países no miembros de la OIC, y más importante aún, la salida de dicho organismo de los Estados Unidos, el país con mayor consumo de café en el mundo (Calo y Wise 2005: 5, Petchers y Harris 2008: 44). Esto último, en particular es importante para Jaffee (2007: 42), porque muestra en el fondo el cambio en los intereses geopolíticos de los Estados Unidos hacia los países latinoamericanos:

---

<sup>80</sup> El cual se ratificó en los años de 1968, 1976 y 1983 y tenía como objetivo “establecer un equilibrio entre oferta y demanda, evitando la fluctuación excesiva de los precios” (Pérez y Echánove 2006: 70).

<sup>81</sup> Se debe considerar, al respecto, que el café “es el producto agrícola más relevante en el comercio internacional” (Pérez y Echánove 2006: 69) y el “segundo producto básico legal de exportación más valioso del Sur”, sólo después del petróleo (Fridell 2007: 105).

El Departamento de Estado de los EUA trasladó, a partir de los ochenta, su atención de Sudamérica hacia Latinoamérica y más particularmente hacia México y Centroamérica por ser sus vecinos inmediatos. Sin embargo, la rígida estructura del OIC hizo imposible a los EUA usar el comercio de café como recompensa para los gobiernos amigos en la región. La administración Reagan decidió, por tanto, sabotear las negociaciones para renovar el acuerdo a finales de los ochenta, a través de imposibles demandas para el incremento de cuotas de exportación a Brasil y Colombia y colmando su delegación de economistas de la Universidad de Chicago (Dicum y Luttinger 1999 en Jaffee 2007: 42-43)<sup>82</sup>.

Con ello, una vez que el AIC se cayó, los Estados Unidos pudieron negociar directamente con cada país productor en función de los intereses políticos prevalecientes. Ante este escenario, libremente “los países productores colocaron su café en el mercado y los precios cayeron en picada, llegando a 49 centavos de USD por libra en 1992” (Jaffee 2007: 43). Enormes cantidades de café en Brasil, Indonesia y otros países productores, guardadas en bodegas debido al sistema de cuotas imperante hasta julio de 1989, salieron a la venta, lo que se tradujo en un súbito aumento de la oferta en el mercado y una consiguiente disminución de los precios (Calo y Wise 2005: 5). De la noche a la mañana, afirma Jaffee (2007: 43), “los productores de café quedaron expuestos a las fuerzas del libre mercado con resultados devastadores”. Lo problemático es que, aunque se pensaba que al cabo de unos años, eventualmente los precios se volverían a estabilizar por la libre competencia entre los productores del mundo, esto no ha ocurrido y, según algunas fuentes (Oxfam: 2005), esto está lejos de suceder. La razón es que la liberalización de los precios y la derogación del sistema de cuotas acarreó una perniciosa tendencia que no ha sido superada hasta el día de hoy: Desde 1989, la oferta de café en el mercado global supera a la demanda. En los noventa, mientras el consumo de café creció a una tasa anual promedio de 1%, la producción se expandió 3% por año. En 2002, los países productores ofrecieron diez millones de costales de café (de 100 libras cada uno) por encima del consumo mundial (Patchers y Harris 2008: 43, Jaffee 2007: 44).

Una buena parte del café que inundó el mercado desde la década de los noventa provino principalmente de países como Indonesia y Brasil que, con el apoyo del Banco Mundial y otras agencias de promoción al desarrollo, aumentaron su producción de café bajo la idea del

---

<sup>82</sup> Traducción propia.

crecimiento económico basado en las exportaciones (Calo y Wise 2005: 5 y 6, Jaffee 2007: 44). Sin embargo, la mayor parte de todo este café vino de una fuente que parecía altamente improbable: Vietnam (Calo y Wise 2005: 6). Este país incrementó su producción en 1,130 por ciento (unos 14 millones de costales de café) en diez años (de 1991 a 2001), lo que lo llevó del décimo al segundo lugar en la producción de café a nivel mundial. Al respecto Jaffee afirma que (2007: 44):

El resurgimiento de la producción cafetalera de Vietnam fue financiada, promovida y apoyada por el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y el gobierno francés, una decisión en línea con los promotores del neoliberalismo que impulsan el desarrollo a través de las exportaciones como herramienta para la reducción de la pobreza.

Resultaba por demás evidente que el efecto que un aumento importante en la producción en un mercado ya de por sí saturado, con una lógica y consecuente caída de los precios, sería muy negativo para millones de productores y sus familias alrededor del mundo (Jaffee 2007: 44). En especial para los productores de América Central, México, los países andinos, y el este africano, que cultivan la variedad arábica del café, de la que proviene el llamado “buen” café o de tipo gourmet<sup>83</sup>. En efecto, esta variedad de café representa cerca del 70 por ciento de la producción mundial y se cultiva en alturas que van de los 600 a los 1,800 metros sobre el nivel del mar (msnm). Por el contrario, Vietnam y el resto de los países asiáticos, así como una buena parte de los países africanos y el Brasil, principalmente producen la variedad robusta, que crece a baja altura y en climas tropicales. Esta variedad tiene un sabor menos delicado y es usada por los tostadores para mezclarla con la variedad arábica para generar grandes cantidades de café enlatado más económico o de café instantáneo (Jaffee 2007: 45). En las bolsas de valores de Londres y Nueva York se comercian la variedad robusta y arábica respectivamente, y siempre la primera tiene un precio considerablemente menor (Petchers y Harris 2008: 44).

La última crisis de los precios, generada por la sobreproducción de café, fue ocasionada por la entrada de las semillas de robusta al mercado. Al final, sin embargo, la caída de los precios del café terminó por afectar a todos los productores, aunque de manera más seria a los productores de la variedad arábica (Jaffee 2007: 45), incluidos entre ellos, los productores mexicanos.

---

<sup>83</sup> El 97% de la producción nacional de café corresponde a este tipo de semilla (SAGARPA 2005: 14).

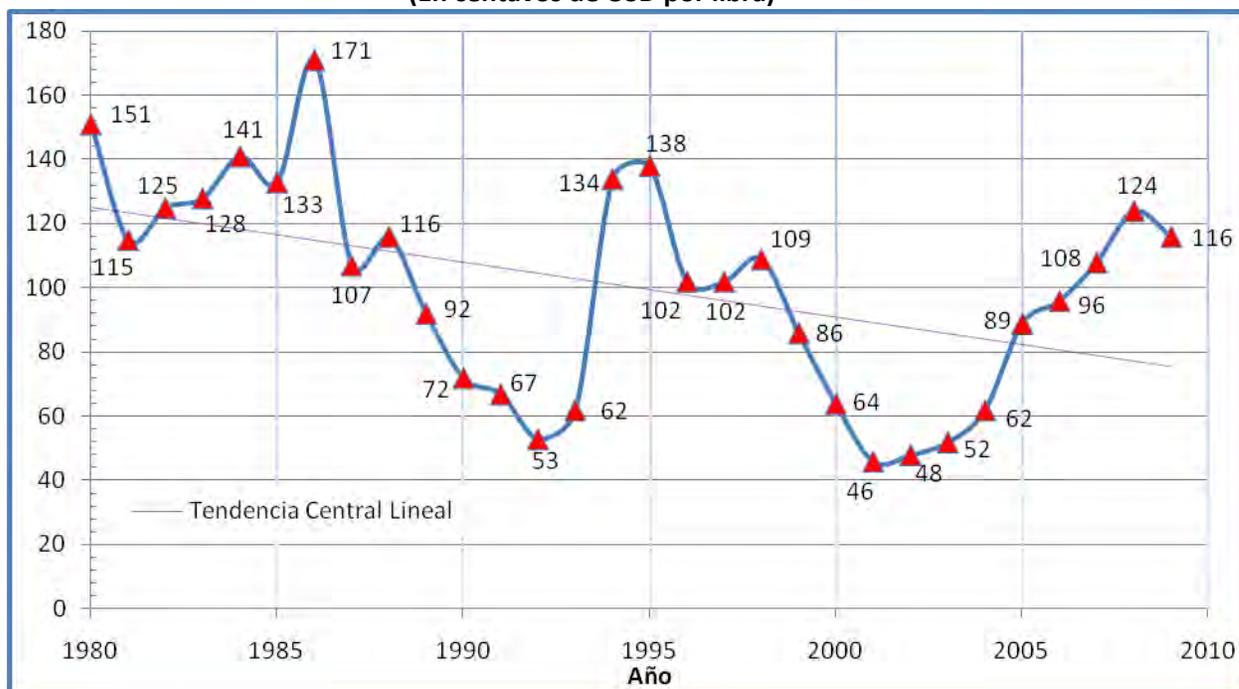
El nuevo escenario, definido por un mercado permanentemente sobresaturado y desregulado, se caracterizó por la constante fluctuación de los precios: Después de 1994 y hasta 1997, cuando hubo algunos “rebotes en los precios del café” (llegó incluso a estar brevemente a 2.50 USD por libra), éstos cayeron precipitadamente, y en 1999 volvieron a caer por debajo de los costos de producción. El precio del café, así, alcanzó su récord histórico más bajo en diciembre de 2001 (Petchers y Harris 2008: 43) cuando llegó a tasarse en 41 centavos de USD por libra (Jaffee 2007: 43). Esta situación prevaleció hasta 2004 cuando el mercado volvió a tener un “rebote” y paulatinamente subió de precio, hasta 95 centavos de USD por libra en 2006. En 2007 y 2008, continuó la tendencia alcista en el precio del café (108 y 124 centavos de USD por libra, respectivamente), alcanzando por breves lapsos el precio mínimo aceptable en el periodo del AIC. Para algunos analistas, “ciertamente el reciente aumento de los precios presumiblemente” tendría “una corta vida” (Jaffee 2007: 44), lo que se corroboró en 2009 cuando el precio volvió a caer (a 116 centavos de USD por libra), en buena medida, debido a la crisis financiera global que se desató a partir de septiembre de 2008 (ICO 2009a).

Si bien no es posible asegurar que el precio del café seguirá deprimido *ad infinitum*, tampoco se puede afirmar que la racha alcista, registrada sobre todo en los últimos años, se mantendrá. Probablemente las únicas certezas que se tienen actualmente en el mercado internacional del café son, el desequilibrio entre oferta y demanda, su gran volatilidad y la imposibilidad de prever en el corto o mediano plazo el precio del aromático y, más a largo plazo, que éste seguirá siendo bajo, al menos con respecto a los años en que prevaleció el AIC. Así lo muestra la siguiente gráfica que incluye un cálculo simple de tendencia central lineal<sup>84</sup>:

---

<sup>84</sup> Si a esta tendencia central se agregara el factor de la inflación de los precios, la caída sería más pronunciada.

**Precios internacionales del café (compuesto)  
(En centavos de USD por libra)**



**Fuente: Elaboración propia con base en ICO (2009b, 2009c y 2009d)**

A pesar de que la OIC aún existe, desde 1989, con el colapso del AIC, no ha logrado imponer ningún control sobre la producción y venta del café. Otra alternativa sería un cambio drástico en la política cafetalera por parte de los EEUU, presumiblemente el único país que por sí sólo podría modificar sustantivamente los mecanismos internacionales actuales de compra/venta del café. Sin embargo, dada la preferencia por las medidas antirregulatorias y por la promoción del libre comercio que tanto las administraciones republicanas como demócratas han mostrado, esta posibilidad se ve lejana (Jaffee 2007: 48). Del lado de los países productores tampoco se observa la capacidad o la voluntad política para limitar los montos de las exportaciones. Si bien esto se intentó en 1993 y 2001, año en que los precios del café cayeron a niveles nunca antes vistos, dichas iniciativas abortaron porque no se respetó el acuerdo o por la falta de voluntad política de algunos países productores<sup>85</sup> (Calo y Wise 2005: 6, Petchers y Harris 2008: 45).

<sup>85</sup> Por ejemplo, México no apoyó la iniciativa del año 2001 porque “el gobierno de los Estados Unidos, amenazó al gobierno mexicano con iniciar una demanda legal en el marco del TLCAN, que en sus artículos 702.2 y 702.3 explícitamente prohíbe acuerdos intergubernamentales en el sector cafetalero” (Calo y Wise 2005: 6 y 7).

Dentro del saldo dejado por la crisis internacional de los precios del café hubo, no obstante, algunos ganadores, principalmente los “grandes tostadores multinacionales”:

los ‘cinco grandes’ de las corporaciones multinacionales del café –que juntas controlan el 69 por ciento del mercado de café tostado e instantáneo– reportaron ganancias récord. Mientras los precios del café que se pagaban a los productores alcanzaban el nadir en 2001, el principal café de especialidad de Starbucks logró un aumento de 41 por ciento en las ganancias durante el primer cuatrimestre del año. Nestlé el más grande de los gigantes de los tostadores, obtuvo incrementos del 20 por ciento en sus ganancias en el mismo periodo y en el primer cuatrimestre de 2003 alcanzó el 13 por ciento (Jaffee 2007: 49).

De esta manera, sostienen Patchers y Harris (2008: 47), hoy en día, una gran parte de las ganancias que reporta el comercio del café se queda en manos de las industrias del Norte. En 1989, los países productores de café obtuvieron 10 mil millones de dólares, producto de la venta del aromático (en total la comercialización del café generó 30 mil millones de dólares), es decir, 30 por ciento de las ganancias que reportó el negocio, se quedaron en los países productores. En 2001 el mercado creció hasta los 80 mil millones de dólares en ventas, pero los países productores sólo obtuvieron 6 mil millones de dólares de dicho monto, aproximadamente el 7 por ciento (Jaffee 2007: 45). En el mismo sentido, los autores (Patchers y Harris 2008: 50) señalan que el margen de ganancias que Nestlé y otras compañías transnacionales obtuvieron después del año 2000 alcanzaron cifras récord. Al respecto, Larroa (2008: 169) informa que dicha compañía en 2006 obtuvo ganancias por 5.7 mil millones de Euros, lo que la ubicó en el puesto 23 entre las 50 empresas con mayores réditos en el año. Desempeños similares en otros años, la convierten en una de las empresas más rentables del mundo y su éxito se basa, en buena medida, en la venta de café<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Diversos estudios, analizados por Patchers y Harris (2008), muestran que el café soluble genera como ganancia directa 26 centavos por cada dólar vendido y el café en grano (tostado) unos 17 centavos. Ambos productos están lejos del margen de ganancia que reportan otros productos, altamente rentables: la cerveza del grupo Heineken obtiene 12 centavos por cada dólar de venta, el sector de carnes frías y embutidos de Sara Lee 10 centavos y Danone 5 centavos en el negocio del yogurt. Con todo, a pesar de la caída de los precios del café, los consumidores no se vieron beneficiados con una disminución de los precios al menudeo (Jaffee 2007: 50).

En el periodo del comercio de café desregulado, dice Renard (1999: 141), “los pequeños campesinos tienen que enfrentar directamente el mercado, sin la mediación de los institutos públicos del café”, proceso que ha traído consigo consecuencias devastadoras para cerca de 125 millones de productores alrededor del mundo, principalmente en América Central, algunos países andinos, México y numerosos estados africanos. En voz de Peter Fritsch del *Wall Street Journal*, se trata de una verdadera “catástrofe social” (en Jaffee 2007: 46), ocasionada “por la reciente crisis internacional de los precios del café, la peor que haya ocurrido” en la historia.

Tomando en cuenta la inflación, los productores de café en numerosos países en desarrollo y sus familias, hoy en día generan menores ingresos por la venta de sus productos que los que ganaban los productores de café hace cien años (Lewis 2005: 12, Jaffee 2007: 45). Lo preocupante es que muchos países dependen en gran medida de su producción de café. Para varios países africanos, por ejemplo, la exportación de café representa la mitad de los ingresos generados por las exportaciones y para algunos países centroamericanos y africanos representa una parte importante del Producto Interno Bruto (Jaffee 2007: 45)<sup>87</sup>.

Esta es la herencia de la reciente crisis del café: incremento de la pobreza y la desnutrición de los productores y sus familias, una enorme migración, abandono o destrucción de los cafetales (muchos de ellos de sombra), y diseminación del desempleo y el hambre entre los trabajadores de las plantaciones de café (Jaffee 2007: 45).

Y aunque a partir de 2004 los precios del café se han recuperado levemente, el daño ecológico y social en los países productores es incalculable. Coincidimos con Jaffee (2007: 48) en que “una corta racha de precios altos no traerá de regreso los árboles talados o reunificará a las comunidades fracturadas por la migración”.

#### *Los efectos de la crisis de los precios del café en México*

La crisis internacional de los precios del café tuvo un fuerte impacto en México, afectando de manera importante a cientos de miles de pequeños productores de café. Conviene ahora voltear la mirada hacia nuestro país, pero en particular el estado de Oaxaca, lugar en el que está situada la UCIRI, para observar algunos de los efectos de la crisis entre los productores de café.

---

<sup>87</sup> Una larga lista de ejemplos sobre las consecuencias de la crisis internacional de los precios del café se puede encontrar en Jaffee (2007: 46-48).

En México, según el último Censo Agrario, Ganadero y Forestal (INEGI 2007), hay un poco más de 350 mil Unidades de Producción de café. En ellas, según la SAGARPA (2005: 8), unos 480 mil productores trabajan una superficie superior a las 664 mil hectáreas (Ha.) en 4,572 comunidades, 404 municipios y 58 regiones del país. Recientemente (INEGI 2007), se cosechó más de 1 millón cien mil toneladas de café<sup>88</sup> en el país, actividad que arroja “ingresos anuales cercanos a los 500 millones de dólares”, monto solo superado por la producción petrolera, el envío de remesas y el turismo (Orantes 2009). Según Lewis y Runsen (2005: 2), las dimensiones de las unidades de producción (en particular de los pequeños productores) paulatinamente se han reducido: en 1970 el promedio de extensión de las áreas de cultivo era de 3.5 Ha., en 2001 de 1.9 Ha. y para 2005 esta relación había disminuido aún más. Datos más recientes, señalan que el 70 por ciento de las unidades de producción es considerada minifundio con unas 1.5 Ha. por productor en promedio<sup>89</sup> (Orantes 2009). Básicamente, en la últimas décadas, México se transformó en “un país en donde los pequeños productores dominan la producción del café” (Jaffee 2007: 40). Por otro lado, se afirma (Lewis y Runsen 2005: 2) que además de disminuir la extensión de las tierras destinadas al cultivo del aromático, en las últimas décadas la producción se ha hecho “geográficamente más remota e indígena”<sup>90</sup>, conclusión con la que coincide Jaffee<sup>91</sup> (2007: 40). Como consecuencia, “las zonas de producción de café coinciden exactamente con el mapa de la extrema pobreza” (Jaffee 2007: 40). En efecto, 84 por ciento de las comunidades cafetaleras “hoy en día registran niveles altos o muy altos de pobreza” y 98 por ciento de los municipios en los que se produce café están considerados por el INEGI en el rubro de “alta marginalidad” de acuerdo con diferentes autores (Aranda 2003: 156, Fridell 2007: 175).

En Oaxaca el café se produce principalmente en la zona serrana, en 771 comunidades, casi todas indígenas, distribuidas en 124 municipios (SAGARPA 2005: 8), en los que la alta o muy alta marginalidad es la constante<sup>92</sup> (CONAPO 2005). Según los datos recabados por el INEGI (2007), alrededor de 53 mil productores en el estado cultivan una superficie de más de 145 mil Ha. El

---

<sup>88</sup> De las cuales se exporta más del 78 por ciento, principalmente a los EEUU y otros países europeos.

<sup>89</sup> Al respecto, se señala que “estas pequeñas parcelas constituyen el 92 por ciento de todas las unidades productivas de café, la proporción más elevada en América Latina” (Jaffee 2007: 40).

<sup>90</sup> Se estima que en México el 80 por ciento de la tierra destinada al cultivo del café es trabajada por indígenas (Lewis y Runsen 2005: 2).

<sup>91</sup> Según los datos del autor, “cerca de dos terceras partes de los pequeños productores de café que trabajan menos de dos hectáreas, virtualmente la mitad de todos los productores de café en México, son indígenas”.

<sup>92</sup> Según Jaffee (2007: 60), 96 de dichos municipios son considerados pobres o muy pobres por el gobierno mexicano.

organismo reporta que la producción cafetalera oaxaqueña fue en 2007 superior a las 203 mil toneladas, más del 17.5 por ciento de la producción nacional. En el estado trabaja la mayor proporción de los 12 mil productores de café orgánicos que hay en el país (Fridell 2007: 175).

Una de las particularidades del estado de Oaxaca y, especialmente cierto en el caso de las regiones cafetaleras es que,

... sus habitantes actuales, están entre los grupos social y económicamente más marginados del país. Virtualmente, en cada índice –incluyendo mortalidad infantil, malnutrición, nivel educativo, ingreso familiar, y acceso a agua potable y electricidad– Oaxaca se sitúa en o muy cerca del último lugar entre los treinta y un estados en México (Jaffee 2007: 37).

Con la caída de los precios internacionales del café, esta situación de pobreza y marginación se profundizó, ya que en México, los productores experimentaron una disminución del 70 por ciento en sus ingresos; se vive, en pocas palabras, una “devastación económica” (Jaffee 2007: 37). Para darnos una idea de lo grave que se hizo la situación para los productores de café en México y particularmente en la zona cafetalera de Oaxaca, consideremos los siguientes datos: Antes de 1997 (Jaffee 2007: 38), “en la región serrana del Estado de Oaxaca se pagaban entre 25 y 30 pesos por Kg de café”<sup>93</sup> (unos 137 centavos de USD por libra) pero “en 2003 el kilogramo de café se llegó a pagar a 6 pesos”<sup>94</sup> (unos 25 centavos de USD por libra), mientras que “el costo de producción era de unos 70 centavos de dólar por libra”, aproximadamente 17 pesos<sup>95</sup>. Esta disminución en los ingresos cafeteros se tradujo, según la antropóloga Paola Sesia, en “importantes incrementos en malnutrición infantil y migración en la zona cafetalera de Chinantla del Estado de Oaxaca”, en la región serrana; fenómenos “directamente asociados con la caída de los precios del café” (en Jaffee 2007: 43) y reproducidos con toda probabilidad en la zona de influencia de la UCIRI.

---

<sup>93</sup> El tipo de cambio en Octubre de 1997 era de 8.36 pesos por un USD. Si tomamos el precio base (25 pesos), tenemos que el precio del café era de unos 2.98 USD por kilo. Este es el precio del café de mejor calidad y, probablemente, producido de manera orgánica. Hacemos esta conversión simplemente para estandarizar estos datos con la información sobre los precios internacionales del café. Estos son datos indicativos que varían de región en región y de cosecha en cosecha, incluso que varían continuamente de comprador en comprador.

<sup>94</sup> Para este cálculo tomamos el tipo de cambio de Octubre de 2003 que era 11.025 pesos por un USD.

<sup>95</sup> Tomando como base el tipo de cambio en el mes de Octubre de 2003 que era de 11.025 pesos por un USD, se desprende que el costo de producción del café es de unos 17 pesos por kilo.

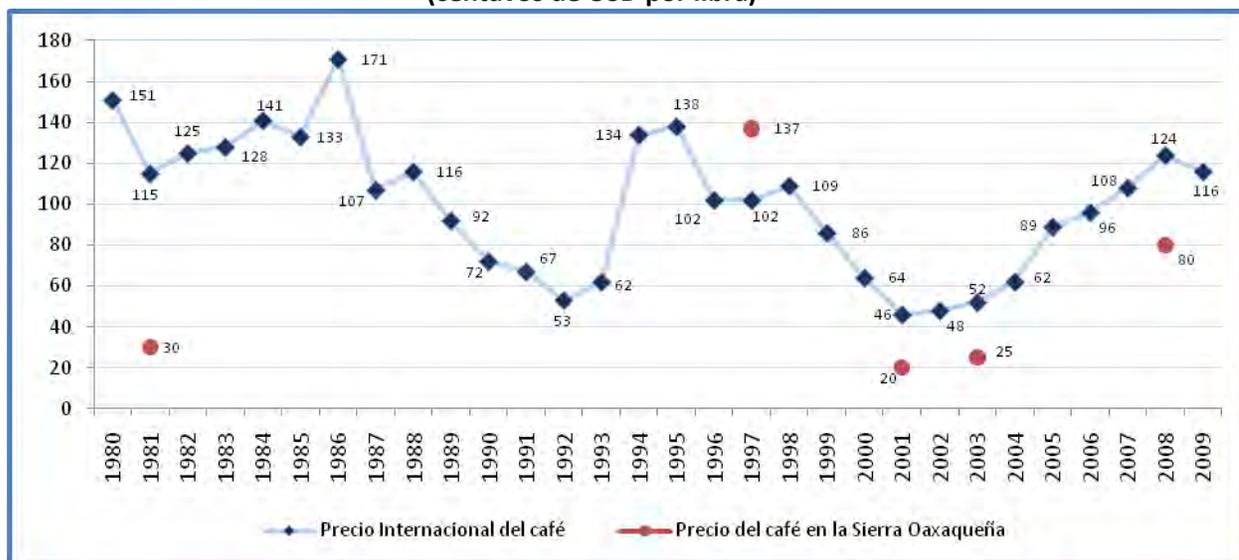
Si bien, como a nivel global, en la Sierra Oaxaqueña los precios del café se han recuperado hasta cierto punto en los últimos años<sup>96</sup>, hasta el día de hoy no se han alcanzado los niveles que se tenían antes de la liberalización del mercado (E007 y E018). Estos números muestran que la situación que prevalece en la zona, es un reflejo del comportamiento global de los precios del café en las últimas décadas, pero también nos muestran una peculiaridad: Continuamente, para no afirmar que es una tendencia general, los precios que se pagan por el café en la región serrana de Oaxaca se colocan por debajo de los precios internacionales, de acuerdo con la información disponible:

**Comparativo de precios del café  
(Centavos de USD por libra)**

Año	1981	1997	2001	2003	2008
Precio internacional del café	115	102	46	52	124
Precio del Café en la Sierra de Oaxaca	30	137	20	25	80
Precio del café en el mercado del CJ	-	121	121	121	125

**Fuentes: Elaboración propia con base en Jaffee (2007), ICO (2009b, 2009c y 2009d), Canada.com (2007), E004, E006 y E018**

**Comparativo de precios del café  
(centavos de USD por libra)**



**Fuente: Elaboración propia con base en Jaffee (2007), ICO (2009b, 2009c y 2009d), E004, E006 y E018**

<sup>96</sup> En 2008 el kilo de café se vendía en promedio a 22 pesos (alrededor de 80 centavos de USD por libra)<sup>96</sup>, precio que más o menos se mantuvo en 2009.

Lo anterior nos lleva a pensar que si en términos macro económicos, como hemos visto, la crisis internacional de los precios del café ha resultado altamente costosa para los países productores, desde un punto de vista micro social, la situación para los productores del aromático es peor. En efecto, el reducido porcentaje de las ganancias que llega a los países productores por la comercialización del café está muy mal distribuido, en buena medida, debido a las cadenas de intermediación y “coyotaje” que depredan aún más los bajos montos que reciben los productores de café en los países en desarrollo. En otros apartados del presente capítulo abundaremos al respecto, desde el análisis del caso de la UCIRI. Por lo pronto, nos parece importante dejar asentado este fenómeno de expoliación que ocurre por partida doble (algo así como una crisis sobre la crisis) y que afecta directamente a los pequeños productores de café, quienes a pesar de todo, siguen siendo la mayor fuerza productiva en el sector en nuestro país.

A pesar de todo y debido a que el café es prácticamente el único cultivo que se puede vender, la gente de la Sierra en Oaxaca y otras zonas cafetaleras del país continúa cosechándolo y comerciándolo, a menudo, a precios por debajo del costo de producción. Incluso a veces no lo comercializa, sino que sólo se puede intercambiar por algunos bienes básicos con los “coyotes” locales (Jaffee 2007: 38, E019). En este aspecto, además de un cálculo meramente monetario observamos que juegan también un papel importante la tradición y otros aspectos culturales, ya que varios de los entrevistados (E005, E007, E019 y E023) señalaron que se dedicaban al cultivo del café porque sus padres y abuelos así lo habían hecho o simplemente, porque eran cafetaleros<sup>97</sup>, porque esa era su identidad.

El proceso de formación y consolidación de dicha identidad ocurrió durante la primera mitad del S. XX. En el proceso, Víctor Pérezgrovas señala que los pequeños productores de café, no sólo lograron romper con el monopolio del cultivo, sino que se apropiaron de él para sus propios propósitos, llevándolo de un cultivo de exportación a algo nuevo: “El café, un producto agrario de plantación, originalmente cultivado en México por terratenientes, se convirtió a lo largo de este siglo, en un producto campesino, plantado por productores con pequeñas parcelas en diferentes partes del país... marcado por la economía campesina y la persistencia de prácticas agrícolas tradicionales” (en Jaffee 2007: 40). En efecto, en México, la historia de la explotación del café es

---

<sup>97</sup> Aunque algunos más jóvenes, también afirmaron que si las cosas no mejoraban, pronto iban a tener que dejar los cafetales y dedicarse a otras actividades como la ganadería (E028 y E029).

muy particular debido a que a diferencia de otros países como Colombia o Brasil, aquí nunca se desarrolló una oligarquía que hegemonizara y controlara su producción. Más aún, sostienen algunos (Fridell 2007: 175, Jaffee 2007: 39), a través de la reforma agraria postrevolucionaria se inició y llevó a cabo un proceso de redistribución de las tierras destinadas al cultivo del café que transformó completamente el panorama de la producción del aromático, especialmente durante el periodo del General Lázaro Cárdenas como presidente del país (1934-1940). Aunque, según Josefina Aranda, desde “1920 la producción de café había desarrollado una identidad propia y dejó de ser un cultivo impuesto por los extranjeros para convertirse en una parte vital de la economía rural comunitaria y de la identidad local” (en Jaffee 2007: 39).

La aparición del INMECAFE en la segunda mitad del S. XX, por su parte, contribuyó a la expansión de la actividad cafetalera en México, afianzando aún más la identidad de los productores del aromático. La agencia gubernamental tuvo un rol muy importante en este proceso porque, como ya se señalaba más atrás, de ser inicialmente una representación gubernamental destinada únicamente a apoyar la producción a través de la provisión de insumos como fertilizantes y agroquímicos<sup>98</sup>, el otorgamiento de créditos y la investigación, se convirtió paulatinamente en la entidad reguladora del sector. En buena medida, esto fue así porque comenzó a comprar porciones cada vez más significativas de la producción a los productores nacionales con precios de garantía y, ocasionalmente, pagos por adelantado (Fridell 2007: 179). En su punto más alto de operaciones, en la década de los setenta y principios de los ochenta, el INMECAFE captó 47 por ciento de la producción nacional de café, convirtiéndolo en el mayor comprador y exportador de café del país. En esa época manejaba un presupuesto anual equivalente a unos 250 millones de USD y tenía más de 4,400 empleados (Lewis 2005: 15). Fue en buena medida gracias a la paraestatal que México aumentó significativamente las exportaciones de café, logrando posicionarse como uno de los países productores más importantes del mundo. Esos eran los tiempos en los que desde el gobierno federal se veía al productor de café como un actor importante en el aparato productivo nacional.

---

<sup>98</sup> Siguiendo los supuestos de la llamada “Revolución Verde”, el INMECAFE promovió la semi-intensificación de la producción en numerosas regiones del país. Para ello, se fomentó fuertemente el uso de agroquímicos con el objetivo de aumentar la productividad de los cafetaleros (Calo y Wise 2005: 21). En las últimas décadas, como veremos más adelante, la producción de café orgánico, libre de cualquier tipo de agroquímico se ha hecho paulatinamente más importante y las organizaciones que participan en el movimiento del CJ han adoptado esta alternativa productiva (Simpson y Rapone 2000: 49).

Sin embargo, desde mediados de la década de los ochenta, y bajo acusaciones de corrupción y falta de entrega de los apoyos y créditos prometidos a los productores, el INMECAFE disminuyó ostensiblemente su capacidad operativa y finalmente desapareció de manera oficial en 1993. La supresión del INMECAFE (Renard 1999: 122), dejó a los pequeños productores del estado de Oaxaca en una situación de completa vulnerabilidad ante las grandes corporaciones, mucho más competitivas, y los productores de otros países, quienes recibían (y en muchos casos aún lo hacen) importantes subsidios por parte de sus gobiernos.

Ahora bien, en estrictos términos de productividad, en la actualidad estos pequeños productores son muy ineficientes, comparados con las grandes plantaciones: los más grandes productores de café, que representan un 0.5 por ciento del total, producen un tercio del café a nivel nacional (Jaffee 2007: 40)<sup>99</sup>. Los datos que aporta Orantes (2009) corroboran lo anterior, ya que según la Senadora de la República, los productores de café minifundistas (hasta 1.5 Ha.<sup>100</sup>), o sea, el 70 por ciento de los productores a nivel nacional, generan tan sólo “el 45 por ciento de la producción total, mientras que un dos por ciento de las fincas, es decir, los grandes productores, tienen 10 por ciento de la superficie y aportan 27 por ciento”.

Sin embargo, a pesar de esta ineficiencia productiva, el café pasó de ser un elemento más en los ingresos de cientos de miles de pequeños productores al pilar de su economía, sobre todo, cuando otros cultivos dejaron de ser rentables, como el caso del maíz, del trigo, entre otros (Jaffee 2007: 41). Lo que ocurrió debido, en gran medida, a la caída internacional de los precios de los alimentos, ocasionada a su vez, y en buena parte, por los bajos precios de los productos agrícolas de los países desarrollados que inundaron los mercados de los países en desarrollo<sup>101</sup>.

En resumen, hoy en día, el sector de producción de café, aún a pesar de que ha sufrido una pérdida de valor y de que los pequeños productores han visto mermados sus ingresos de manera considerable en las últimas décadas, sigue siendo un pilar importante de la economía mexicana. Dichos productores siguen siendo mayoritarios a pesar de lo poco rentable que resulta hoy la

---

<sup>99</sup> No obstante, estos pequeños productores son mucho más eficientes y efectivos bajo otros parámetros, tales como la habilidad para mantener y preservar la vida comunitaria y/o los ecosistemas (Jaffee 2007: 40). La lógica de los productores indígenas, en particular, está continuamente alejada, al menos en última instancia, del cálculo de la maximización de las ganancias de la labor agrícola.

<sup>100</sup> Aquí cabe aclarar que si se sumaran los productores que poseen hasta 5 Ha. su contribución en la producción nacional sería mayor.

<sup>101</sup> Los enormes subsidios que los gobiernos de los países desarrollados dan a sus productores, son una importante fuente explicativa de la estructural caída internacional de los precios de los alimentos.

producción del aromático. Si bien esto se debe explicar no sólo desde un ángulo económico, la productividad de esta franja de productores va en declive frente a las grandes fincas, en manos de transnacionales o asociadas directamente con éstas. No obstante, a través de la creación y puesta en marcha de nuevos mecanismos de producción y comercialización como el CJ, la producción orgánica, la llamada “*slow food*”, la Economía Solidaria entre otros esfuerzos, se han abierto innovadoras pero aún muy reducidas “puertas de escape” para productores que de otra manera están condenados a desaparecer, al menos como eso, como pequeños productores primarios del agro mexicano. Para la creación de estas nuevas “puertas de escape” numerosas organizaciones mexicanas entre las que destaca la UCIRI, han jugado un papel muy importante al lado de organizaciones y grupos solidarios en otras latitudes del mundo, aspecto que discutimos en la siguiente sección.

#### *La UCIRI y el movimiento del Comercio Justo*

Antes de iniciar con una descripción formal de la UCIRI y su desarrollo histórico es importante detenernos por un momento en el análisis de la relación que existe entre la organización y el movimiento del CJ. Esto es porque la Unión, podemos decir, es a la vez causa y efecto de dicho movimiento, debido a que, por un lado, es pionera en la venta de los productos agrícolas a través de transacciones consideradas justas a consumidores solidarios en países desarrollados (el mecanismo básico del movimiento del CJ) y, por el otro, se sujeta a las normativas que el propio movimiento exige y que construyó junto a las organizaciones que lo conforman. Esto, como más adelante veremos con mayor profundidad, ha generado una dinámica en la que se estableció una relación dialéctica entre el CJ y la UCIRI.

Por lo pronto, debemos decir que la UCIRI es un caso muy especial, interesante y de suma importancia, debido a que ha jugado un papel altamente significativo en el desarrollo del movimiento del CJ. Principalmente, por que fue prácticamente la primera organización campesina localizada en un país en desarrollo (en el Istmo de Tehuantepec y algunos municipios serranos en áreas circunvecinas en el Estado de Oaxaca en México) que exportó parte de su producción cafetalera a mercados de países desarrollados bajo algún tipo de mecanismo de CJ o, al menos, eliminando una importante parte de los intermediarios con los que habitualmente comercializaba sus productos.

Así, la Unión fue prácticamente la primera organización a nivel mundial que buscó y concretó esfuerzos de comercialización que les permitieran recibir un mejor pago por los productos que venden. Lo importante de esto radica en que esta estrategia ha sido multiplicada y repetida por un sinnúmero de organizaciones campesinas de más de 50 países en desarrollo alrededor del mundo (principalmente de países latinoamericanos, africanos, y del sudeste asiático) quienes en coordinación con importadores, exportadores, distribuidores mayoristas y minoristas, procesadores, ONG, activistas, consumidores, empresas de variados tamaños y muchos otros actores, conforman hoy el heterogéneo y vasto movimiento global del CJ.

Por ello, desde esta perspectiva, la UCIRI debe ser vista como una de las organizaciones pioneras y fundadoras del movimiento del CJ (Aranda y Morales 2002b). Sin embargo, la organización también ha jugado un papel preponderante en la dirección del mismo en las últimas tres décadas. En este sentido, se afirma (Jaffee 2007, Fridell 2007, Simpson y Rapone 2000) que la UCIRI se ha colocado como un ejemplo a seguir por parte de las organizaciones campesinas dentro del movimiento del CJ, lo que nos lleva a pensar que esta organización es, del lado de los productores y las organizaciones de productores de los países en desarrollo que forman parte del movimiento del CJ, la organización campesina paradigmática del movimiento. Esto es porque las opiniones, argumentos y estrategias que UCIRI desarrolla y expone, generan un importante impacto en dicho movimiento y son consideradas de manera especial por todos sus integrantes y, en especial, por las otras organizaciones de campesinos.

La relación entre el movimiento global del CJ y la UCIRI es muy importante e interesante no sólo porque, por un lado, se convirtió en una especie de modelo para otras organizaciones de pequeños productores, o porque contribuyó significativamente en la definición y creación de los estándares del CJ<sup>102</sup>, especialmente desde la perspectiva de las agrupaciones de productores. Sino porque, por el otro, como parte del movimiento, tuvo que ceñirse a los estándares y exigencias que le impone a sus miembros en términos de producción, organización, contribución al desarrollo local, etc.

---

<sup>102</sup> Aplicables para todas las organizaciones de productores que pretendan vender sus productos dentro del mercado del CJ.

## La organización de la UCIRI y la UCIRI como organización

### *Municipios y comunidades de la UCIRI*

La UCIRI tiene socios diseminados en veinte municipios y 57 localidades (o comunidades) localizados en las zonas del Istmo de Tehuantepec, Sierra Norte, Sierra Sur y Costa en el Estado de Oaxaca<sup>103</sup>. El área de influencia de la organización está caracterizada por tener una población indígena muy numerosa que se dedica mayoritariamente a las actividades agropecuarias (dentro de las cuales destaca el cultivo del café). En los veinte municipios en los que la UCIRI cuenta con socios, el promedio del porcentaje de personas que habla alguna lengua indígena, con respecto a la población total es de 57.57 y en 11 de ellos rebasa el 50 por ciento (INEGI 2005a). Por otra parte, la población de estos municipios se dedica mayoritariamente al sector primario (agricultura, ganadería, caza o pesca). El promedio del porcentaje de la población empleada en este sector es de 75.95 y solo en dos de los veinte municipios esta relación no rebasa el 50 por ciento (INEGI 2001). Por otro lado, dichos municipios presentan un alto o muy alto grado de marginación y sólo el municipio de Santo Domingo Tehuantepec, lugar en el que habitan solo 97 socios de la organización, tiene un grado de marginación medio (CONAPO 2005).

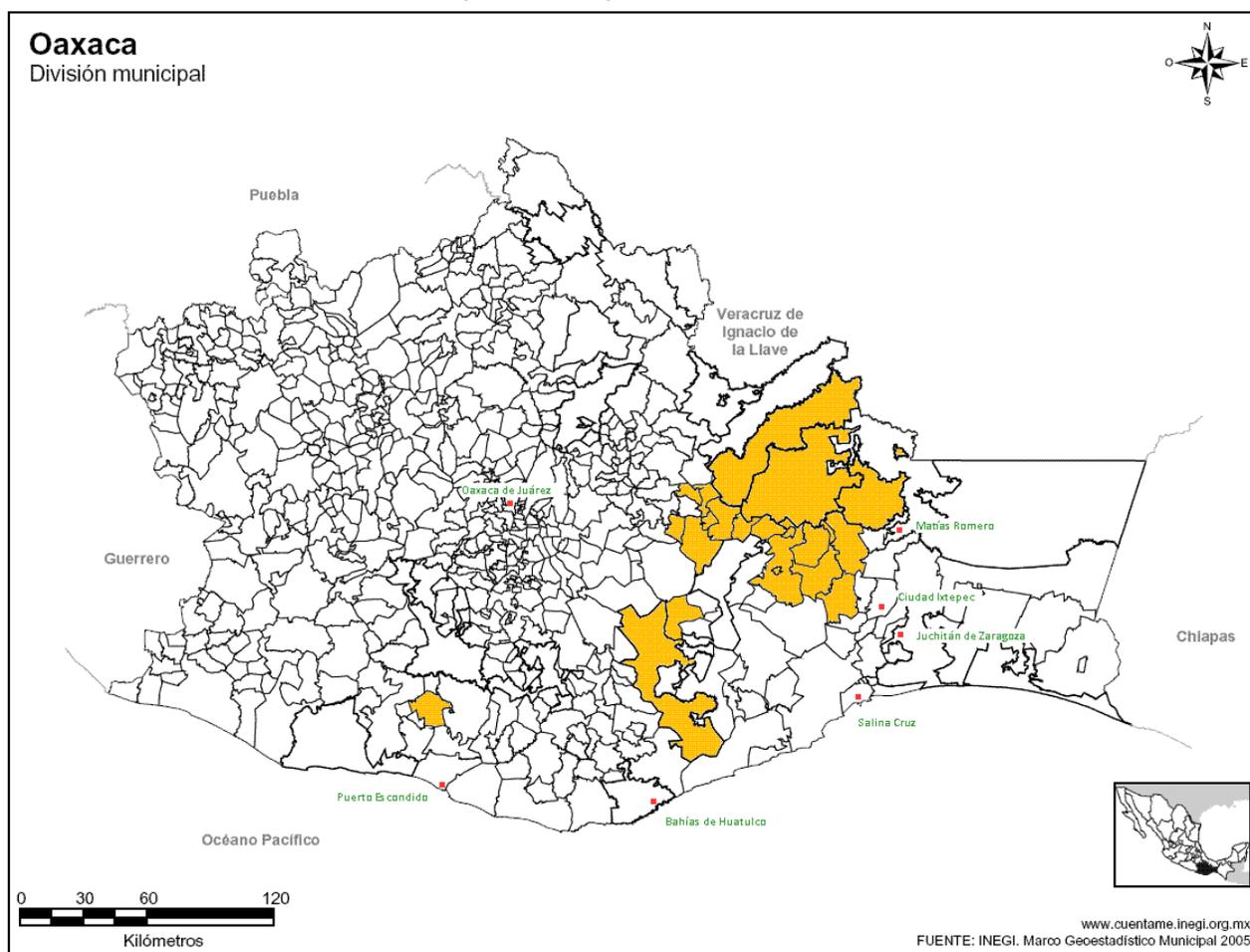
En los veinte municipios en los que hay socios de la organización la tasa de mortalidad infantil promedio casi duplicó la media nacional registrada a fines de la presente década, puesto que en el primer caso es de 34.94 niños por cada mil nacimientos (PNUD 2004), y en el segundo de 18.8, según datos de la OCDE (ArcaMundo 2010). Calculamos que el ingreso promedio per cápita de los veinte municipios es de 12,311 pesos anuales, según datos del PNUD (2004). Por tanto, el promedio diario en este rubro es de poco más de 33 pesos, cantidad que difícilmente alcanzan los grupos indígenas, entre los que se encuentran los productores de café de la UCIRI, tomando en cuenta las condiciones históricas de desigualdad y marginación que han sufrido. Al respecto, García (2007: 20) señala que algunas estimaciones indican que los “indígenas no organizados en la sierra tienen que mantener a su familia con sólo 6 pesos diarios”. Este bajo nivel de ingreso coloca a las poblaciones de la sierra oaxaqueña por debajo de la línea de la pobreza y comúnmente dentro del segmento de pobreza extrema.

