

Arturo León López y Margarita Flores de la Vega

DESARROLLO RURAL

un proceso en permanente construcción



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Xochimilco

UNIDAD XOCHIMILCO

División de Ciencias Sociales y Humanidades

DESARROLLO RURAL
UN PROCESO EN
PERMANENTE CONSTRUCCIÓN

Aromo León López
y
Margarita Plágas de la Vega

DESARROLLO RURAL
UN PROCESO EN
KRMANFM CONSTRUCCIÓN

Universidad Autónoma Metropolitana

Rector General, doctor Gustavo A