---

<sup>103</sup> La lista completa de municipios y comunidades que conforman a la UCIRI está colocada al final del presente trabajo como el Anexo 1.

En términos del Índice de Desarrollo Humano (IDH), la media de los veinte municipios seleccionados es de 0.62328 (PNUD 2004), mientras que la media nacional en 2007 era de 0.8031 y la media estatal oaxaqueña de 0.7336 (PNUD 2007: 166). Finalmente, la media poblacional de los 20 municipios con membrecía de UCIRI es de más de 9,500 personas. Sin contabilizar el municipio de Santo Domingo Tehuantepec, la media poblacional de las municipalidades en donde la organización cuenta con algunos socios es de poco más de 6,500 personas, un promedio nacional muy bajo, considerando que éste es de 42,304 habitantes por municipio (INEGI 2005a). El siguiente mapa muestra la localización geográfica de los municipios en los que la UCIRI tiene presencia:

### Municipios en los que UCIRI tiene socios



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2005b) e información de E006

Las comunidades o localidades con membrecía de UCIRI, en promedio, se encuentran a unos 870 msnm, condición muy favorable para el cultivo del café. El promedio de población de las 57 localidades es de 934 personas, pero las diez menos pobladas no rebasan las 200 y 21 de ellas no

superan las 500. Sólo seis de estas comunidades rebasan los 2 mil habitantes, mientras que el número de hogares promedio es de 234. En cuanto a la escolaridad, el promedio en grados de estudio entre dichas comunidades es de 4.36 y calculamos que un 18 por ciento en promedio, entre la población mayor de 15 años, es analfabeta en las comunidades en las que la UCIRI tiene afiliados.

Con respecto a la prominencia de la población indígena, si en el nivel municipal resulta muy elevada, en un análisis a nivel comunitario dicha relación se acrecienta aún más, ya que de las 54 comunidades sobre las que hay información disponible, en promedio, el 63.74 por ciento habla alguna lengua de la región. Por ello se puede afirmar que las localidades pertenecientes a la organización son todas *comunidades indígenas*, y como tales presentan un esquema de tenencia de la tierra en la que casi por completo ésta es propiedad comunal y no puede ser fácilmente privatizada o hipotecada (Fridell 2007: 183). En promedio, según información proporcionada por miembros de la organización (E005, E009)<sup>104</sup> y de acuerdo con Fridell (2007: 184), cada familia destina entre 2 y 5 ha. al cultivo del café y entre 5 y 8 ha. a la siembra de granos básicos como maíz y frijol<sup>105</sup>. Al respecto, Cobo y Bartra (2007: 67) rescatan de las entrevistas que realizaron que:

Un productor medio tiene dos o tres hectáreas de cafetal, de donde (el productor) saca unos 400 kilos de café cereza, que se vende rápido con los compradores particulares; además de que despulpa y seca otros 600 kilos, que saca en pergamino, una presentación que lleva más trabajo pero tiene mejor precio y que por lo general vendemos a través de la UCIRI...

En términos políticos, la enorme mayoría de las comunidades que cuentan con membresía de la UCIRI, se encuentran en municipios que se rigen por “usos y costumbres” (16 de 20<sup>106</sup>), sistema a través del cual “las autoridades municipales y los representantes comunales son elegidos en asambleas locales conformados por un miembro (invariablemente masculino) de cada familia. No hay partidos políticos y el énfasis se pone en la responsabilidad individual hacia la comunidad y el bienestar general” (Fridell 2007: 184). En efecto, los representantes y autoridades oficiales no se eligen a través de los mecanismos y procedimientos electorales típicos: elecciones en urnas en las que el sufragio es secreto, sino a través de asambleas en las que se discuten los problemas de la comunidad y en las que se debate quiénes (siempre y cuando cumplan los requisitos básicos) son los mejores candidatos para resolverlos.

---

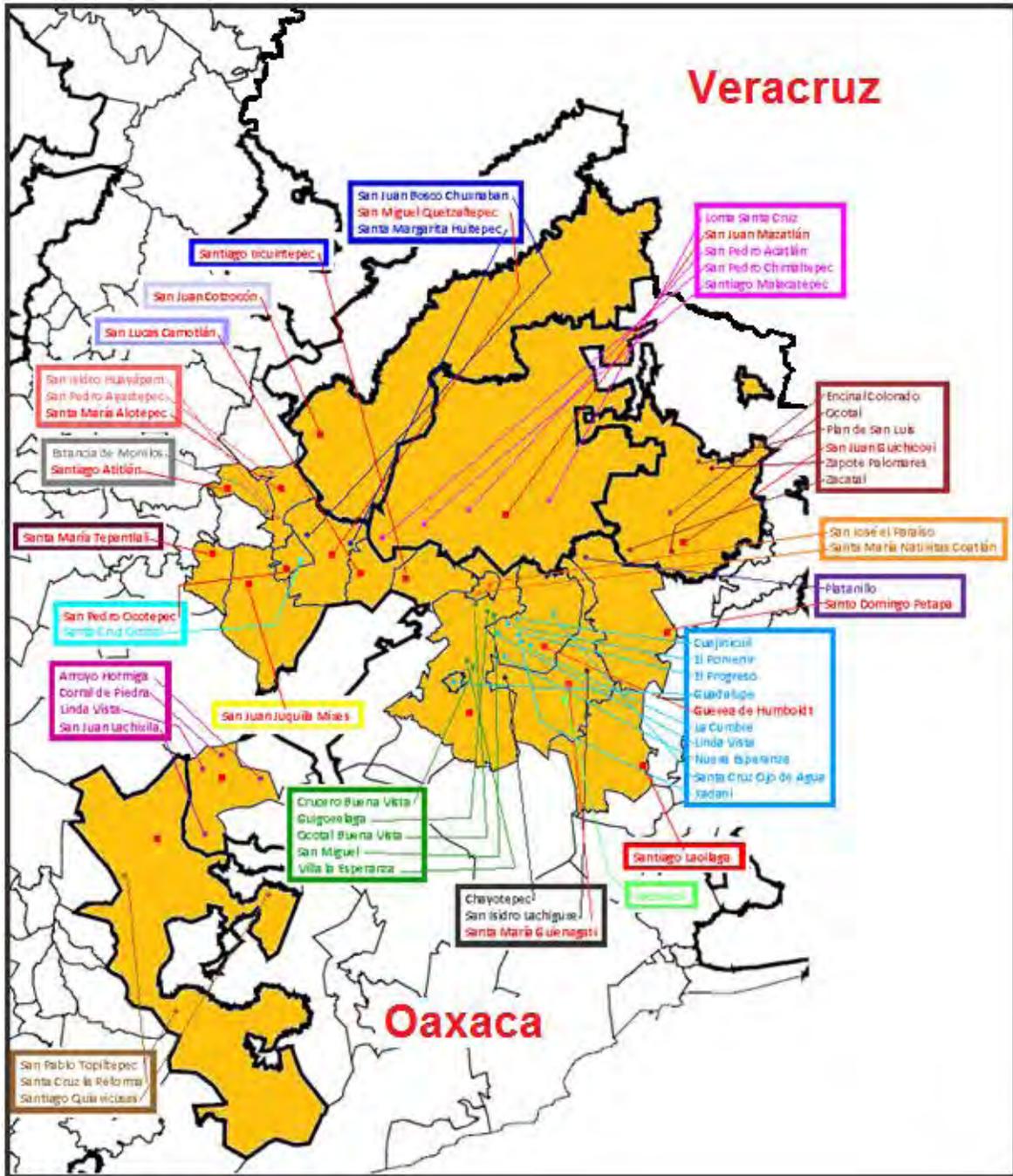
<sup>104</sup> La razón por la que este promedio es superior a los datos que mencionábamos en secciones anteriores es porque la contabilización de la superficie de cultivo en la organización se hace por familia y no por el poseedor legal de la misma.

<sup>105</sup> Proporción muy similar a la reportada por Jaffee (2007) en su investigación sobre Rincón de Ixtlán, Oaxaca.

<sup>106</sup> En los anexos 1 y 2 al final del trabajo se puede consultar cuáles municipios se rigen bajo el sistema de usos y costumbres.

A continuación presentamos un mapa con la ubicación de las comunidades mencionadas:

**Comunidades con membresía en UCIRI<sup>107</sup>**



Cabecera Municipal	
Oficinas Centrales de UCIRI	

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2005b) e información de E006

<sup>107</sup> En este mapa sólo falta la comunidad de San Juan Lachao que por motivos de espacio no pudo ser incluida.

En resumen, podemos decir que la UCIRI se formó, desarrolló, consolidó y opera fundamentalmente en poblaciones muy pequeñas, ubicadas en regiones montañosas, con una elevada proporción de población indígena, con un alto o muy alto grado de marginación, mortalidad infantil y analfabetismo, un muy bajo nivel de ingreso y de desarrollo humano, en las que la actividad primordial es el sector primario<sup>108</sup>, la tenencia de la tierra es casi por completo propiedad comunal y regidas por el sistema de usos y costumbres.

#### *Antecedentes sobre el ideario y formación en la UCIRI*

En una sección posterior se habla sobre la actualidad de la organización y más adelante, se describe y explica el proceso a través del cual se formó la UCIRI desde una perspectiva histórica. Antes de pasar a ambos temas, sin embargo, resulta conveniente detenernos brevemente para explicar algunos de los principios ético-normativos definitorios en la formación y desarrollo de la UCIRI y sus socios.

Esta pausa es importante debido a que las actividades y actitudes de numerosos socios y dirigentes, por momentos, resultan muy difíciles de entender y, más aún, de explicar, sobre todo tomando en cuenta el entorno en que se desarrolló la organización y las condiciones de pobreza y marginación en las que viven sus socios. ¿Cómo explicar el hecho de que en el trabajo de campo se encontró entre los entrevistados elevados niveles de confianza en los líderes de la organización, a pesar de su constante rotación?, o ¿Cómo explicar el que dicha confianza se irradia hacia casi cualquier nivel organizativo de la UCIRI (en las mesas locales, a nivel regional o general) y en prácticamente todos los ámbitos (hacia los líderes, en el manejo de los recursos, en la administración de los proyectos de desarrollo local, etc.)? La respuesta general a esta pregunta, y sobre todo, en congruencia con la hipótesis del trabajo, es que se logró y puso en marcha un diseño organizacional que permite, bajo diferentes mecanismos (que se explican con amplitud en el siguiente capítulo), la inclusión y participación (un tipo de proceso de apropiación) por parte de los socios de la propia organización.

---

<sup>108</sup> Los datos desagregados por municipio y localidad (nivel comunitario) se encuentran en el Anexo 2, al final del trabajo.

Sin embargo, nos parece que una respuesta unilateral y unidimensional a estas interrogantes nos hace perder de vista otros aspectos que pudieran también tener influencia en el fenómeno observado. Por ello, si bien hemos priorizado una explicación de corte politológico-organizacional, hay otros componentes ético-normativos que pudieran ser útiles y que deberían ser tomados en cuenta para un análisis más exhaustivo, en el que se pudieran establecer relaciones causales más complejas, algo que rebasa los límites de este escrito y que aquí sólo los mencionamos.

El primero de estos elementos es el componente religioso de la UCIRI. La organización, tal como se detalla más adelante, en alguna medida es el resultado de la iniciativa emprendida en un principio por el Obispo de la Diócesis de Tehuantepec, Arturo Lona Reyes<sup>109</sup>, quien solicitó a un grupo de sacerdotes, entre los que destacaba Franciasco VanderHoff (de origen holandés), realizar visitas a algunas de las comunidades indígenas de la Sierra Juárez para observar las condiciones de vida de los pobladores y pensar alternativas para contribuir a mejorarlas. La misión de la Diócesis se encargó de organizar algunas reuniones con productores de la zona en su búsqueda por cumplir dicho objetivo. De estas reuniones, reportan varios de los entrevistados y el propio padre VanderHoff, nació la UCIRI (E002, E005 y E009, VenderHoff y Roozen 2002, VanderHoff 2002 y 2005).

La organización, por tanto y desde el comienzo, ha tenido como uno de sus ejes normativos, una arraigada ética fundada en valores religiosos. Y ésta se ha podido preservar y diseminar conforme ha crecido la Unión, debido, en parte, a que el padre VanderHoff se quedó a vivir con los productores de café de la zona, en donde además de su trabajo como productor o jornalero, se dedica al servicio religioso. Desde un inicio, VanderHoff fue nombrado como uno de los asesores de la organización y ha ostentado dicho cargo hasta ahora. Ahora bien, esta ética está profundamente definida por valores cercanos a la teología de la liberación, corriente teológica de la que tanto el obispo Lona, como el padre VanderHoff, son partidarios (E031). Por lo tanto, es una ética religiosa muy impregnada, entre otras cosas, por el interés en la defensa de los pobres e indígenas.

Así, más allá de cuestiones evidentes en donde se denota este cariz religioso de la organización, como el hecho de que cada reunión o asamblea de la UCIRI sea precedida por algunas oraciones, podemos decir que por lo general las relaciones e interacciones al interior están definidas por esta

---

<sup>109</sup> El obispo Lona estuvo al frente de la Diócesis de Tehuantepec de 1971 a 2001.

ética religiosa. Sin embargo, es muy importante aclarar que aún a pesar de que la Unión surgió con una clara cercanía a la iglesia Católica, no se constituyó como una organización de evangelización y promoción de dicha doctrina o en la que fuera el único culto aceptado. De hecho, en el trabajo de campo se pudo observar que en la organización se promueve un entendimiento general de la religión, al estilo del movimiento ecuménico entre las distintas doctrinas cristianas, en la búsqueda de una mayor cercanía, cooperación y entendimiento entre los socios que profesan distintos credos. Un ejemplo de ello, es que las oraciones que se hacen en reuniones y asambleas, son oraciones escritas por los propios socios. No se usan las que son propias de cada religión (E031 y A02).

Otro de los componentes ético-normativos que podrían contribuir a responder cuestionamientos como los que nos planteamos más atrás, es el énfasis discursivo que se pone a la diferenciación con las organizaciones propias del régimen autoritario y, en gran medida afiladas al PRI, que durante décadas definieron la acción colectiva en la zona en la que la UCIRI tiene membresía. Ya se tocó este tema, por lo que lo único que hay que añadir es que en efecto, desde su creación, la UCIRI puso de manifiesto la intención de hacer las cosas de una “manera diferente”, evitando a toda costa, corrupción, prácticas clientelares, mal manejo de recursos, falta de transparencia, etc. Nuestro planteamiento aquí es que cuando se formó la organización, en buena medida el “cemento aglutinante”, fue la necesidad de una agrupación que no reprodujera las prácticas de las organizaciones no autónomas del régimen priista. Cualquier ligera sospecha de que la organización cayera en alguna de dichas prácticas, podría haber significado un desincentivo organizacional muy importante para limitar la cohesión interna o, francamente, para orillar a algunos miembros a utilizar el recurso de la “salida” ante la repetición de los vicios de las organizaciones de las cuáles se pretendía y pretende diferenciar la UCIRI.

El tercer componente en esta lista tiene que ver con el movimiento del CJ. Más adelante retomaremos esta discusión, por ahora solo diremos que la UCIRI al formar parte del movimiento y por los propios procedimientos que éste contempla, está obligada a respetar una serie de ordenamientos basados en leyes nacionales y de orden internacional, así como los acuerdos propios al interior del CJ. Aquí lo importante, es rescatar el carácter legalista y de transparencia que el movimiento del CJ imprime (o, más bien dicho, pretende imprimir) a sus miembros, sobre todo, en la medida en que el movimiento depende en gran medida de la confianza que logra ante los consumidores. Por ello, para los participantes en el movimiento del CJ es fundamental reflejar

una imagen de absoluta transparencia y responsabilidad social. En el caso de la UCIRI, se puso mucha atención sobre esto desde un inicio, pero sobre todo, una vez que comenzaron a hacerse los primeros intercambios con socios internacionales desde mediados de la década de los ochenta. Con ellos se ha logrado establecer acuerdos duraderos en la medida en que se corrobora sistemáticamente un buen manejo de los recursos que aportan por parte de la organización indígena.

### *Actualidad*

Conviene ahora, después de explicar algunos de los fundamentos éticos-normativos que dan sustento a la Unión, hacer una breve descripción de la organización. La UCIRI se constituyó formalmente, es decir, obtuvo su registro legal como organización de campesinos ante la Secretaría de la Reforma Agraria (Registro Agrario 130-84 15/83), en el año de 1983<sup>110</sup>. En aquellos años se conformó por sólo algunas decenas de socios (casi todos zapotecas y algunos mixes y chontales), abarcó una expansión territorial muy limitada (algunas comunidades de la región del Istmo en el Estado de Oaxaca) y comerció unas cuantas toneladas de café en el mercado internacional (entre 35 y 40). Sin embargo, casi treinta años después<sup>111</sup>, con los datos más recientes recabados para la presente investigación, podemos constatar la existencia de aproximadamente 2,400<sup>112</sup> socios, que representan unas 24 mil personas y que viven, como ya señalábamos más atrás, en 57 comunidades localizadas en una veintena de municipios del Estado de Oaxaca (E006 y E005). Hoy, la organización está compuesta en su totalidad por indígenas, mayoritariamente mixes y zapotecos y, en menor medida, por mixtecos, chontales y chatinos (UCIRI s/f y E006) distribuidos porcentualmente de la siguiente forma:

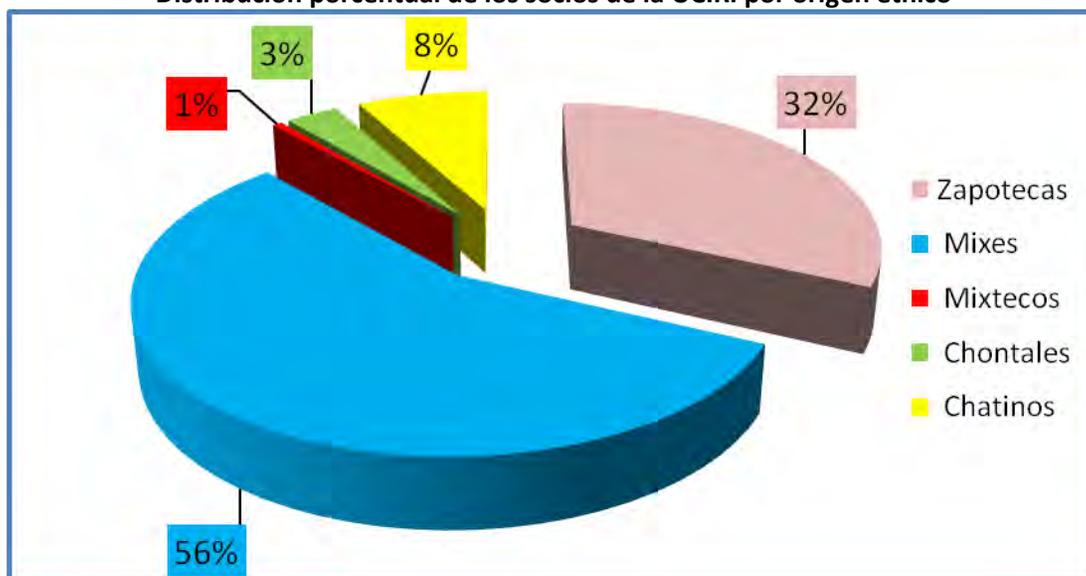
---

<sup>110</sup> El interés de tener el registro legal, a pesar del complicado proceso jurídico-legal que implica y que hasta ahora sigue siendo una cuestión que afecta a la UCIRI, tiene una explicación muy pragmática: Para tramitar la licencia de importación-exportación y otro tipo de apoyos y subsidios gubernamentales, dicho registro es un requisito infaltable.

<sup>111</sup> El tema de la duración y permanencia de la organización puede ser, por sí solo, un indicador de éxito. VanderHoff (E008) señala que el promedio de vida de las organizaciones campesinas mexicanas en el S. XX es de 15 años. En particular esto es cierto para la UCIRI porque ha logrado sobrevivir en un contexto extremadamente difícil, como ya vimos, definido por constantes (y generalmente a la baja) fluctuaciones en los precios internacionales del café, una enorme e incesante presión por parte de los llamados “coyotes” y acaparadores locales, cambios climatológicos drásticos, entre otros factores.

<sup>112</sup> El número actual de los socios de la UCIRI es por sí mismo un tema de suma importancia e interés. El comportamiento de la membresía de la organización, desde el momento de su creación en 1983 y hasta los primeros tres años de la presente década se mantuvo en constante crecimiento. A partir de entonces se estabilizó alrededor de la cifra mencionada.

Distribución porcentual de los socios de la UCIRI por origen étnico



Fuente: Elaboración propia con base en Entrevista 006

Con respecto a la comercialización del café, actividad primordial de la organización, debemos decir que el proceso que puso en marcha la UCIRI ha resultado muy novedoso y se ha empleado como referente en el movimiento del CJ. Dicho proceso se lleva a cabo, de manera muy general, de la siguiente forma: Al inicio de la temporada, los socios, productores de café que viven en las comunidades con membrecía en la organización<sup>113</sup>, informan al CCA un “estimado” del volumen que le “venderán” a la UCIRI. La Unión, en su asamblea general, decide cada año un precio inicial del café. Con este precio se paga aproximadamente el equivalente al 50 por ciento de la producción estimada por cada productor. Este primer pago se llama “anticipo”. La segunda parte del pago se entrega al inicio de la cosecha y recibe el nombre de “ajuste” debido a que se complementa con las variaciones alcistas<sup>114</sup> en el precio mundial del café registradas a lo largo del proceso de producción<sup>115</sup>, así como con el “premio” orgánico. Este mecanismo resulta innovador

<sup>113</sup> En el siguiente capítulo explicamos más detalladamente por qué las comunidades son los miembros de la UCIRI, mientras que los productores, de manera individual, son considerados socios.

<sup>114</sup> Es muy importante subrayar la palabra alcista en este párrafo, ya que el ajuste solo se hace cuando los precios mejoraron. En el caso de que a lo largo del año productivo el precio internacional del café caiga y sea menor que el que se paga en el CJ, no habrá variaciones, puesto que se trata de un precio de garantía. Así los productores saben, desde el inicio de la siembra, aproximadamente qué monto recibirán a lo largo del año y cuándo recibirán los pagos.

<sup>115</sup> A manera de ejemplo, consideremos el siguiente caso hipotético: Si un productor “X” informa a la UCIRI que producirá unos 400 kilos de café orgánico, al inicio de la temporada recibe (si el precio es de 18 pesos por kilo, tal como ocurrió en 2008) 3,600 pesos. Si el productor efectivamente entrega a la organización los 400 kilos estimados, recibirá, de manera garantizada, otros 3,600 pesos, ya que éste es el precio mínimo establecido por el CJ. Casi cada año, las organizaciones de productores determinan a la baja el precio del café, por lo que comúnmente (para no decir que es una situación que se repite cada año), hay ajustes en el

en el ámbito de la comercialización de los productos agrícolas debido a que permite a los campesinos recibir una parte de los ingresos al inicio de la temporada, momento en el que se tiene que hacer inversiones y gastos importantes. Habitualmente, los socios de la UCIRI enfrentaban estos gastos con créditos bancarios que, al final, resultaban muy costosos. Ahora, a través de este mecanismo, es posible hacer una buena planeación de ingresos y egresos en la economía familiar, sobre todo porque hay un precio garantizado y porque hay claridad y certeza en los momentos en que se recibirán los pagos, aspecto que valoran enormemente varios de los entrevistados (E002, E004, E007, E013, E015, E019, E023, E026, E027 y E029) y que se ha convertido en una de las herramientas más importantes del CJ. En términos organizacionales, sin embargo, este mecanismo conlleva un riesgo, ya que la UCIRI, al recoger toda la información del anticipo hace un cálculo del volumen de café que podrá comercializar en el mercado justo y firma los acuerdos correspondientes con los clientes, de quienes recibe pagos por adelantado. Lo problemático está en que en algunos años, por diversas razones (cuestiones climatológicas, aumento del precio del café en el mercado local/convencional, etc.), las organizaciones del CJ no alcanzan a entregar los volúmenes comprometidos con sus clientes y, como ocurre en el comercio internacional, reciben sanciones (multas) por ello, las cuáles se suman a la pérdida de confiabilidad con los clientes; lo que a su vez, se traduce en menores oportunidades de venta para el futuro dentro del mercado alternativo.

Algunas organizaciones de productores del CJ cobran a los productores que incumplieron con el volumen de café “estimado” el monto correspondiente, pero en la UCIRI, desde que este mecanismo se puso en marcha, se decidió que la organización asumiría el costo de las multas, porque se confía en la buena voluntad de los socios (E003, E005 y E009). Y tal parece que esta apuesta ha sido positivamente refrendada por los socios en el entendido de que hasta ahora el volumen de incumplimiento en la entrega del café no ha sido una preocupación importante ni un problema acucioso dentro de la organización, tal como nos lo hicieron saber algunos de sus líderes o asesores (E003, E005 y E009). Bajo este mecanismo, al cierre de 2007, los productores de la UCIRI comercializaron cerca de mil toneladas de café en el mercado internacional<sup>116</sup> del CJ (E006).

---

monto. Así, si el productor “X” recibió el pago del café a 18 pesos por kilo, pero durante el año se registraron alzas que lo colocaron en 23 pesos por kilo, dicho productor recibirá la diferencia al inicio de la cosecha. Con ello captaría 3,600 por la otra mitad del café que vendió a la organización, más 2,000 pesos, por el ajuste de 5 pesos al precio del café. En total recibiría 9,200 pesos.

<sup>116</sup> Del total de la producción cafetalera de la UCIRI, sólo una muy pequeña parte (menos del 5 por ciento), se vende en el mercado nacional, el resto se exporta a diferentes países.

La contraparte de este esquema, la conforman compradores solidarios dispuestos a pagar por adelantado una parte del monto del producto final bajo un precio justo. A continuación presentamos una lista de las empresas con las que la UCIRI hace o ha hecho negocios:

<b>Cientes internacionales de la UCIRI</b>	
<b>Empresa</b>	<b>País</b>
Sakeus AB <sup>117</sup>	Suecia
Comercio Terzo Mondo	Italia
COIND	Italia
A. Van Weelly	Holanda
Neuteboom	Holanda
Malongo	Francia
EZA	Austria
Bertchi	Suiza
Migros	Suiza
Treubles	Suiza
GEPA GMBH	Alemania
Schimmer	Alemania
Just Us	Canadá
Café Campesino	EEUU
Equal Exchange	EEUU
Coop Coffee	EEUU
Wakachaia	Japón
Urtekram	Dinamarca
Viking	Finlandia
Java	Irlanda
Rombouts and Fa. Fort-Beyers	Bélgica
Alternativos	España
Café Michel-Lobodis	Francia

Fuente: UCIRI (s/f: 4) y VanderHoff (2002: 9 y 10)

<sup>117</sup> Empresa de la cuál UCIRI posee un 15% de las acciones.

*Semblanza histórica*

Como ya hemos mencionado, la UCIRI fue constituida con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus socios a través del incremento en los precios del café. Por ello, en el momento en que fue creada, algunos productores de la Sierra Juárez del Estado de Oaxaca, desesperados por los bajos precios que los acaparadores locales pagaban y por las condiciones de cuasi-explotación a las que estaban sometidos (principalmente bajo la presión de “coyotes” y “caciques”), se dieron a la tarea de buscar alternativas para mejorar su situación.

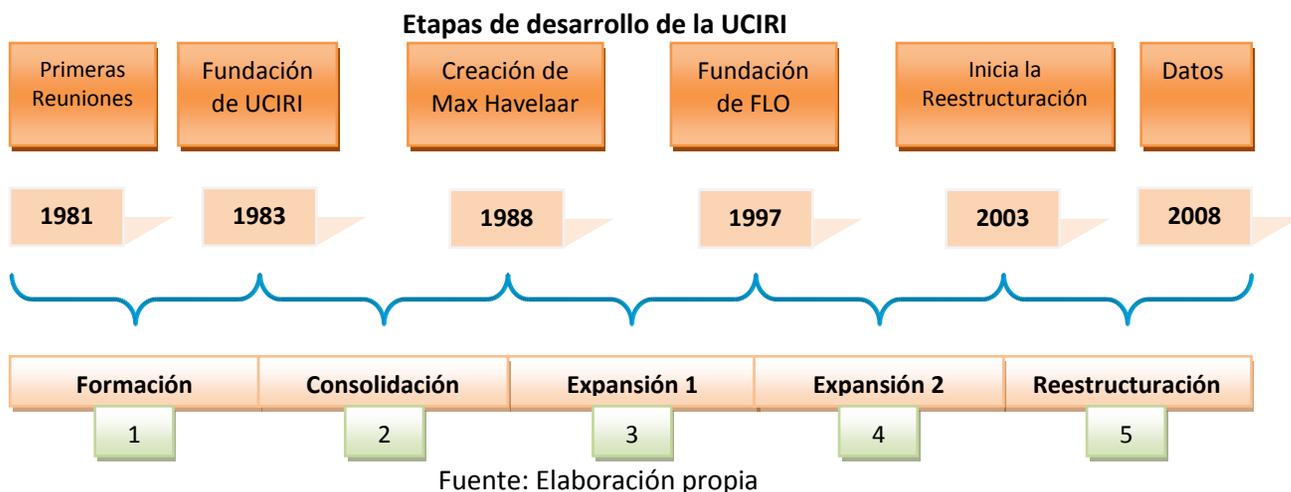
En esta parte del trabajo, nos concentramos en describir y analizar los puntos más importantes en el desarrollo (histórico) de la UCIRI. Para ello, preparamos una división temporal por las distintas etapas que ha atravesado la organización en sus más de 25 años de existencia<sup>118</sup>. Esta revisión no es exhaustiva, más bien es un esfuerzo por sistematizar algunos de los eventos y sucesos más importantes en el desarrollo organizacional de la UCIRI<sup>119</sup>. Para hacer esta revisión histórica proponemos una división en cinco etapas: 1) De *formación*, va desde la primavera del año 1981, cuando se llevaron a cabo las primeras reuniones entre los misioneros de la Diócesis de Tehuantepec y algunos productores de café indígenas y culmina hasta la conformación legal de la UCIRI en 1983. 2) De *crecimiento y consolidación*, va desde este momento hasta el año de 1988, cuando se vende por primera vez café certificado de CJ<sup>120</sup> en el mercado internacional. 3) De *expansión 1* que va desde 1988, hasta 1997, cuando se crea la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX) y se conforma FLO. 4) *Expansión 2*, corre desde 1997, hasta el año de 2003, cuando la UCIRI, inicia un profundo trabajo de reorganización interna. 5) La etapa de *reestructuración*, inicia en 2003 y continúa hasta la fecha, aunque los datos con que contamos llegan hasta el año 2009. En el siguiente esquema planteamos esto de forma mucho más clara:

---

<sup>118</sup> En el Anexo 3, al final de este escrito, se puede consultar una breve cronología de los sucesos más importantes en la historia de la organización.

<sup>119</sup> Aclaremos aquí que esta división se podría hacer de otra manera, priorizando, por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos productivos, la ampliación territorial, entre otros.

<sup>120</sup> Café de UCIRI.



#### a) Etapa de formación

Todavía inmersos en el régimen autoritario, corporativista y clientelista hegemonizado por el PRI, un reducido grupo de productores de café indígenas (no más de treinta) se reunió en diferentes ocasiones durante 1981 y 1982 con el fin de analizar los principales problemas que aquejaban a la región serrana del Istmo de Tehuantepec. Al respecto VanderHoff señala (VanderHoff y Roozen 2002: 57) que el obispo de la Diócesis de Tehuantepec le pidió informarse “de las condiciones en que vivían los indígenas de la montaña, así como de sus costumbres y prácticas religiosas”. Al observar las malas condiciones socio-económicas de los lugareños, el autor, junto con una misión de la Diócesis (cercanos a la teología de la liberación) se encargó de “organizar unas sesiones informativas, con el fin de someter a análisis los problemas que venían aquejando a la sierra y a sus habitantes” (2002: 59), reuniones que se llevaron a cabo en el municipio de Guevea de Humboldt. El mayor consenso en dichas reuniones fue que todos los rezagos que sufrían los habitantes de la región tenían su origen, fundamentalmente, en el bajo precio del café, que por entonces, si bien en el mercado internacional no estaba muy deprimido (era de unos 115 centavos de USD por libra), en el mercado local registraba un nivel mucho menor<sup>121</sup> (30 centavos de USD por libra), de acuerdo con información recabada en el trabajo de campo (E004). A partir de este análisis se decidió poner en marcha un esfuerzo colectivo encaminado, justamente, a mejorar los precios que recibían por su producto. Más en general, de estos análisis, se desprendió la idea de

<sup>121</sup> De acuerdo con uno de los entrevistados (E004) en aquella época el café también se podía intercambiar por otros productos como frijol, maíz, abarrotes varios, etc. El primero se intercambiaba a razón de un kilogramo por veinte kilogramos de café.

que era a través de la organización autónoma y autogestiva como se podría mejorar los precios que recibían por el aromático, lo que, a su vez, implicaba el elemento central para la mejora de sus condiciones generales de vida (UCIRI 2001, VanderHoff y Roozen 2002, VanderHoff 2002).

Así, una vez terminada la cosecha de 1981-1982, algunos campesinos indígenas de Guevea de Humboldt y Santa María Guienagati vendieron directamente una parte de su producción cafetalera a la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) de Misantla Veracruz<sup>122</sup> evitando hacer negocios con los “coyotes” de la Ciudad de Ixtepec a quienes habitualmente vendían el café a precios muy bajos. Para hacer la transacción, los campesinos organizados tuvieron que rentar un camión que llevara su café hasta el Puerto de Veracruz, lo que generó costos adicionales que limitaron el beneficio final (VanderHoff y Roozen 2002: 63). Aún así, la diferencia entre el precio que les pagó la ARIC (95 centavos de dólares estadounidenses –USD–) y lo que hubieran recibido por parte de los acaparadores en Oaxaca (unos 25 centavos de USD) fue bastante importante, lo que generó una gran expectativa entre ellos y otros productores de café de comunidades aledañas (E012). Así, para finales de 1982 productores provenientes de siete comunidades de la zona, ya se habían integrado al esfuerzo colectivo por la búsqueda de una mejora en los precios del café<sup>123</sup> y para 1983 decidieron organizarse formalmente en la UCIRI, que ese mismo año quedó registrada ante la Secretaría de la Reforma Agraria, en calidad de Unión de Comunidades de Responsabilidad Ilimitada (RI)<sup>124</sup>. En la asamblea constituyente de la UCIRI RI participaron productores primarios de 17 comunidades de la región del Istmo de Tehuantepec y otras regiones, pertenecientes a las etnias mixe, zapoteca, mixteca y chontal.

#### b) Etapa de crecimiento y consolidación

Una vez creada, la organización rápidamente ganó presencia en la región y buscó diversas alternativas para mejorar la venta del café de sus miembros<sup>125</sup>, que paulatinamente se hicieron más numerosos (E002 y E005). En 1984, a través del trabajo colectivo (tequio<sup>126</sup>), la UCIRI inició la

---

<sup>122</sup> La ARIC de Misantla (perteneciente a la CNC), contaba desde entonces con licencia de exportación y facilitó a los cafecultores oaxaqueños la exportación de una parte de su producción.

<sup>123</sup> Que podría ser visto como el primer y más importante proyecto de la organización.

<sup>124</sup> El hecho de que la organización, desde su formación, tenga esta figura ha implicado consecuencias importantes sobre distintos aspectos organizacionales en la UCIRI. En el siguiente capítulo explicaremos a detalle este aspecto.

<sup>125</sup> La mejora de la producción y la comercialización del café se constituyó desde entonces como el principal proyecto de la organización hasta la actualidad.

<sup>126</sup> El tequio es una de las instituciones más arraigadas y enraizadas en los usos y costumbres de los pueblos indios de la Sierra Juárez de Oaxaca. De manera sintética, se trata de una forma organizada de trabajo

construcción de infraestructura propia que le permitiera depender cada vez en menor medida de los “coyotes” y acaparadores locales<sup>127</sup>. Así, levantaron la primera bodega para el almacenamiento del café y se instaló el beneficio seco<sup>128</sup>, proceso que les permitió a ellos mismos realizar una buena parte del procesamiento del café que, hasta entonces, lo realizaban los “coyotes”, quienes se quedaban con las mayores ganancias. Las primeras instalaciones de la UCIRI se levantaron en la comunidad de Lachivizá, un pueblo no productor de café por su baja altitud, pero que tiene una ubicación estratégica<sup>129</sup> en la zona. También, en ese mismo año, se iniciaron los primeros esfuerzos para transformar la producción de los miembros de UCIRI en producción orgánica, proceso en el que la visita de miembros de la Organización de Comercio Alternativo (OCA, *Alternative Trade Organization –ATO–* en inglés) alemana *Gesellschaft und Partnerschaft* (GEPA, por sus siglas en alemán) y el representante de la firma Simon Levelt (Hans Levelt, dueño de la empresa de la familia), fue determinante. Con el objetivo de comprender mejor el proceso de la producción orgánica, una representación de UCIRI acudió en el mes de junio de 1984 a la Finca Irlanda<sup>130</sup>, ubicada en el Estado de Chiapas. Ahí se hicieron de los conocimientos necesarios para ajustar la producción a los estándares de las certificadoras orgánicas de los países desarrollados. La primera certificación orgánica a UCIRI se hizo en 1986, para lo cual la organización se puso en contacto con una certificadora alemana de productos orgánicos llamada *Naturland*<sup>131</sup>, que rápidamente inspeccionó, verificó y certificó a la organización campesina para exportar sus productos a la Unión Europea y los EUA (VanderHoff 2002: 5).

---

colectivo que se hace en beneficio de la comunidad. El tequio es la contribución que los integrantes de una comunidad hacen en especie o trabajo a las obras de beneficio general: caminos, escuelas u otro tipo de infraestructura (Zolla y Zolla Márquez 2004)

<sup>127</sup> Con ello, también consolidó y expandió el proyecto central de la organización: la búsqueda y la instauración de nuevos mecanismos y procesos de comercialización del aromático.

<sup>128</sup> El beneficio seco es el proceso por el cual se retira la cascarilla que protege las semillas del café, llamado, en ese momento, café pergamino.

<sup>129</sup> Lachivizá se localiza en la parte baja de la Sierra Juárez, en la zona del Istmo, muy cerca de la Ciudad de Ixtepec, punto del que fácilmente se puede trasladar la producción cafetalera hacia el puerto de Veracruz. Al estar cerca de una buena parte de los primeros pueblos fundadores de la organización, las instalaciones de la Unión establecidas ahí, se convirtieron en su centro neurálgico, en lo que se llama la “UCIRI central”.

<sup>130</sup> Pionera en el cultivo orgánico del café en México, la Finca Irlanda es una empresa social, propiedad del grupo Peters, que desde el año de 1967 obtuvo el certificado de producción orgánica-biodinámica (Finca Irlanda 2009).

<sup>131</sup> *Naturland* está acreditada ante autoridades de la Unión Europea y los Estados Unidos, así como ante el IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements* –en español: Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica–).

Uno de los acontecimientos que dio enorme impulso a la UCIRI en su búsqueda por ampliar el mercado “alternativo” a los productos de sus miembros fue cuando en 1985 la organización obtuvo la licencia de importación y exportación por parte del Gobierno mexicano (Simpson y Rapone 2000: 50 y 51). Varios autores (VanderHoff 2002, García 2007, Jurado *et al.* 2007, entre otros) coinciden en señalar la enorme importancia de este suceso, debido a que abrió las puertas a la organización para interconectarse con un importante número de organizaciones que a mediados de la década de los ochenta comenzaban a abrir posibilidades para mercados alternativos en los países desarrollados. En este punto conviene detenernos para decir que la obtención del permiso de importación-exportación fue un proceso tortuoso y muy complicado debido a que la limitación a las exportaciones de los grupos de campesinos era, en los hechos, uno de los múltiples mecanismos que empleaba el Estado mexicano como parte del control corporativo<sup>132</sup>.

Una vez obtenida la licencia de exportación y la certificación orgánica, UCIRI comenzó a vender el café (procesado y empacado)<sup>133</sup> de manera directa a las firmas Simon Levelt en Holanda y GEPA en Alemania en la cosecha 1986-1987. Ya para entonces, con los remanentes de las ventas hechas al extranjero a través de la ARIC Regional y Nacional<sup>134</sup>, UCIRI logró echar a andar una serie de proyectos de desarrollo local comunitario como el Centro de Educación Campesina (CEC en adelante)<sup>135</sup>, la cooperativa de autotransporte (UPZMI SCL) y el proyecto de salud comunitaria. Cabe mencionar que para entonces, la joven organización campesina ya había sido víctima de

---

<sup>132</sup> En efecto, tanto la Confederación Mexicana de Productores de Café (CMPC) como la Unión Nacional de Productores de Café de la Confederación de Nacional de Productores Rurales (UNCP-CNPR), controlaban el Consejo Directivo del INMECAFE, que se encargaba de dar las licencias de importación-exportación. Estos grupos estaban interesados, de acuerdo con Simpson y Rapone (2000: 50), en restringir las exportaciones de café sólo a los grandes grupos de productores. Resultaba muy novedoso en la época que un pequeño grupo de productores indígenas solicitara una licencia de exportación. Sin embargo, al mismo tiempo, la estrategia y el discurso de INMECAFE para fortalecer y promover el aumento de la producción de los pequeños agricultores como mecanismo de desarrollo social, necesario para dar legitimidad al crecientemente cuestionado PRI, redundó en algunas contadas licencias de exportación para grupos de pequeños productores, situación de la cuál UCIRI sacó ventaja.

<sup>133</sup> Conviene aclarar en este punto que UCIRI exporta únicamente café oro, es decir, café que no está tostado ni molido, por lo que no es para la venta directa al público. Esto es así debido a que el grado de tueste y tipo de molido es variable y depende del gusto del consumidor final. Por ello, comúnmente se prefiere que ambos procesos los realice el exportador, quien conoce mucho mejor el mercado en el que se comercializará el aromático.

<sup>134</sup> Formada en 1982, la UCIRI es fundadora de esta llamada ARIC de ARIC's, como parte de la ARIC Regional de Misantla Veracruz.

<sup>135</sup> Construido originalmente para capacitar a los hijos de los miembros de la UCIRI en las técnicas de cultivo, en especial, en el tema orgánico. Recientemente se reestructuró completamente.

fuertes agresiones por parte de los “coyotes” y acaparadores, comúnmente ligados con los caciques de la región, quienes vieron disminuidos sus negocios (VanderHoff y Roozen 2002, Fridell 2007, Mazariegos 2006), tanto por los nuevos servicios que la organización introdujo en la zona, como por evitar el intermediarismo en la comercialización de sus productos, principalmente el café. Al respecto Mazariegos (2006) detalla que,

UCIRI como organización de pequeños productores de café, provocó grandes cambios en la región donde se instaló, estos grandes cambios positivos que dio la organización no fueron vistos con buenos ojos por los ‘coyotes’ (intermediarios de la región); el hecho que UCIRI estableciera su propio servicio de autobuses, a precios más económicos fue lo que provocó la mayor cólera de los coyotes, ya que tenían monopolizado el transporte desde hacía mucho tiempo. Fueron presa de muchos actos violentos, desde la pinchadura de las llantas de los camiones de UCIRI, hasta la muerte de varios dirigentes de campesinos asesinados por sicarios entre 1985 y 1992; esto hace un total de 37<sup>136</sup> personas muertas, miembros de la organización, incluyendo aquellas que murieron en accidentes tratando de escapar de los asesinos... (2006: 259).

El año de 1987 es particularmente importante en el desarrollo del movimiento del CJ a nivel global<sup>137</sup>. Fue en ese año en el que se iniciaron las conversaciones entre la UCIRI y la agencia ecuménica de desarrollo *Solidaridad*<sup>138</sup> para ver las posibilidades de ampliar el Mercado Justo. Para ello, viajaron algunos campesinos indígenas representantes de la UCIRI a Holanda (lugar en el que se encuentra la organización) y ahí se acordó la creación del primer sello del CJ, el *label* Max Havelaar (VanderHoff y Roozen 2002). La importancia que reviste el acuerdo entre UCIRI y Solidaridad reside en que “es la primera relación orgánica entre una asociación de productores de un país en vías de desarrollo y un grupo de activistas en un país desarrollado” (Arditi y Chávez 2006: 58) con miras a establecer un nuevo mecanismo de intercambio comercial, esencialmente más justo. Pero más aún, es la primera relación que establece un mecanismo de certificación de CJ en el mundo. Una vez firmado el acuerdo de comercialización, comenzó a venderse en Holanda

---

<sup>136</sup> Fridell (2004) reporta que fueron 39 los miembros de la organización asesinados en este periodo.

<sup>137</sup> En este año, y principalmente a partir del acuerdo UCIRI-*Solidaridad*, se pusieron las primeras del proyecto que permitió la masificación del CJ: La certificación.

<sup>138</sup> Para mayor información sobre esta organización se puede consultar Solidaridad (2006).

(en 1988) el primer café certificado de CJ en el mundo, café de UCIRI<sup>139</sup>. Desde ese momento, la organización indígena ha acompañado y ha sido parte de la gran “explosión” que vivió el movimiento del CJ a nivel mundial. En este punto es necesario señalar que la creación de los mecanismos de certificación abrió una nueva e innovadora veta para el CJ. Sin embargo, el esquema de trabajo de relaciones directas entre OCA y organizaciones de productores primarios no fue abandonado con la llegada de los sellos nacionales y con la posterior creación de FLO. Las relaciones directas entre organizaciones de campesinos y organizaciones-empresas solidarias en países desarrollados tipo UCIRI-GEPA se mantienen en la actualidad, acompañadas de la venta de los productos certificados por sellos nacionales o por FLO. En pocas palabras, siguiendo a Frans VanderHoff (2002), desde finales de la década de los noventa, el escenario del CJ se dividió en el mercado que abrieron las OCA y en el mercado FLO.

#### c) Etapa de Expansión I

Después de la creación del primer sello de certificación se dio la primera expansión de UCIRI, en buena medida debido a que se abrieron nuevas y crecientes posibilidades en el mercado inaugurado por la certificación de CJ iniciada por el sello holandés Max Havelaar. Desde este momento la UCIRI buscó no solo seguir creciendo internamente, sino que intentó ampliar su presencia a nivel nacional e internacional. Para ello, logró en 1989 certificarse como organización de producción orgánica, después de gestiones en las que la ayuda de varias ONG internacionales fue determinante. Lo importante en este caso no es solo el hecho de que garantizó una producción orgánica, sino que fue la primera organización de productores que recibió el *status* de organización con producción orgánica<sup>140</sup>. Esto le permitió aumentar la oferta de café orgánico y de CJ y le aseguró crecientes ganancias que se tradujeron en una mayor cantidad de recursos para sus miembros y para la inversión en proyectos de mejora social comunitaria<sup>141</sup>.

---

<sup>139</sup> La razón por la que decidimos hacer el corte de tiempo en la segunda etapa de crecimiento de la UCIRI fue porque consideramos este hecho como la materialización de una iniciativa que abrió un sinfín de posibilidades de expansión del CJ a nivel mundial y para la Unión en particular.

<sup>140</sup> De nueva cuenta, la UCIRI, ahora en el tema orgánico, innovó y ganó terreno que después otras organizaciones de productores aprovecharían. En este caso, hasta la certificación que recibió la UCIRI, las certificaciones se hacían por productor, no por organización.

<sup>141</sup> Tanto la certificación de CJ como la certificación orgánica se traduce en un distintivo (o sello) que se coloca en cada empaque (en este caso de café) que “garantiza que se ha pagado un precio justo al productor y que el producto en cuestión llega a las manos del consumidor final casi sin haber pasado por intermediarios” (Arditi y Chávez 2006: 62). De acuerdo con Renard (2005: 424), los importadores son los

Otro aspecto relativo a la comercialización del café que le permitió a UCIRI expandir su presencia a nivel internacional fue la posibilidad de recibir pagos por adelantado para ser invertidos en el proceso productivo. En efecto, firmas como *Simon Levelt* y *GEPA*, entre otras, gracias a la confianza adquirida después de algunos años de comerciar con la organización indígena (y después de que esta demostró tener la capacidad de sostener una producción constante), a partir de 1989 comenzaron a instrumentar esta modalidad crediticia para una organización a la que prácticamente ninguna institución bancaria hubiera concedido un crédito en aquellos momentos. Una medida más que impulsó la organización para expandir sus horizontes comerciales fue la diversificación de sus compradores: en 1990 decidió buscar nuevos compradores directos, (que simplemente respetaran el precio del CJ) y así comenzó a exportar café a los EUA con la organización *Equal Exchange*<sup>142</sup>.

En el periodo 1988-1997, correspondiente a la primera expansión, la UCIRI apoyó, organizó e impulsó la creación de varias organizaciones de productores y de CJ (o se integró a algunas ya formadas) en el plano nacional e internacional. En el primer caso, en 1989 creó, junto con otras organizaciones, la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNO)<sup>143</sup> y la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO<sup>144</sup>). En 1993 participó en la creación de la Asociación Mexicana de Inspectores Orgánicos, de la cual UCIRI inmediatamente se hizo socia, y cuya finalidad es hacer más sencillo y económico el complicado y costoso proceso de inspección orgánica<sup>145</sup>. Un año después, en 1994, participó en la conformación de ECOMEX, organización que se creó para iniciar el análisis de la certificación ecológica. Finalmente, en 1997, formó parte del grupo de organizaciones que creó la Certificadora Mexicana de Productos y

---

únicos intermediarios permitidos en el esquema del CJ. Arditi y Chávez (2006) y Renard (1999) explican con mayor amplitud el funcionamiento e importancia teórica de los sellos de CJ.

<sup>142</sup> ONG internacional que desde hace más de 20 años ha promovido el CJ a nivel global. Inicialmente se dedicó a promover las exportaciones de café bajo esquemas de CJ pero recientemente ha incursionado en decenas de productos producidos por campesinos pobres de países en desarrollo, principalmente de América Latina (Equal Exchange 2009).

<sup>143</sup> Una organización “paraguas” que aglutina a más de 80 mil pequeños productores organizados de forma independiente.

<sup>144</sup> Ambas organizaciones fueron una primera respuesta a la dramática caída en los precios del café de esos años.

<sup>145</sup> Cabe señalar que este proceso no estuvo exento de problemas debido a la oposición de algunas organizaciones de inspección y certificación internacionales. Sin embargo, su éxito, como más adelante veremos, se reflejó en la creación de la primera agencia nacional de certificación.

Procesos Ecológicos (CERTIMEX) que estuvo temporalmente bajo la supervisión de IMO Control (de Suiza) y posteriormente KRAV (empresa sueca), para después, funcionar de manera autónoma<sup>146</sup>. En el nivel internacional, en este periodo, UCIRI se integró, en 1990, a la IFOAM, formó parte del Consejo Directivo del Sello Max Havelaar (de 1989 a 1992) y en 1997 jugó un importante papel en la creación de FLO.

Por otra parte, en el ámbito local en este periodo UCIRI continuó la expansión, construcción y creación de servicios comunitarios en beneficio no solo de sus miembros sino, en general, de las comunidades en donde la organización tiene presencia. Así, se pusieron en marcha, en 1989, los servicios comunitarios de radio comunicación para mejorar la comunicación entre las distintas comunidades con membresía de la organización, se instaló la ferretería<sup>147</sup> y se estructuró el fondo de ahorro y crédito, que se convirtió, a la postre, en uno de los proyectos más importantes y mejor desarrollados de la organización: La cooperativa de servicios financieros Esperanza Indígena Zapoteca S. C. (EIZ). En 1994, se finalizó la construcción de la Clínica de Salud en Lachivizá y en 1996 iniciaron los esfuerzos para ampliar y hacer más equitativa la participación de las mujeres en la organización: primero, la capacitación en el CEC se hizo mixta y, después, se comenzaron a estructurar proyectos para el apoyo directo a las mujeres, como programas de capacitación para la producción. También, en este periodo se inició con proyectos para mejorar las condiciones de vida en el seno familiar: dieta familiar balanceada a través de la cría de animales menores (gallinas, puercos, peces, etc.) y mejora de la vivienda (construcción de baños ecológicos y estufas ahorradoras de leña). Finalmente, en este lapso de expansión y crecimiento, la organización comenzó a dar apoyo y asesorías a otras organizaciones de pequeños productores primarios en México. Este fue el caso del apoyo técnico y logístico en aspectos orgánicos y de exportación que dio a la Unión Majomut<sup>148</sup> en 1996.

---

<sup>146</sup> La creación de CERTIMEX tuvo una gran importancia porque permitió disminuir los precios de las certificaciones, que son absorbidos en su totalidad por los productores. Al tener una base nacional, el costo de transportación y operación de las certificaciones disminuye sustancialmente.

<sup>147</sup> Este proyecto recibió el nombre de Ferretería "Lachinavani" S.A. de C.V. En ella se vendían productos para el trabajo agrícola a precios bajos, con precio especial para los miembros de la UCIRI. Desapareció recientemente.

<sup>148</sup> La Unión de Ejidos y Comunidades de Cafecultores del Beneficio Majomut, es una organización que agrupa a más de 900 familias de productores de café de 32 comunidades indígenas, de las etnias tzeltal y tzotzil de la región de los Altos de Chiapas. Fue creada en 1982 y se registró legalmente ante las autoridades agrarias del país en el año de 1983 (Unión Majomut 2009).

## d) Etapa de Expansión II

A partir de 1997 cambió ligeramente de orientación en la medida en la que se transformó el panorama del movimiento global del CJ con la creación de FLO y en la medida en que la creación y puesta en marcha de CERTIMEX dotó de mayor independencia y autonomía (con respecto a las certificadoras europeas) a la UCIRI. En efecto, la creación de FLO tal parece que dividió al movimiento del CJ, al menos, en dos esquemas o sistemas de venta, punto que Frans VanderHoff (2002: 11) explica con mucha claridad, aunque el autor señale en realidad tres posibilidades<sup>149</sup>:

Tenemos que discernir entre tres etapas del desarrollo del Mercado Justo que ha llevado a tres tipos de Mercado:

- La primera etapa fue el establecimiento de mercados alternativos (ATO) que surgieron en los finales de los años sesenta. Importaron sobre todo Artesanías y productos como miel, sésamo, café, té, etc. Que los distribuyeron en sus tiendas (Tiendas del Mundo) o a grupos sociales, de las iglesias, etc. No manejaron volúmenes grandes, pero hubo una acumulación de experiencias de mercadeo y un proceso educativo de concientización, con el público en general. Fue con estos ATOs que UCIRI tuvo el primer contacto.
- La segunda fase fue el establecimiento de mercados con un sello de garantía: Max Havelaar, etc. El aumento de la demanda por parte de los productores hizo necesario promover, empezando con café, productos de organizaciones sociales hacia un público más amplio.
- Una tercera fase, que apenas comienza, es la relación de las organizaciones con la industria en forma directa bajo condiciones parecidas a las de la segunda fase (Frans VanderHoff 2002: 11).

En todo caso, la importancia de esta “segunda” expansión de UCIRI es que se concentró en el mercado abierto por FLO, lo que se explica por las altas expectativas que la creación de esta organización “paraguas” del CJ generó en un inicio en los países desarrollados y en las organizaciones de productores<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> Debemos decir que la tercera alternativa más que una realidad que opera actualmente es una posibilidad en el horizonte del movimiento del CJ a nivel global. Por ello, en este trabajo nos limitamos, en concordancia con los argumentos de VanderHoff, a hablar de dos tipos de mercados dentro del CJ.

<sup>150</sup> En el proceso de creación de FLO, UCIRI jugó un papel central. Como ya hemos señalado, es pensable que en buena medida esta organización jugó un papel de representante de las organizaciones de campesinos a

Así, durante el año de 1998 la UCIRI concentró una buena parte de sus esfuerzos en apuntalar los proyectos locales echados a andar durante la etapa anterior, pero fundamentalmente, en contribuir a la consolidación del sistema global de FLO. Para esto, participó en el diseño de los mecanismos de certificación para productores, colaboró con la creación de los estándares de certificación de importadores y empresas (dispuestos a vender productos provenientes del CJ), contribuyó con la estandarización de los sellos nacionales y apoyó las tareas que permitieron homogeneizar el precio del CJ<sup>151</sup>.

Otra forma en la que la organización contribuyó de manera relevante en el establecimiento, expansión y fortalecimiento del sistema FLO fue su decidido apoyo, a partir de 1999, a la creación (concretada en 2001) del sello mexicano de certificación “Comercio Justo México”. La participación de UCIRI en este proceso fue muy importante porque, dada su amplia experiencia de trabajo con otros sellos nacionales de diferentes países, pudo aportar información relevante sobre la operación, administración, construcción de alianzas y otros importantes temas al primer sello nacional de certificación que se creó en un país en desarrollo. La creación de CJ México tiene, en este sentido, una enorme relevancia analítica, debido a que el empuje de organizaciones como la UCIRI permitió a México ser el primer país del mundo en el que se expresan las dos caras de la moneda del CJ: la versión Norte, conformada por los grupos de activistas solidarios y los consumidores responsables de los países desarrollados y la versión Sur, compuesta por los grupos de pequeños productores pobres y marginados.

Debemos aclarar que la nueva línea de crecimiento que siguió UCIRI, inaugurada por la creación de FLO, no significó que la tendencia de expansión descrita en el apartado anterior, hubiera sido abandonada. La línea ascendente de en términos del crecimiento y multiplicación de los proyectos de desarrollo, de aumento de la afiliación y la expansión territorial, continuó en esta etapa. En 2001, se formó un fideicomiso de garantía líquida para la obtención de créditos con el apoyo del Fideicomiso de Riesgo Compartido, que es la agencia del Gobierno Federal encargada de promover los agronegocios (E002). En 2002, se logró la integración de la organización de la zona mixe. Para

---

nivel mundial durante este proceso. De hecho, la organización fue una de las primeras en plantear la necesidad de la unificación de los sellos nacionales debido a lo difícil y tortuoso que resultaba hacer para cada país el proceso de negociación y de estabilización “burocrática” necesario para colocar sus productos en los diferentes mercados.

<sup>151</sup> La experiencia de haber seguido tan de cerca la creación y trabajo de CERTIMEX le permitió a UCIRI contribuir significativamente en este proceso.

ello, se construyó la infraestructura<sup>152</sup> necesaria para formar una organización descentralizada regional. Lo mismo ocurrió, un poco tiempo después, con la zona chatina. Provenientes de de varias comunidades del Municipio de San Juan Lachao, cerca de la costa del pacífico, aproximadamente 200 socios se integraron a la UCIRI (E011 y E026).

En cuanto a los acuerdos con otras organizaciones y la expansión del CJ en el ámbito nacional, la UCIRI jugó un rol central en la creación de Agromercados SA de CV en el año 2000. Esta sociedad anónima se formó como una empresa social integradora comercial, en la que no sólo se opera con café, sino que además se comercializan productos como amaranto, fibras de maguey, frijol, maíz, etc. Organizaciones indígenas campesinas como CEPCO, la Unión Majomut y otras, participaron en la creación de esta empresa mediante la cual se busca promover la comercialización de productos agroindustriales bajo esquemas de CJ y prácticas agrícolas orgánicas. De igual forma, la UCIRI tomó la iniciativa para la formación del Consejo Mexicano de Cafecultura Sustentable AC, que es la última rama de las redes de CJ en México<sup>153</sup>.

No obstante, aunque en esta etapa encontramos una expansión importante de la organización en las capacidades y alcances en los ámbitos local, nacional e internacional, comenzaron a surgir algunos signos de malestar por la falta de resultados entre los miembros, lo que reflejaba la necesidad de cambios en la organización. Muy probablemente, una de las fuentes explicativas más importante del origen de este sentimiento de malestar, radica en las elevadas expectativas que se colocaron en FLO y algunas polémicas políticas que ha seguido dicha organización desde su creación: la baja o nula participación de las organizaciones de campesinos en su estructura de gobierno, la errática y, a veces poco clara, política de certificación a las organizaciones, la indiscriminada apertura de nuevos mercados para los productos del CJ<sup>154</sup> y los “lentos” resultados de la misma, así como las tentativas de disminuir el monto del precio del CJ del café en aras de

---

<sup>152</sup> Oficinas centrales, beneficio seco, planta de procesamiento, etc.

<sup>153</sup> Esta asociación tiene como objetivo central fomentar el desarrollo de la cafecultura sustentable en México, promover la producción orgánica y ecológica de café y apoyar a las organizaciones cafetaleras en la transición hacia la producción sustentable de café. Su sede está en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

<sup>154</sup> Como la certificación dada a Starbuck's, MacDonal'd's, entre otros. En otras palabras, esto significa que FLO buscó distintas formas para abrir mercados para los productos del CJ que, desde algunas interpretaciones, resultaron altamente polémicas o definitivamente erróneas. Para algunos (Durán en Chávez y Arditi 2008: 173), la apertura de mercados para los productos del CJ no se debe hacer de manera indiscriminada y bajo cualquier costo porque eso representa riesgos para la estabilidad y crecimiento del movimiento.

vender mayores volúmenes de productos. Todos estos factores impactaron en los precios y volúmenes de venta de la UCIRI, por lo que hubo entonces la necesidad de replantear el rumbo de la organización.

e) Etapa de reestructuración

En efecto, al darse cuenta de la enorme dependencia de la organización a las políticas dictadas por FLO y los bajos resultados de dichas políticas, se inició un proceso de reestructuración en la organización que continúa hasta hoy. Al iniciar la aventura de FLO, algunos pensaron que rápida y automáticamente los beneficios que se reparten entre los productores integrados al movimiento del CJ crecerían y se multiplicarían. No obstante, estos beneficios si bien es innegable que efectivamente han llegado, no lo han hecho en una magnitud que signifique una transformación radical de las condiciones de vida de los productores pobres o, al menos, no en el nivel de las expectativas originalmente generadas. Por ello, en lo que constituye una visión incluso compartida por una buena parte de los miembros de la UCIRI, el CJ sigue apareciendo en el horizonte más como un proyecto prometedor y con enorme potencial de crecimiento y no como la solución a los problemas de los productores primarios y sus familias. No es materia de este trabajo tratar esta discusión, en todo caso, lo importante es señalar puntualmente que probablemente esta desazón y malestar con el movimiento global del CJ y, en particular con FLO, ha originado que la UCIRI establezca nuevas estrategias de desarrollo y crecimiento.

Una de ellas y que probablemente puede fortalecer la tercera fase del movimiento del CJ, comentada más atrás, fue el acuerdo comercial que la organización estableció con la tostadora francesa Malongo y la cadena comercial Carrefour para vender una significativa parte de su producción cafetalera sin la intervención de FLO, alguno de los sellos nacionales de certificación o alguna OCA. Esta decisión, acordada por los miembros de UCIRI en 2004, se tomó en un momento en el que el consejo directivo de FLO discutía la posibilidad de disminuir el monto del precio del CJ (unos 120 USD por quintal) con el objetivo de ampliar la base de clientes a nivel mundial<sup>155</sup> (E002). Una vez tomada esta decisión, UCIRI dio el ejemplo, no sólo de que era posible ampliar el mercado

---

<sup>155</sup> Esta discusión se inserta en un debate al interior de FLO en el que, de un lado, se esgrime el argumento de que es necesario aumentar el tamaño del mercado de los productos del CJ, aún a pesar de disminuir su monto, mientras que, del otro lado, se dice que el precio actual es el mínimo aceptable, incluso algunos siguen señalando que es injusto.

sin la necesidad de disminuir el Precio Justo del café y de que las organizaciones de productores, con los conocimientos necesarios, pueden negociar directamente, sino que además demostró que FLO, en algunos momentos, resulta una estructura inoperante.

Por otro lado, en el ámbito local, también hubo algunos cambios importantes que denotan una nueva estrategia, de mayor cooperación con diferentes agencias de gobierno. En efecto, en 2003, se creó la Agencia de Desarrollo Local, para diversificar los proyectos de UCIRI e implementar planes de trabajo de asistencia técnica en las comunidades en las que la organización tiene presencia (E002). Al año siguiente, se propuso a la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)<sup>156</sup>, la certificación y defensa coordinada de áreas naturales en México<sup>157</sup>. También, en este periodo, se puso fin a algunos proyectos como la Ferretería en la Ciudad de Ixtepec y el Centro de Salud<sup>158</sup>, mientras que los proyectos de Transporte, y el CEC sufrieron una reestructuración profunda.

---

<sup>156</sup> Órgano desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

<sup>157</sup> Una interesante y amena narración sobre la forma en la que se concretó este esfuerzo se puede encontrar en el libro de Cobo y Bartra (2007). De nueva cuenta, ahora en el ámbito de la protección de áreas naturales en coordinación con instancias gubernamentales parece que la pauta para el resto de organizaciones y campesinos en posesión de importantes áreas de conservación ha sido marcada por la UCIRI.

<sup>158</sup> Ambos, debido a su insolvencia financiera.



## CAPÍTULO III

## GOBERNANZA EN LA UCIRI. TENSIONES ENTRE LA DEMOCRACIA LIBERAL Y LA LEGITIMIDAD

**La gobernanza organizacional de la UCIRI***Aspectos generales*

Desde nuestra perspectiva y por su propia forma de gobernanza, la UCIRI puede ser definida como una organización post corporativa, autónoma y autogestiva en el entendido de que surgió por fuera de las redes de control del régimen priísta encaminadas a cooptar y maniatar prácticamente cualquier tipo de esfuerzo asociativo, tal como lo señalamos en el capítulo anterior y debido a que su desarrollo está marcado por una permanente búsqueda del control del proceso productivo y de comercialización, así como la distribución democrática de las ganancias por parte de los socios que la conforman. También afirmamos que a la vez como promotora y producto del movimiento del CJ, se estableció como una organización que ha contribuido efectivamente en el desarrollo de nuevas formas de relación e intercambio entre individuos y grupos en su zona de influencia<sup>159</sup>.

Desde esta lógica, es un esfuerzo colectivo que a través de diferentes mecanismos de gobernanza que combinaron principios democráticos de corte liberal, sobre todo como producto de la relación con el movimiento del CJ, particularmente con FLO, y principios democráticos más de tipo deliberativo y participativo cuyo origen se puede rastrear en los usos y costumbres comunitarios empleados más tradicionalmente, logró ganar una enorme legitimidad interna y externa. Lo interesante en este apartado es reconocer y poner de relieve las prácticas y momentos en que se aprecia con mayor claridad la tensión entre la democracia liberal y otras formas democráticas (también consideradas legítimas) en el funcionamiento organizacional de la UCIRI.

---

<sup>159</sup> Hasta antes de su aparición, por ejemplo, resultaba muy difícil que tuvieran alguna relación los productores de café de la zona zapoteca, cercana a Ciudad Ixtepec con los productores de café de la llamada zona de la Costa (en donde viven principalmente productores chatinos) cercana a la ciudad de Puerto Escondido. Desde la creación de la UCIRI y en los diversos momentos en que se fueron integrando los distintos grupos de productores a la organización, fue posible que se acercaran campesinos entre sí y que así compartieran sus problemas, necesidades, conocimientos, etc.

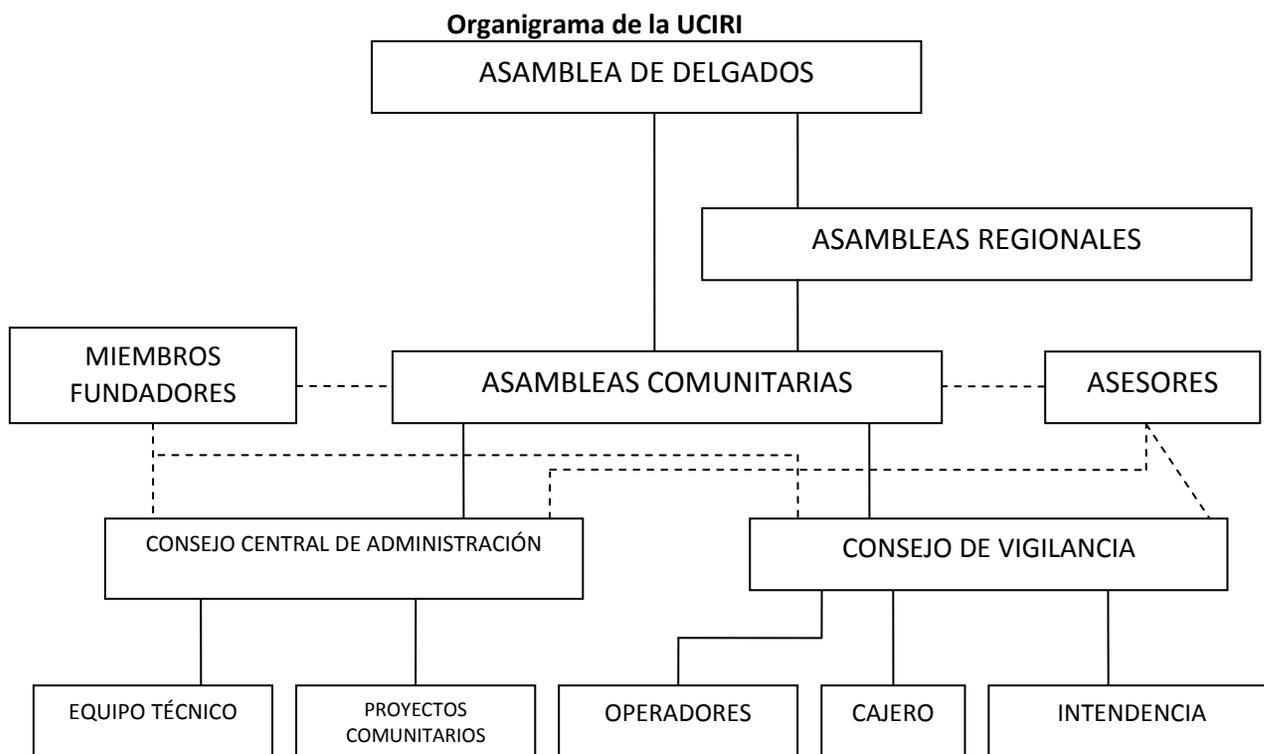
Sin embargo, antes de abordar esta discusión nos parece importante explicar de manera general la gobernanza organizacional de la UCIRI. Al respecto, lo primero que hay que señalar es que la Unión está organizada en tres niveles (R02): El primero de ellos está constituido por las asambleas locales (o consejos locales, como usualmente los denominan los propios miembros), que a nivel comunitario, es decir, por cada pueblo, “agencia”<sup>160</sup> o ranchería, reúne a los socios de la organización. Este nivel es la base organizativa de la Unión, puesto que es el que participan todos los socios en la gobernanza de la UCIRI. El segundo nivel es el nivel regional, en el cual se reúnen en asamblea, sobre todo, los representantes de las comunidades más alejadas de Lachivizá y que más recientemente se han integrado a la organización, las cuales, por razones logísticas<sup>161</sup> no envían, como es su derecho, a sus delegados a las asambleas generales. Y, en cambio, se reúnen regionalmente para llegar a acuerdos y posicionamientos que un representante regional llevará a dichas asambleas. En este nivel encontramos asambleas como la de la zona Mixe Media (A02) o de la Zona de la Costa. Finalmente, está el nivel general de la organización. En éste se reúnen en asamblea los representantes comunitarios o regionales, según sea el caso, para definir los aspectos que competen a todos los socios de la UCIRI. De cada asamblea (sea local o comunitaria, regional o general) emana una autoridad que se elige de entre todos o algunos de los participantes (aunque, como veremos más adelante, en el nivel general hay algunas restricciones al respecto): a nivel comunitario se forma una mesa local, compuesta por cuatro socios (presidente, secretario, tesorero y consejo de vigilancia<sup>162</sup>), lo mismo que a nivel regional. De la asamblea general, surge una autoridad con los mismos cargos, quienes componen el CCA, máxima autoridad ejecutiva de la organización. A continuación presentamos el organigrama de la UCIRI:

---

<sup>160</sup> Así se llama en la región a los pueblos o pequeños núcleos poblacionales que cuentan con una agencia municipal.

<sup>161</sup> Nos referimos al alto costo, en términos de tiempo y dinero que implica desplazarse hacia la sede central de la organización (E012, E019, E024 y E026).

<sup>162</sup> El consejo de vigilancia es una figura que se dedica principalmente a los temas de la evaluación y certificación de la producción orgánica.



Fuente: Elaboración propia con base en Jurado (2005), E001 y E003

Tomando en cuenta lo anterior, la organización puede ser vista como una “federación” de asambleas de los pueblos o comunidades y regiones que se organizan a través de una asamblea local o regional y que se coordinan con otras asambleas locales o regionales (formando una asamblea general) para definir las estrategias colectivas con miras a mejorar las condiciones de comercialización del café que producen los socios (E005 y E008). Por lo tanto, en términos analíticos, la UCIRI, pensada como un todo que aglutina a las asambleas locales, regionales e incluso otras organizaciones destinadas no a la representación, sino a la promoción de la producción, la inversión, etc. es una organización altamente compleja. Si bien está compuesta por núcleos menos complejos, como podrían ser las asambleas locales, la organización como ese todo aglutinador presenta características de un sistema de alta complejidad<sup>163</sup>. Con acierto se señala en un documento de la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo (REDA 2010), que uno de los principales factores a considerar para determinar el nivel de complejidad de una organización es el

<sup>163</sup> Aquí conviene aclarar que nuestro análisis se centra en el nivel general de la organización y las conclusiones se refieren sobre todo a dicho nivel. En realidad en este estudio estamos hablando de, al menos, 58 organizaciones diferentes: las 57 organizaciones comunitarias y la UCIRI en sí. Si a ese número añadimos las asociaciones regionales y otras organizaciones ubicadas funcionalmente en el ámbito de la comercialización, la producción, el financiamiento productivo, etc. entonces estaríamos hablando de sesenta o quizás más organizaciones. Por ello, en términos de complejidad, nos parece una organización altamente compleja.

grado de autonomía/heteronomía de sus miembros. En el caso de la UCIRI, la información recabada, arroja que en un inicio, había muy pocos miembros que, en general, compartían no sólo una problemática común, sino también, una forma de vida muy similar. Sin embargo, casi tres décadas después, el panorama organizacional, al menos a nivel general, es radicalmente diferente: La problemática que enfrentan productores de muy diversas regiones y grupos étnicos que conforman la membresía de UCIRI es muy diferente. Pero además los socios de la Unión han vivido un proceso (con variable duración e intensidad) de aprendizaje en varios ámbitos, como es la producción orgánica, la comercialización internacional del café, la negociación y regateo con las agencias gubernamentales, la construcción de alianzas de solidaridad nacional y global, que acrecienta su grado de autonomía, primero como comunidades y luego, como individuos.

A continuación caracterizamos, de manera breve y general, los mecanismos de gobernanza de la UCIRI, mismos que hemos dividido en tres grandes rubros: estructura de representación, mecanismos de toma de decisiones y liderazgos.

#### *Estructura de representación*

En términos organizacionales, probablemente una de las características más importantes de la UCIRI está en que, estrictamente hablando, es una unión de comunidades y no una unión de campesinos<sup>164</sup> (E005 y E009). Es decir, los productores que conforman la organización, quedan inscritos en calidad de socios, pero sin reconocimiento gubernamental, debido a que la membresía es comunitaria y es la única reconocida oficialmente. En este sentido, son las comunidades las que tienen una representación permanente ante UCIRI, tal como lo establece la ley con respecto a la figura legal de Unión de Comunidades<sup>165</sup>. Por ello, la UCIRI RI (de responsabilidad ilimitada) está conformada por las comunidades que en el año de 1983 la crearon, mientras que la UCIRI se conforma de todas las comunidades que se han ido sumando desde entonces y hasta la fecha (las cuales totalizan 57 –E005–). En el siguiente esquema presentamos la membresía por comunidad y municipio, señalando las diferencias entre la UCIRI y la UCIRI RI, según el padrón 2008 de la organización<sup>166</sup>:

---

<sup>164</sup> Cabe aclarar desde ahora, que el movimiento del CJ exige a los pequeños productores de los países en desarrollo que se organicen en agrupaciones abiertas, plurales y democráticas y que estén dispuestas a recibir inspecciones que certifiquen que efectivamente así ocurre, con ello pueden disfrutar de los beneficios de precios más justos por sus productos. La pretensión del movimiento del CJ es fomentar el asociacionismo rural.

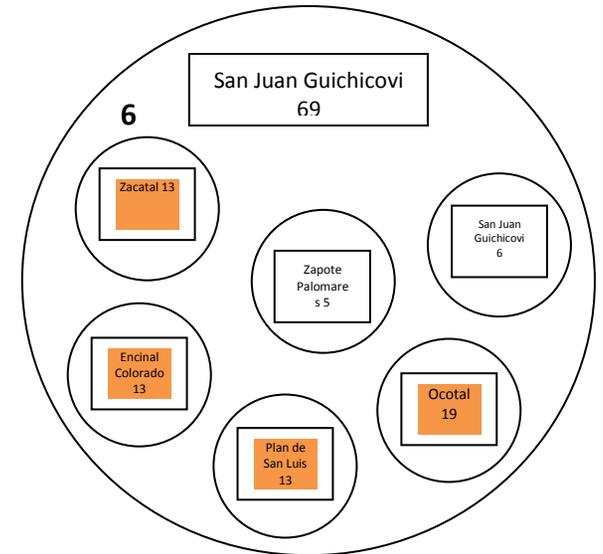
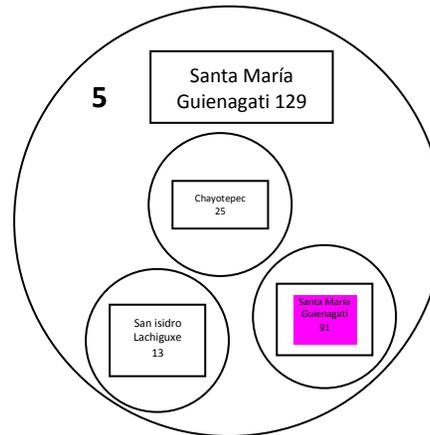
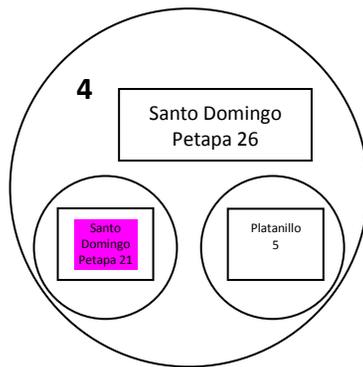
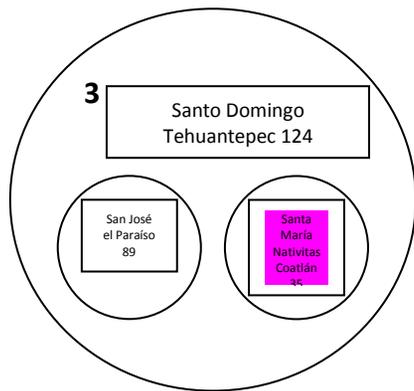
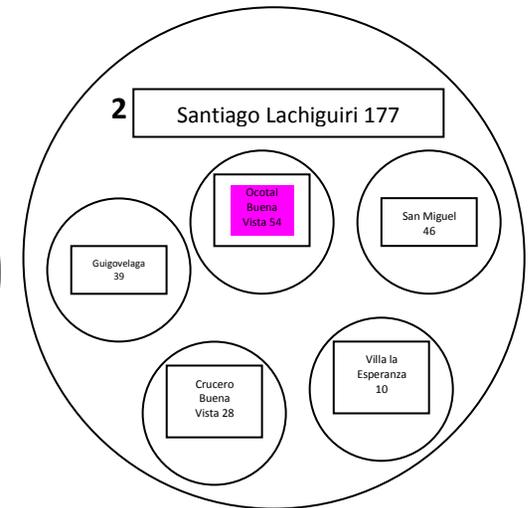
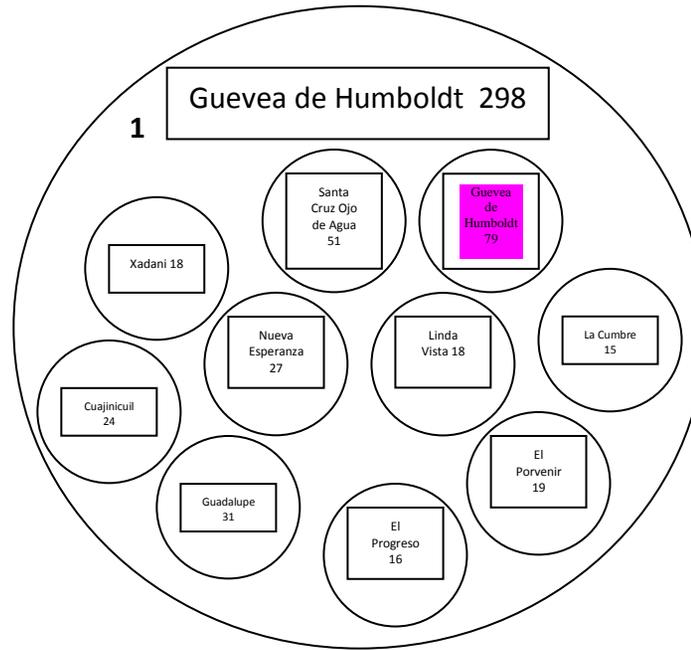
<sup>165</sup> La figura de unión de ejidos o unión de comunidades está reconocida por la Ley Agraria en el Artículo 108, párrafo primero.

<sup>166</sup> El número que aparece dentro de cada uno de los recuadros, es el número de socios que pertenecen a la organización y que viven en cada comunidad.

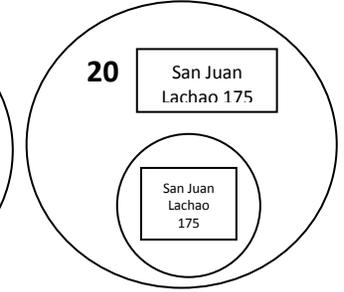
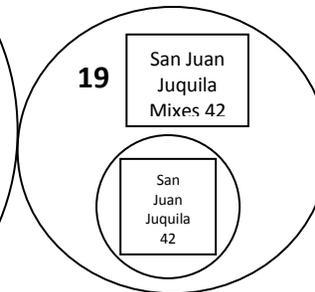
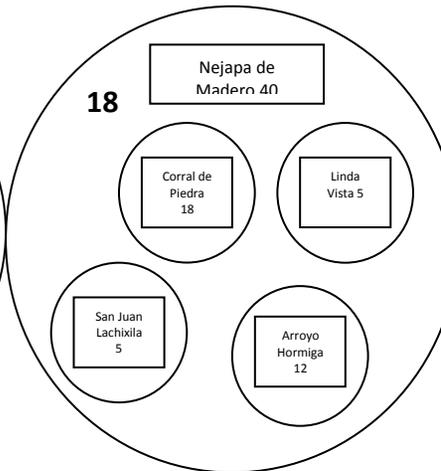
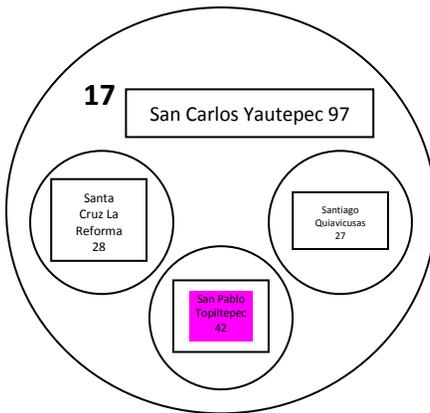
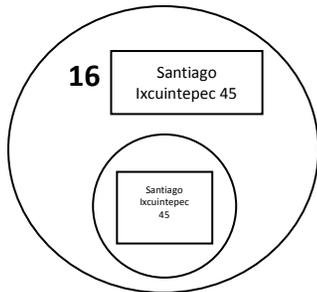
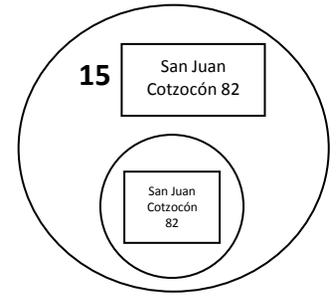
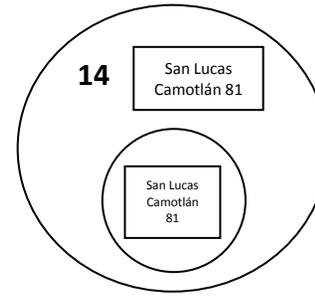
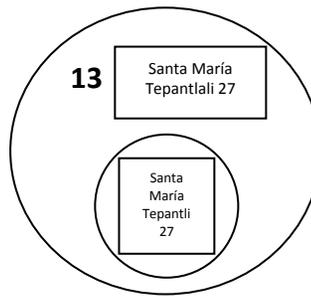
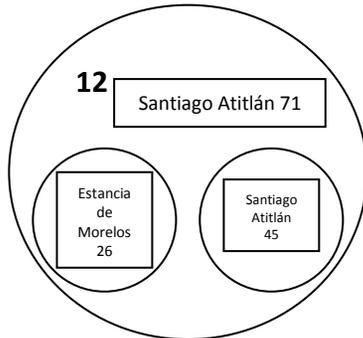
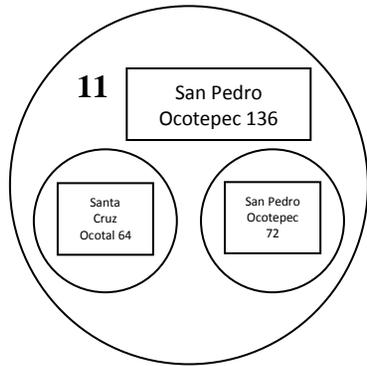
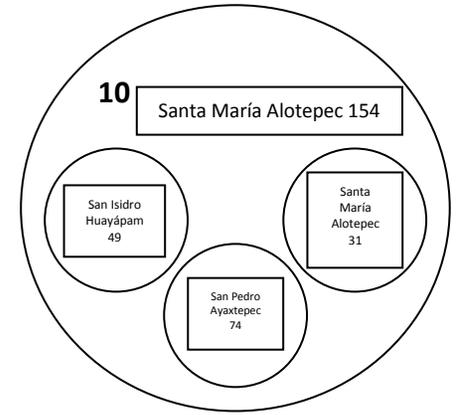
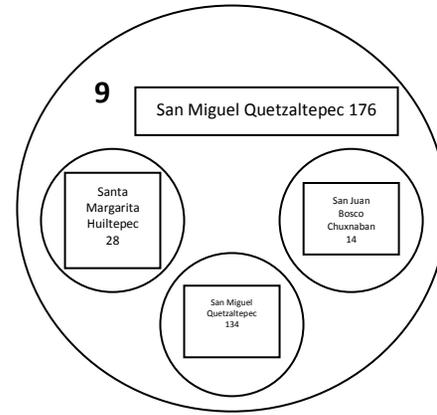
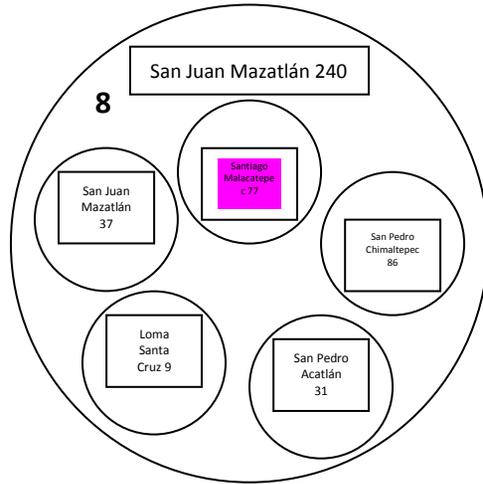
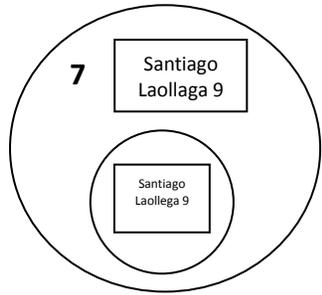
Distribución geográfica de los socios de UCIRI en 2008

**Municipios en los que la UCIRI tiene presencia.**  
**Comunidades, agencias o localidades en las que hay socios de la organización según el padrón de 2008.**

	Comunidades que constituyen legal y oficialmente a la UCIRI RI y que formaron la organización en 1983.
	Ejidos que constituyen legal y oficialmente a la UCIRI RI y que formaron la organización en 1983.

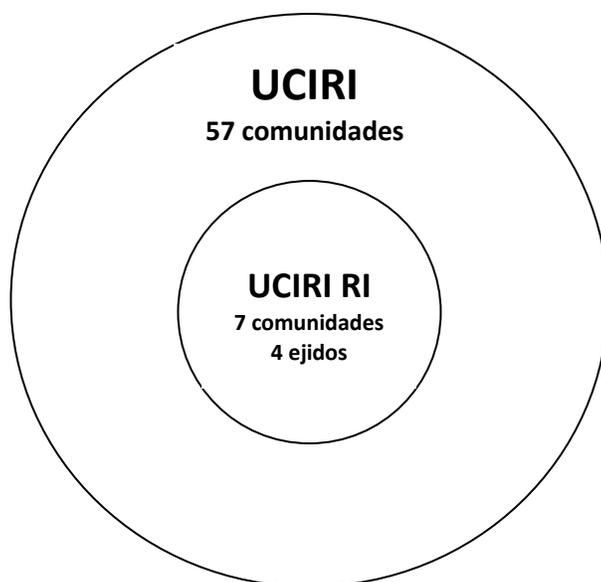


118



Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en las entrevistas E005 y E006.

Como se puede apreciar en el esquema, los miembros legales (u oficiales) de la UCIRI son siete comunidades y cuatro ejidos. Esto implica que las 46 comunidades restantes no son reconocidas legalmente como miembros de la organización. Las siete comunidades y los cuatro ejidos son los miembros que constituyeron oficialmente a la UCIRI en 1983, denominada ante las instancias legales como UCIRI RI. El resto son comunidades que se han ido sumando a la organización, pero sin el reconocimiento gubernamental. Por ello hoy la UCIRI, en términos de membresía y cobertura territorial es mucho más amplia que la figura legalmente constituida y oficialmente reconocida. En efecto, después de su constitución, la Unión, al ir integrando socios provenientes de otras comunidades, implementó y formó una estructura de gobierno que rebasó la estructura que legalmente estaba planteada (E009):



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, aunque la organización, en el momento en que fue creada, estuvo formada casi exclusivamente por productores zapotecas, algunos campesinos mixes de la zona baja de la Sierra Juárez de Oaxaca, un grupo de cafetaleros chontales y un puñado de productores mixtecos, de manera paulatina se han sumado otros numerosos grupos de productores, como los mixes de la zona media y alta de la Sierra y, en 2002, los chatinos de la zona de la Costa, localizados en el municipio de San Juan Lachao. En este respecto lo importante por ahora es observar que las

subsecuentes dirigencias de la UCIRI, desde el inicio, formaron e implementaron una estructura de representación que rebasó la estructura que legalmente estaba planteada (E009), pero que garantizaba una efectiva participación de comunidades y socios no reconocidos oficialmente. Configuraron así, una organización más amplia de hecho y no de derecho<sup>167</sup> (E005, E008 y E009) y con ello han conseguido una buena integración de la Unión, puesto que de lo contrario, hubiera sido muy complicado que los nuevos grupos que se le han adherido lo hubieran hecho sin alterar significativamente la estabilidad y el equilibrio organizacional.

Para ello, la UCIRI se ha visto en la necesidad de establecer mecanismos y procedimientos que le permitan ajustar y homogeneizar esta particular forma de gobernanza organizacional que cuenta con una faceta doble, una legal u oficial y otra “real” o práctica. Esta doble estructura funciona a través de la realización de reuniones mensuales de dos días (29 y 30 de cada mes) en las que en el primero se hace un “estudio” de los principales asuntos a tratar por la organización. Oficialmente, ésta es la reunión de la UCIRI RI. A dicha reunión acuden los representantes con nombramiento legal (es decir, representantes –llamados “delegados oficiales”– que provienen de alguna de las siete comunidades o de los cuatro ejidos<sup>168</sup> –E005–, resaltados en el esquema anterior) y un representante de la autoridad federal competente que da fe y legalidad de los acuerdos tomados. El segundo día se realiza la asamblea general, propiamente de la UCIRI, en la que participan los representantes de todas las comunidades<sup>169</sup>, sin importar si cuentan o no con el reconocimiento oficial. A las asambleas generales (el máximo órgano de discusión y decisión de la UCIRI) pueden acudir los socios que así lo decidan y participar en las discusiones con toda libertad, más allá de la presencia de su representante comunitario (E005 y E009). En estas asambleas se discuten los asuntos pendientes, reeditando el debate ocurrido el día 29, y se toman las decisiones

---

<sup>167</sup> En efecto, hasta ahora los líderes no se han inclinado por el camino de la modificación estatutaria o, digamos, una inclusión oficializada de los nuevos miembros a la organización ante las autoridades correspondientes, debido a que esto implica un complicado, largo e intrincado proceso jurídico-administrativo, a decir de varios de los entrevistados (E001, E003, E008, E009 y E011). Por el contrario, se optó por una inclusión *de facto* de los nuevos miembros, sin reconocimiento oficial, pero con una efectiva participación dentro de la organización. En el apartado de conclusiones retomaremos este tema, ya que la reestructuración de la que hablamos en el segundo capítulo, implica entre otros aspectos la formalización de todos los socios de la UCIRI y la creación de una nueva estructura de representación.

<sup>168</sup> Son 4 representantes por cada uno de los núcleos agrarios legalmente reconocidos, por lo que el “estudio” se hace de manera ideal entre 44 delegados.

<sup>169</sup> Se trata de un delegado (llamado “fijo” por cada comunidad, pueblo, “agencia” o localidad registrada en la organización. Comúnmente uno o dos miembros de las mesas directivas locales acompañan al delegado “fijo” a las asambleas generales. También es usual que el delegado “oficial” sea al mismo tiempo el delegado “fijo” (E005).

pertinentes. En estas reuniones se toman las decisiones sustantivas de la organización, como por ejemplo el nombramiento del Consejo Central de Administración (CCA) de la Unión, se determina el precio del café, se aprueban los proyectos de desarrollo, se llevan a cabo los informes de los miembros del CCA y de los responsables de los proyectos, se presenta el estado financiero de la Unión, etc. Lo interesante está en que las decisiones tomadas en éste espacio, se ratifican en la siguiente reunión de “Estudio”<sup>170</sup> para que tengan efecto legal. Nunca se ha dado el caso de que una decisión tomada en la Asamblea General sea revocada en la reunión de Estudio (E005, E008 y E009).

La existencia de una doble estructura de gobernanza, la formal u oficial y la “real” o práctica, abre la posibilidad de que se pudiera “colar” algún representante no socio de la organización en la estructura de gobierno de la Unión, debido a que dos de los cuatro delegados oficiales, por ley, tienen que resultar electos en la asamblea del Comisariado de Bienes Comunales del Municipio<sup>171</sup>, conformada por socios y no socios de la UCIRI<sup>172</sup>. Aunque hasta ahora, los socios de la UCIRI consiguen con bastante éxito que sólo los que pertenecen a la organización resulten electos como los delegados oficiales (E005, E009 y E011), lo que en buena medida se ha logrado por la buena reputación y el poder que tiene la Unión en las comunidades, tal como se pudo corroborar durante el trabajo de campo (A01).

Ahora bien, otro de los problemas que presenta la estructura de gobierno de la UCIRI es que al ser las comunidades los miembros, se pueden generar desbalances en la capacidad de incidencia y de participación de los socios. Nos referimos aquí, concretamente, al hecho de que las comunidades con un padrón de socios mayor tienen, en sentido formal, el mismo peso que las comunidades con un padrón menor. Así, por ejemplo, comunidades como Lindavista o Zapote Palomares, con 5 socios cada una, tienen el mismo peso en la asamblea general de la UCIRI (es decir cuentan con un delegado ante dicha instancia) que comunidades como San Miguel Quetzaltepec (con 134 socios) o San Pedro Chimaltepec (con 86).

---

<sup>170</sup> Llevada a cabo un mes después.

<sup>171</sup> Por ello, cuando se hace el balance y la programación anual de la UCIRI (o más concretamente de la UCIRI RI), la convocatoria la hace el Presidente del Comisariado Ejidal.

<sup>172</sup> Los otros dos representantes son electos en la asamblea local de socios de la UCIRI.

No obstante, a pesar de todo, la estructura de representación ha sido una importante herramienta para integrar a los socios y miembros de la organización, debido a que aún a pesar de que muchos de ellos no formen parte oficialmente de la UCIRI RI, tienen la posibilidad de expresarse y participar de una manera efectiva en la toma de decisiones sobre la gobernanza organizacional. Sin embargo, hay un caso en el que los socios de las comunidades “no oficiales” no pueden participar de manera efectiva: no son elegibles para formar parte del CCA de la UCIRI RI (y, por tanto, de la UCIRI). En efecto, sólo aquellos productores de café, socios y no socios de la organización, que viven en cualquiera de las siete comunidades o que pertenecen a alguno de los cuatro ejidos “oficiales” (es decir, que aparecen en el Registro Agrario), pueden ser electos para formar parte del Consejo Central de Administración. Se trata solo de los productores de las comunidades y ejidos que inicialmente conformaron a la UCIRI (o más precisamente a la UCIRI RI), provenientes de comunidades ubicadas en la zona zapoteca y algunas comunidades de mixes, mixtecos y chontales, tal como se puede observar en el Anexo 1. Por ello, los dirigentes de la organización (los miembros del CCA), desde su formación, han sido por abrumadora mayoría, zapotecas, eventualmente mixes y muy ocasionalmente se dio el caso de algún dirigente chontal<sup>173</sup>. También se reproduce, en términos de los cargos dentro del CCA, la prevalencia de los zapotecas: Todos los presidentes que la organización ha tenido, provienen de dicho grupo étnico<sup>174</sup> (E005, E008 y E009).

Lo anterior se explica porque el grupo zapoteca, reconocido como el grupo fundador, tiene un peso específico muy importante en la organización, aún a pesar de que hoy en día no sea el más numeroso, hecho que constatamos en el capítulo anterior. Este grupo de productores, varios de cuyos miembros más antiguos todavía forman parte de la UCIRI (como es el caso de E002, E005 y E007), fueron quienes dieron los primeros pasos para la conformación de la organización, proceso que redundó en una mejoría de los precios del café en la región. Para los socios recientes de la Unión esto está claro y por ello se acepta tácita y explícitamente un liderazgo que incluso llega a explicar y justificar la actual estructura de representación, en la que sólo los productores de origen zapoteca y algunos de origen mixe o chontal pueden ser electos como parte del CCA (E013, E023, E024, E027 y E029)<sup>175</sup>.

---

<sup>173</sup> Más adelante retomaremos este aspecto, ya que ser dirigente de la organización (situación que también ocurre en el nivel local), en numerosas ocasiones se ve como una responsabilidad y una obligación más que como un privilegio.

<sup>174</sup> Con excepción de Rosalino Ramírez, de origen chontal, quien fungió como presidente al dejar el cargo Romeo Guzmán, productor zapoteca de la comunidad de Santa María Guienagati.

<sup>175</sup> Esta es otra cuestión que está a revisión hoy en día en la UCIRI, como parte de la reestructuración que vive. En las conclusiones explicamos los mecanismos con los que se planea dar solución a estos desajustes en la estructura de representación.

Ahora bien, un punto fundamental dentro de la estructura de representación es que todos los cargos en la UCIRI, tanto a nivel general como a nivel comunitario o regional, se deciden en las asambleas correspondientes por votación directa, con propuestas desde las comunidades y a través de la conformación de planillas (Jurado 2005, Mazariegos 2006, E005 y E009). En efecto, tanto en las asambleas locales o regionales, como en la asamblea general, se hacen propuestas sobre las personas que deberían conformar los órganos de dirección y representación (a nivel local: Mesa Directiva, Consejo de Vigilancia y Representantes Comunitarios; a nivel general: CCA, Consejo de Vigilancia). Otro de los elementos más importantes en el esquema de representación de la UCIRI, contrastante con las organizaciones de campesinos del periodo corporativo mexicano, es la constante rotación de los puestos de dirección y representación (VanderHoff 2002, E005 y E009). Los productores miembros del CCA, del Consejo de Vigilancia y los delegados oficiales, duran tres años en su cargo, mientras que los miembros de las mesas directivas o consejos locales y regionales (de las asambleas de dirección que se forman en cada comunidad) y el Consejo de Vigilancia en cada comunidad, duran uno o dos años en su puesto. También es importante el hecho de que en todos los niveles de gobierno está prohibida la reelección y se puede poner en práctica la revocación de mandato. Hasta el momento, en la organización no se ha dado ninguna reelección a nivel local, regional o general (E005, E008 y E009).

Otro aspecto importante en este apartado es el flujo informativo, ya que la información es un elemento fundamental para una representación con mayor contenido, más sustantiva. En este aspecto, considerando las importantes limitaciones del transporte y las comunicaciones en la zona, resulta de primordial importancia el papel de los delegados fijos, que ya comentamos con anterioridad. Pero además, para complementar su labor, existen otros mecanismos que han sido sumamente útiles para ampliar la información entre los socios con respecto a los asuntos de la UCIRI:

Los delegados preparamos un estudio y llevamos por escrito a nuestras comunidades lo tratado en Asamblea para discutirlo todo en la reunión de los socios. Al folleto de estudios le dimos el nombre "PASOS", porque son pasos de nuestro caminar. Así mismo elaboramos un "Boletín Informativo" sobre lo tratado en Asamblea mensual, contienen las informaciones y acuerdos surgidos en la Asamblea, lo entregamos a cada socio y a la vez nos sirve para llevar a cabo nuestra reunión en la comunidad (UCIRI s/f).

En efecto, en el boletín denominado PASOS se recopila la información generada en las reuniones de “estudio” que se llevan a cabo el día 29 de cada mes (VanderHoff y Roozen 2002, García 2007). Por su parte, el “Boletín Informativo” en el que se “concentra la información discutida y los acuerdos surgidos en la Asamblea General” se le entrega “a cada socio” (Mazariegos 2006: 262). Ambos documentos, se publican y editan mensualmente y el mecanismo de distribución garantiza que lleguen a todos los socios (E004, E006, E014, E022 y E028). En ellos se recogen la discusión y los acuerdos que toman los delegados que representan a todos los socios de la organización y que, posteriormente, se dan a conocer a éstos a través de las asambleas de los consejos locales. En dichas asambleas se da lectura a los documentos y se aprueban o, en su caso, se modifican, corrigen o precisan. Esto implica un proceso permanente y muy dinámico en el que la información fluye del nivel local al nivel general y viceversa durante todo el año. Por ello, los documentos oficiales de la organización están sujetos a una constante revisión y en su caso modificación en los distintos niveles de autoridad de la UCIRI. Aquí cabe señalar, que la existencia de ambos documentos es de vital importancia porque son parte de los esfuerzos que ha impulsado la organización desde su formación como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. En efecto, tal como se puede observar en distintos ejemplares del Boletín Informativo de la UCIRI (UCIRI 2008a, UCIRI 2008b y UCIRI 2008c), una parte sustancial de dichos documentos se compone de los informes de los miembros del CCA y de los responsables de varios de los proyectos de desarrollo impulsados por la organización. También es a través de este medio como se da a conocer, de manera detallada, el estado financiero de la organización. Cabe aclarar que los documentos son públicos y están disponibles permanentemente para ser consultados por los socios y otros interesados.

Con todo, según algunos autores (Almanza 2005, Jurado 2005), este esquema resultó muy novedoso en la región y muy útil para una organización en constante crecimiento. El hecho de que sean los delegados los que toman las decisiones “acerca del rumbo que tomará la organización” (Jurado 2005), le ha inyectado una importante dosis de legitimidad (interna, aunque pensamos que también irradia el ámbito de la legitimidad externa) a la UCIRI. Pero también, la delegación de funciones a través de las representaciones comunitarias ha dotado a la organización de una estructura de representación que facilita su operación y, en particular, la comunicación e interacción entre los socios. Por ello, se puede concluir que hasta ahora la forma en la que opera la estructura de representación de la UCIRI ha contribuido de manera importante al crecimiento de la organización, sobre todo porque le ha permitido tener un alto nivel de estabilidad interna y gobernabilidad a pesar del constante y amplio crecimiento de su membresía. Sin embargo, como

cualquier estructura social, no está exenta de problemas ni contradicciones, por lo que hoy en día está en discusión una profunda reestructuración organizativa, en donde la adecuación de la estructura de representación es uno de los temas centrales.

#### *Mecanismos de toma de decisiones*

Hay diversas razones que explican que en la UCIRI se haya optado desde su creación por emplear mecanismos democráticos (pero no sólo liberal democráticos) para tomar decisiones. La primera de ellas es porque querían tener una organización que no replicara los esquemas clientelistas y corporativos que emplearon otras organizaciones en las que participaron en el pasado (E007, E018 y E019). En segundo lugar, algunos de los socios entrevistados mencionaron que también siguieron ese camino porque así se habían acostumbrado a tomar las decisiones públicas, en las asambleas comunitarias, en las asambleas del comisariado de bienes comunales o en las asambleas para nombrar a las autoridades locales<sup>176</sup> desde hace mucho tiempo (E007, E018 y E019). Y en tercera, porque en el movimiento del CJ se busca que las organizaciones de productores primarios estén democráticamente organizadas (FLO 2009).

No obstante, aunque en la UCIRI se emplean algunos principios liberal democráticos para la toma de decisiones y, más en general, para la gobernanza organizacional, una de las peculiaridades más notables es que prácticamente ninguna resolución se toma por votación, por lo que la construcción de consensos se hace una tarea cotidiana (E001, E005, E008, E009 y E011). La deliberación es el mecanismo que se emplea permanentemente para alcanzar acuerdos. Tanto a nivel local o regional como a nivel general, en las asambleas cada punto se discute hasta que no queda ningún orador en la lista, aspecto que pudimos constatar en A02. En dicha asamblea, así como en las demás asambleas de la UCIRI (de acuerdo con diversos entrevistados: E002, E007, E012, E013, E015, E019, E022, E024, E026 y E029), cada tema se desahoga hasta que se encuentra una postura consensual que se construye con la confrontación de argumentos basados en la lógica instrumental relacionada con medios y fines<sup>177</sup>. Por ello, en las asambleas regionales (por ejemplo, de las zonas mixte media o alta, de la costa, etc.) o generales, se programan dos días al mes para poder desahogar la agenda. En el caso de las asambleas comunitarias se programa un día<sup>178</sup>, desde

<sup>176</sup> No debemos olvidar que prácticamente todas las comunidades en las que la UCIRI tiene presencia están regidas bajo el sistema de usos y costumbres tal como lo muestra el anexo 2.

<sup>177</sup> En este aspecto resulta fundamental la participación de asesores y ex líderes de la organización, quienes dotan a los delegados de mayor cantidad de elementos para tomar las decisiones. Más adelante retomaremos este punto.

<sup>178</sup> Casi en todas las comunidades es el primer domingo de cada mes.

muy temprano, y comúnmente las asambleas culminan entrada la tarde, aseveración en la que prácticamente todos los productores entrevistados coincidieron (E002, E004, E007, E012, E014, E018, E019, E022, E023, E027 y E029).

Si bien es cierto que la deliberación es el mecanismo privilegiado para la toma de decisiones, también se observó que la negociación y el regateo son prácticas que eventualmente se pueden poner en práctica para alcanzar acuerdos. Una de las cuestiones en las que esto se puede apreciar con mayor claridad es en el momento en que se determinan de los precios del café dentro de la organización. Cuando en A02 se puso a consideración el tasar el “anticipo” del aromático en 16 y 18 pesos por kilo el de tipo natural<sup>179</sup> y el orgánico, respectivamente, los delegados, de entrada, manifestaron su descontento y molestia por lo que consideraron un muy bajo precio. En este caso, la asamblea duró dos días, por lo que hubo suficiente tiempo para que los miembros del CCA y del Consejo de Vigilancia presentes (Alfredo Hernández Salinas, Secretario, y Faustino Bailón, responsable del Consejo de Vigilancia), los representantes regionales y algunos de los asesores, pudieran negociar y discutir, en lo individual, diferentes alternativas para mitigar la pérdida adquisitiva que se acarrearía con esta decisión. Como se pudo ver en el capítulo anterior, la organización ha puesto en marcha una amplia gama de proyectos locales, los cuáles sirven, en última instancia, para “bajar” recursos no monetarios a las comunidades y socios de la organización en proyectos que atienden carencias específicas, en buena medida gracias al sobreprecio que se obtiene del CJ. Así, si bien en los últimos años, el precio del café se ha estabilizado y, paulatinamente ha aumentado, como se pudo ver en el capítulo anterior, y la diferencia entre lo que pagan los “coyotes” y acaparadores locales y las organizaciones vinculadas a dicho movimiento no es muy significativa<sup>180</sup>, los proyectos de desarrollo y otros beneficios funcionan como incentivos adicionales para mantener la cohesión organizacional y como un plus que ofrece el participar en el esquema del CJ a través de la UCIRI. En este sentido, en la asamblea referida, se pudo llegar a un acuerdo regional sobre el precio del café, gracias a que los representantes de las comunidades negociaron y “regatearon” insumos y otros beneficios de varios de los diferentes proyectos de desarrollo que ofrece la organización. Más allá, por supuesto,

---

<sup>179</sup> Es el tipo de café que se produce sin el uso de agroquímicos pero que todavía no ha sido certificado como orgánico, es decir, que no está sometido a un sistema de certificación auditable y que además puede o no incluir en su cultivo técnicas para la conservación del ecosistema (como la conservación del recurso suelo o la biodiversidad).

<sup>180</sup> Debido a que la irrupción de la UCIRI en la región alteró de manera importante el mercado del café, puesto que ahora el precio del aromático que pagan los “coyotes” se define en función del precio que pagará la organización. Al respecto, uno de los acaparadores locales en San Pablo Topiltepec (E016), nos explicó que él primero pregunta a la UCIRI qué precio pagará por el kilo de café para así decidir cuánto pagará por el café a los campesinos no organizados.

de lo que se argumentó y defendió en el pleno en términos de la inviabilidad financiera y la insostenibilidad de un precio “inflado” por parte de la UCIRI. Al respecto, se señaló que la situación del mercado internacional está muy mal y se explicó que si se aumentaba el precio, muy pocos socios internacionales de UCIRI podrían comprar el café y seguir compitiendo en el mercado. Por ello se tuvo que poner un precio inicialmente bastante bajo.

Al término de la asamblea, pudimos entrevistar a dos de los participantes (E023 y E024) que inicialmente mostraron mayor descontento con la propuesta del precio del café. En la entrevista se dijeron conformes con los acuerdos alcanzados, aunque no ocultaron la preocupación que les generaba el bajo precio del aromático. Incluso sostuvieron que les parecía que algunos socios de sus comunidades no venderían el café a la organización, sino que lo comercializarían por su cuenta, con los “coyotes”, que lo estaban pagando, entonces, a 18 y 20 pesos respectivamente el de tipo natural y el orgánico<sup>181</sup>. Sobre todo, señalaron que se trataba de algunos de los socios de más reciente ingreso, quienes no valoraban suficientemente el hecho de tener un precio mínimo garantizado, la posibilidad de los “ajustes”, que se les incluyera en las decisiones de la organización o los beneficios que se podían obtener a través de los proyectos de desarrollo comunitario implementados por la UCIRI y promovidos por el CJ. Por el contrario, ambos entrevistados afirmaron que los socios con mayor tiempo en la organización entenderían porqué el precio se tasó en ese nivel y porqué ellos, como delegados, habían aceptado el acuerdo, aunque tendrían que discutir con sus representados varias horas. No obstante, en las mismas entrevistas, los productores consultados sostuvieron que aunque a veces es necesario llevar a cabo este tipo de negociación, no es lo más usual, porque de cualquier modo los diferentes proyectos de la UCIRI están abiertos para todos. De cualquier manera, sostuvieron, la presión ejercida sirve para darle celeridad a la ejecución de algunos de ellos directamente en sus comunidades.

Por otro lado, la votación prácticamente es un recurso que no se usa en la UCIRI, probablemente la única decisión que se toma a través de esta forma es la elección de los cargos generales, regionales y locales de la organización (E005, E008 y E011), aunque nos inclinamos a pensar que

---

<sup>181</sup> Una de las alternativas para explicar esta conducta completamente atípica del mercado, es decir, el hecho de que algunos acaparadores locales paguen un precio del café superior al de los precios internacionales (situación completamente opuesta a como normalmente se manejan los precios en la Sierra Juárez), es que reciben fondos de algunos partidos políticos u otras organizaciones para buscar minar a la UCIRI o, más aún, para que desaparezca. Al menos esa es la lectura que algunos de los entrevistados (E008, E009, E011 y E021) le dan a este inusitado comportamiento de los “coyotes”, quienes además sostienen que si eventualmente la UCIRI desapareciera, los precios en la región se caerían abruptamente, aseveración que comparte uno de los informantes clave (E016).

esto es mucho más consecuencia de la exigencia explícita que existe por parte de FLO (2009: 8), que por ser una práctica tradicional por parte de la organización y los socios.

Otra cuestión importante en el tema de la toma de decisiones es el de la participación: En una organización comunitaria con una estructura de gobernanza organizacional eminentemente deliberativa y consensual, como es el caso de la UCIRI, la participación ha sido la base de la legitimidad. Por ello, en la UCIRI es obligación de todos los socios participar en las diferentes reuniones y asambleas, ya que de lo contrario se hacen acreedores a sanciones. Bajo distintas lógicas, ritmos y dinámicas, los diferentes grupos que conforman la UCIRI se reúnen y discuten los temas de la organización en sus asambleas comunitarias. De acuerdo con la información recabada, entre cuatro de los grupos étnicos que conforman la organización (provenientes de la zona zapoteca, la zona chontal, la mixe media y la de la costa) se tiene una participación elevada por parte de los socios (E002, E005, E007, E010, E013 y E019). En promedio, de acuerdo con esta información y aunque varía de acuerdo a cada región, el ausentismo en asambleas, reuniones y demás actividades relacionadas con el trabajo de la UCIRI no rebasa el 20%<sup>182</sup>. Sin bien, como decíamos, las ausencias son penalizadas, los entrevistados reportaron que esto ocurre con poca frecuencia en las asambleas locales y casi nunca a nivel general. De hecho, en las asambleas regionales o generales la asistencia y participación de los delegados es muy elevada, tal como lo pudimos corroborar en la asamblea que presenciamos (A02) y en las actas de asamblea con que se cuenta. En el nivel general, en promedio faltan solo 2 o 3 delegados fijos (de los casi sesenta que hay) que conforman la organización. Aquí cabe mencionar que algunos de los entrevistados opinaron que la cuestión de la reciprocidad es muy importante para entender el elevado nivel de participación de los socios de la UCIRI, tanto en el nivel local, como a nivel regional o general. Esto es porque los representantes, debido a la constante rotación de las autoridades, la mayor parte del tiempo son representados.

Dentro del tema de la participación, conviene añadir que en la UCIRI, a pesar de que las reuniones y asambleas son constantes y la participación de los socios es alta, paradójicamente, la noción del consenso pasivo es muy importante. Es decir, se observó que existe un amplio margen para la toma de decisiones por parte de las autoridades y líderes, sobre todo, en cuestiones operativas. En

---

<sup>182</sup> En ninguno de los cerca de treinta testimonios recogidos (tanto de socios productores como de informantes clave) se mencionó una cifra superior.

este sentido, a decir de varios de los entrevistados (E007, E015, E017, E023, E027, E028 y E029) las autoridades de la UCIRI tienen una idea bastante precisa de las preferencias generales de los socios y comúnmente actúan en consecuencia, por lo que no ven ningún problema en que para algunos temas no se les pregunte directamente su opinión. Aspectos como los mecanismos para la recolección del café, la puesta en marcha de los proyectos de desarrollo local, entre otros, son temas en los que el CCA o los consejos locales pueden actuar sin el consentimiento explícito de los socios sin generar un mayor desajuste dentro de la organización.

Finalmente, de acuerdo con algunos de los entrevistados, el problema más importante con respecto a la forma de toma de decisiones en la UCIRI está en la lentitud con la que se procesan los asuntos fundamentales de la organización, sobre todo aquellos que son considerados sustantivos y que implican un debate amplio. Al respecto, el largo y lento proceso que se ha seguido para la llamada reestructuración de la organización es un ejemplo por demás ilustrativo.

#### *Cargos, dirigentes, autoridades y líderes*<sup>183</sup>

Por último, en este apartado, es necesario mencionar algo acerca del papel de los cargos y liderazgos en la organización. Este punto resulta particularmente importante porque en el corporativismo autoritario de la época priísta (en especial en las organizaciones campesinas cercanas a la CNC), el líder era el que concentraba prácticamente todas las decisiones, encarnaba el poder y no sólo lo ocupaba de manera contingente, disponía de todos los recursos de manera altamente centralizada y, comúnmente, tomaba las decisiones de manera personal, más como resultado de un análisis unilateral y de una sensibilidad dada por su propia experiencia, que bajo una lógica de experticia y asesoría o, mucho menos, consenso. En contraste con este modelo, la UCIRI ha establecido un papel definido y claro para los distintos tipos de liderazgo que pueden surgir en una organización tan amplia.

En primer lugar porque se reconoce explícita y estatutariamente la existencia de más participantes involucrados en la gobernanza de la organización que la clásica dicotomía entre líderes y subalternos aceptaba como válidos. En efecto, en la UCIRI al menos se reconoce un lugar y se les asigna una función específica a los asesores (expertos en distintas temáticas) y a los ex dirigentes de la organización. Así, de manera reglamentaria, éstos participan en las reuniones y asambleas

---

<sup>183</sup> Aclaremos que en esta sección, cuando hablamos de dirigentes, nos referimos a los socios de la UCIRI que formalmente ostentan algún cargo de autoridad dentro de la estructura de gobernanza de la organización. Cuando hablamos de líderes, hacemos referencia a miembros que no necesariamente ostentan un cargo formal dentro de dicha estructura pero que por su experiencia, experticia, trabajo o probidad moral ejercen cierto liderazgo.

ampliando y profundizando los argumentos en cada tema que se va a discutir<sup>184</sup>. Su participación es muy importante y muy valorada (E004, E007, E015, E022, E024, E026 y E027) debido a que cuentan con experiencia (sobre todo aquellos que son los ex dirigentes) en temas que los jóvenes (y eventualmente potenciales dirigentes) comúnmente no conocen. Por ello, aunque al final las decisiones las toman las autoridades en funciones (nos referimos a las decisiones ejecutivas), o los cuerpos colegiados de la organización, éstas permanentemente son enriquecidas por sus experiencias, opiniones y argumentos. En efecto, ex dirigentes y asesores<sup>185</sup> juegan un papel muy importante y altamente significativo en el proceso de toma de decisiones y, más aún, de construcción de consensos, porque fortalecen el debate y la deliberación, exponen “mapas” completos de los asuntos que se discuten, plantean escenarios posibles y deseables y organizan y sistematizan la información que permita a los socios y miembros de UCIRI una mejor y más eficiente toma de decisiones<sup>186</sup>. En este sentido, podemos decir que aunque las autoridades de la organización están claramente definidas, la posibilidad de participación en las decisiones sobre la gobernanza organizacional por parte de otros actores importantes también es reconocida y fomentada. En pocas palabras, podemos hablar de un liderazgo hasta cierto punto disperso o, al menos, más diseminado entre algunos miembros de la organización (E005, E009 y E011).

Ahora bien, dado que no existe y no ocurre la reelección en los cargos de dirigencia y representación en la organización, el liderazgo se ha hecho muy dinámico y variable. Debido a lo anterior, encontramos que prácticamente todos los socios<sup>187</sup> han tenido algún nombramiento a nivel local, a nivel regional o, incluso a nivel general. En particular en el nivel local esto es muy

---

<sup>184</sup> Si bien es cierto que la participación de los asesores podría ser bastante polémica porque trasciende las responsabilidades y atribuciones que, desde una visión muy liberal, Merton (1966: 1060) les asignaba, en la tradición comunitaria de la UCIRI su papel se centra en el fortalecimiento de la deliberación.

<sup>185</sup> Los asesores de UCIRI no rebasan la media decena. Pero su perfil es muy variado, hay asesores que podríamos llamar “externos”, es decir, gente que no nació en las comunidades de la zona, profesionistas, pero que se han integrado a la organización. Uno de ellos, quizás el más conocido, es Francisco VanderHoff. Otros asesores que, genéricamente podríamos llamar “locales”, ostentaron algún cargo del CCA. Se apropiaron del *know how* prestando dicho servicio en la organización. Lo interesante es que casi todos ellos son socios de la UCIRI.

<sup>186</sup> Otra de sus funciones es la de servir como enlace con instituciones gubernamentales, empresas de comercialización, etc. En muy buena medida, son quienes, junto con los miembros del CCA, han participado y participan intensamente en distintos foros y espacios de coordinación a nivel regional, nacional y global y que, como comentamos en la sección anterior, dotaron a la UCIRI de una gran presencia y legitimidad exterior.

<sup>187</sup> En las entrevistas constatamos esto de dos formas: Una, con los cargos que los propios entrevistados han ocupado, y otra, con el elevado nivel de la percepción de los entrevistados sobre el hecho de que casi todos los socios de la organización han detentado algún cargo.

común, porque los consejos locales, conformados, como ya señalamos, por presidente, secretario y tesorero, además del consejo de vigilancia, se nombran cada uno o dos años. Así, en comunidades en las que el número de socios es muy reducido, necesariamente la responsabilidad de tener un cargo tocará a todos los socios, ya sea como miembro del consejo local o como el representante comunitario (delegado fijo) ante la asamblea general, lo que implica ir doce veces o más a Lachivizá (que como ya mencionamos, es el lugar en el que se encuentran las oficinas centrales de la UCIRI), durante un año<sup>188</sup>. En este punto, encontramos que los entrevistados tienen una postura ambivalente: por un lado, hay para quienes asumir un cargo dentro de la organización es importante, ya que implica la responsabilidad de continuar y preservar una lucha colectiva por mejorar las condiciones de vida propias y de sus familias y continuar un esfuerzo, hasta cierto punto exitoso, por mejorar los precios del café (E004, E012, E013, E014, E023, E024, E026, E027, E028 y E029). Por el otro, hay para quienes estos cargos son una tarea pesada que obliga a distraer tiempo, recursos y esfuerzo que se podrían destinar a atender los cafetales (E007, E017, E018 y E022). Aunque cabe aclarar que dentro de nuestro universo de entrevistados, la segunda opinión fue menos significativa. Lo interesante está, en todo caso, en que los cargos y posiciones de autoridad en la organización se ven mucho más como una responsabilidad y una obligación que como un lugar de privilegio y poder, hecho que incluso con los cargos a nivel general se pudo apreciar, ya que a ninguno de los ex miembros o miembros activos del CCA les gustaría repetir en el cargo (E002, E005, E021 y R02).

Otro aspecto importante es que se podría pensar que en una organización indígena los liderazgos tradicionales tienen un gran peso y determinan la gobernanza organizacional, sin embargo, esto no es el común denominador en UCIRI, al menos a primera vista. No decimos que en la organización se ignoren los liderazgos tradicionales (específicamente asociados con la longevidad y la experiencia), pero sí se toman en cuenta y se fomentan liderazgos jóvenes, porque son quienes en algún momento tomarán las riendas de la organización. En este sentido, la constante renovación de los cargos trae consigo un doble fenómeno: por un lado algo problemático, debido a que en ocasiones el proceso de aprendizaje lleva a las nuevas autoridades (por más que sean experimentadas) a tener que “empaparse” de una serie de procedimientos y formalismos

---

<sup>188</sup> Lo raro en el caso de una buena cantidad de comunidades es que a alguno de los miembros no les toque ocupar algún cargo en la estructura de gobernanza de la UCIRI.

complejos que les toma tiempo y los puede llevar a tomar decisiones equivocadas<sup>189</sup>. En este caso el papel de los asesores y de los miembros fundadores o ex dirigentes, como ya comentábamos, se hace muy importante como respaldo de los nuevos dirigentes. Por el otro, lo que constituye una arista analítica más optimista, permite que constantemente se ensanche la base de miembros capacitados y muy involucrados con los mecanismos de funcionamiento, procedimientos operativos y con la toma de decisiones de la UCIRI. La existencia de un creciente número de ex dirigentes ampliamente conocedores de los procesos internos de la Unión, puede ser un activo muy valioso para la organización, debido a que se motivan debates y discusiones sobre la producción, la comercialización, la orientación de los proyectos productivos, entre muchos otros, en los que su participación puede resultar sumamente significativa. Así, si bien la UCIRI cuenta con una serie de liderazgos formales y bastante respetados, estos se nutren con otros liderazgos (no necesariamente formales pero ampliamente reconocidos), pero no por ello menos importantes, que ayudan a motivar y robustecer los procesos de deliberación y construcción de consensos y el flujo de la información en la gobernanza organizacional.

Por último, en este apartado, conviene señalar que debido a la importancia y reconocimiento regional que la UCIRI ha ganado desde su formación, es común observar que los liderazgos de la organización se extiendan y desplieguen más allá de sus propios límites. Continuamente, personas que participan en la organización y que, de alguna manera, ejercieron cierto liderazgo en ella, se convierten en representantes políticos de su comunidad o municipio (E005 y E009), como puede ser el caso de Fernando Salinas (E011). Ya sea como diputados locales o federales o en las representaciones municipales, numerosos (por no decir incontables) socios de la organización son elegidos (a través de los mecanismos de usos y costumbres) como representantes políticos. Esto se explica porque la pertenencia a UCIRI es positivamente valorada a nivel comunitario y regional (E025 y E030), sobre todo porque más que en el nivel político, el trabajo de la organización en el desarrollo comunitario ha sido muy eficaz e importante. Así, la idea de mejora comunitaria o de solución de problemas, comúnmente está asociada, cuando menos como una posible alternativa, con la Unión y sus socios y líderes.

---

<sup>189</sup> En el caso de la dirigencia del CCA, algunos entrevistados señalaron que prácticamente el primer año (de tres) es para hacerse de los conocimientos necesarios para conducir a la organización (E005, E008, E009 y R02). No obstante, todavía está en el debate si con la reestructuración organizativa se amplía el periodo de las autoridades en los tres niveles (local, regional y general), puesto que según algunos entrevistados, los recuerdos sobre los cacicazgos, líderes vitalicios y puestos de dirigencia heredados en organizaciones de la región son todavía muy vívidos y están frescos en la memoria de muchos de los socios de la UCIRI.

## Tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad en la UCIRI

En este punto conviene que abramos la discusión sobre las tensiones entre la democracia y la legitimidad, de las que hablamos en el primer capítulo, pero ahora en el caso específico de la UCIRI. Para ello, planteamos la discusión sobre dichas tensiones desde el análisis de la gobernanza organizacional de la Unión, en la que encontramos una serie de prácticas que nos parecen que a primera vista resultarían autoritarias o, cuando menos, poco democráticas y que sin embargo, todo lo contrario, han hecho de la organización una entidad democrática (en un sentido amplio) pero sobre todo, y más importante aún, bastante legítima interna y externamente. En este apartado recapitulamos y sistematizamos algunas de esas tensiones y explicamos cómo se han resuelto en la organización. Esta discusión la dividimos en cinco subtemas tal como hicimos en el primer capítulo de este trabajo.

### *Deliberación, consenso y votaciones*

La primera de estas prácticas y una de las más importantes por los efectos de largo alcance que tiene, se refiere al mecanismo privilegiado para la toma de decisiones por parte de la UCIRI. Como ya vimos en el apartado anterior, la construcción del consenso a través de la deliberación más que de la negociación, es el método que se prioriza para tomar decisiones en la Unión. De hecho, solo en la elección de las autoridades de la organización se utiliza la votación. Según lo que se pudo observar en el trabajo de campo, en ningún momento en el que hubo que tomar una determinación ésta se votó, ni ninguno de los entrevistados comentó que se pusiera en práctica esta forma para decidir. En este sentido, una buena parte de los entrevistados explicó que para tomar las decisiones relativas a la gobernanza de la UCIRI se deliberaba ampliamente, se discutía mucho y al final se llegaba a un consenso (E007, E012, E013, E015, E018, E019, E022 y E028). Esto tiene consecuencias muy importantes en el desarrollo de la organización porque le ha permitido, por un lado, generar una fuerte cohesión y, por el otro, ha sido un factor importante en su crecimiento y ampliación territorial.

Con respecto al primer punto, varios de los entrevistados explicaron que el hecho de que las asambleas regionales y la asamblea general de la UCIRI sean tan largas y se discuta cada punto hasta alcanzar el consenso, ha permitido aumentar el conocimiento y el reconocimiento de los

otros delegados y, en alguna medida, de las personas y comunidades que representan. Para varios de nuestros entrevistados, quienes han fungido como representantes fijos alguna vez (E002, E007, E012, E015 y E022), ha sido muy importante participar en estas asambleas junto con los otros delegados de la organización porque les ha permitido estrechar los lazos de confianza entre ellos. Principalmente porque esta forma decisoria los involucra más entre sí debido a que todos participan en la construcción de la decisión, en su diseño, la cual poco a poco, conforme avanzan las asambleas, se va modelando. La decisión se piensa colectivamente y no sólo se presentan una serie de opciones por las que hay que elegir. Lo anterior, junto con las asambleas locales y regionales, también mensuales y con un funcionamiento muy similar, hace que la información fluya constante y permanentemente en toda la estructura organizativa de la UCIRI y que genera que prácticamente todos los socios participen, en algún nivel, en la toma de decisiones (E024). En este sentido, las deliberaciones y la construcción de consensos les ha ayudado en varias ocasiones, por ejemplo, a darse cuenta que delegados o dirigentes con una opinión diferente a la suya, no pretendían sacar ventaja o ganar más para su comunidad, sino que realmente estaban viviendo una situación particularmente complicada. En los casos de la decisión de las rutas del transporte o de la ubicación de algunas de las sucursales de EIZ esto ocurrió así (E002).

Sumado a lo anterior está el hecho de que la deliberación y la construcción del consenso generan acuerdos más vinculantes (un componente central de la legitimidad, de acuerdo con lo que señalamos en el primer capítulo). Al participar los socios y representantes de la UCIRI en la construcción de las decisiones, según la opinión de varios de los productores consultados, las hacen más “suyas”, aunque no necesariamente estén de acuerdo con ellas (E007 y E012). A varios de los entrevistados, ocurrió que al final la decisión no les parecía la mejor, sin embargo, haber participado en la discusión los obligaba y comprometía a respetarla y apoyarla (E007, E012 y E024), pero más aún, los comprometía el hecho de que otros productores han acatado decisiones que no compartían del todo en momentos anteriores. Esto, para ejemplificar, se ha dado varias veces cuando se determina el precio del café que pagará la UCIRI, como en 1997 o 2001, en que el anticipo se tasó muy bajo como una previsión en vista de precios extremadamente deprimidos. En este sentido, varios opinaron (E002, E007 y E018) que esta forma de tomar decisiones les hacía ver que las determinaciones eran de todos y no solo de un grupo. Ahora bien, aunque prácticamente no hay límites para el uso de la palabra en las asambleas, para evitar que haya desbalances en la igualdad discursiva, los delegados ponen en práctica métodos como la confrontación de

argumentos con un igual número de participantes, cerrar las listas de participación salvo que haya algún argumento, información o posición nueva que agregar, constantes explicaciones y traducciones<sup>190</sup> por parte de los asesores, etc.

En este mismo aspecto, y retomando algunos de los planteamientos que explicamos en el primer capítulo, en la idea de gobernanza democrática que empleamos para el desarrollo de la presente investigación, la deliberación juega un papel fundamental. Por ello, en la construcción de un espacio o ambiente adecuado para la deliberación, Messner (1999) y Dingwerth (2004) explican que la reciprocidad, la tolerancia y la inclusión son prácticas fundamentales. Más adelante discutiremos la última de ellas. Por el momento nos concentramos en las primeras dos. Con respecto a la reciprocidad, la UCIRI cuenta con un mecanismo muy útil para promoverla como un valor central en la organización, el cual está directamente relacionado con el aspecto de la producción y comercialización del café. En efecto, la UCIRI, al ser una organización que se encarga de comercializar la producción cafetalera de sus socios, cuenta con un registro muy detallado y permanentemente actualizado de los socios que forman parte de ella. Al funcionar anualmente con contratos formales y legales, se sabe con certeza quiénes forman parte de la organización.

Más aún, dado el hecho de que los productores reportan a la organización un estimado de su producción anual de café y, en el momento de la cosecha, entregan la producción real, se puede observar con claridad, caso por caso, qué productor es fiel a la organización y más particularmente si actúa de forma recíproca con los demás socios de la Unión, sobre todo con quienes participan de manera honesta. Es considerado normal que en un mal año un productor no alcance a cubrir el “estimado”, pero la repetición sistemática de esta actitud, en periodos más largos, refleja cierta tendencia especulativa (y podríamos añadir de *free riding*) y es motivo de sanciones o de expulsión de la organización. El problema de la especulación no se reproduce cuando el precio internacional del café es bajo, puesto que la organización ofrece el precio garantizado del CJ. Sin embargo, cuando el precio internacional del café es alto y está al nivel del precio del CJ, o cuando en la Sierra Juárez se ofrece un precio más elevado que el que ofrece la propia organización<sup>191</sup>, es cuando se observa la lealtad de los socios a la UCIRI y si actúan con reciprocidad, es decir, si persiste en su

---

<sup>190</sup> No debemos olvidar que en las asambleas generales participan miembros que hablan diferentes lenguas.

<sup>191</sup> El caso de que se registre un precio superior al del CJ en el mercado convencional del café o en el mercado de la Sierra Juárez, como ya señalamos, es un comportamiento atípico del propio mercado y es una situación que solo se ha presentado muy ocasionalmente y en periodos muy específicos.

comportamiento la búsqueda de “un reparto equitativo de costos y beneficios” en vez de la lógica pura del intercambio (Messner 1999: 109). Más en general, los diversos productores entrevistados opinaron que en la organización se percibe un clima de reciprocidad, puesto que normalmente no hay unos productores que ganen cuando otros pierden. Más bien, según ellos, cuando la UCIRI vive mejores condiciones, los beneficios se reparten, pero cuando no le va bien a la organización también algunos costos se reparten (E006, E007, E013, E015, E017, E022, E023, y E029). Al indagar sobre una posible explicación a porqué la UCIRI funcionaba así, la respuesta más recurrente fue que desde sus comunidades y en su cultura, todavía está acendrado como un valor importante el apoyo entre los habitantes de los pueblos, el trabajo común (tequio), y otras prácticas solidarias, en donde la reciprocidad es un valor fundamental.

En el tema de la tolerancia, varios de los productores entrevistados explicaron que en la UCIRI este es un valor fundamental. Ninguno de los entrevistados afirmó tener conocimiento de algún caso de intolerancia o trato discriminatorio contra alguno de los socios de UCIRI de su comunidad en el seno de la organización. Y esto resulta muy lógico en la medida en que la tolerancia es central para una organización como la UCIRI, debido sobre todo a su carácter pluriétnico, plurirreligioso y pluripartidista. Por ello, a decir de varios de los entrevistados la tolerancia, es muy importante porque permite tener una organización más cohesionada y más fuerte, sobre todo cuando hay poderosos y numerosos enemigos en el exterior, muchos de los cuales son justamente intolerantes con la propia organización. Además, está el hecho de que FLO sanciona duramente a las organizaciones que permiten o reproducen conductas discriminatorias (FLO 2009: 9 y 10).

Con respecto al segundo punto, nos parece que más allá del tema de la pertenencia de UCIRI al movimiento del CJ, su otra fuente de legitimidad ha sido el hecho de ser una organización democrática e incluyente en la que los socios se sienten involucrados. El empleo de la construcción de consensos a través de la deliberación para la toma de decisiones es, en buena medida, una fuente explicativa de lo anterior, debido a que se aprecia a la organización como una entidad que toma mucho en cuenta o, más aún, que se constituye, de las opiniones de los socios y comunidades miembro (E023). En este aspecto no pretendemos aseverar que gracias a esta forma particular de tomar decisiones la UCIRI es respetada, solamente queremos dejar asentado que a nivel regional, de acuerdo con las entrevistas que pudimos realizar (E020, E025 y E030), prevalece la percepción de que la organización toma bastante en cuenta a sus miembros y socios. Probablemente, lo anterior derivó, por momentos, en que cada vez más productores de café han buscado adherirse a la organización

Ahora bien, cuando se preguntó a los productores sobre por qué no empleaban otros métodos para tomar decisiones, y particularmente sobre las votaciones, algunos indicaron que a veces éstas hacían que se dividieran entre ellos. Explicaron que en otras instancias, como en las asambleas del Comisariado de Bienes Ejidales, se hace uso de la votación para tomar algunas decisiones pero luego terminan peleados (E013, E014 y E015). También se pidió su opinión sobre la conveniencia de hacer un uso limitado de este método decisional en cuestiones de carácter ejecutivo al interior de la UCIRI y en este aspecto las opiniones estuvieron divididas. Para unos sí es necesario que este mecanismo se emplee en algunas circunstancias sobre todo porque a veces la organización tarda demasiado tiempo en decidir y así se han perdido interesantes oportunidades de negocios, de financiamiento y otros apoyos. Para otros, el riesgo está en que después se puede abrir la posibilidad de que entonces todo se decida por votación, porque es más rápido y fácil, siendo que lo importante es la discusión y la deliberación (E007, E008, E018 y E021). Cuando preguntamos a éstos últimos su opinión sobre el costo de las oportunidades perdidas por el tiempo que les toma decidir, algunos señalaron que es preferible que sea así, que no tienen prisa por hacer crecer a la organización y que justo con estos métodos han permanecido y crecido, en momentos en que las organizaciones de campesinos de la región desaparecen, pierden miembros o, muchas de ellas, se convierten sólo en “cascarones” (E008).

La preferencia por mecanismos más deliberativos de toma de decisiones por sobre votaciones u otros mecanismos típicos de la democracia liberal se explica, en parte, como un legado histórico. Recordemos que prácticamente en toda la zona de influencia de la UCIRI, las autoridades oficiales y representantes comunitarios se eligen por “usos y costumbres”, una forma enraizada en los pueblos de la región y una herencia de formas tradicionales y antiguas de organización política. En un inicio, desde nuestra perspectiva, el hecho de que no se empleara esta forma de elegir a los dirigentes de la organización, sobre todo a nivel regional y general (los miembros del CCA), resultaba contradictorio, puesto que toda la estructura de gobernanza y la toma de decisiones al interior de la UCIRI funciona a través de la construcción de consensos por medio de la deliberación. La explicación que encontramos fue que la organización, debido a su pertenencia al movimiento del CJ (y más en particular a su afiliación a FLO) está obligada a elegir a sus representantes y autoridades a través de votaciones. De lo contrario, podrían perder la oportunidad de vender su café dentro del esquema del precio garantizado por el CJ. Nos parece

que en este punto se refleja con claridad una tensión entre una forma legítima (y bastante democrática) de tomar decisiones, y otra, promovida desde un actor externo pero con efectivo poder de incidencia, con un carácter claramente liberal democrático.

En todo caso, la forma en la que la UCIRI salió de esta contradicción resulta por demás interesante y revela una buena dosis de pragmatismo, ya que, por un lado, les permite conservar en buena medida sus tradicionales métodos de toma de decisiones y, por el otro, acreditar las exigencias de FLO. De esta forma, en la elección de las autoridades (particularmente las autoridades generales y regionales) se emplea un mecanismo bastante consensual y deliberativo, pero en el que al final se hace una votación:

Como señalábamos en el apartado anterior, la elección de los miembros del CCA y del Consejo de Vigilancia no se hace directamente por personas específicas para ocupar cada cargo sino que se configuran planillas. Para tal efecto en la Asamblea General de la UCIRI los delegados fijos se dividen en 6 grupos, de los 57 pueblos que conforman a la organización, y cada grupo propone una planilla compuesta por cuatro cargos: Presidente, Secretario, Tesorero y Consejo de Vigilancia. De acuerdo con la información proporcionada por varios de los entrevistados, generalmente durante casi todo el periodo de la administración saliente, pero principalmente en los meses previos a la elección, se van perfilando una serie de candidatos para ocupar dichos cargos. Normalmente se decantan cuatro personas que son las que finalmente aparecen en las propuestas de las planillas. Este proceso de perfilar candidatos es bastante consensual y deliberativo, puesto que se discute en las asambleas locales, con un buen tiempo de anticipación, quiénes son las personas que mejor llevarán las riendas de la UCIRI. A decir de los productores entrevistados y muy en concordancia con varios de los testimonios de los informantes clave, es en las asambleas locales en donde realmente se eligen a las nuevas autoridades. En ellas, se discuten las distintas opciones y se evalúa colectivamente trayectoria, conocimiento, honorabilidad y otros atributos. Lo interesante es que paulatinamente, a medida que se acerca el momento de hacer la elección de los miembros del CCA o de los dirigentes regionales, crece la certeza de quiénes son dichas personas. De hecho, casi en todos los cambios de autoridades que ha vivido la UCIRI, sobre todo a nivel general, la planilla de representantes se ha consensuado con cuatro opciones. De nuestras entrevistas y charlas con los productores inferimos dos explicaciones de lo anterior:

- Porque el número de posibles candidatos generalmente es muy reducido. Debido, por un lado, a que hay limitantes importantes para ser elegible, como es la cuestión de la estructura formal de la UCIRI RI, aspecto que detallamos en el apartado anterior, o como los propios requisitos organizacionales: tiempo de pertenencia, experiencia previa en cargos y puestos de representación comunitaria, etc. Y, por el otro, porque el hecho de ser dirigente no se ve como una prebenda o la abierta posibilidad de obtener beneficios personales. Incluso continuamente, como ya explicamos, el ocupar un cargo en la organización implica tiempo y esfuerzo que se deja de invertir en las actividades productivas propias.
- Por el propio proceso deliberativo que conlleva la elección de los dirigentes.

Por el contrario, si en alguno de los cargos, no hay acuerdo se reagrupan los representantes fijos de las comunidades y se organizan solo en tres conjuntos. Si después de esto prevalece el desacuerdo, se vota, dando a cada comunidad, un voto. En este caso se separan los cargos en los que sí hay consenso y se vota solo en los que hay más de un candidato.

Cualquiera que sea el caso, con o sin consenso, un representante de FLO acude a la asamblea para certificar que se hace una votación para la elección de las autoridades. De igual forma, al hacerse este procedimiento en la asamblea de la UCIRI, que no es oficial, se repite la votación en la asamblea oficial (de la UCIRI RI), ante las autoridades agrarias. Recordemos que en dicha asamblea (llamada “estudio”), solo votan los delegados oficiales (44). En ella solo se presenta una planilla a manera de trámite. Así se oficializa ante la autoridad competente la elección hecha previamente por todos los miembros.

Para decirlo más claramente: lo que realmente ocurre en la elección de autoridades de la organización es que, tomando en cuenta que asumir un puesto directivo en la UCIRI implica algunos sacrificios y un perfil bastante complejo, lo que a menudo resulta verdaderamente complicado es encontrar un grupo de personas que reúnan los requisitos necesarios y que tengan la disposición para dejar de lado sus actividades productivas, más que una pugna candorosa por el poder. En efecto, en nuestras indagaciones, no encontramos evidencia de que se viva una competencia intensa por ocupar los puestos de dirección sino más bien un proceso de selección y persuasión bastante prolongado sobre quiénes deben tomar las riendas de la UCIRI, al menos en el ámbito regional y general. Por su parte, en el nivel local, los puestos se van rotando cada uno o

dos años hasta que todos los socios hayan sido seleccionados y solo en algunas comunidades con muy elevada membrecía se hacen votaciones. Incluso, nos atrevemos a decir que, además de las complicaciones del transporte y las comunicaciones en la zona, sobre todo para los grupos más alejados del Lachivizá, por cuestiones de operacionalidad y confianza, estos grupos no envían a un representante por comunidad a las Asambleas Generales como sería su derecho, sino que mandan a un solo representante regional que lleva la voz y las preferencias de varias comunidades.

Finalmente, en esta sección, debemos decir algo sobre rendición de cuentas y transparencia en la UCIRI, ya que en general, ambos, son valores fundamentales en la práctica democrática pero han sido particularmente impulsados por la tradición liberal. Razón por la cual, probablemente, son criterios importantes en la certificación que FLO hace a las organizaciones de productores que buscan vender sus productos en el mercado del CJ. En efecto, en este caso FLO exige que:

La organización debe (...) tener estructuras democráticas implementadas y una administración transparente que permita a los miembros y al Consejo tener un control efectivo sobre el manejo de la organización, así como que permita a los miembros exigir al Consejo que rinda cuentas sobre sus actividades (FLO 2009: 8).

Sería difícil argumentar, siguiendo nuestra idea sobre las tensiones entre la democracia liberal y la legitimidad, que puede llegar a ser legítimo que una organización no busque la transparencia y la rendición de cuentas, en general en todo su funcionamiento, y, en particular en aspectos relacionados a la gobernanza. Sin embargo, en el caso de la UCIRI, lo que resulta notorio es que los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, están muy asociados con la deliberación. En este caso, no se trata, por supuesto, de deliberar en torno a si la organización se ha manejado de forma transparente o no, aspecto que al menos en principio, no es debatible. Más bien, lo que nos resultó muy interesante fue observar que los espacios para la deliberación (amplios y continuos), son también espacios para la rendición de cuentas. Más aún, lo que descubrimos en la investigación de campo fue que la práctica de rendir cuentas y de demostrar constantemente que la organización se conduce con transparencia, está muy acendrada y trasciende, por mucho, las exigencias de FLO. Las cuales, en términos generales, tan sólo tocan los siguientes puntos (FLO 2009: 8 y 9):

- La presentación y aprobación anual por escrito y ante la asamblea general de los informes, presupuestos y estados financieros.
- Tener en orden los libros y registros de la organización.

Como ya apuntamos en el apartado anterior del presente capítulo, en la UCIRI permanentemente hay reuniones y asambleas, en las cuales, a decir de varios de los entrevistados, una parte importante del contenido son los informes de los representantes, lo mismo que ocurre con los documentos que emanan de cada asamblea y reunión. En efecto, tanto a nivel local, como a nivel regional y general, los socios que ostentan algún cargo de representación presentan informes en cada asamblea, que, recordemos, se realizan cada mes. Por ello, la rendición de cuentas y la permanente corroboración de un manejo transparente de la organización, son prácticas casi cotidianas, que además se han empleado desde bastante tiempo antes de que naciera FLO (en 1997) o que siquiera existiera el proyecto del CJ<sup>192</sup>. Son prácticas que se echaron andar, prácticamente desde que nació la organización. Ahora bien, según algunos de los entrevistados, la UCIRI mantiene con bastante orden los libros y registros del negocio del café y en general de la operación y administración de la organización, pero más aún, estos están abiertos a los socios y al público, lo que pudimos constatar en el trabajo de campo y gracias a la colaboración de algunos de los trabajadores de la organización (E006 y E009).

#### *Inclusión y regularidad de las elecciones*

Desde un principio y a diferencia de otras organizaciones, formar parte de la UCIRI ha sido una decisión estrictamente individual que implica el reconocimiento de reglas de convivencia y tolerancia y la adquisición de derechos para la participación en la organización de la Unión (E007 y E010). En este sentido, uno de los principios normativos más importantes de la organización, es que no discrimina por motivos de preferencias religiosas, partidistas o procedencia étnica y tampoco establece mecanismos de afiliación “automática” a ningún partido político o central campesina (VanderHoff 2002 y UCIRI 2007, E004, E010, E018 y E027), como ocurría con muchas

---

<sup>192</sup> En este sentido, por ejemplo, la creación del boletín PASOS y el hábito de hacer actas de cada asamblea van mucho más allá de estas fechas.

organizaciones cercanas o afiliadas a la CNC del PRI<sup>193</sup>. En este respecto, la totalidad de los entrevistados coincidieron en que ellos se afiliaron a la organización de manera voluntaria, sin ningún tipo de presión y afirmaron no conocer de algún socio o grupo de socios que se hubiera incorporado a la UCIRI de manera obligatoria o, por el contrario, que se les hubiera negado la posibilidad de formar parte de ella. Solo en algunos casos se niega el ingreso: En la organización “la puerta está bien cerrada para acaparadores chicos y grandes”, quienes, sin embargo, pueden entrar “cuando hagan público su deseo de no seguir con la maña de aprovecharse del trabajo de otros” (UCIRI s/f)<sup>194</sup>. Por ello, en la UCIRI es posible encontrar socios que profesan diferentes religiones y creencias (hay católicos, nazarenos, evangélicos, adventistas, ateos y de otras religiones), que pertenecen a diferentes partidos políticos (hay socios militantes de los tres principales partidos en México: PAN, PRD y PRI y también algunos que simpatizan con los llamados partidos “pequeños”) y que, como ya hemos mencionado, tienen un origen étnico diverso.

Lo interesante en este punto es que en vez de una tensión, más bien encontramos una coincidencia con la demanda que expresamente hace FLO (con una agenda de certificación abiertamente liberal) hacia las organizaciones de productores afiliadas. En efecto, según la información disponible (FLO 2009), la certificadora tiene como parte de los estándares con los que evalúa a las organizaciones campesinas, cuestiones como la inclusión. Se trata, en este sentido, de que en las organizaciones de productores no debe haber ningún tipo de discriminación a miembros o restricciones en la afiliación de nuevos miembros “por motivos de raza, color, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado civil, edad, religión, opinión política, idioma, propiedades, nacionalidad, etnicidad u origen social” (FLO 2009: 10).

Sin embargo, en este punto no se trata solo de inclusión y apertura a la organización como tal, sino igualmente importante, a la inclusión de todos los socios en la gobernanza organizacional. Y, de nuevo, en este aspecto nos parece que los estándares de FLO son, en general, coincidentes con las políticas y las prácticas de inclusión que se siguen en la organización. En efecto, para FLO, en las

---

<sup>193</sup> Si bien es cierto que las versiones locales de la CNC presentan diferencias entre sí en términos del establecimiento de relaciones de corte corporativo y clientelar y que lo mismo aplica en el análisis de diferentes épocas, al menos en la zona de influencia de la UCIRI y durante su existencia, dicha central ha sido vista, por una buena parte de las organizaciones que conforman el llamado movimiento autónomo campesino, como el ala organizativa campesina del PRI, o bien, la versión agraria del régimen autoritario.

<sup>194</sup> Más atrás señalamos que la especulación es penalizada dentro de la UCIRI, por ello quienes incurren en esta falta, corren el riesgo de ser expulsados de la organización.

organizaciones de productores “no debe haber discriminación en la participación, derecho a voto, derecho a ser elegido, acceso a los mercados, acceso a capacitación, apoyo técnico o cualquier otro beneficio para los miembros” (FLO 2009: 10). Estos principios, que rescatan claramente algunas de los planteamientos centrales de la democracia liberal que discutimos en el primer capítulo, nos parece que en esencia se obedecen en la UCIRI, de acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo. En este respecto, tanto los productores con larga participación en la organización (E004, E007, E013, E015 y E017) como quienes solo recientemente se han integrado (E012, E023, E024, E026, E027, E028, y E029), afirmaron sentir que en general hay un trato equitativo para todos los miembros de la organización: En la distribución de los beneficios de los diversos proyectos sociales, en la capacitación y apoyo por parte del equipo técnico, en el acceso a las distintas opciones de comercialización, etc. De la misma manera, una buena parte de los productores entrevistados, afirmó que nunca se han sentido excluidos de las decisiones que tienen que ver con la conducción de la UCIRI. Para varios, incluso, la discusión sobre los aspectos organizativos es parte de su vida cotidiana porque permanentemente se debate cuál es el camino que debe tomar la Unión y porque continuamente se rotan los puestos de autoridad. De hecho, lo que resultó sorprendente fue que entre los socios de más reciente afiliación, en ninguna de las entrevistas realizadas, saliera a la luz el tema de la elegibilidad, limitada de manera importante por cuestiones del registro oficial, situación que describimos más atrás. Justo aquí debemos hacer una pausa porque este es un punto que desde un análisis de la gobernanza organizacional resulta muy polémico ya que, a primera vista, tiene evidentes tintes antidemocráticos y debemos explicar cómo se ha resuelto legítimamente en la UCIRI.

Como señalábamos anteriormente, el grupo de socios provenientes de comunidades con población prominentemente zapoteca es el que mayor influencia y peso tiene en la gobernanza organizacional, pese a no ser el grupo mayoritario. Ya se comentó que esto tiene una explicación histórica y que también existe una justificación para que la estructura de gobierno, en términos estrictamente formales, le otorgue a dicho grupo una posición preponderante. Incluso, ya documentamos el que los otros grupos, en general, entienden y aceptan las razones por las que la UCIRI se ha organizado así y no presionan, es decir, no expresan mayor apuro para que la situación reinante sea transformada con la reestructuración que está en marcha actualmente (E012, E013, E015, E022, E023, E027, E028 y E029), aunque a algunos de los entrevistados sí les parece importante que dicha estructura se transforme y adecue a las nuevas circunstancias (E002, E005,

E008, E009 y E011). Aquí lo que nos interesa discutir es el hecho de que la forma en la que opera la gobernanza organizacional podría ser señalada como antidemocrática y que también se podría acusar a la Unión de haber caído en el insalvable problema de la “ley de hierro de la oligarquía” de Michels, ejercida por el grupo zapoteca y sus líderes. Sin embargo, paradójicamente, según la información con que se cuenta, internamente resulta ser una estructura legítima.

Una primera y muy lógica explicación de esta aparente contradicción la intentamos encontrar en los beneficios que reparte el que la UCIRI participe en el movimiento del CJ y que se reciban mejores precios por el café que producen los socios. En este sentido, nuestro supuesto inicial era que los socios, sobre todo aquellos que pertenecen a los grupos de reciente ingreso, encontraban en los precios del café que paga la organización un incentivo suficientemente poderoso como para aceptar un esquema de gobernanza no muy democrático y que no los incluye con pleno derecho. Sin embargo, si bien una buena parte de los socios de la UCIRI, pertenecientes a los grupos étnicos que podríamos llamar “periféricos”, respondió que efectivamente ésta era la principal razón por la que se había integrado a la organización (E022, E023, E024, E026, E027, E028 y E029), también la gran mayoría de los entrevistados afirmó sentirse involucrado y tomado en cuenta en la gobernanza organizacional y negó que el grupo zapoteca o, más aún, el grupo de los “fundadores” la controlara (E013, E018, E022, E023, E024, E026, E027, E028 y E029). Incluso, muchos de ellos sostuvieron que esto mismo era una importante razón para permanecer en la organización aún cuando los precios del café que se pagan desde el CJ no han sido muy diferentes a los precios que pagan los “coyotes” y acaparadores en años recientes.

Estas respuestas nos llevaron a pensar en una explicación un poco más sofisticada, basada en una distinción, de la que ya hemos hablado más atrás, pero sobre la que conviene abundar en este momento: Nos referimos a que en la UCIRI la gobernanza organizacional está establecida formalmente de una manera pero en realidad opera de una forma diferente. Esto es, formalmente varios grupos de los socios no están incluidos en la misma, pero en los hechos sí participan en ella y lo que es más importante aún, sí se sienten incluidos en ella. Por ello, a los productores entrevistados, sobre todo de los grupos de más reciente ingreso, en la práctica, la UCIRI les parece una organización democrática (en un sentido amplio) e incluyente (E022, E023, E024, E026, E027, E028 y E029). Así, sumando estos testimonios con los que recogimos de los socios de los grupos de más larga trayectoria en la organización (E002, E006, E007, E013, E014, E015, E017, E018 y E019),

quienes también reconocen que en la Unión opera una estructura de gobernanza incluyente, podemos decir entonces que ésta es una percepción generalizada entre los socios de la UCIRI. Y más importante aún, que dicha estructura es considerada legítima. Con todo, podemos entonces afirmar que la organización, a decir de sus propios socios, respeta efectivamente el principio de inclusión tanto a nivel organizacional, como con respecto a la gobernanza.

En cuanto al respeto a la regularidad de las elecciones<sup>195</sup>, otra de las prácticas importantes en la democracia liberal, encontramos que en la UCIRI se respeta este principio de manera radical. Lo que nos obliga a decir que en este punto, tampoco hay una contradicción entre las prácticas de la organización y los postulados de la vertiente liberal de la democracia. Sin embargo, fue muy interesante encontrar algunos testimonios, tanto de los informantes clave como de los productores, en los que se afirma que a veces esto es más un problema que una buena medida (E001, E005, E007 y E010). Para algunos de nuestros entrevistados, el problema radica en que algunos de los miembros del CCA de la UCIRI, en distintos periodos, hicieron un excelente papel al frente de la organización y, según su opinión, hubiera sido muy bueno haberles permitido continuar al frente de la organización por algún tiempo más. Por el contrario, aunque en una ocasión excepcional sí se dio el caso de que se revocó el mandato a uno de los presidentes de la UCIRI, para algunos de los entrevistados resultaría muy conveniente hacer esta práctica algo un poco más común en la UCIRI. En pocas palabras, nos encontramos que si bien la regularidad en las elecciones y el respeto irrestricto a los periodos estipulados para los mandatos son una práctica importante desde un análisis democrático liberal, resultaría legítimo y a veces muy conveniente que esto no se hiciera así en la UCIRI, desde el punto de vista de algunos de los entrevistados. De nuevo aquí nos encontramos con un desajuste entre la práctica organizacional “concreta” y las preferencias organizacionales de algunos de los entrevistados y tratamos de indagar algunas explicaciones al respecto.

Cuando preguntamos a que atribuían los entrevistados el hecho de que en la UCIRI se respetara de manera tan estricta el calendario de elecciones y el tiempo determinado para los mandatos de los servidores, a pesar de que algunos no estaban del todo de acuerdo con ello, las respuestas que

---

<sup>195</sup> Este principio de la democracia liberal apunta sobre todo a evitar la autoritaria tendencia de permanecer en un puesto de elección por un periodo considerado prolongado o, peor aún, de manera indefinida. Hacemos esta aclaración porque si bien el tema de las elecciones en la UCIRI tiene rasgos muy particulares, lo que interesa acentuar es la estricta obediencia al principio democrático de respetar la duración, previamente acordada, de los mandatos.

recibimos fueron básicamente dos: Una, porque la certificación que hace FLO así lo exige y en segundo lugar, porque así se decidió desde que fue creada la UCIRI, con el objetivo de distanciarse de las prácticas de las organizaciones corporativas y clientelares (cercanas o formalmente del PRI) en las que usualmente los cambios de dirigencia, si se llegaban a dar, ocurrían sin ninguna regularidad y más por necesidad que por una convicción democrática. En el capítulo anterior mencionamos a la UEPC y la UPPC, organizaciones dedicadas a la comercialización del café, las cuáles, según algunos de los entrevistados, fueron ejemplos elocuentes de lo anterior (E005 y E007).

### *El papel de los expertos*

De acuerdo con la discusión que propusimos en el primer capítulo, recordemos que Merton explica que en las organizaciones, la participación de los expertos debe estar circunscrita a los periodos en los que no está a discusión aspectos sustantivos de la gobernanza y la “política” interna. Así, al tratar de limitar las consecuencias prácticas de los planteamientos de Michels (2008: 190), quien plantea que el inevitable proceso de oligarquización de las organizaciones ocurre debido “a la indispensabilidad técnica del liderazgo”, Merton propone que éstos se concentren en aspectos técnicos y de experticia.

En este sentido, en el caso de la UCIRI nos parece que la contradicción entre la democracia liberal y otras formas legítimas de gobernanza organizacional, en el tema del papel que deben jugar los expertos en la conducción de las asociaciones y organizaciones se puede sintetizar en las siguientes preguntas: ¿Es conveniente que los expertos asuman simultáneamente un rol de asesores y autoridades dentro de una organización? ¿Cuál debiera ser el límite, en términos de una buena gobernanza organizacional, para la participación de los expertos?

En el caso de la UCIRI la respuesta a dichas preguntas se aleja de la respuesta que muy probablemente nos darían los impulsores de la democracia liberal y que explicamos en el primer capítulo. En efecto, en la UCIRI los expertos, principalmente especialistas en temas de producción (muy relacionados con la producción orgánica), comercialización (particularmente en comercio internacional) y redes de activistas y de apoyo a productores (lo que genéricamente podríamos llamar el movimiento global del CJ) conforman el grupo de asesores de la organización. Si bien

ocasionalmente la Unión recibe asesoría en temas específicos por parte de expertos que no forman parte de la organización, el trabajo de asesoramiento técnico lo hacen fundamentalmente los propios asesores de la organización. Es interesante, por tanto, observar que en la UCIRI el grupo de expertos es el grupo de asesores y prácticamente todos ellos son socios productores de café. Esta situación tiene una explicación lógica, puesto que, como señalamos en el segundo capítulo, la UCIRI es una de las organizaciones precursoras del movimiento del CJ. Como tal, varios de sus dirigentes en la década de los ochenta y principios de los noventa, tomaron parte activa en el diseño de los procesos y prácticas que ahora regulan al movimiento y que han alcanzado importantes niveles de complejidad: sistemas de certificación, mejoras productivas, disminución de intermediarios, etc. Lo anterior es una gran ventaja para la UCIRI ya que entre sus filas, cuenta con varios de los productores, que desde el Sur, diseñaron y modelaron los contornos y límites del CJ. Incluso, como también lo advertíamos en la semblanza histórica que preparamos en el segundo capítulo, más bien ha ocurrido el proceso inverso. Diferentes socios de la UCIRI, principalmente ex dirigentes y ahora ex asesores, han dado servicio de asesoría y apoyo técnico a numerosas organizaciones que buscan integrarse al movimiento del CJ y vender sus productos en el también llamado mercado alternativo, tal como lo ha hecho, por citar un ejemplo, Jesús Ramírez (E001).

El hecho de que los expertos sean los asesores organizacionales formales, tiene como consecuencia que éstos ostenten un lugar reconocido en la gobernanza de la organización. Por lo tanto, los expertos, en el caso concreto de la UCIRI, tienen injerencia directa y profunda no sólo en temas técnicos específicos, delimitados temporalmente, sino también en aspectos generales relacionados con la conducción de la organización: participan en todas las asambleas de la UCIRI (aunque no tienen derecho a voto<sup>196</sup>), acuden continua y permanentemente a las comunidades en donde hay un consejo local, se reúnen periódicamente con el CCA, etc. Ahora bien, aquí cabe preguntarse: ¿Qué tan legítimo es esto ante los ojos de los productores y los socios regulares de la UCIRI? En general, las respuestas que nos dieron los entrevistados sobre este tema fue que para ellos era legítimo (o sea, que les parecía bien, que estaba bien o que veían bien) el hecho de que los asesores tuvieran un papel importante en la gobernanza de la organización. Para varios de los entrevistados, el alto grado de involucramiento por parte de los asesores en la gobernanza de la UCIRI es algo positivo porque se trata de gente capaz que sabe bastante acerca de las técnicas

---

<sup>196</sup> Que, como sea, ya discutimos más arriba que realmente es una figura que prácticamente no tiene ningún valor o mejor dicho, que no se emplea.

productivas del café, entre las que destaca la producción orgánica, de la comercialización en el mercado internacional y de cómo están las cosas con los demás productores del mundo y de la organizaciones que han formado para tener un mejor precio.

Para varios de los entrevistados (E004, E023 y E026), gracias a los consejos y ayuda de los asesores, la organización ha crecido y se ha mantenido, porque han hecho recomendaciones importantes y adecuadas. Como ejemplo, podemos citar el proceso de transición a la producción orgánica que todos los socios de la UCIRI tuvieron que hacer. Ya que aunque muchos de ellos se opusieron en un principio y levantaron fuertes objeciones al respecto, porque implica mucho más trabajo que la producción convencional, ha dado muy buenos resultados, sobre todo en términos de rentabilidad. Los mismos asesores fueron quienes recomendaron que la organización vendiera parte de la producción por fuera del esquema de venta de FLO, cuando la entidad intentó disminuir el monto del precio de garantía del CJ. Si bien al principio se generó preocupación entre varios de los productores sobre la conveniencia de adoptar una medida de fuerza tan importante, después de amplias deliberaciones, en las que los asesores explicaron numerosas ocasiones los beneficios de tomar dicha decisión, finalmente se aceptó consensualmente en la organización.

Después de algunos años, esta decisión permitió demostrar a FLO, a los productores, a muchos empresarios, y en general al movimiento, que era posible ampliar el mercado del CJ, más allá del esquema formal existente, sin castigar el precio de garantía<sup>197</sup>. Ambos ejemplos resultan importantes para mostrar que efectivamente los asesores tienen una participación importante en la gobernanza organizacional, sin embargo, se trata de un análisis *a posteriori* en el que, afortunadamente para los socios de la UCIRI, la decisión final pareciera haber sido la correcta. Por ello, preguntamos sobre un caso actual en el que los asesores estén trabajando activamente para orientar en alguna dirección a la organización y en el que el desenlace es todavía incierto. Elegimos el tema de la reestructuración organizacional y nos concentramos en la discusión sobre los dos niveles o estructuras de la UCIRI (y la UCIRI RI), que llamamos legal u oficial y “real” o práctica, en el primer apartado del presente capítulo. En este aspecto lo importante era saber cómo participaban los asesores y si se consideraba legítimo su actuar. Las explicaciones que obtuvimos fueron que los expertos participaban activamente en el tema y que sobre todo habían

---

<sup>197</sup> Que por cierto, luego de esta medida unilateral por parte de la UCIRI, se elevó después de varios años de haber permanecido sin modificaciones.

propuesto reconfigurar la estructura de gobernanza de la UCIRI. Proponen la creación de una serie de figuras legales, ya sean Sociedades de Producción Rural o Sociedades Cooperativas, en las regiones y zonas que no cuentan con una representación legal ante la organización, así como la creación de una figura integradora (UCIRI AC) en la que se aglutinen todas las organizaciones ya existentes y las que están por formarse, incluida la UCIRI RI<sup>198</sup>.

Aquí lo interesante fue que si bien los asesores proponen el cambio en esta dirección y llevan un par de años impulsando la modificación de la estructura de gobernanza, el proceso de deliberación ha sido lento y prolongado y sólo hasta muy recientemente, se han logrado los acuerdos necesarios para la reestructuración de la estructura de gobernanza organizacional. En todo caso, la participación de los asesores ha sido importante, a decir de algunos de los socios: porque han investigado las mejores alternativas en términos de la modificación organizacional, porque han dado coherencia y orden a un sin fin de propuestas, porque participan en las asambleas en los tres niveles, explicando a los socios (muy pacientemente, dicen unos) cada una de las opciones posibles evaluando pros y contras y porque han difundido la información entre las comunidades y los socios. Por ello, a decir de varios de los productores entrevistados (E007, E013, E019 y E024), hoy la organización está en condiciones de tomar una decisión mucho más informada y así se hace menos incierto el resultado del acuerdo colectivo, aún a pesar de que son tan numerosos y diversos los socios de la UCIRI.

Aquí cabe señalar que para algunos de los asesores, la lectura que se hace de la situación que describimos es diferente. Con respecto a la reestructuración de la UCIRI, hay quienes afirman (E002 y E009) que es una pena que la organización tarde tanto tiempo en tomar decisiones, puesto que, como apuntábamos en una sección anterior, se pierden oportunidades importantes. Sin embargo, hay otros (E005, E008) que opinan que más allá de que esto sea problemático o no, para bien o para mal, esa es la forma en la que se deciden las cosas en la UCIRI y más aún, en la región. En este sentido y de manera metafórica, uno de los asesores (E008), simplemente explica que en la Sierra, “los indios, deliberan y discuten los problemas, igual que como las iguanas, mastican su alimento”.

---

<sup>198</sup> En las conclusiones retomamos esta discusión y explicamos hacia dónde se perfila la reforma de la gobernanza organizacional de la UCIRI.

Ahora bien, además de la capacidad técnica demostrada en diversas situaciones, otra de las fuentes de legitimidad de los asesores dentro de la UCIRI, y que en parte también explica su influyente participación en la gobernanza organizacional, es que son personas que han pertenecido a la Unión (la mayoría de ellos) desde hace muchos años. Varios de ellos son miembros fundadores (E002, E005, E008 y E011), o han estado dentro de la organización desde hace mucho tiempo (E009), por lo que, en opinión de varios de los productores entrevistados, su lealtad a la organización y sus causas, así como su respetabilidad y honorabilidad están fuera de toda duda. Son personas que se han ganado la confianza de los socios con trabajo y resultados, pero además porque casi todos son sus iguales, productores de café que viven y sufren los mismos problemas y carencias y que no se han enriquecido, como en otras organizaciones ha pasado, a costa de los campesinos.

Por último, en este tema, preguntamos a los productores si no les generaba preocupación que los asesores tuvieran o ejercieran demasiado poder en la UCIRI o que incluso llegaran a rebasar en los hechos la estructura de gobernanza de la organización. Para la mayoría de ellos, los mecanismos de toma de decisiones, definidos por una permanente y constante deliberación y construcción de consensos son la perfecta herramienta para evitar esta situación, debido a que esta forma de gobernanza organizacional implica que todos los socios deben estar convencidos de la decisión que se va a tomar y si hay alguien que no lo está, se discute las veces y tiempo que sea necesario, hasta persuadirlo de que es lo correcto. La prueba de ello está en que aunque para los asesores muchas veces está muy clara la dirección que debe tomar la organización, las decisiones se toman con otro ritmo.

### *Representación*

En cuanto al tema de la representación también encontramos en la UCIRI algunas prácticas que, siendo legítimas, resultan contrarias a algunos puntos de vista de las interpretaciones liberales de la democracia:

La primera de ellas se relaciona con uno de los temas que tratamos en el primer capítulo, con respecto a que la representación es una cuestión que va mucho allá de la relación formal entre representantes y representados, situación que por cierto se expresa con bastante nitidez en la

UCIRI. En efecto, en el caso de la Unión, la estructura de representación oficial, ya discutimos más atrás, es bastante limitada e insuficiente, pero por eso hay una estructura que funciona de hecho y que resulta mucho más representativa y legítima. Sin embargo, el éxito de esta estructura de representación tampoco está garantizado si no se toma en cuenta al evaluar su funcionamiento, algunos otros aspectos, además de un análisis formal de dicha relación. Se trata, en pocas palabras, de la forma en la que se hace más sustantiva la representación. Por ello, según una buena parte de los entrevistados, si bien en la organización se puso atención desde un inicio a cuestiones formales, como la elección periódica de representantes de las comunidades, la delimitación de sus derechos y responsabilidades en cuanto tales, los mecanismos formales de participación, etc., también son importantes para los socios de la Unión aspectos como el tiempo que dedica el representante a atender los intereses de los representados, el conocimiento y sensibilidad sobre estos mismos intereses, etc. En el análisis de los testimonios recabados, encontramos que más allá de las reglas formales de representación existentes en la organización<sup>199</sup>, lo que realmente les importa es que efectivamente los representantes gestionen los intereses comunes de los representados. Varios de ellos (E007, E012, E018, E022, y E028) afirmaron que, en general, así ocurre con los representantes a nivel local, regional (cuando aplica) y general. Explicaron que aunque el tiempo siempre es un problema porque implica restar atención a las labores agrícolas propias, el hecho de que haya siempre tantas reuniones, obliga a los representantes a estar muy pendientes de los problemas y asuntos importantes de los representados. También señalaron casi todos entrevistados, que este tema es una cuestión de reciprocidad, ya que debido a la constante rotación de los representantes en todos los niveles, pero partiendo del nivel comunitario, éstos, la mayor parte del tiempo, son representados.

En segundo lugar, está el tema de la territorialidad de la representación. Ya discutimos más atrás que en el entendimiento liberal de la democracia, a la representación se le asocia directamente con la distribución territorial de la población. Tomando como base la máxima de un “individuo un voto”, la representación legítima en esta tradición es aquella en la que se corresponde la representación con el volumen poblacional (territorializado) de las comunidades representadas. Por ello, en el caso de la UCIRI en este punto encontramos una contradicción importante entre un esquema representativo considerado legítimo, según varios de los entrevistados, y que no respeta

---

<sup>199</sup> Que eran importantes sobre todo cuando había muchas organizaciones como la UEPC y UPPC con deficientes o nulos mecanismos de representación.

esta máxima liberal del pensamiento democrático. Aquí conviene recordar que en la UCIRI los miembros son las comunidades que tienen un consejo local, sin importar su población total o el número de socios de la organización con que cuentan. En general, los testimonios que recabamos, nos permiten decir que la estructura es considerada legítima o que, como funciona u opera, está bien, debido a que garantiza la expresión y defensa de los intereses comunes, definidos colectivamente con los métodos que hemos descrito anteriormente. Sin embargo, algunos de los entrevistados (E005, E009, E012, E018 y E019), tanto informantes clave así como algunos de los productores, revelaron cierta sorpresa cuando se les planteó la posibilidad de que pudiera ocurrir un desbalance de la representación de los miembros de la UCIRI con la actual estructura. De hecho, en primera instancia, para algunos, cuando se les planteaba la potencial inequidad en el peso de las opiniones de los miembros de comunidades con pocos integrantes de la UCIRI frente a comunidades con un mayor número de socios, dado el esquema de representación prevaleciente, respondieron que efectivamente eso podría llegar a ser injusto. No obstante, cuando se les preguntó porqué eso no había generado un problema mayor en la organización, varios de ellos plantearon que esto se explica por la forma de tomar decisiones, a través de la deliberación y la construcción de consensos. En este sentido, los entrevistados explicaron que en las asambleas regionales o generales de la UCIRI, momento en el que se ejerce la representación, no se trata de aglutinar mayorías para defender una decisión o una postura específica inamovible. Por el contrario, desde esta perspectiva, la representación significa simplemente que se garantice la expresión de los intereses y posturas de los socios y que éstas sean tomadas en cuenta en los debates correspondientes<sup>200</sup>, que derivan en las decisiones generales.

Por ello, y como tercer punto, los productores entrevistados explicaron que si bien son portavoces de los problemas y las propuestas que emanan de su comunidad y, de la misma manera, de los debates y decisiones que se toman en la asamblea general, su labor no se limita tan solo a fortalecer el flujo de información. También tienen la capacidad para decidir sobre los asuntos de la organización ejerciendo cabalmente su papel de representantes. Tienen la capacidad para cambiar alguna decisión que se tomó en la asamblea local, siempre y cuando esto se haga de manera justificada y se explique con claridad en dicho espacio (E007, E014, E019, y E022).

---

<sup>200</sup> Aquí podemos relacionar este tema con el punto anterior, ya que más que una correcta y precisa estructura de representación (lo que es un evidente tema de forma), a los productores entrevistados les preocupa más la esencia o el contenido de la propia representación (que constituye un tema de fondo).

### *Oposición*

El último tema que tocamos en las charlas con los diferentes entrevistados fue el de la oposición. De la discusión que planteamos en el primer capítulo se desprende que la existencia de la oposición, desde el análisis liberal democrático, es un elemento central. Sin embargo, en el caso de la UCIRI esto no se aprecia de la misma manera. Para algunos de los entrevistados, incluso, inicialmente fue difícil concebir la idea de la oposición, puesto que si bien existen opiniones e intereses diferentes entre los grupos que conforman la UCIRI, siempre se llegan a acuerdos que toman en cuenta los argumentos y preferencias de todos los participantes y se forman opiniones más generalizantes. Por ello, nuevamente el tema de la construcción de consensos a través de la deliberación resulta una práctica central en la organización y requiere tanto tiempo y atención. En este sentido, tal como señalábamos en el primer capítulo, se trata de un proceso discursivo y argumentativo en el que paulatinamente se arriba a consensos entre los participantes en las asambleas. Dicho proceso funciona principalmente a través de la aglutinación de preferencias y de ir descartando las posiciones que se sostienen en argumentos, racionalmente, menos convincentes o, menos lógicos, hasta el punto que ninguno de los asistentes los sostenga. Y justo este proceder se pudo corroborar en algunas de las reuniones y asambleas a las que asistimos (particularmente A002, pero también lo observamos en R02).

Ya describimos anteriormente la discusión sobre el precio del café que se dio en dicha asamblea, en la que, a pesar de una fuerte oposición inicial, los representantes regionales al final aceptaron y entendieron las razones del precio propuesto y lo ratificaron después de prácticas deliberativas y algunas negociaciones. Sin embargo, lo que resultó muy interesante en este aspecto fue observar cómo se “disolvió” la oposición, ya que muchos delegados, priorizando unos intereses y opiniones sobre otras, decidieron al final, a pesar de estar en franco desacuerdo, desistir de mantener su oposición pública al precio del “anticipo” del café.

Pero hubo otros temas en donde el espacio para la deliberación y la construcción de consensos no fue suficiente y requirió que la discusión sobre los mismos se regresara a las asambleas locales, quedando pendiente una decisión final y prolongando el tiempo para tomarla. Con ello, observamos que la búsqueda del consenso es la máxima prioridad en la UCIRI, ya que cuando hubo una oposición que por cuestiones de tiempo, no pudo ser “disuelta”, se prefirió aumentar el tiempo para la deliberación que recurrir a una votación.

Finalmente, en este apartado, resulta importante señalar que el “principio” del adversario que comentábamos en el primer capítulo, se materializa en la UCIRI con prácticas de asambleas (como lo pudimos constatar en A002) en las que se abre, garantiza y muchas veces privilegia, la posibilidad de participar y expresarse a las posiciones opuestas a las que, en apariencia son las opiniones mayoritarias y que paulatinamente van alcanzando el consenso. Permanentemente, en la organización, se abre un espacio, muchas veces privilegiado, para la expresión de las voces inicialmente opositoras. De igual manera, en este aspecto pudimos corroborar que en las reuniones y asambleas, en cada punto de la agenda, la discusión concluye cuando el moderador pregunta si hay alguien que está en contra de la resolución y ninguno de los asistentes responde afirmativamente de manera pública, cuando al fin, se alcanzó una posición consensual.

## CONCLUSIONES

Hasta este punto llega nuestro análisis. Antes de pasar a las conclusiones recapitemos brevemente los elementos más importantes que guiaron nuestra línea argumentativa a lo largo del trabajo:

La UCIRI desde que fue creada, se desarrolló como una organización autogestiva que se planteó como una de sus primeras definiciones ubicarse y desenvolverse por fuera de las redes corporativas y clientelares del viejo régimen encabezado por el PRI. No sin problemas, logró paulatinamente adaptarse a un entorno muy desfavorable<sup>201</sup> a través de la autogestión. Este proceso, retomando la definición de Otero (1990), implicó no sólo autonomía, autogobierno, auto-administración e independencia con respecto a otros actores, sino también la construcción de un modelo organizacional que les permitió paulatinamente ganar el control de la producción y los beneficios y, muy importante, generar un reparto democrático de los mismos entre los socios. Así, desde una práctica autogestiva y en buena medida gracias a su participación en el movimiento del CJ, la Unión ha logrado tener un desempeño organizacional sobresaliente en momentos en que, en general, el movimiento autónomo campesino (en donde la UCIRI ha sido situada para efectos analíticos) va a la baja y las organizaciones pierden representatividad y capacidad de ofrecer resultados a sus miembros.

Desde nuestra perspectiva, este éxito organizacional en un entorno adverso, se explica, en parte, debido a que la UCIRI emplea un mecanismo de gobernanza organizacional legítimo tanto para los socios (legitimidad interna), como para numerosos actores externos (legitimidad externa). La posibilidad de hacer compatibles ambos niveles de legitimidad, radica en que la organización emplea un modelo híbrido de gobernanza organizacional, muy similar al que Jaffee encontró en su estudio sobre las comunidades de Rincón de Ixtlán (también) en la Sierra Juárez de Oaxaca<sup>202</sup>, que

---

<sup>201</sup> La constante fluctuación de los precios del café y la total falta de apoyo a la producción por parte del gobierno mexicano son dos de los problemas más acuciantes, sumados a la presión que ejercen los acaparadores y “coyotes” en su contra, quienes vieron significativamente disminuidas sus ganancias con el éxito de la organización.

<sup>202</sup> En efecto, si bien Jaffee (2007: 63) planteó previamente la existencia de un modelo híbrido, lo hizo con referencia al sistema de gobierno comunitario que se ha ido conformando en la región serrana del Istmo de Tehuantepec en las últimas décadas. Según él, “este sistema, un híbrido de lo tradicional y lo moderno (e incluso lo posmoderno, considerando los recientes planteamientos autonómicos de varias de estas

desde sus inicios retomó prácticas de gestión orientadas por dos fuentes: Por un lado, prácticas de la democracia liberal y, por el otro, prácticas más consensuales provenientes de usos y costumbres fundamentalmente indígenas. En efecto, los socios de la UCIRI, establecieron una forma organizativa en la que a diario se expresan, en ocasiones como tensiones, formas típicamente liberal democráticas, con formas más participativas y deliberativas de la democracia, que al final, han resultado ser igual o más legítimas que las primeras.

La existencia y puesta en práctica de este modelo híbrido tiene una explicación bastante pragmática: Los socios de la UCIRI vieron la conveniencia de emplear prácticas liberal democráticas porque, por un lado, les permitió desprenderse de las experiencias autoritarias de las organizaciones corporativistas y clientelares del viejo régimen político mexicano<sup>203</sup> y porque así pueden vender su café a través del CJ. Sin embargo, no estaban dispuestos a abandonar algunos de sus métodos tradicionales (por no decir ancestrales) de organización<sup>204</sup>, de sus usos y costumbres, y así, en parte de forma deliberada pero también como una inercia, hicieron un ensamblaje de prácticas organizacionales bastante atípico, pero que hasta ahora, ha resultado ser funcional y exitoso. Esta serie de prácticas organizacionales que observamos en la presente investigación, relacionadas fundamentalmente con la gobernanza de la UCIRI, las dividimos en cinco rubros, siempre poniendo especial atención a las posibles tensiones entre la democracia liberal y otras prácticas político-organizacionales consideradas legítimas:

En primer lugar explicamos que en la organización se privilegia la construcción del consenso y la deliberación por sobre formas decisionales como la negociación, pero sobre todo, las votaciones. Se corroboró que este sistema decisional permite a los socios cotidianamente involucrarse con la gobernanza organizacional, principalmente debido a que los espacios para la deliberación y la construcción de consensos son amplios y constantes. La permanente discusión y debate sobre los

---

comunidades), ha contribuido de forma importante a que se consolide el control colectivo de la tierra y los recursos naturales en una era de privatización y mercantilización”.

<sup>203</sup> Aunque para esto, más que pragmática, la fuente de motivación parece haber sido por cuestiones de principios, debido a que cuando la organización fue creada, a inicios de la década de los ochenta, hubiera resultado menos costoso o más rentable en el corto plazo, integrarse a las redes organizacionales agrarias del PRI.

<sup>204</sup> En este punto es importante señalar que el movimiento del CJ, pero particularmente FLO, con sus estándares organizacionales y los procesos de certificación que emplea, supone un modelo organizacional que aquí hemos asociado con el liberalismo. Por cierto, un referente asociativo diferente al que tradicionalmente se tiene en la zona de influencia de la UCIRI.

asuntos de la UCIRI, según se pudo observar, es una práctica que tiene sus raíces en los usos y costumbres de los pueblos indígenas de la región en donde opera la organización. Sin embargo, para la elección de líderes sí se utiliza la votación, con un mecanismo complejo, pero que al final, les permite ser positivamente certificados por FLO en materia de democracia. De esta manera, el hibridaje se expresa en que en la organización cohabitan prácticas deliberativas y consensuales amplias y muy difundidas en la estructura organizacional, con la realización de votaciones y otras formas decisionales más asociadas con la democracia liberal. El efecto más visible de privilegiar la deliberación y la construcción de consensos como forma de tomar decisiones es la amplia legitimidad que tiene la propia gobernanza organizacional entre los socios. A su vez, esta legitimidad se refleja en una importante cohesión, que genera acuerdos más vinculantes y promueve el reconocimiento de delegados y socios que de otra forma nunca se habrían siquiera visto. Esto mismo, en parte, explica el crecimiento territorial y de membresía que la UCIRI ha vivido por más de veinticinco años. Ahora bien, la construcción de consensos y la deliberación como formas decisionales en una estructura de gobernanza considerada democrática, necesariamente implican el ejercicio de valores como la reciprocidad, el compromiso, la tolerancia y la inclusión, de acuerdo con los planteamientos que hacen Dingwerth (2004) y Messner (1999). En este aspecto, según lo que pudimos observar en el trabajo de campo, estos valores están difundidos y son respetados por los socios de la UCIRI. Finalmente, en este punto, si bien en términos de transparencia y rendición de cuentas, la organización obedece y respeta estándares apegados a valores liberales, encontramos que la proclividad hacia ellos por parte de los socios consultados, más allá de su legitimidad, se debe rastrear en el afán de distanciarse, como organización, de prácticas asociadas con las organizaciones con membresía en el PRI durante el régimen autoritario<sup>205</sup>. Sin embargo, lo que resultó muy interesante aquí, fue haber encontrado una organización que radicalizó los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas hasta hacerlos una práctica casi cotidiana.

En un segundo punto, en el que en realidad agrupamos dos sub temas, explicamos que la posible tensión entre la democracia liberal y la legitimidad, en términos de inclusión, no se expresa con la claridad que lo hace en otros temas. La inclusión, un valor liberal muy importante, es una de las características distintivas de la UCIRI, dada su enorme heterogeneidad política, religiosa, étnica,

---

<sup>205</sup> Aunque hoy todavía prevalecen dudas razonables sobre si éstas han experimentado mejoras en materia de transparencia y rendición de cuentas.

etc., tanto en el nivel organizacional como en los mecanismos de gobernanza. Por su parte, la discusión sobre la regularidad en las elecciones nos llevó a encontrar una contradicción entre las preferencias de algunos de los socios de la UCIRI y ciertos principios de la democracia liberal y no directamente con las prácticas de la organización. Al respecto vimos que la UCIRI respeta radicalmente el tiempo de los mandatos estipulados para cada posición de autoridad. Sin embargo, no todos los socios están de acuerdo con que esto sea así. Para varios, sería mejor tener plazos más flexibles en función de los resultados obtenidos por las distintas personas que fungen como autoridades en la organización. Con todo, lo importante en esta sección fue que la práctica organizacional en UCIRI, en cuanto a la inclusión y la regularidad de las elecciones podría ser tipificada como bastante liberal.

En tercer término, discutimos sobre el papel de los expertos. Nuestra intención aquí fue demostrar que UCIRI contraviene la máxima que expone Merton (1966), desde una postura liberal-democrática, sobre el papel que deben jugar los expertos en las organizaciones y las asociaciones. En primera instancia explicamos que en el caso de la organización los expertos, por razones históricas y cuestiones muy particulares relacionadas con el movimiento del CJ, son igualmente los asesores. Y como tales, tienen una enorme injerencia en la toma de decisiones de la Unión. No sólo en cuestiones específicas, muy prácticas y técnicas, sino en asuntos relacionados con la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como con decisiones sobre aspectos sustantivos de la organización. Pero más importante aún, esta situación resulta legítima a una buena parte de los socios entrevistados, lo que constituye una clara tensión con la visión liberal de Merton.

En cuarto lugar, discutimos acerca de la representación. En este punto detectamos tres tensiones entre la práctica organizativa de la UCIRI y algunos entendimientos de la democracia liberal: A) En la versión liberal de la democracia continuamente el análisis sobre la representación se limita a aspectos formales, cuando, según vimos, hay varias formas para pensar a la representación (Pitkin 1995). Una de estas formas, es el análisis de la sustantividad. Por ello, si bien en la UCIRI hay algunos problemas y vacíos en términos formales, lo que podría ser cuestionable desde una interpretación liberal de la democracia, para los socios, la estructura de representación es legítima y efectivamente les permite sentirse representados. Pudimos observar que la UCIRI cuenta con una estructura de representación formal no del todo liberal democrática pero sí legítima para

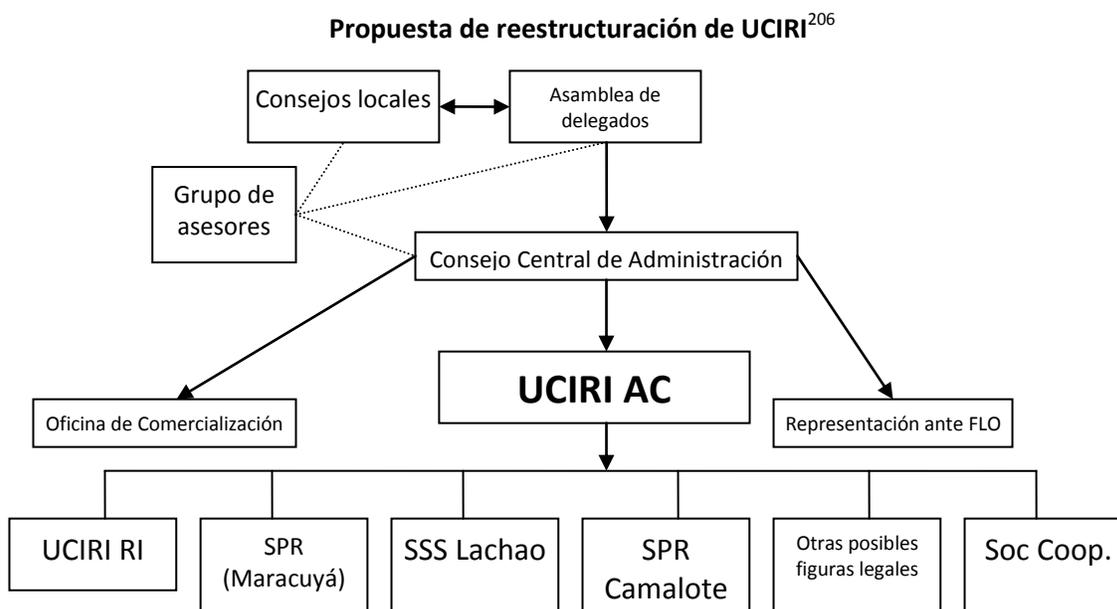
buena parte de sus socios. B) Otra tensión en este sentido, la percibimos en el tema de la territorialidad de la representación. Ya que aunque en la UCIRI no se respeta el principio liberal que asocia a la representación con la distribución territorial de la población, la estructura de representación es considerada legítima por los socios. Y C) Aunque algunas interpretaciones de la democracia liberal plantean que los representantes son “portavoces” de los representados, en la UCIRI, debido a la existencia de una estructura de gobernanza fundamentalmente deliberativa y consensual, éstos tienen amplios márgenes para debatir y llegar a acuerdos con los demás representantes, aún en detrimento de las posturas de sus propios representados, pero sólo hasta el punto en que puedan explicarlos y justificarlos. En este aspecto lo interesante es que para los socios de la organización este proceder es, de igual forma, considerado legítimo.

Finalmente, en el quinto punto discutimos una tensión entre la práctica organizacional de la UCIRI y algunos puntos de vista de la democracia liberal. En este aspecto, en la UCIRI, debido a que la deliberación y la construcción de los consensos es el mecanismo privilegiado para tomar decisiones, la oposición se desvanece paulatinamente. La idea de diluir a la oposición tal como la manejamos en el capítulo anterior, frente a posiciones (liberales) que explican que la oposición es el elemento constitutivo de la democracia, puede llegar a ser muy polémica. Sin embargo, esta es una práctica cotidiana, que resulta bastante legítima y, todavía más, funcional y útil en términos del fortalecimiento de la cohesión organizacional.

De estos puntos se desprenden conclusiones en varios ámbitos:

En primer lugar, y desde un análisis organizacional más específico del caso, hay que señalar que aunque la UCIRI ha demostrado, en lo general, un buen desempeño organizacional, se pudo detectar, al menos, dos problemas internos importantes: una enorme lentitud para tomar decisiones, particularmente las que son de carácter sustantivo, y problemas con la continua rotación de las autoridades. Nos parece que ambos problemas tienen como común denominador la imperiosa necesidad por distanciarse y diferenciarse de los modelos organizativos de las agrupaciones campesinas propias del régimen autoritario y por respetar usos y costumbres ancestrales. Sin embargo, en este aspecto, ha faltado visión para encontrar un equilibrio organizacional que permita resolver la tensión entre la legitimidad y la eficiencia. En este sentido, debe preocupar particularmente a la organización la reestructuración que se puso en marcha

desde el 2003 y el hecho de que más de seis años después no se haya concluido. En este tema, una cuestión fundamental es la sincronización de la estructura de gobernanza oficial o formal con la “realmente” existente. Una modificación estatutaria y la conformación de una Asociación Civil que aglutine a todos los grupos regionales de la UCIRI parece ser una opción viable, tal como lo sugirió uno de los entrevistados:



Fuente: Elaboración propia con información de entrevista E009

El objetivo central de una reorganización en este sentido es la inclusión formal y oficial de todas las comunidades y socios que no tienen dicho estatus y de los que eventualmente deseen integrarse a la Unión. Con ello, los socios de todas las regiones podrán ser elegibles al CCA y así se resolvería una de las asignaturas pendientes más importantes en materia democrática que tiene la UCIRI. De cualquier manera, lo importante está en que sea cual sea el destino final de la reorganización de la Unión, no deberá perder las altas cuotas de legitimidad interna y externa con que ahora cuenta.

<sup>206</sup> Este organigrama es sólo un primer esbozo de una de las posibles formas que eventualmente podría adoptar la UCIRI en términos de la estructura formal de gobernanza. De acuerdo con los testimonios recabados en algunas de las entrevistas realizadas (E008, E009 y E017), lo importante y lo que rescata este esquema, es el papel integrador de una posible Asociación Civil de la UCIRI.

En segundo lugar y para dimensionar los alcances de las conclusiones de esta investigación, debemos decir que la exitosa experiencia de la UCIRI nos es útil para pensar una alternativa democrática y legítima de gobernanza en las organizaciones de pequeños productores agrícolas indígenas mexicanos enfocadas a la producción, pero sobre todo a la comercialización. Decir esto no es novedoso, en la medida en que numerosas organizaciones de pequeños productores en México y Centroamérica, como apuntamos en el segundo capítulo del trabajo, se han acercado a la Unión en busca de asesoría en diversas materias, incluida la gestión y la gobernanza organizacional. Más aún, para diversos autores (Aranda y Morales 2002b, Jaffee 2007, Fridell 2007, Simpson y Rapone 2000), la UCIRI es un ejemplo para las organizaciones campesinas que buscan insertarse en cadenas de comercialización alternativas (incluido el CJ), y que necesariamente tendrán que pasar la prueba democrática que las instancias de certificación les imponen. Organizaciones campesinas procedentes de Puebla, Veracruz, Chiapas, Guerrero y del propio Estado de Oaxaca han encontrado en la UCIRI una alternativa organizacional interesante y útil sobre todo para una eventual integración a las redes del CJ.

Desde esta lógica, difícilmente varias de las prácticas organizacionales de la UCIRI que hemos descrito en el presente estudio, podrían servir de modelo para otras organizaciones de producción, comercialización u organizaciones agrarias de matriz política o social como las que describen Carton de Grammont y Mackinley (2006: 696). Más aún, sería un equívoco pensar que el modelo de gobernanza organizacional de la Unión se puede poner en práctica en organizaciones y asociaciones tipo ONG o en las instituciones políticas formales locales, regionales, nacionales o intergubernamentales, en buena medida porque la forma organizacional concreta que adoptó la UCIRI fue en respuesta a un entorno específico, particular e irreplorable.

No obstante, si a estas formas organizacionales se les ve de manera separada y aislada y no como una unidad, pueden resultar interesantes prácticas no sólo para organizaciones campesinas enfocadas a la producción y la comercialización de productos agrícolas que buscan participar en el CJ, sino para otras entidades ubicadas en el nivel micro y macro de la política. La ampliación y mejoramiento de los espacios y mecanismos de deliberación, mayor apertura para la búsqueda del consenso por sobre votaciones, dar creciente flexibilidad de los mandatos de autoridad en función de resultados, otorgar un mayor grado de injerencia a los expertos en la gobernanza organizacional, sustantivación y desterritorialización de la representación, mayores grados de

autonomía para los representantes o disolución de la oposición, son prácticas que, sin ser necesariamente liberal democráticas, podrían contribuir a aumentar la legitimidad (sobre todo interna) de dichas entidades, dándole mayor contenido a dichas prácticas democráticas.

Como consecuencia de lo anterior, y como tercer punto, se puede decir que la democracia liberal no es la última palabra en materia democrática porque, como ilustra el caso de la UCIRI, hay otras prácticas también democráticas, pero sobre todo legítimas, que plantean mecanismos diferentes, complementarios o alternativos de organización, operación, conducción y gestión política en organizaciones (aunque pensamos que en algunos casos esto se puede extender hacia instituciones de la macro política). Tomando como base los desarrollos teóricos que brevemente discutimos en el primer capítulo sobre la posibilidad de pensar a la democracia más allá de su versión liberal (Schmitter 2005, Ardití 2005, Patteman 1970, Laclau y Mouffe 1987, Held 1996) y en términos de la emergencia de un nuevo imaginario político, posiblemente posliberal, la discusión en esta tesis la trasladamos hacia el interior de las organizaciones. Y lo relevante en este ejercicio, a la luz del caso de la UCIRI, fue corroborar las tensiones que las prácticas de la democracia liberal generan con otras formas, a veces más legítimas de gobernanza organizacional. En última instancia se buscó encontrar formas de gobernanza al interior de las organizaciones que nos permitan pensar, desde este ángulo, también en el desarrollo de nuevas alternativas políticas, de nuevo, posiblemente posliberales.

Con ello, la modesta contribución que este trabajo puede aportar está en que no sólo en términos de la macropolítica se vislumbra un posible nuevo escenario político en materia democrática sino también desde un análisis de la micropolítica, desde el interior de las asociaciones y organizaciones. En este sentido, nos parece que la UCIRI, hace válida la apuesta que Dupuis-Deri (2007) cifra en las comunidades indígenas<sup>207</sup> como uno de los espacios (y alternativas) en que se puede desarrollar con mayor libertad y amplitud una serie de mecanismos organizacionales que trascienden las formas clásicas de la democracia liberal en beneficio de métodos autogestivos más consensuales y deliberativos. Desde esta lógica, lo interesante es que varios de los mecanismos de gobernanza organizacional empleados por la Unión pueden ser vistos como la materialización de una contrapropuesta democrática (pero sobre todo legítima) a las formas clásicas organizativas de la democracia liberal, sin, por ello, significar una regresión autoritaria. Y este es el punto clave:

---

<sup>207</sup> Nosotros añadiríamos en algunas organizaciones indígenas.

independientemente de la forma que tomen las “nuevas” propuestas organizativas de quienes critican la ortodoxia liberal o, en un espectro más amplio, a la globalización o a las instituciones que la impulsan y diseñan<sup>208</sup>, éstas deberán de adoptar necesariamente el apellido “democrático”, aunque queda abierta la puerta a que sea desde un entendimiento más amplio que su versión puramente electoral-procedimental. Para estos grupos, en los que el paso de la protesta a la propuesta, al menos en términos político-organizacionales, ha sido un proceso complicado, las experiencias de algunas organizaciones como la UCIRI, nos parece que pueden resultar sumamente útiles para imaginar alternativas viables, legítimas y democráticas de gobernanza organizacional.

Ante argumentos de esta naturaleza, lo que constituye un siguiente punto, algunos autores como Lutz (2002) o Fox y Hernández (1989), han cuestionado la posibilidad de que las agrupaciones campesinas autónomas mexicanas puedan desarrollar mecanismos democráticos de organización. Para el primero (2002: 112) porque existe una inherente contradicción entre los objetivos de organizaciones que se centran en la producción y la comercialización y que pretenden funcionar como empresas sociales, con la propia democracia, mientras que para los segundos (Fox y Hernández 1989: 15) esta contradicción se expresa, pero en términos de la imposibilidad de sincronizar un entorno altamente centralizado y autoritario, con un “interior” organizacional democrático. En ambos casos, sin embargo, la gobernanza organizacional de la UCIRI se coloca como un contraejemplo que abre una perspectiva un tanto más optimista. En efecto, por un lado, la preponderancia de métodos deliberativos y consensuales al interior de la Unión ha permitido que los socios se sientan involucrados en las decisiones relacionadas con el negocio, el mercado y la comercialización. Si bien en temas fundamentales, como la definición del precio del café, la participación de los socios a través de sus delegados es efectiva, en cuestiones más operacionales, el consenso pasivo priva como una forma válida y legítima de decidir, aunque, de cualquier manera, todas las resoluciones están sujetas a un escrutinio constante y permanente por parte de los socios. De esta manera, nos parece, se han contenido algunos planteamientos que ven a la UCIRI más como un negocio que tiene como objetivo principal ampliar las ganancias de los agremiados, que como una organización que promueve un desarrollo integral y sustentable de los socios, sus familias y las comunidades en donde viven. Con respecto al segundo argumento, lo primero que hay que decir es que la propia existencia de estas formas decisionales da cuenta de

---

<sup>208</sup> Aquí nos referimos a lo que algunos han llamado los nuevos “guerreros globales” (Arditi 2004).

una organización que logró romper hasta cierto punto, la aparentemente contradicción entre un entorno autoritario y un “adentro” organizacional democrático. La clave está en la idea misma de la democracia, ya que si miramos a la UCIRI desde el lente del liberalismo político ortodoxo, la organización podría llegar a percibirse como una organización antidemocrática. Sin embargo, si la miramos desde otras vertientes de la democracia, como su versión participativa o deliberativa, entonces el resultado del análisis puede ser completamente diferente. De cualquier manera, lo que resulta necesario destacar aquí, es que difícilmente la organización habría podido desarrollar estas formas de gobernanza organizacional sin el apoyo del CJ, que de una u otra manera, aisló o blindó a la Unión de un entorno en el que los escasos recursos estaban condicionados a la pérdida de importantes porciones de autonomía.

Lo interesante, es que, en quinto lugar, la UCIRI logró dicho proceso adaptativo y un relativo éxito organizacional, aún cuando su base de miembros está conformada por algunos de los grupos sociales más pobres y aislados del país. La gran pregunta aquí, por supuesto, es ¿cómo han alcanzado tantos logros en tan precaria situación?<sup>209</sup> La respuesta, más allá de la creación de la UCIRI y su forma de funcionamiento (objeto de esta tesis) y su vinculación con el movimiento del CJ, está en el tipo de liderazgo que ejercieron los misioneros de la Diócesis de Tehuantepec enviados por el obispo Lona a principios de la década de los ochenta, pero en particular, el papel que Francisco VanderHoff ha jugado en el desarrollo de la organización. Desde nuestra perspectiva, lo que resulta muy importante y notorio es que el padre VanderHoff, construyó su liderazgo desde una posición muy legítima: Se quedó a vivir, como ya se señaló en el segundo capítulo, en la Sierra Juárez, desde el momento en que fue enviada la misión en la que participó hasta el día de hoy. De esta manera, al integrarse a las comunidades en su función sacerdotal, pero además como pequeño productor, vive y sufre los mismos problemas que afectan a los demás productores. Pero además y a diferencia de lo que ha pasado con otras organizaciones muy similares a la UCIRI, en su papel de “líder moral” y asesor de la organización, nunca se ha visto envuelto en acusaciones de enriquecimiento inexplicable o de aprovechar “políticamente” a la organización en su beneficio propio. Todos los productores de la UCIRI han sabido y saben en dónde y cómo vive.

---

<sup>209</sup> Agradezco a Ricardo Tirado por haberme hecho tan sugerente cuestionamiento.

Lo anterior es problemático si se mira a largo plazo, y hacia el futuro, el desarrollo de la UCIRI. Es vital para la organización la promoción y formación de nuevos cuadros que sepan ejercer liderazgos legítimos y creativos como lo ha sido VanderHoff. Sin embargo, aquí el tema de la constante rotación de los cargos y las autoridades, puede contribuir a generar un proceso en este sentido. Varios de los ex dirigentes de la UCIRI desempeñan hoy, junto con él, el papel de asesoría y, al parecer, han ganado paulatinamente mayor confianza entre los socios.

Ahora bien, si bien es cierto que es fundamental el papel que VanderHoff ha desempeñado como promotor y organizador de la UCIRI, no se pretende centrar en su acción, ni mucho menos, los logros de la organización en estos casi treinta años. Nada hubiera sido posible si los grupos de productores que hoy pertenecen a la UCIRI no hubieran estado dispuestos a dar la pelea. A buscar mejorar sus propias condiciones de vida, los mecanismos de comercialización del café y a organizarse para ello. En este sentido, la UCIRI confirma una vez más, los argumentos de quienes ven en la acción colectiva, pero más aún en la organización (Puga y Luna 2008: 9), el camino más viable y efectivo para el logro de objetivos comunes.

La sexta conclusión nos lleva a pensar la razón por la que a pesar de las altas cuotas de legitimidad interna y externa con que cuenta la UCIRI, no haya aglutinado a todos los productores de café de la zona. En este punto nos inclinamos por una respuesta de corte un poco más histórico y planteamos que si bien la UCIRI logró romper con las redes corporativas y clientelares del periodo autoritario en México, éstas siguen operando en vastas regiones del país y en el Estado de Oaxaca. Según algunos entrevistados (E007, E012 y E014), el gobierno y el PRI siguen controlando en buena medida, los diversos programas estatales para la promoción del desarrollo social y económico. Y el ser integrante de la UCIRI limita enormemente la posibilidad de tener acceso a los mismos. Sin embargo, con el reciente triunfo de un candidato opositor para la gubernatura del Estado, Gabino Cué, al frente de la “Coalición Unidos por la Paz y el Progreso”, la situación es probable que pueda cambiar (E005, E008, E009 y E011). Aquí lo importante es observar que si bien se confirma el deterioro y paulatina erosión de las redes corporativas y clientelares del PRI (de las cuales Oaxaca era un bastión fundamental), este es un proceso mucho más lento de lo que se esperaba, lo que, a su vez, tiene enormes implicaciones para el proceso de consolidación democrática en el país.

El séptimo punto se refiere a la posibilidad de otro tipo de potencial injerencia en los asuntos internos de las organizaciones de productores y en particular de la UCIRI. En esta ocasión nos interesa básicamente la posibilidad de que las asociaciones paraguas del CJ, en especial FLO, puedan intervenir en la gobernanza de las organizaciones de productores pobres provenientes de países en desarrollo. Desde nuestra perspectiva, en efecto, este es un peligro real, en tanto que las organizaciones del Norte sostienen, controlan y regulan la “zanahoria”, que son los precios de garantía del CJ. Dentro del movimiento del CJ este es un tema delicado y polémico, porque ¿cuál debe ser el límite de injerencia por parte de dichas organizaciones, sobre todo si se impulsa en el movimiento la participación de agrupaciones campesinas autónomas? No existe una respuesta definitiva a esta interrogante, sobre todo porque se basa en planteamientos normativos desde la base de un entendimiento moderno occidental de la ciudadanía, la participación política, la democracia (de corte liberal fundamentalmente), etc. que se impulsa en un magma extremadamente diverso de asociaciones, agrupaciones y organizaciones de campesinos provenientes de más de sesenta países. Al respecto, lo importante es que en el caso de la UCIRI encontramos que el grado de injerencia de FLO es hasta cierto punto limitado, aunque sí tuvo cierto impacto: la Unión construyó y puso en marcha un modelo híbrido de gobernanza organizacional con el que pudo adoptar y adaptar las exigencias de FLO a formas organizacionales más tradicionales. Mantuvo, como vimos, prácticas deliberativas y consensuales características de los usos y costumbres indígenas, pero adoptó la votación de los líderes o mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, formas cercanas a los planteamientos liberales de la democracia. Sin embargo, al ser, en buena medida, el patrón de corte del movimiento del CJ en su versión Sur, no tuvo mayor problema para realizar este proceso de adaptación e incorporación. De hecho, en buena medida, contribuyó relevantemente en la definición de dicho patrón.

Esto nos lleva a un octavo y último punto, muy trillado si se quiere, pero igualmente importante: La necesidad de revalorizar, sin glorificar, usos y formas de los grupos indígenas mexicanos, que forman parte de nuestra propia cultura y que efectivamente pueden constituir útiles alternativas para mejorar distintos aspectos de nuestra vida cotidiana. En este caso, se ha tratado un tema político organizacional, pero crecientemente se reconocen valiosas aportaciones de conocimientos y usos ancestrales indígenas en otros campos como la medicina o la biología.

Lo importante, para concluir, es que desde la lógica del archivo y del diagnóstico propuesta por Deleuze y Guattari, en el análisis de la compleja relación entre pasado, presente y futuro, parece ser necesario incluir una nueva dimensión a la luz del caso de la UCIRI y con respecto a los mecanismos de gobernanza organizacional. En efecto, para los autores, el archivo es la dimensión histórica, el presente que se escapa hacia atrás, eso que somos “y, por ello mismo, lo que estamos ya dejando de ser”. Mientras que el diagnóstico es el bosquejo de aquello en lo que paulatinamente nos estamos convirtiendo (1993: 114), “lo desconocido que golpea en la puerta” (Deleuze 1992 citado por Arditi 2005) y que nos ofrece indicios de un futuro “que al mismo tiempo ha comenzado a suceder” (Arditi 2005: 235). Lo interesante es que con la experiencia organizacional de la UCIRI y la revalorización de usos y costumbres ancestrales indígenas en materia de gobernanza organizacional, los “golpes en nuestra puerta” pueden estar cargados de reminiscencias del pasado, que en unas épocas se revalorizan (para bien o para mal) más que otros, generando una lucha *ad infinitum*, sobre los mejores caminos de la práctica asociativa.



## REFERENCIAS

Alexander, Jeffrey (2000), "Sociedad Civil", en Laura Baca Olamendi, Judit Bokser Liwerant, et al., *Léxico de la política*, México: FCE, pp.699-704.

Almanza, Horacio (2005), "La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI)", Vinculando.org, Junio 9, disponible en [http://vinculando.org/comerciojusto/mst\\_comercio\\_justo/uciri.html](http://vinculando.org/comerciojusto/mst_comercio_justo/uciri.html), consultado en Diciembre de 2009.

Aranda, Josefina (2003), "Peasant Farmers in the Global Economy: The State Coalition of Coffee Producers of Oaxaca", en Timothy Wise, Hilda Salazar y Laura Carlsen (Eds.), *Confronting Globalization: Economic Integration and Popular Resistance in Mexico*, Bloomfield: Kumarian Press, pp. 149-170.

Aranda, Josefina y Morales, Carmen (2002a), "Poverty Alleviation through Participation in Fair Trade Coffee: The Case of CEPCO", Universidad de Colorado, 24 pp. Disponible en <http://www.colostate.edu/Depts/Sociology/FairTradeResearchGroup>, consultado en noviembre de 2009.

Aranda, Josefina y Morales, Carmen (2002b), "Evaluación de los beneficios actuales y el potencial para el combate a la pobreza de la participación en redes de comercio justo de café en la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca", en <http://www.colostate.edu/Depts/Sociology/FairTradeResearchGroup/doc/cepcoreportfinal.pdf>, consultado en enero de 2008.

Arca Mundo (2010), "Triplica México tasa de mortalidad infantil respecto de la OCDE", ArcaMundo Publicaciones, 22 de enero. Disponible en <http://www.arcamundo.com/spheadlinenews/s-684874-538948>, consultado en Enero de 2010.

Arditi, Benjamín (2004), "From Globalism to Globalization: The Politics of Resistance", en *New Political Science*, Vol. 26, No. 1, Marzo, pp. 5-22.

Arditi, Benjamín (2005), "El devenir-otro de la política: un archipiélago postliberal", en B. Arditi (ed.), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones*, México: UNAM-Anthropos pp. 219-248.

Arditi, Benjamín y Chávez, Carlos (2006), "Del comercio libre al comercio justo. Los nuevos defensores de la igualdad en las relaciones norte-sur", en *Revista Sistema* No. 195 (11/2006), Madrid España, pp. 53-82.

Arditi, Benjamín y Chávez, Carlos (2008), "Del comercio libre al comercio justo. Una opción ciudadana para impulsar la equidad en las relaciones norte-sur", en Cristina Puga y Matilde Luna (Coord.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México: UNAM-IIS, pp. 143-183.

Baogang, He (2002), "Civil Society and Democracy", en April Carter and Geoffrey Stokes (Eds.) *Democratic Theory Today*, Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., pp. 203-227.

Bartra, Armando (1985), *Los herederos de Zapata, Movimientos campesinos posrevolucionarios en México*, México: ERA, 164 pp.

Bartra, Armando (2002), "SUR. Megaplanes y utopías en la América equinoccial", en *Mesoamérica. Los ríos profundos, alternativas plebeyas al Plan Puebla-Panamá*, México: Instituto Maya-El Atajo-Casa Juan Pablos-UNORCA, pp. 13-132.

Bartra, Armando (2003), "De rústicas revueltas" en *Revista del Observatorio Social de América Latina*, año IV número 10, enero-abril 2003, 185-247.

Bartra, Armando, Cobo Rosario y Paz, Lorena (2008), *Caficultores indígenas del sureste. Estudio coparativo*. Tomo I "Milpas y cafetales del istmo oaxaqueño", México: Instituto Maya, 85 pp.

Bauman, Zygmunt (2001), *La globalización, consecuencias humanas*, México: FCE.

Bird, Colin (2000), "The Possibility of Self-Government", en *The American Political Science Review*, Vol. 94, No. 3 (Sept), pp. 563-577.

Cadena-Roa, Jorge (2003), "State Pacts, Elites, and Social Movements in Mexico's Transition to Democracy" en J. A. Goldstone (ed.) *States, Parties, and Social Movements*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 107-143.

Calo, Muriel y Wise, Timothy (2005) "Revaluating Peasant Coffee Production: Organic and Fair trade markets in Mexico", Global Development and Environment Institute, Tufts University, 57 pp. Disponible en <http://ase.tufts.edu/gdae/pubs/rp/RevaluatingCoffee05.pdf>, consultado en noviembre de 2009.

Canada.com (2007), "Fair-trade Coffee price Unchanged after 10 years", Septiembre 16, disponible en <http://www.canada.com/nationalpost/news/story.html?id=08e60811-889f-4c4b-a353-563c7a4a2be6&k=37832>, consultado en enero de 2010.

Canto, Manuel (1998), "Las organizaciones civiles en la transición", en Manuel Canto (coord.) *Las organizaciones civiles en la transición, programa de análisis de la realidad y alternativas*, México: Red de Centros y Organismos Ecuménicos de Latinoamérica y el Caribe, pp. 1-22.

Carlsen, Laura (1999), "Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición", en *Revista Chiapas* No. 7, México: Era-IIEc, 17 pp. Disponible en <http://www.indigenas.bioetica.org/Carlsen.pdf>, consultado en Noviembre de 2010.

Carter, April (2002), "Associative Democracy", en April Carter and Geoffrey Stokes (Eds.) *Democratic Theory Today*, Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., pp. 228-248.

Carton de Grammont, Hubert (2008), "Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política", en revista *El Cotidiano* enero-febrero año/vol. 23 número 147, México: UAM Azcapotzalco, pp. 43-50.

Carton de Grammont, Hubert y Mackinlay Horacio (2006), "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006", en *Revista Mexicana de Sociología* núm. 4 (octubre-diciembre, 2006), México: Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, pp. 693-729.

Castaños, Fernando y Caso, Álvaro (2007), "La deliberación: condición y horizonte de la democracia", en Fernando castaños, Julio Labastida y Miguel Armando López (Coords.) *El estado actual de la democracia en México. Retos, avances y retrocesos*, México: Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, pp. 179-199.

Chávez, Carlos (2010), "Relevancia social y gobernanza democrática: Una aproximación desde el desempeño organizacional", en Cristina Puga y Matilde Luna (coords.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México: IIS UNAM-Anthropos, pp. 205-232.

Chávez, Carlos y Martínez, Alejandro Natal (2008), "Fair Trade in Mexico: New opportunities for local and political development", en Vibeke Andersson & Steen Fryba Christensen (eds.), *New Latin American Development Strategies in a Changing International Economic and Political Context*. Development Research Series, Occasional Papers no. 7, Development and International Relations, Institute for History, International and Social Studies, Universidad de Aalborg, 2008, pp 74-98.

Chávez, Carlos y Patraca, Verónica (por aparecer), "El Comercio Justo y la Responsabilidad Social Empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma", aceptado para publicación en 2011 en *Revista Argumentos*, México: UAM Xochimilco, 26 pp.

Cobo, Rosario y Bartra, Armando (2007), *Puerta del Viento. Cerro de las Flores, Área comunitaria protegida*, México: Instituto Maya, 164 pp.

Cohen, Jean and Arato, Andrew (2000), *Sociedad civil y teoría política*, México: FCE, 703 pp.

Cohen, Joshua and Rogers, Joel (1995), *Associations and Democracy*, London: Verso, 267 pp.

CONAPO (2005), "Anexo B Índices de Marginación por municipio, 2005", en <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/margina2005/AnexoB.pdf>, consultado en mayo de 2009.

Cortés, Graciela (2008), "La Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca", en Cristina Puga y Matilde Luna (Coord.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México: UNAM-IIS, pp. 227-264.

Dahl, Robert (1971), *Polyarchy. Participation and Opposition*, New Heaven y Londres: Yale University Press, 257 pp.

Dahl, Robert (1997), *La poliarquía. Participación y oposición*, Madrid: Tecnos, 228 pp.

Deleuze, Gilles y Félix Guattari (1993), *¿Qué es la filosofía?*, Barcelona: Editorial Anagrama.

Dingwerth, Klaus (2004), "Democratic Governance beyond the State: Operationalising an Idea", *Global Governance Working Papers* No. 14, Amsterdam, Berlin, Oldenburg, Potsdam: The Global Governance Project, 2004, disponible en [www.glogov.org](http://www.glogov.org), 35 pp. Consultado en marzo de 2009.

Dovi, Suzanne (2006), "Political Representation", en Edward N. Zalta (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2008 Edition)*. Disponible en <http://plato.stanford.edu/archives/win2008/entries/political-representation/>>. Consultado en Noviembre de 2009.

Dupuis-Deri, Francis (2007), "Global Protesters Versus Global Elites: Are Direct Action and Deliberative Politics Compatible?", *New Political Science*, 29:2, pp. 167-186.

Equal Exchange (2009), "Equal Exchange: About Our Co-op", en <http://www.equalexchange.coop/story>, consultado en mayo de 2009.

Fernández, José María (2005), "Algunos apuntes sobre autogestión", *Tierra y Libertad, Periódico Anarquista* No. 208, Noviembre, España. Disponible en <http://www.nodo50.org/tierraylibertad/208.html#articulo4>, consultado en noviembre de 2009.

Finca Irlanda (2009), "Quienes somos", en <http://fincairlanda.grupopeters.com/quienessomos.html>, consultado en mayo de 2009.

FLO (2009), "Criterios genéricos de Comercio Justo Fairtrade para organizaciones de pequeños productores", en página oficial de FLO, documento disponible en <http://www.fairtrade.net/654.html>, consultado en mayo de 2009.

Fox, Jonathan y Hernández, Luis (1989), "Offsetting the 'Iron Law of Oligarchy': the Ebb and Flow of Leadership Accountability in a Regional Peasant Organization", en *Grassroots Development* 13 (2), pp. 8-15.

Fridell, Gavin (2004), "The Fair Trade Network in Historical perspective", *Canadian Journal of Development Studies*, Vol. XXV, No. 3, pp. 411-428.. Disponible en <http://www.qmul-fairtradeproject.org/openaccess/Fridell%20G%202004%20FT%20in%20historical%20perspective%20%28globalisation%20etc%29.pdf>, consultado en Noviembre de 2009.

Fridell, Gavin (2007), *Fair Trade Coffee. The prospects and Pitfalls of Market-Driven Social Justice*, Toronto: University of Toronto Press, 347 pp.

Fukuyama, Francis (1989), "The end of History?", en *The National Interest*, No. 16 (Summer 1989), 8 pp.

García, José Luis (2007), "El Papel de los Pequeños Cafeticultores de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y el Desarrollo del Mercado Justo", ponencia presentada en el Sexto Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales: Encrucijada del México Rural: contrastes regionales en un mundo desigual realizado en Veracruz, versión en CD, Veracruz del 22 al 26 de octubre.

Gou, Chao y Musso, Juliet (2007), "Representation in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Conceptual Framework" en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36 No. 2, Junio 2007, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, pp 308-326.

Greenberg, Edward (1981), "Industrial Self-Management and Political Attitudes", en *The American Political Science Review*, Vol. 75, No.1 (Marzo), pp. 29-42.

Held, David (1996), *Models of Democracy*, Stanford California: Stanford University Press, 392 pp.

Hernández, Luis (1991), "Autonomía y desarrollo: la lucha en el campo en la hora de la concertación", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, México: EDN Editores, Cuadernos Desarrollo de Base No. 2, pp. 103-134.

Hirschman, A. (1977), *Salida, voz y lealtad: respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*, México: FCE, 191 pp.

ICO (2009a), "Carta del Director Ejecutivo", Diciembre de 2009, en <http://dev.ico.org/documents/cmr-1209-c.pdf>, consultado en Enero de 2010.

ICO (2009b), "ICO Composite Indicator Price. Annual and Monthly Averages, 1980 to 1989", en <http://dev.ico.org/historical/1980-89/PDF/HIST-PRICES80-89.pdf>, consultado en noviembre de 2009.

ICO (2009c), "ICO Composite Indicator Price. Annual and Monthly Averages, 1980 to 1989", en <http://dev.ico.org/historical/2000+/PDF/HIST-PRICES.pdf>, consultado en noviembre de 2009.

ICO (2009d), "ICO Indicator Prices. Annual and Monthly Averages, 1998 to 2009", en <http://www.ico.org/prices/p2.htm>, consultado en enero de 2010.

IEEO (2010), "Usos y costumbres", página web del instituto Electoral del estado de Oaxaca, en [http://www.iee-oax.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=42](http://www.iee-oax.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=42),

consultado en febrero de 2010.

INEGI (2001), "Empleo – población ocupada – sector – situación en el trabajo – nacional", en "Censo general de población y vivienda 2000", México: INEGI. Disponible en [http://www.inegi.org.mx/est/librerias/tabulados.asp?tabulado=tab\\_em06Ba&c=10291&e=](http://www.inegi.org.mx/est/librerias/tabulados.asp?tabulado=tab_em06Ba&c=10291&e=),

consultado en octubre de 2009.

INEGI (2005a), Censo de Población y Vivienda 2005, México: INEGI. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?c=10215&s=est>, consultado en octubre de 2009.

INEGI (2005b), "Marco geoestadístico municipal 2005", México: INEGI. Disponible en [http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div\\_municipal/oaxaca.pdf](http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/oaxaca.pdf), consultado en octubre de 2009.

INEGI (2007), "Unidades de producción con cultivos perennes según superficie plantada, en producción y volumen cosechado por cultivo o plantación y entidad federativa", en Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. Disponible en [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Agro/ca2007/Resultados\\_Agricola/default.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Agro/ca2007/Resultados_Agricola/default.aspx), consultado en octubre de 2009.

INEGI 2010, "Crecimiento poblacional", disponible en <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>, consultado en noviembre de 2010.

Jaffee, Daniel (2007), *Brewing Justice. Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*, Los Angeles: University of California Press, 331 pp.

Jurado Celis, Silvia Nuria (2005), *Educación popular para el desarrollo rural en comunidades cafecultoras del Istmo de Tehuantepec en Oaxaca*, Tesis para obtener el grado de Ingeniera Agrícola por la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la UNAM. Edición del autor.

Jurado Celis, Silvia Nuria, Portador García, Teresa de Jesús y Solórzano Tello, Octavio Alonso (2007), "El Caso De Una Experiencia De Cafecultores En El Istmo Oaxaqueño: La Unión De

Comunidades Indígenas De La Región Del Istmo”, ponencia presentada en el Sexto Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales: Encrucijada del México Rural: contrastes regionales en un mundo desigual realizado en Veracruz, Veracruz del 22 al 26 de octubre.

Kant, Emmanuel (1979), “Si el género humano se halla en progreso constante hacia mejor”, en *Filosofía de la historia*, México: FCE, pp. 95-122.

Labastida, Julio, Gutiérrez Chong, Natividad y Flores, Julia (2009), *Gobernabilidad en Oaxaca. Municipios de competencia partidaria y de usos y costumbres*, México: IIS-UNAM, pp. 144.

Labastida, Julio y López Leyva, Miguel (2004), “México: una transición prolongada (1988-1996/97)”, en *Revista Mexicana de Sociología* 2004-4, México: IIS-UNAM, pp. 749-806.

Laclau, Ernesto and Mouffe, Chantal (2004), *Hegemonía y estrategia socialista*, México: Siglo XXI, 246 pp.

Lanki (2004), “Autogestión y Globalidad. Situar la autogestión económica en el mundo actual”, España: University of Mondragón’s Co-operative Studies Institute, disponible en <http://www.lanki.coop/argitalpenak/Autoeraketa%20globalitatean/erdaraz.pdf>. Consultado en marzo de 2009.

Larroa, Rosa María (2008), *Estrategias organizativas de pequeños cafeticultores en el neoliberalismo latinoamericano. Estudio comparativo de cuatro organizaciones mexicanas*, Tesis para obtener el grado de Doctor, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México: Edición del autor, 373 pp.

Lefort, Claude (1990), “Democracia y advenimiento de un lugar vacío”, en *La invención democrática*, Buenos Aires: Nueva Visión, pp. 187-193.

Lewis, Jessa (2005), “Strategies for Survival: Migration and Fair Trade Organic Coffee Production in Oaxaca, Mexico”, *Working Paper* 118, Junio, San Diego California: University of California, 81 pp.

Lewis, Jessa y Runsten, David (2005), “Does Fair Coffee Trade Have a Future in Mexico? The Impact of Migration in a Oaxacan Community”, ponencia presentada en la conferencia “Trading Morsels”,

en la Universidad de Princeton el 25 de Febrero, 42 pp. Disponible en [https://qed.princeton.edu/images/e/e9/Trading\\_Morsels - Lewis and Runsten.pdf](https://qed.princeton.edu/images/e/e9/Trading_Morsels_-_Lewis_and_Runsten.pdf), consultado en noviembre de 2009.

Loaeza, Soledad (1996), "Oposición y Democracia", *Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática* No. 11, México: IFE, 39 pp. Disponible en <http://www.agora.net.mx/analisis/cuad11.html#77>, consultado en julio de 2007.

Luna, Matilde (2008), "Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: entre la deliberación y la negociación", en Cristina Puga y Matilde Luna (Coord.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México: IIS UNAM, pp. 343-405.

Luna, Matilde y Tirado, Ricardo (2005), "Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Año XLVII, No. 193 enero-marzo, México: FCPyS-UNAM, pp. 57-74.

Luna, Matilde y Velasco, José Luis (en prensaA), "Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos", en Cristina Puga y Matilde Luna (Coord.) *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México: IIS UNAM-Anthropos.

Luna, Matilde y Velasco, José Luis (en prensaB), "Redes de gobernanza y representación", en Ligia Tavera Fenollosa (coord.), *Representación y decisiones políticas*, México: Instituto Electoral del Estado de México.

Lutz, Bruno (2002), "La apuesta democrática en una empresa social guerrerense: la Sanzekan Tinemi", en *Revista Veredas* 4-5, México: UAM Xochimilco, pp. 99-116.

Mackinley, Horacio y Otero, Gerardo (2006), "Corporativismo estatal y organizaciones campesinas: hacia nuevos arreglos institucionales", en Gerardo Otero (Coord.), *México en transición: globalismo neoliberal, Estado y sociedad civil*, México: UAZ-Simon Fraser University-Porrúa-Cámara de Diputados, pp. 135-153.

Manin, Bernard (1998), "Metamorfosis del gobierno representativo", *Los principios del gobierno representativo*, Madrid: Alianza Editorial, pp. 237-287.

Mansbridge, Jane (2003), "Rethinking Representation", en *American Political Science Review* 97, 4, pp. 515-528. Disponible en <http://people.virginia.edu/~naj5n/Comp/mansbridge.apsr.2003.pdf>. Consultado en noviembre de 2009.

Martín, O. (2003), "Algunas reflexiones en torno al concepto de gobernanza global", en Revista Nou Cicle, el color del progreso (revista en línea), Marzo de 2003, en [http://www.noucicle.org/arxiu2/olgam.html#\\_ftnref23](http://www.noucicle.org/arxiu2/olgam.html#_ftnref23), consultado en agosto de 2006.

Mayntz, Renate (1998), "New Challenges to Governance Theory", *Jean Monet Chair Paper RSC No. 98/50*, en <http://www.iue.it/RSC/Mayntz.htm>, consultado en julio 2005.

Mazariegos Sánchez, Adriana (2006), *La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, (UCIRI), Oaxaca: Estrategia y Gestión de la certificación de los procesos de producción de café*, Borrador de tesis Doctoral, fotocopia, México: UAM Iztapalapa.

Meister, Albert (1965), *Socialismo y autogestión*, Barcelona: Editorial Nova Era, 405 pp.

Merton, Robert (1966), "Dilemmas of Democracy in the Voluntary Association", en *The American Journal of Nursing*, Vol. 66. No. 5 (May), Lippincott Williams and Wilkins, pp. 1055-1061.

Messner, Dirk (1999), "Del Estado céntrico a la 'sociedad de redes'. Nuevas exigencias a la coordinación social", en Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés (coords.) *Reforma del Estado y Coordinación Social*, México: Plaza y valdés e IIS-UNAM, pp. 77-121.

Michels, Robert (2008), *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna II*, Buenos Aires: Amorrortu Editores, 198 pp.

Mills, Peter (1983), "Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties", *the Academy of Management Review*, Vol. 8 No. 3 (Jul.), pp. 445-453.

Natal, Alejandro (2006), "Brief Revision of Government-CSO relations in Mexico", *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, Núm. 36, México: El Colegio Mexiquense, 17 pp.

Natera, A. (2005), "Nuevas estructuras y redes de gobernanza", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 67 N° 4 (Oct.-Dic.), México: UNAM, pp. 755-791.

O'Donnell, Guillermo and Schmitter, Philippe (1986), "Defining some Concepts and (and Exposing Some Assumptions)", en *Transitions from Authoritarian Rule* Vol. 4, London: The Johns Hopkins Press, 77 pp.

Olson, Mancur (1992), *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*, México: Limusa, 192 pp.

Olvera, Alberto (2001), "Sociedad civil, gobernabilidad democrática, espacios públicos y democratización: los alcances de un proyecto", *Cuadernos de la Sociedad Civil* Vol. 1, México: Universidad Veracruzana.

Olvera, Alberto (2003), *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, México: Fondo de Cultura Económica y Universidad Veracruzana, 460 pp.

Orantes, María (2009), en Notimex "Advierten importancia de potencializar la producción de café-México", en *Café-Noticias* 30 de Marzo. Disponible en <http://cafe-noticias.over-blog.com/article-29662331.html>, consultado en Octubre de 2008.

Otero, Gerardo (1990), "El nuevo movimiento agrario: autogestión y producción democrática", *Revista Mexicana de Sociología*, Año 52, N° 2 (Abr.-Jun.), México: UNAM, pp. 93-124.

Oxfam America (2005), "The Coffee Crisis Continues. Situation Assessment and Policy Recommendations for Reducing Poverty in the Coffee Sector", en <http://admin.oxfamamerica.org/files/coffee-crisis-continues.pdf>, consultado en noviembre de 2008.

Paré Luisa (1990), "¿Adelgazamiento del INMECAFE o de los pequeños productores de café?", *Sociológica*, Vol: Año 5, No. 13, Mayo-Agosto, México: UAM. Disponible en versión electrónica en <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/1307.pdf>. Consultado en noviembre de 2010.

Pateman, Carole (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.

Pérez, Pablo y Echánove Flavia, "Cadenas globales y café en México", en *Cuadernos Geográficos*, 38 (2006-1), pp. 69-86. Disponible en <http://www.ugr.es/~cuadgeo/docs/articulos/038/038-004.pdf>, consultado en noviembre de 2009.

Petchers, Seth y Harris, Shayna (2008), "The Roots of Coffee Crisis", en Christopher M. Bacon, Ernesto Méndez, Stephen Gliessman, David Goodman y Jonathan Fox (cords.) *Confronting the Coffee Crisis, Fair Trade, Sustainable Livelihoods and Ecosystems in Mexico and Central America*, Massachusetts: The MIT Press, 390 pp.

Petersen, James (1976), "Ideological Diffuseness and Internal Democracy in Voluntary Associations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 5; 33, Sage, pp. 33-41.

Pitkin, Hanna F. (1985), *El concepto de representación*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Plotke, David (1997), "Representation is Democracy", en *Constellations* 4 (November 1), pp. 19-34.

PNUD (2004), *Indicadores municipales de desarrollo humano en México*, México: PNUD, disponible en <http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/disco/index.html>, consultado en enero de 2010.

PNUD (2007), *Informe sobre desarrollo humano, México 2006-2007. Migración y desarrollo humano*, México: PNUD, pp. 200. Disponible también en versión electrónica en <http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/informes/index.html>, consultado en octubre de 2009.

Puga, Cristina y Luna, Matilde (2008), "Presentación", en Cristina Puga y Matilde Luna (Coord.), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México: IIS-UNAM, pp. 9-24.

Raynolds, Laura, Douglas Murray Peter Leigh Taylor (2003), "One Cup at a Time: Poverty Alleviation and Fair Trade in Latin America", Estados Unidos: CIESAS, Colorado State University y Desarrollo Alternativo A.C., en <http://www.colostate.edu/Depts/Sociology/FairTradeResearchGroup/doc/fairtrade.pdf#search='one%20cup%20at%20a%20time%20raynolds'>, página consultada en enero de 2006.

REDA (2010), "Ventajas y desventajas de las asociaciones de alta y baja complejidad", documento interno de de trabajo, versión electrónica, 4 pp.

Renard, Marie-Christine (1999), *Los intersticios de la globalización. Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*, México: CEMCA-CEPCO-ISMAM, 340 pp.

Renard, Marie-Christine (2005), "Quality Certification, Regulation and Power in Fair Trade", *Journal of Rural Studies*, Vol. 21, No. 4, pp. 419-431.

Robles, Rosario y Moguel, Julio (1990), "Los nuevos movimientos rurales, por la tierra y por la apropiación del ciclo productivo", en Julio Moguel (Coord.) *Historia de la cuestión agraria mexicana. Los tiempos de la crisis 1970-1982 (segunda parte)*, México: Siglo XXI-CEHAM, pp. 377-450.

Rubio, Blanca (1996a), "Las organizaciones independientes en México: semblanza de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal", en Hubert C. de Grammont. (Coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, México: Plaza y Valdés, pp. 113-163.

Rubio, Blanca (1996b), *Explotados y Excluidos. Los campesinos latinoamericanos en la fase agroexportadora neoliberal*, México: Plaza y Valdes, 251 pp.

SAGARPA (2005), *Plan rector del sistema producto café en México*. Versión Final para Validación, México: SAGARPA-Universidad Autónoma de Chapingo-Consejo Poblano del Café-REMEXCAFE S.C.-INCA RURAL A.C., 90 pp. Disponible en <http://www.cedrssa.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento=281&idurl=100>,

consultado en octubre de 2009.

Salamon, Lester (2003), *Global Civil Society: An Overview*, Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Disponible en <http://www.jhu.edu/~ccss/publications/pdf/globalciv.pdf>, Consultado en Enero de 2009, 64 pp.

Salamon, Lester, et al. (1999), *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*, Madrid: Fundación BBVA.

Sartori, Giovanni (1998), *Hommo Videns: La Sociedad Teledirigida*, Madrid: Taurus, 205 pp.

Sartori, Giovanni (1999), "Opinión pública", en Giovanni Sartori, *Elementos de Teoría Política*, Madrid: Alianza Editorial, pp. 169-200.

Schedler, Andreas (1998), "What is Democratic Consolidation?", *Journal of Democracy* 9.2, pp. 91-107.

Schmitter, Philippe (1992), "Democracia corporativa. ¿Una expresión contradictoria? ¿Sólo lerda? ¿Una salida prometedora de la coyuntura actual?", en *Teoría del neocorporatismo*, México: Universidad de Guadalajara, pp. 399-447.

Schmitter, Philippe (1995), "On Civil Society and the Consolidation of Democracy: Ten General Propositions and Nine Speculations about their Relation in Asian Societies", ponencia presentada en The International Conference on Consolidating the Third Wave Democracies: Trends and Challenges, Taipei, 27-30 August 1995.

Schmitter, Philippe (2005), "Un posible esbozo de una democracia 'post-liberal'", en B. Ardití (ed.), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones*, México: UNAM-Anthropos, pp. 249-263.

Schmitter, Philippe (2007), "¿Puede la gobernanza legitimar la Unión Europea?", en *European Journal of Legal Studies*, Issue 1, disponible en [http://cadmus.iue.it/dspace/bitstream/1814/6843/4/EJLS\\_2007\\_1\\_1\\_6\\_Sch\\_SP.pdf](http://cadmus.iue.it/dspace/bitstream/1814/6843/4/EJLS_2007_1_1_6_Sch_SP.pdf), consultado en Noviembre de 2009.

Simpson, Charles y Rapone Anita (2000), "Community Development From the Ground Up: Social-Justice Coffee", en *Human Ecology Review*, Vol. 7, No. 1. pp. 46-57. Disponible en: <http://www.humanecologyreview.org/pastissues/her71/71simpsonrapone.pdf>, consultado en Diciembre de 2007.

Solidaridad (2006), <http://www.solidaridad.nl/indexspanje.html>, página consultada en marzo de 2006.

Stoker, G. (1998), "Governance as Theory: Five Propositions", en *International Social Science Journal*, Volume 50 Issue 155, Marzo, UNESCO, pp. 17-28.

Tirado, Ricardo (2010), "De la asociación: características y problemas", en Cristina Puga y Matilde Luna (coords.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México: IIS UNAM-Anthropos, pp. 15-40.

UCIRI (2007), "¿Quiénes somos?", en <http://www.uciri.org/espanol/espanol.htm>, página consultada en enero de 2007.

UCIRI (2008a), "Boletín Informativo UCIRI 2008. Estudio y asamblea del mes de marzo", fotocopia, UCIRI: Lachivizá, 2 pp.

UCIRI (2008b), "Boletín Informativo UCIRI. Asamblea general de mesas directivas y delegados 29 y 30 de Mayo de 2008", fotocopia, UCIRI: Lachivizá, 2 pp.

UCIRI (2008c), "Boletín Informativo UCIRI. Asamblea general de mesas directivas y delegados 29 y 30 de Junio de 2008", fotocopia, UCIRI: Lachivizá, 2 pp.

UCIRI (2008d), "Acta de Asamblea. Zona Mixe Media, Día 13 de Noviembre del 2008", original, UCIRI: Estancia de Morelos, 2 pp.

UCIRI (sin/fecha), *Una autopresentación*, en <http://www.demexicoalmundo.com.mx/exporganicos/Ponencias/ExportacionOrganicosUCIRI.doc>, página consultada en diciembre de 2007.

Unión Majomut (2009), "Introducción", en <http://www.majomut.org/introduccion/introduccion.html>, consultado en mayo de 2009.

VanderHoff, Frans y Roozen, Nico (2002), *La aventura del comercio justo, una alternativa de globalización, por los fundadores de Max Havelaar*, México: Editorial El Atajo, 231 pp.

VanderHoff, Frans (2002), "Poverty Alleviation through Participation in Fair Trade Coffee Networks: The Case of UCIRI, Oaxaca, Mexico", en <http://www.colostate.edu/Depts/Sociology/FairTradeResearchGroup/doc/pov.pdf>, consultado en diciembre de 2007.

VanderHoff, Frans (2005), *Excluidos hoy, protagonistas mañana*, México: UCIRI, 166 pp.

Velasco, José Luis (2005), "Desigualdad económica y democracia en América Latina", en *Revista de Investigación Social*, Año I, No. 1 Verano, México: IIS-UNAM, pp. 47-59.

Waltzer, M. (1992), "The Civil Society Argument", en Chantal Mouffe (ed.), *Dimensions of Radical Democracy: Pluralism citizenship, Community*, Londres: Verso, pp. 89-107.

Warren, Mark (2000), *Democracy and Association*, Princeton: Princeton University Press, 280 pp.

Weber, Max (1964), *Economía y sociedad*, México: FCE, 1237 pp.

Williamson, John (1990), *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*, Washington: Institute for International Economics, 467 pp.

Williamson, John (2004), "A Short History of the Washington Consensus", ponencia presentada en el Conferencia "From the Washington Governance towards a new Global Governance", realizada en Barcelona, el 24 y 25 de septiembre, 14 pp. Disponible en <http://boodstore.iiie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf>. Consultado en febrero de 2009.

Woldenberg, José, Becerra, Ricardo, y Salazar, Pedro (2005), *La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*, México: Ediciones Cal y Arena, pp. 557.

Zolla, Carlos y Zolla Márquez, Emiliano (2004), "Qué son el tequio, la faena, la fajina, el tequil, la guelaguetza, el trabajo de en medio y la vuelta mano?", en *Los pueblos indígenas de México, 100 preguntas*, México: UNAM. Disponible en [http://www.nacionmulticultural.unam.mx/100preguntas/pregunta.html?num\\_pre=24](http://www.nacionmulticultural.unam.mx/100preguntas/pregunta.html?num_pre=24), consultado en noviembre de 2010.

## LISTA DE ENTREVISTAS, REUNIONES Y ASAMBLEAS

Clave	Fecha	Lugar de la entrevista Comunidad/Municipio	Persona entrevistada	Origen Étnico
<b>Primera etapa del trabajo de campo (27 - 30 de Diciembre del 2007). Protocolaria</b>				
<b>R01</b>	27 de diciembre de 2007	Oficinas centrales de la UCIRI, Lachivizá, Santa María Guienagati	Reunión con los miembros del CCA de la UCIRI: <b>Saúl Echeverría</b> Presidente <b>Eliazar Martínez</b> Tesorero <b>Alfredo Hernández Salinas</b> Secretario	
<b>E001</b>	27 de diciembre de 2007	Oficina de Comercialización de UCIRI, Ciudad Ixtepec	<b>Jesús Antonio Ramírez Guerrero</b> Coordinador General de la Agencia de Desarrollo Local y Coordinador del Equipo Técnico de UCIRI.	Informante clave (1)
<b>E002</b>	27 de diciembre de 2007	Domicilio particular, Ciudad Ixtepec	<b>Isaías Martínez Morales</b> Presidente de la UCIRI en el periodo 1985-1987 Socio productor de café	Socio zapoteca (1)
<b>E003</b>	28 de diciembre de 2008	Oficina de Comercialización de UCIRI, Ciudad Ixtepec	<b>Francisco VanderHoff</b> Asesor de UCIRI y socio productor de café	Informante clave (2)
<b>Segunda etapa del trabajo de campo (10 - 26 de Septiembre de 2008)</b>				
<b>R02</b>	11 de septiembre de 2008	Oficinas centrales de la UCIRI, Lachivizá, Santa María Guienagati	Reunión con los miembros del CCA de la UCIRI: <b>Saúl Echeverría</b> Presidente <b>Eliazar Martínez</b> Tesorero <b>Alfredo Hernández Salinas</b> Secretario	
<b>E004</b>	11 de Septiembre de 2008	Lachiviza, Santa María Guienagati	<b>Saúl Gasga</b> Empleado del proyecto de Agroindustria Hijo de productor de café, proveniente de la comunidad La Cumbre, Municipio de Guevea de Humboldt, zapoteca	Socio zapoteca (2)
<b>E005</b>	12 de Septiembre de 2008	Santa María Guienagati, Santa María Guienagati	<b>Guadalupe Quiroz</b> Asesor de la UCIRI De 1998-2001 Secretario del CCA de UCIRI Socio productor de café proveniente de Guevea de Humboldt, zapoteca	Informante clave (3)

<b>E006</b>	14 de Septiembre de 2008	Cuajinicuil, Guevea de Humboldt	<b>Celso Eleuterio Cobadía</b> Productor de café, proveniente de la comunidad Cuajinicuil, Municipio de Guevea de Humboldt Asistente del CCA de UCIRI	Socio zapoteca (3)
<b>E007</b>	14 de septiembre	Cuajinicuil, Guevea de Humboldt	<b>Cornelio Eleuterio</b> Productor de café Socio fundador de UCIRI	Socio zapoteca (4)
<b>E008</b>	17 de septiembre de 2008	Crucero Buena Vista, Santiago Lachiguiri	<b>Francisco VanderHoff</b> Asesor del CCA de UCIRI y socio productor de café	Informante clave (4)
<b>E009</b>	19 de septiembre de 2008	Oficina de Comercialización de la UCIRI, Ciudad Ixtepec	<b>Jesús Antonio Ramírez Guerrero</b> Coordinador General de la Agencia de Desarrollo Local y Coordinador del Equipo Técnico de UCIRI. Asesor del CCA de UCIRI	Informante clave (5)
<b>E010</b>	21 de septiembre de 2008	Lachao Viejo, Santiago Lachao	<b>Manuel Pérez</b> Presidente de la SSS (Sociedad de Solidaridad Social) en la región chatina Socio productor de café, 2002	Informante clave (6)
<b>E011</b>	21 de septiembre de 2008	Lachao Viejo, Santiago Lachao	<b>Fernando Salinas</b> Presidente Municipal de San Juan Lachao, Oaxaca Asesor local de la UCIRI en la región chatina	Informante clave (7)
<b>E012</b>	21 de septiembre de 2008	Lachao Viejo, Santiago Lachao	<b>José Carmona</b> Socio productor de café, 2002	Socio chatino (1)
<b>Tercera etapa del trabajo de campo (3 - 22 de Noviembre de 2008)</b>				
<b>A01</b>	9 de noviembre de 2008	San Pablo Topiltepec, Municipio de San Carlos Yautepec	Asamblea del Comisariado de Bienes Comunales	
<b>A02</b>	12 y 13 de noviembre de 2008	Instalaciones regionales de la UCIRI en Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	XLVI Encuentro de Mesas Directivas Zona Mixe Media (Asamblea regional de la Zona Mixe Media)	
<b>E013</b>	9 de noviembre de 2008	San Pablo Topiltepec, Municipio de San Carlos Yautepec	<b>Marco Antonio Ramírez</b> Presidente de la mesa local Socio productor de café	Socio chontal (1)

<b>E014</b>	9 de noviembre de 2008	San Pablo Topiltepec, Municipio de San Carlos Yautepec	<b>Gregorio Flores Ramírez</b> Tesorero de la mesa local Socio productor de café	Socio chontal (2)
<b>E015</b>	9 de noviembre de 2008	San Pablo Topiltepec, Municipio de San Carlos Yautepec	<b>Teodomiro Cortez López</b> Secretario de la mesa local Socio productor de café	Socio chontal (3)
<b>E016</b>	9 de noviembre de 2008	Traslado de San Pablo Topiltepec a la Carretera Oaxaca-Cd. Ixtepec	<b>Anónimo</b> Comprador de café ("Coyote")	Informante clave (8)
<b>E017</b>	10 de noviembre de 2008	Traslado de San Pablo Topiltepec a la Carretera Oaxaca-Cd. Ixtepec	<b>Joel Ortega</b> Anteriormente socio productor de café	Socio zapoteca (5)
<b>E018</b>	10 de noviembre de 2008	Oficina Central de UCIRI, Lachiviza, Santa María Guienagati	<b>Alfredo Ramírez Hernández</b> Socio de UCIRI desde 1982 (Fundador) Pertenece a la Comunidad de San Pablo Topiltepec	Socio chontal (4)
<b>E019</b>	10 de noviembre de 2008	Oficina Central de UCIRI, Lachiviza, Santa María Guienagati	<b>Cornelio Flores</b> Socio de UCIRI desde 1982 (Fundador) Pertenece a la comunidad de San José El Paraíso (Tesorero saliente)	Socio mixe (1)
<b>E020</b>	10 de noviembre de 2008	Oficina Central de UCIRI, Lachiviza, Santa María Guienagati	<b>Azucena Martínez</b> Responsable de la sucursal en Lachiviza de Esperanza Indígena Zapoteca (EIZ)	Informante clave (9)
<b>E021</b>	12 de noviembre de 2008	Instalaciones regionales de la UCIRI en Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	<b>Faustino Bailón</b> Responsable del Consejo de Vigilancia de la UCIRI Socio en San Lucas Camotlán	Informante clave (10)
<b>E022</b>	12 de Noviembre de 2008	Instalaciones regionales de la UCIRI, Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	<b>Ladislao Rodríguez</b> Secretario de la mesa local de Chuxnaban Socio desde 1997	Socio mixe (2)
<b>E023</b>	13 de noviembre de 2008	Instalaciones regionales de la UCIRI, Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	<b>Ricardo Noriega</b> Presidente saliente de la mesa local de San Pedro Ayacaxtepec Socio de la UCIRI desde 2006	Socio mixe (3)
<b>E024</b>	13 de noviembre de 2008	Instalaciones regionales de la UCIRI, Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	<b>Constantino Aniceto Marcelino</b> Tesorero saliente de la mesa local de San Pedro Ayacaxtepec Socio de la UCIRI desde 2006	Socio mixe (4)

<b>E025</b>	13 de noviembre de 2008	Estancia de Morelos, Municipio de Santiago Atitlán	<b>Anónimo</b> Ex socio de la UCIRI Habitante de Estancia de Morelos	Informante clave (11)
<b>E026</b>	18 de noviembre de 2008	Instalaciones Regionales de la UCIRI, Lachao Viejo, Municipio de San Juan Lachao	<b>Ofelia Cruz</b> Socia desde 2002 (fundadora), 2002	Socio chatino (2)
<b>E027</b>	19 de noviembre de 2008	Instalaciones Regionales de la UCIRI, Lachao Viejo, Municipio de San Juan Lachao	<b>Apolonio Cruz Zurita</b> Socio fundador, 2002	Socio chatino (3)
<b>E028</b>	19 de noviembre de 2008	Instalaciones Regionales de la UCIRI, Lachao Viejo, Municipio de San Juan Lachao	<b>Manuel Martínez</b> Socio fundador, 2002	Socio chatino (4)
<b>E029</b>	19 de noviembre de 2008	Instalaciones Regionales de la UCIRI, Lachao Viejo, Municipio de San Juan Lachao	<b>Marco Antonio Ríos</b> Socio fundador, 2002	Socio chatino (5)
<b>Cuarta etapa del trabajo de campo</b>				
<b>E030</b>	27 de mayo de 2009	UNAM, México DF	<b>José Juan Julián Santiago</b> Servicios del pueblo Mixe AC	Informante clave (12)
<b>E031</b>	24 de septiembre de 2009	Domicilio particular, México DF	<b>Padre Luis G. del Valle</b> Promotor de la Teología de la Liberación	Informante clave (13)

**LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

**AC** – Asociación Civil

**AIC** – Acuerdo Internacional del Café

**ARIC** – Asociación Rural de Interés Colectivo

**ATO** – *Alternative Trade Organization*

**BM** – Banco Mundial

**CCA** – Consejo Central de Administración

**CEC** – Centro de Educación Campesina

**CEPCO** – Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca

**CERTIMEX** – Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos

**CJ** – Comercio Justo

**CLAC** – Convergencia de Luchas Anticapitalistas

**CMPC** – Confederación Mexicana de Productores de Café

**CNC** – Confederación Nacional Campesina

**CNOC** – Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras

**CONAMP** – Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas

**CONAPO** – Consejo nacional de Población

**CONACYT** – Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**EEUU** – Estados Unidos

**EIZ** – Esperanza Indígena Zapoteca

**EUA** – Estados Unidos de América

**EZLN** – Ejército Zapatista de Liberación Nacional

**FIRCO** – Fideicomiso de Riesgo Compartido

**FLO** - *Fairtrade Labelling Organizations Internacional*

**FMI** – Fondo Monetario Internacional

**G-7** – Grupo de los siete

**G-8** – Grupo de los ocho

**G-20** – Grupo de los veinte

**GEPA** – *Gesellschaft und Partnerschaft*

**Ha.** – Hectáreas

**IDH** – Índice de Desarrollo Humano

**IFOAM** – *International Federation of Organic Agriculture Movements*

**INEGI** – Instituto Nacional de Geografía y Estadística

**INMECAFE** – Instituto Mexicano del Café

**Kg.** – Kilogramo

**msnm** – metros sobre el nivel del mar

**OCA** – Organización de Comercio Alternativo

**OCDE** – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**OIC** – Organización Internacional del Café

**ONG** – Organización No Gubernamental

**PAN** – Partido Acción Nacional

**PNUD** – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PRD** – Partido de la Revolución Democrática

**PRI** – Partido Revolucionario Institucional

**REDA** – Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo

**SAGARPA** – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

**SC** – Sociedad Cooperativa

**SEP** – Secretaría de Educación Pública

**SPR** – Sociedad de producción rural

**SSS** – Sociedad de Solidaridad Social

**TLCAN** – Tratado de Libre Comercio de América del Norte

**UCIRI** – Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo

**UCIRI RI** – Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo de Responsabilidad Ilimitada

**UEPC** – Unidades Económicas de Producción y Comercialización

**UNAM** – Universidad Nacional Autónoma de México

**UNCP-CNPR** – Unión Nacional de Productores de Café de la Confederación de Nacional de Productores Rurales

**UPPC** – Unión de Pequeños Productores de Café

**UPZMI SCL** – Unión de Pueblos Zapotecas Mixes del Istmo

**USD** – United States Dollars

**URSS** – Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

## ANEXOS

Anexo 1. Lista de municipios y comunidades con membresía de UCIRI

Región	Municipio	Se rige por normas de derecho consuetudinario (usos y costumbres)	Localidad/Comunidad	No. de socios de la UCIRI	
Istmo	1. Guevea de Humboldt	•	1. Cuajinicuil	24	
			2. El Porvenir	19	
			3. El Progreso	16	
			4. Guadalupe	31	
			5. Guevea de Humboldt	79	
			6. La Cumbre	15	
			7. Linda Vista	18	
			8. Nueva Esperanza	27	
			9. Santa Cruz Ojo de Agua	51	
			10. Xadani	18	
	2. Santiago Lachiguiri	•	11. Crucero Buena Vista	28	
			12. Guigovelaga	39	
			13. Ocotál Buena Vista	54	
			14. San Miguel	46	
			15. Villa la Esperanza	10	
	3. Santo Domingo Tehuantepec		16. San José el Paraíso	89	
			17. Santa María Nativitas Coatlán	35	
	4. Santo Domingo Petapa		18. Platanillo	5	
			19. Santo Domingo Petapa	21	
	5. Santa María Guienagati	•	20. Chayotepec	25	
			21. San Isidro Lachiguxe	13	
			22. Santa María Guienagati	91	
	6. San Juan Guichicovi		23. Encinal Colorado	13	
			24. Ocotál	19	
			25. Plan de San Luis	13	
			26. San Juan Guichicovi	6	
			27. Zapote Palomares	5	
			28. Zacatal	13	
	7. Santiago Laollaga		29. Santiago Laollaga	9	
	Sierra Norte	8. San Juan Mazatlán	•	30. Loma Santa Cruz	9
				31. San Juan Mazatlán	37

			32. San Pedro Acatlán	31
			33. San Pedro Chimaltepec	86
			34. Santiago Malacatepec	77
	9. San Miguel Quetzaltepec	•	35. San Juan Bosco Chuxnaban	14
			36. San Miguel Quetzaltepec	134
			37. Santa Margarita Huitepec	28
	10. Santa María Alotepec	•	38. San Isidro Huayápam	49
			39. San Pedro Ayaxtepec	74
			40. Santa María Alotepec	31
	11. San Pedro Ocotepec	•	41. San Pedro Ocotepec	72
			42. Santa Cruz Ocotál	64
	12. Santiago Atitlán	•	43. Estancia de Morelos	26
			44. Santiago Atitlán	45
	13. Santa María Tepantlali	•	45. Santa María Tepantlali	27
	14. San Lucas Camotlán	•	46. San Lucas Camotlán	81
	15. San Juan Cotzocón	•	47. San Juan Cotzocón	82
	16. Santiago Ixcuintepec	•	48. Santiago Ixcuintepec	45
<b>Sierra Sur</b>	17. San Carlos Yautepec	•	49. San Pablo Topiltepec	42
			50. Santa Cruz la Reforma	28
			51. Santiago Quiavicusas	27
	18. Nejapa de Madero	•	52. Arroyo Hormiga	12
			53. Corral de Piedra	18
			54. Linda Vista	5
19. San Juan Juquila Mixes	•	55. San Juan Lachixila	5	
56. San Juan Juquila Mixes	42			
<b>Costa</b>	20. San Juan Lachao	•	57. San Juan Lachao	175
<b>Total</b>	<b>20 Municipios</b>	<b>16 Municipios</b>	<b>57 Comunidades</b>	<b>2,198 Socios</b>

Fuente: E006 e IEEO (2010)

Comunidad con predominante población zapoteca	<b>701 socios</b>
Comunidad con predominante población mixe	<b>1239 socios</b>
Comunidad con predominante población mixteca	<b>13 socios</b>
Comunidad con predominante población chontal	<b>70 socios</b>
Comunidad con predominante población chatina	<b>175 socios</b>
Comunidades que constituyen legal y oficialmente a la UCIRI RI y que formaron la organización en 1983.	

Ejidos que constituyen legal y oficialmente a la UCIRI RI y que formaron la organización en 1983.	
---	--



**Anexo 2. Datos generales sobre los municipios y localidades en los que la UCIRI tiene membresía**

<b>Datos generales sobre los municipios en los que la UCIRI tiene membresía</b>								
<b>Municipios en donde UCIRI tiene presencia/ No. de Municipio</b>	<b>Región</b>	<b>Grado de marginación<sup>210</sup></b>	<b>Población Total<sup>211</sup></b>	<b>Población que habla alguna lengua indígena<sup>212</sup></b>	<b>Porcentaje de la población que habla una lengua indígena con respecto a la población total<sup>213</sup></b>	<b>Porcentaje de la PEA en el municipio dedicada al sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca)<sup>214</sup></b>	<b>No. de socios de la UCIRI a fines de 2008<sup>215</sup></b>	<b>Municipios que se rigen bajo normas de derecho consuetudinario<sup>216</sup></b>
1. <b>Guevea de Humboldt / 036</b>	Istmo	Alto	5,283	2,475	46.84	91	298	•
2. <b>Santiago Lachiguiri / 470</b>	Istmo	Alto	4,361	2,339	53.63	91	124	•
3. <b>Santo Domingo Tehuantepec / 515</b>	Istmo	Medio	57,163	5,312	9.29	21	97	
4. <b>Santo Domingo Petapa / 513</b>	Istmo	Alto	7,583	2,696	35.55	56	26	
5. <b>Santa María Guienagati / 412</b>	Istmo	Muy alto	2,911	684	23.49	82	129	•
6. <b>San Juan Guichicovi / 198</b>	Istmo	Muy Alto	27,646	19,367	70.05	58	69	
7. <b>Santiago Laollaga / 472</b>	Istmo	Medio	2,716	289	10.64	45	9	
8. <b>San Juan Mazatlán / 207</b>	Sierra Norte	Muy Alto	16,138	8,543	52.93	83	177	•
9. <b>San Miguel Quetzaltepec / 275</b>	Sierra Norte	Muy Alto	6,015	5,428	90.24	96	176	•
10. <b>Santa María Alotepec / 394</b>	Sierra Norte	Alto	2,526	2,262	89.54	90	154	•

<sup>210</sup> El grado de marginación fue tomado del Índice de Marginación 2005 del Consejo Nacional de Población (CONAPO), realizado con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del IV trimestre de 2005.

<sup>211</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>212</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>213</sup> Cálculo propio.

<sup>214</sup> Datos tomados del Censo General de Población y Vivienda 2000, INEGI (2001).

<sup>215</sup> Información proveniente de E006.

<sup>216</sup> Datos provenientes del IEEO (2010).

11. San Pedro Ocoatepec / 323	Sierra Norte	Alto	2,171	1,933	89.03	93	136	•
12. Santiago Atitlán / 454	Sierra Norte	Muy Alto	3,187	2,790	87.54	93	71	•
13. Santa María Tepantlali / 435	Sierra Norte	Muy Alto	2,315	2,029	87.65	81	27	•
14. San Lucas Camotlán / 231	Sierra Norte	Muy Alto	2,524	2,168	89.89	87	81	•
15. San Juan Cotzocón / 190	Sierra Norte	Alto	22,478	10,712	47.65	55	82	•
16. Santiago Ixcuintepec / 465	Sierra Norte	Alto	1,441	1,124	78.00	94	45	•
17. San Carlos Yautepec / 125	Sierra Sur	Alto	9,857	3,781	38.35	80	240	•
18. Nejapa de Madero / 064	Sierra Sur	Alto	7,285	1,300	17.84	76	40	•
19. San Juan Juquila Mixes / 200	Sierra Sur	Muy Alto	3,557	3,094	86.98	69	42	•
20. San Juan Lachao / 202	Costa	Muy Alto	3,936	1,825	46.36	78	175	•
<b>Total: 20 Municipios</b>	<b>4 Regiones</b>				<b>Porcentaje promedio de la población que habla una lengua indígena con respecto a la población total: 57.57</b>	<b>Promedio del porcentaje de la PEA en el municipio dedicada al sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca): 75.95</b>	<b>2,198<sup>217</sup></b>	

Fuente: Elaboración propia con información de VanderHoff (2002), CONAPO (2005), INEGI (2005a), E006 y IEEO (2010)

<sup>217</sup> A este número hay que sumar algunos socios que por alguna razón no cosecharon café durante 2008, con lo que se alcanza una suma cercana a los 2,400.

Datos generales sobre desarrollo humano de los municipios en los que la UCIRI tiene membresía <sup>218</sup>			
Municipio	Tasa de mortalidad infantil	Ingreso Promedio per cápita anual ajustado en pesos	IDH
Guevea de Humboldt	30.88	11,085	0.6411
Santiago Lachiguiri	33.95	10,511	0.6424
Santo Domingo Tehuantepec	24.79	35,293	0.7585
Santo Domingo Petapa	31.69	13,679	0.6480
Santa María Guienagati	40.50	10,197	0.6023
San Juan Guichicovi	38.32	12,331	0.5863
Santiago Laollaga	24.49	24,775	0.7427
San Juan Mazatlán	37.33	8,958	0.5999
San Miguel Quetzaltepec	37.32	14,041	0.5915
Santa María Alotepec	30.89	10,219	0.6345
San Pedro Ocotepc	35.27	7,573	0.6119
Santiago Atitlán	41.02	7,620	0.5699
Santa María Tepantlali	44.41	7,611	0.5166
San Lucas Camotlán	43.37	6,920	0.5386
San Juan Cotzocón	33.68	15,523	0.6596
Santiago Ixcuintepc	34.36	8,761	0.6150
San Carlos Yautepec	32.06	9,825	0.6507
Nejapa de Madero	30.87	13,902	0.6847
San Juan Juquila Mixes	38.87	8,186	0.5545
San Juan Lachao	34.81	9,221	0.6169
<b>Promedio</b>	<b>34.94</b>	<b>12,311.55</b>	<b>0.62328</b>

Fuente: Elaboración propia con base en PNUD (2004)

<sup>218</sup> Información obtenida del PNUD (2004).

Datos generales sobre las comunidades en la que UCIRI tiene membresía											
Región	Municipio	Localidad/Comunidad	Altitud (msnm) <sup>219</sup>	Población Total <sup>220</sup>	No. de socios de la UCIRI según el padrón 2008 <sup>221</sup>	Población analfabeta de 15 años y más <sup>222</sup>	Porcentaje de población analfabeta de 15 años y más <sup>223</sup>	Grado promedio de escolaridad <sup>224</sup>	Población de 5 años y más que habla alguna lengua indígena <sup>225</sup>	Porcentaje de población de 5 años y más que habla una lengua indígena <sup>226</sup>	Total de hogares <sup>227</sup>
Istmo	21. Guevea de Humboldt	58. Cuajinicuil	602	213	24	25	11.73	5.26	134	62.91	45
		59. El Porvenir	423	109	19	22	20.18	4.13	30	27.52	27
		60. El Progreso	443	290	16	57	19.65	4.09	112	38.62	81
		61. Guadalupe	980	721	31	84	11.65	4.36	389	53.95	205
		62. Guevea de Humboldt	605	1394	79	255	18.29	4.75	808	57.96	339
		63. La Cumbre	838	217	15	23	10.59	4.35	80	36.86	45
		64. Linda Vista	792	186	18	27	14.51	4.72	66	35.48	45
		65. Nueva Esperanza	451	415	27	79	19.03	3.54	156	37.59	88
		66. Santa Cruz Ojo de Agua	620	369	51	52	14.09	4.66	192	52.03	84
	67. Xadani	425	447	18	75	16.77	4.54	73	16.33	93	
	22. Santiago Lachiguiri	68. Crucero Buena Vista	1380	*	28	*	*	*	*	*	*
		69. Guigovelaga	400	565	39	71	12.56	5.13	183	32.38	152
		70. Ocotol Buena Vista	1320	25	54	5	20	3.63	16	64	9

<sup>219</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>220</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>221</sup> Cálculo propio con información II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>222</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>223</sup> Cálculo propio con información II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>224</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>225</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

<sup>226</sup> Información proveniente de E006.

<sup>227</sup> Datos tomados del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI (2005).

	23.	71. San Miguel	440	611	46	103	16.85	5.01	241	39.44	170	
		72. Villa la Esperanza	460	275	10	45	16.36	3.80	164	59.63	65	
	24. Santo Domingo Tehuantepec	73. San José el Paraíso	360	910	89	135	14.83	5.18	591	64.94	225	
		74. Santa María Nativitas Coatlán	980	727	35	93	12.79	4.10	486	66.85	189	
	25. Santo Domingo Petapa	75. Platanillo	1317	338	5	83	24.55	3.50	237	70.11	66	
		76. Santo Domingo Petapa	250	5293	21	759	14.33	5.64	1719	32.47	1297	
	26. Santa María Guienagati	77. Chayotepec	1540	26	25	5	19.23	3.47	2	7.69	7	
		78. San Isidro Lachiguxe	495	144	13	13	9.027	4.71	22	15.27	30	
		79. Santa María Guienagati	400	1519	91	189	12.44	5.02	333	21.92	355	
	27. San Juan Guichicovi	80. Encinal Colorado	307	1089	13	414	38.01	2.98	955	87.69	298	
		81. Ocotál	360	1241	19	404	32.55	2.92	1106	89.12	303	
		82. Plan de San Luis	40	772	13	102	13.21	4.97	254	32.90	169	
		83. San Juan Guichicovi	340	4204	6	1137	27.04	5.01	3575	85.03	1170	
		84. Zapote Palomares	700	6	5	*	*	*	*	*	*	
	28. Santiago Laollaga	85. Zacatal	540	1283	13	449	34.99	2.84	1156	90.10	367	
		86. Santiago Laollaga	110	2251	9	269	11.95	6.89	221	9.81	672	
	Sierra Norte	29. San Juan Mazatlán	87. Loma Santa Cruz	540	483	9	131	27.12	2.35	381	78.88	107
			88. San Juan Mazatlán	517	1569	37	398	25.36	4.01	1341	85.46	365
			89. San Pedro Acatlán	610	600	31	151	25.16	3.01	482	80.33	119
			90. San Pedro Chimaltepec	1071	830	86	228	27.46	3.12	697	83.97	191
91. Santiago Malacatepec			1206	1031	77	305	29.58	2.54	887	86.03	235	
30. San Miguel Quetzaltepec		92. San Juan Bosco Chuxnaban	*	*	14	*	*	*	*	*	*	
		93. San Miguel Quetzaltepec	1200	3219	134	907	28.17	3.72	2942	91.39	781	
		94. Santa Margarita Huitepec	1360	792	28	151	19.06	3.32	650	82.07	174	
31. Santa María		95. San Isidro Huayápam	1080	1040	49	129	12.40	6.08	945	90.86	257	

	Alotepec	96. San Pedro Ayaxtepec	1499	550	74	76	13.81	4.82	480	87.27	130
		97. Santa María Alotepec	1440	904	31	195	21.57	5.16	806	89.15	286
	32. San Pedro Ocotepc	98. San Pedro Ocotepc	1600	1259	72	245	19.45	4.82	1110	88.16	258
		99. Santa Cruz Ocotál	1200	734	64	110	14.98	5.10	665	90.59	149
	33. Santiago Atitlán	100. Estancia de Morelos	760	615	26	97	15.77	5.93	544	88.45	132
		101. Santiago Atitlán	1450	581	45	84	14.45	5.61	499	85.88	142
	34. Santa María Tepantlali	102. Santa María Tepantlali	1820	960	27	234	24.37	4.67	846	88.12	193
	35. San Lucas Camotlán	103. San Lucas Camotlán	1280	2395	81	400	16.70	4.31	2056	85.84	496
	36. San Juan Cotzocón	104. San Juan Cotzocón	1200	3431	82	870	25.35	3.83	2948	85.92	747
37. Santiago Ixcuintepc	105. Santiago Ixcuintepc	860	1229	45	156	12.69	4.44	956	77.78	264	
Sierra Sur	38. San Carlos Yautepec	106. San Pablo Topiltepec	1460	451	42	38	8.425	5.54	190	42.12	87
		107. Santa Cruz la Reforma	1600	28	28	2	7.142	4.33	21	75	5
		108. Santiago Quiavicusas	1410	827	27	137	16.56	3.57	660	79.80	156
	39. Nejapa de Madero	109. Arroyo Hormiga	960	49	12	6	12.24	3.63	37	75.51	10
		110. Corral de Piedra	880	142	18	10	7.042	4.41	97	68.30	28
		111. Linda Vista	1080	46	5	1	2.173	5.26	31	67.39	9
		112. San Juan Lachixila	850	456	5	42	9.210	4.15	319	69.95	121
40. San Juan Juquila Mixes	113. San Juan Juquila Mixes	1480	1432	42	467	32.61	3.66	1336	93.29	413	
Costa	41. San Juan Lachao	114. San Juan Lachao	604	1042	175	169	16.21	5.03	376	36.08	227
Total	20 Municipios	57 Comunidades	Altitud promedio: 873 msnm	Población promedio: 934.55	2198		Promedio general del porcentaje de población analfabeta de 15 años y más: 18	Promedio del grado promedio general de escolaridad: 4.36		Promedio general del porcentaje de población de 5 años y más que habla una lengua indígena: 63.74	Promedio general del total de hogares: 234.77

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2005) y E006.

**Anexo 3. Síntesis cronológica del desarrollo de la UCIRI**

Etapa de Formación
Etapa de Crecimiento
Etapa de Expansión I
Etapa de Expansión II
Etapa de Reestructuración

Fecha	Acontecimientos
<b>Marzo de 1981</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un grupo de 26 campesinos indígenas productores de café se reúnen con una misión de la Diócesis de Tehuantepec en una pequeña Iglesia de Guevea de Humboldt para discutir sus problemas. Deciden emprender de manera organizada una lucha para vender mejor su café.</li> </ul>
<b>Cosecha 1981-1982</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos campesinos indígenas de Guevea de Humboldt y de Santa María Guienagati, se arriesgan a vender una parte de su café a la ARIC Regional de Misantla Veracruz.</li> </ul>
<b>Octubre de 1982</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En una pequeña Iglesia de Guevea de Humboldt un equipo de misioneros practicantes de la teología de la liberación participan en una asamblea con unos 150 campesinos cafeticultores de la zona para analizar los problemas que aquejan a la región.</li> </ul>
<b>Finales de 1982</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siete comunidades ya están involucradas en el esfuerzo colectivo que busca mejorar los precios del café.</li> <li>Los participantes en este esfuerzo colectivo se unen con la ARIC de Veracruz y grupos de pequeños productores de otras regiones cafetaleras para fundar la ARIC Nacional en la Ciudad de México.</li> </ul>
<b>Cosecha 1982-1983</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los buenos precios obtenidos el año anterior motivan a campesinos de Santiago Lachiguiri, San José el Paraíso, Sto. Domingo Petapa, Guadalupe Guevea y San Pablo Topiltepec a formar la Unión de Comunidades Campesinas de la Región del Istmo (UCIRI).</li> </ul>
<b>1983</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UCIRI se conforma y gana reconocimiento legal ante la Secretaría de la Reforma Agraria, como organización de campesinos (Registro Agrario 130-84 15/83). La organización se crea en una asamblea con participantes de 17 comunidades de la zona del Istmo.</li> <li>Junto con productores de Puebla, Chiapas y Veracruz la UCIRI conforma la ARIC Nacional.</li> </ul>
<b>1984</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por medio de tequios se construye la primera bodega en Lachivizá.</li> <li>Se instala el beneficio seco.</li> <li>En abril, se realiza una visita sorpresa de algunos miembros de GEPA (un ATO) y el representante de la firma Simon Levelt (Hans Levelt, el dueño de la Empresa familiar),</li> </ul>

	<p>interesados en la producción orgánica de café.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Junio, miembros de UCIRI visitan la Finca Irlanda en el Estado de Chiapas, pionera en el cultivo orgánico del café en el sureste mexicano.</li> </ul>
<b>Cosecha 1984-1985</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte de la producción cafetalera (alrededor de 35 toneladas) de ese año se comercializa con la ARIC de Misantla Veracruz para la exportación, obteniendo mejores precios por el café.</li> <li>• UCIRI inicia la práctica del trabajo común organizado.</li> </ul>
<b>1985</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UCIRI entra en la red de Mercado Alternativo. Este hecho permite a la organización aprender aspectos de mercadeo y también aprovechar el apoyo de grupos y consumidores solidarios con los pequeños productores de café (tales como GEPA – Alemania–, CTM –Italia–, EZA –Austria–, Equal Exchange –EUA–, Sachesus –Suecia–, entre otras).</li> <li>• Los delegados de UCIRI deciden cambiar la producción agrícola desde el método convencional hacia la producción orgánica.</li> <li>• UCIRI Obtiene el permiso de importación y exportación y empieza a comercializar directamente el café de sus miembros.</li> </ul>
<b>Cosechas de 1982-1983, 1983-1984 y 1984-1985</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UCIRI vende una parte de su café al extranjero (como café orgánico) a través de la ARIC Nacional, vinculada a la CNC. Participa en esta ARIC de ARIC'S como parte de la ARIC Regional de Misantla Veracruz.</li> </ul>
<b>1986</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea el CEC, un centro de capacitación para los hijos de los socios de la UCIRI. Una escuela de agricultura orgánica.</li> <li>• La mayoría de de los miembros de UCIRI son inspeccionados y certificados como productores orgánicos.</li> <li>• Inicia el proyecto de café orgánico con la primera inspección y certificación por parte de la organización certificadora alemana NATURLAND (acreditada por IFOAM, la Unión Europea y EUA).</li> </ul>
<b>Cosecha 1986-1987</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UCIRI realiza las primeras exportaciones a las firmas Simon Levelt en Holanda y GEPA en Alemania. Lo hace de manera directa.</li> </ul>
<b>1987</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienza actividades la cooperativa de autotransporte.</li> <li>• Inicia el proyecto de salud, con promotores y medicina tradicional.</li> <li>• Se inician las pláticas con la agencia ecuménica de desarrollo Solidaridad para ver las posibilidades de ampliar el Mercado Justo. Para ello, viajan algunos campesinos indígenas representantes de UCIRI a Europa (específicamente Holanda) para discutir la ampliación del Mercado Justo.</li> <li>• Junto con la agencia ecuménica de desarrollo Solidaridad, en Holanda, se crea el primer sello del CJ, Max Havelaar.</li> </ul>
<b>1988</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra el café Max Havelaar al mercado de café en Holanda.</li> <li>•</li> </ul>

<b>1988-1989</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra la primera certificación orgánica para una organización de pequeños productores. Debido a las leyes europeas, hasta ese momento se reconocían solo a productores individuales.</li> <li>• Se adquieren los servicios de radio-comunicación.</li> <li>• Se instala la ferretería.</li> <li>• Se estructura el fondo de ahorro y crédito.</li> </ul>
<b>1989</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea, junto con otras organizaciones la CNOC. Una organización ‘paraguas’ que aglutina a más de 80 mil pequeños productores de café organizados de forma independiente.</li> <li>• En coordinación con otras agrupaciones productoras de café del Estado de Oaxaca UCIRI conforma la CEPCO.</li> <li>• Se crea una comercializadora nacional con el fin de apoyar a las pequeñas organizaciones a exportar. Años después fracasa por el mal manejo de los ejecutivos.</li> <li>• UCIRI comienza a recibir pagos por adelantado para ser empleados en el proceso productivo: Esto es muestra de la confianza de las organizaciones y empresas hacia UCIRI.</li> <li>• UCIRI queda inscrita en el padrón de organizaciones de productores de Max Havelaar (y en 1997 de FLO).</li> </ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UCIRI se hace socio de pleno derecho y responsabilidad del IFOAM, participando activamente en este gremio mundial para promover la agricultura orgánica.</li> <li>• UCIRI decide diversificar sus opciones de comercialización del café. Hasta ese año GEPA compraba el 70% del café de la organización (unos 7 mil sacos de café anualmente).</li> <li>• Equal Exchange (EUA), compra y procesa una parte del café de UCIRI.</li> </ul>
<b>1989-1992</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UCIRI es miembro del Consejo Directivo del sello Max Havelaar como representante de los productores.</li> </ul>
<b>1993</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Asociación Mexicana de Inspectores Orgánicos, en la cual UCIRI participa, y cuya finalidad es facilitar el complicado proceso de inspección interna. Este proceso no estuvo exento de problemas debido a la oposición variable de algunas organizaciones de inspección y certificación internacionales.</li> </ul>
<b>1994</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea Ecomex AC, con el apoyo de UCIRI y otras organizaciones, con el fin de empezar a revisar la situación de la certificación ecológica.</li> <li>• Finaliza la construcción de la Clínica de Salud de UCIRI en Lachivizá.</li> <li>• El 24 de marzo, el Ejército Mexicano toma el CEC de UCIRI, producto de la masiva militarización del campo mexicano (y en especial de las zonas indígenas), después de la emergencia del EZLN el 1 de enero.</li> <li>•</li> </ul>
<b>1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia la capacitación mixta (hombres y mujeres) en el CEC. Hasta ese momento solo los varones eran capacitados.</li> </ul>

1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se comienzan a estructurar proyectos para el apoyo directo a las mujeres y se organiza una primera reunión con ellas. Sobresalen dos proyectos: dieta familiar balanceada a través de la cría de animales menores (gallinas, puercos, peces, etc.) y mejora de la vivienda (construcción de baños ecológicos y estufas ahorradoras de leña).</li> <li>● Se realiza el “Festival Campesino” que es dedicado a las mujeres.</li> <li>● UCIRI otorga apoyo técnico a La Unión Majomut en aspectos de producción orgánica y exportación.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se crea CERTIMEX SC, la certificadora mexicana de productos y procesos orgánicos. Temporalmente estuvo bajo la supervisión de IMO Control (Suiza) y posteriormente, KRAV (Suecia).</li> <li>● Se hace un primer encuentro con los jóvenes, ya que la falta de oportunidades en sus comunidades, los motiva a buscar otras opciones de empleo en las ciudades o de forma ilegal en los EUA.</li> <li>● De las reuniones con las mujeres y jóvenes, se comienzan a gestar proyectos que atiendan sus necesidades.</li> <li>● SE crea FLO, organización que aglutina los sellos nacionales de Certificación de CJ.</li> <li>● Se ponen en funcionamiento dos nuevos proyectos: la introducción de cultivos alternativos con el fin de producir mermeladas orgánicas y la confección de ropa limpia.</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se impulsa la creación de Comercio Justo AC como la instancia que promueve el CJ en México y norma esta actividad.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se crea Agromercados SA de CV, como una empresa social integradora comercial, no solamente de café, sino de otros productos: amaranto, fibras de maguey, maíz, frijol, etc. Esta empresa fue formada por organizaciones campesinas e indígenas de pequeños productores (CEPCO, MAJOMUT, etc.), mediante la cual se busca promover la comercialización de productos agroindustriales bajo esquemas de CJ y prácticas agrícolas orgánicas. Su sede se encuentra en la ciudad de Querétaro.</li> <li>● Se forma el Consejo Mexicano para la Cafecultura Sustentable AC, que es la última rama de redes, en San Cristóbal de las Casas Chiapas.</li> <li>● Se crea la planta manufacturera de ropa de UCIRI.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se crea el sello mexicano de Comercio Justo, del cual UCIRI es miembro fundador.</li> <li>● Se crea en UCIRI un fideicomiso de garantía líquida para la obtención de créditos, para ello recibe apoyos de FIRCO, la agencia gubernamental promotora de agronegocios.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se logra la integración de la organización de la zona mixe. Para ello, se crea infraestructura para formar una organización descentralizada regional.</li> </ul>

<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea la Agencia de Desarrollo Local. Se forma con el objetivo de diversificar proyectos de UCIRI e implementar planes de trabajo de asistencia técnica en las comunidades en las que la organización tiene presencia.</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante una tentativa de FLO de disminuir el monto del precio del café del CJ bajo el argumento de acrecentar su base de clientes, UCIRI a través de la organización francesa Malongo (que realiza el tostado del café), establece un amplio acuerdo de compra-venta de café con la cadena comercial Carrefour en el que se garantiza el precio del CJ.</li> <li>• Se integran a UCIRI cinco comunidades de la región de la Costa del Istmo organizadas en la SICOVI.</li> <li>• UCIRI promueve la certificación de Áreas naturales con la CONANP, órgano desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.</li> <li>• Se crea la entidad financiera de ahorro y crédito llamada Esperanza Indígena Zapoteca SC.</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se impulsan intercambios de experiencias con otras organizaciones de campesinos, en particular productores de café.</li> <li>• Se inicia la operación del proyecto de Ecoturismo en las comunidades en donde tiene presencia UCIRI.</li> </ul>
<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia la operación (en lugar del CEC), de un bachillerato marista para todos los habitantes de las comunidades en donde UCIRI tiene presencia y no solo para sus miembros.</li> </ul>



**Anexo 4. Guión básico de entrevista para los socios productores de la UCIRI**

Tema/Apartado	Preguntas
1. Preguntas generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo está organizada la UCIRI?</li> <li>2. ¿Cuántos socios conforman la organización?</li> <li>3. ¿Cómo surgió la organización?</li> <li>4. ¿Por qué surgió la organización?</li> <li>5. ¿Cuáles eran los principales problemas de los productores de café y sus familias en la región antes de la aparición de la UCIRI?</li> <li>6. ¿Con la creación de la UCIRI se han solucionado, al menos en parte, dichos problemas?</li> <li>7. ¿Desde cuándo es miembro de la UCIRI?</li> <li>8. ¿Ha tenido algún cargo dentro de la estructura de la UCIRI? ¿Cuál, en qué nivel?</li> <li>9. ¿Cuántos socios de la UCIRI hay en su comunidad?</li> <li>10. ¿Hay rendición de cuentas en la UCIRI?</li> <li>11. ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas se emplean en la UCIRI? ¿Le parecen efectivos?</li> <li>12. ¿Es diferente la organización de la UCIRI con respecto a otras organizaciones de productores del pasado en las que haya participado?</li> <li>13. ¿En qué radican estas diferencias?</li> <li>14. ¿Considera democrática a la UCIRI?</li> <li>15. ¿Por qué cree que si en el pasado las organizaciones de productores no eran democráticas, la UCIRI sí lo es?</li> <li>16. ¿Cuáles son las razones para explicar lo anterior?</li> <li>17. ¿Usted diría que en la UCIRI los socios están comprometidos con la organización?</li> <li>18. ¿Considera a la UCIRI una organización exitosa?</li> <li>19. ¿Le ha reportado beneficios a usted y su familia pertenecer a la UCIRI? ¿De qué tipo?</li> </ol>
2. Estructura de representación	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. ¿Siente que hay alguna diferencia entre los socios más antiguos de la organización, los grupos fundadores y los que más recientemente entraron a la organización?</li> <li>21. ¿Se les trata de manera diferenciada o igualitaria?</li> <li>22. ¿Siente que haya alguna diferencia entre los socios provenientes de las comunidades que pertenecen a la UCIRI RI y los que no? ¿Más ganancias, mejores precios para la venta del café, más apoyos, etc.?</li> <li>23. ¿Usted cree que los miembros del CCA deberían de ser de todas las comunidades o solo de los grupos fundadores, tal como ocurre ahora?</li> <li>24. ¿Le parece importante o cree necesario que la UCIRI modifique sus reglas internas para que todos los socios y comunidades miembro sean parte oficial de la organización?</li> <li>25. ¿Lo anterior se debe hacer paulatinamente o cuanto antes mejor?</li> <li>26. ¿Cuándo usted no es delegado de su comunidad (fijo u oficial), puede aún así participar en las asambleas regionales o en la general? ¿Le interesa?</li> <li>27. ¿Asistió a alguna de ellas en su calidad de socio de la UCIRI?</li> </ol>

	<p>28. ¿Le parece justo que comunidades con unos cuantos socios tengan el mismo peso en la asamblea general que comunidades con un mucho mayor número de socios?</p> <p>29. ¿Usted se siente representado en los órganos de gobierno de la UCIRI?</p> <p>30. ¿Se ha revocado alguna decisión que se tome en la asamblea general en la reunión de estudio? ¿Se acuerda de alguna?</p>
<p>3. Mecanismos de toma de decisiones</p>	<p>31. ¿Cree que es suficiente la participación de los socios en la UCIRI? ¿Tanto en las actividades que promueve como en la gobernanza organizacional?</p> <p>32. ¿Normalmente cuál es el nivel de abstencionismo en su asamblea local?</p> <p>33. ¿Qué hay con respecto a la asistencia en asambleas regionales y generales por parte de los representantes?</p> <p>34. ¿Se sanciona a los que se ausentan? ¿Cómo?</p> <p>35. ¿En las asambleas de la UCIRI, cómo se toman las decisiones?</p> <p>36. ¿Estaría usted de acuerdo en que la construcción del consenso es la prioridad en la toma de decisiones de la UCIRI?</p> <p>37. ¿En la UCIRI se usa la votación para tomar decisiones? ¿Por qué?</p> <p>38. ¿En otras reuniones o asambleas en las que usted participe, fuera de la UCIRI, se usan las votaciones para alcanzar acuerdos?</p> <p>39. ¿Considera que las votaciones se deberían emplear para decisiones operativas?</p> <p>40. ¿Estaría usted de acuerdo en que la deliberación es el mecanismo más importante en la UCIRI para la construcción del consenso?</p> <p>41. ¿Por qué cree que esto es así?</p> <p>42. ¿Cuándo no hay acuerdo en algún punto, qué procede?</p> <p>43. ¿Cuánto duran en promedio las asambleas a nivel local, regional o general?</p> <p>44. ¿No le parece excesivo el tiempo que se dedica a las asambleas?</p> <p>45. Si a pesar de que un punto se ha discutido mucho tiempo y no se alcanza un acuerdo al final del segundo día ¿qué hacen?</p> <p>46. ¿Conoce o sabe lo que FLO le pide a la UCIRI en materia de democracia organizativa?</p> <p>47. ¿Lo anterior es considerado para la toma de decisiones?</p> <p>48. ¿Para la toma de decisiones en la organización se usa el regateo o la negociación? ¿En qué casos?</p> <p>49. ¿Considera usted que la organización es muy lenta para tomar las decisiones, sobre todo pensando en las decisiones más importantes?</p>
<p>4. Cargos, dirigentes, autoridades y líderes</p>	<p>50. ¿Cómo se eligen las autoridades de la organización? ¿Le parece justo ese procedimiento?</p> <p>51. ¿Confía en los líderes y representantes de la UCIRI?</p> <p>52. ¿Reconoce usted algún tipo de liderazgo por parte de los grupos fundadores de la Unión?</p> <p>53. ¿Cómo se eligen los dirigentes de la UCIRI?</p> <p>54. ¿Le parece justo, democrático y apropiado este mecanismo para elegir a los dirigentes?</p> <p>55. ¿Ha ostentado usted algún cargo en la UCIRI?</p> <p>56. ¿Cuántas veces?</p> <p>57. ¿Usted piensa que en la UCIRI se le da libertad a los dirigentes para que tomen las decisiones? ¿Qué tipo de decisiones?</p>

	<p>58. ¿Usted cree que generalmente los dirigentes de la UCIRI entienden y conocen las preferencias de los socios?</p> <p>59. Si a usted le toca ocupar algún cargo dentro de la estructura de la UCIRI ¿le parece un honor o una carga? Es decir, ¿lo afronta como una obligación o como una responsabilidad?</p> <p>60. Cuando ha ostentado algún cargo de dirección en la UCIRI ¿implicó distraer tiempo, recursos o esfuerzo que hubiera invertido en otras actividades?</p> <p>61. ¿Repetiría usted, en su caso, como dirigente general o regional de la UCIRI?</p> <p>62. ¿Le parece importante que los jóvenes se involucren en las tareas de dirección de la UCIRI, que sean dirigentes? ¿Le parece correcto?</p> <p>63. ¿Qué problemas ve usted en la continua rotación de las dirigencias en todos los niveles de la UCIRI?</p> <p>64. ¿Qué efectos positivos ve en dicho proceso?</p> <p>65. ¿A usted le parece que los miembros de al UCIRI son respetados a nivel comunitario y/o regional?</p> <p>66. La pertenencia a la organización ¿ha impulsado liderazgos en otros ámbitos?</p>
<p>5. Deliberación, consenso y votaciones</p>	<p>67. ¿Qué ventajas tiene para la UCIRI el hecho de que las decisiones sustantivas se tomen por consenso y solo mediante la deliberación?</p> <p>68. ¿Usted se siente comprometido a respetar una decisión que se tomó en la UCIRI, a pesar de que no esté de acuerdo con ella? ¿Por qué?</p> <p>69. ¿La deliberación tiene algo que ver en ello?</p> <p>70. ¿Considera usted que los socios de la UCIRI actúan, por lo general, de manera recíproca?</p> <p>71. ¿Percibe usted que hay socios de la UCIRI que contribuyen más al desarrollo de la organización que otros?</p> <p>72. ¿Le parece que en la organización los beneficios y las pérdidas se reparten de manera equitativa? ¿Por qué cree que esto es así?</p> <p>73. ¿Considera que en la organización hay <i>free riders</i>? ¿Se les castiga o se debería castigar?</p> <p>74. ¿Le vende usted café a los coyotes ahora que el precio es más alto? ¿Por qué?</p> <p>75. ¿Conoce usted algún caso en el que se haya dado alguna actitud intolerante o discriminatoria hacia alguno o algunos socios de la UCIRI?</p> <p>76. ¿Su comunidad envía representantes a la asamblea general de la UCIRI o a la de la región?</p> <p>77. ¿Siente que su voz es tomada en cuenta para determinar el rumbo de la UCIRI?</p> <p>78. ¿Le parece que las asambleas y reuniones de UCIRI son espacios para la rendición de cuentas?</p> <p>79. ¿Se informa en las reuniones y asambleas de la UCIRI el estado financiero de la organización? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>80. ¿Explican los dirigentes a cualquier nivel, por qué y bajo qué lógica toman las decisiones?</p> <p>81. ¿Considera que están abiertos a responder los cuestionamientos que hacen los socios?</p> <p>82. ¿Tiene usted acceso a los libros y registros financieros u otros documentos y archivos importantes de la UCIRI?</p>
<p>6. Inclusión y regularidad de las</p>	<p>83. ¿Se integró usted a la UCIRI por propia voluntad o se le obligó de alguna manera a pertenecer a la organización?</p>

elecciones	<p>84. ¿Sabe de algún caso en que se haya negado la entrada a la UCIRI a algún productor cafetalero de la zona por motivos religiosos, étnicos, políticos, etc.?</p> <p>85. ¿Se siente involucrado o incluido en la gobernanza organizacional de la UCIRI?</p> <p>86. ¿Hay reelección en la UCIRI? ¿Sabe de algún caso a nivel local, regional o general en que haya dado?</p> <p>87. ¿Cree que debería haber reelección en los cargos de la UCIRI?</p> <p>88. ¿Cree que se deberían ampliar los plazos de los buenos dirigentes de la UCIRI?</p> <p>89. ¿Se practica la revocación de mandato en la UCIRI?</p> <p>90. ¿Se respeta en la UCIRI el tiempo definido para el mandato de los dirigentes de la organización?</p>
7. El papel de los expertos	<p>91. ¿Qué papel juegan los asesores para la toma de decisiones en la UCIRI?</p> <p>92. ¿Considera que es importante dicha participación, la valora positivamente?</p> <p>93. ¿De qué manera apoyan los asesores y ex dirigentes la toma de decisiones en la UCIRI?</p> <p>94. ¿Considera importante su participación en asambleas y reuniones?</p> <p>95. ¿Aportan información valiosa en las discusiones?</p> <p>96. ¿Le ayudan a los productores a comprender mejor los puntos que se están decidiendo, sobre todo los de carácter técnico?</p> <p>97. ¿Considera que los asesores ayudan a los nuevos dirigentes a desempeñar mejor su tarea?</p> <p>98. ¿Los asesores y ex dirigentes de la UCIRI ayudan a generar consensos, acuerdos amplios, entre los socios?</p> <p>99. ¿Los asesores ayudan a la UCIRI a generar y mantener relaciones con otros actores del entorno (agencias gubernamentales, otras organizaciones, organizaciones del CJ, etc.)?</p> <p>100. ¿Le parece que es conveniente que los expertos asuman simultáneamente un rol de asesores y autoridades dentro de una organización?</p> <p>101. ¿Debería restringirse la labor de los asesores a temas estrictamente técnicos o es adecuado que participen en cuestiones relativas a la gobernanza organizacional?</p> <p>102. ¿A usted le ha resultado útil el apoyo que dan los asesores a los socios o, en su caso, cuando ha desempeñado algún cargo dentro de la organización?</p> <p>103. ¿En qué temas o en qué aspectos considera usted que ha sido útil el conocimiento de los asesores en su caso y a nivel organizacional?</p> <p>104. ¿Considera usted que los asesores son gente capaz, que sabe más de lo normal en temas relevantes?</p> <p>105. ¿Le parece bien, considera correcto, que los asesores tengan injerencia en las decisiones de la UCIRI?</p> <p>106. ¿Hasta qué punto deben los asesores participar en las decisiones de la organización?</p> <p>107. ¿Diría usted que los asesores han contribuido al éxito organizacional de la UCIRI?</p> <p>108. ¿Cómo han participado los asesores de la UCIRI en el proceso de reestructuración de la UCIRI?</p> <p>109. ¿Han enriquecido la discusión?</p> <p>110. ¿Han aportado información relevante?</p> <p>111. ¿Han hecho propuestas importantes y viables? ¿Cuáles?</p>

	112. ¿Confía, cree en los asesores? ¿Por qué?
8. Representación	<p>113. ¿Cuándo toman una decisión se la explican a los miembros de su asamblea local?</p> <p>114. Cuando tuvo un cargo dentro de la organización, ¿participaba en las decisiones colectivas tomando en cuenta lo que usted consideraba que era mejor para la UCIRI y o lo que se había acordado en la asamblea local o regional? ¿O trataba de complementar ambos aspectos?</p> <p>115. ¿Los representantes informan de lo que pasa, se discute y se acuerda en las asambleas? ¿Es suficiente con esto?</p> <p>116. ¿Los otros mecanismos que existen, como los boletines, ayudan en la difusión de la información relativa a la organización entre los socios?</p> <p>117. ¿Son útiles para la rendición de cuentas por parte de los dirigentes de la UCIRI?</p> <p>118. ¿Son útiles para fomentar la transparencia en la organización?</p> <p>119. ¿Considera usted que los representantes le dedican suficiente tiempo a las cuestiones que interesan a sus representados?</p> <p>120. ¿Considera usted que los representantes, de manera general, son sensibles a las cuestiones que interesan y preocupan a los socios?</p> <p>121. ¿Considera usted que el hecho de que haya reuniones y asambleas de la UCIRI muy seguido, obliga a los representantes a poner más atención en los temas que preocupan a los socios?</p> <p>122. ¿Considera usted que la cuestión de la representación en UCIRI es un asunto de reciprocidad?</p> <p>123. ¿Puede un representante cambiar el acuerdo o la postura que se tomó en la asamblea local?</p>
9. Oposición	<p>124. ¿Usted considera que en la UCIRI hay unión? ¿Qué los socios son unidos?</p> <p>125. ¿Considera necesaria la existencia de la oposición en la UCIRI?</p> <p>126. ¿Es importante la oposición en la organización?</p> <p>127. ¿Hay grupos en la organización? ¿Cuáles?</p> <p>128. ¿Se garantiza el espacio en las asambleas para que las posiciones divergentes se expresen?</p> <p>129. ¿Considera que a través de la deliberación se disuelve la oposición?</p>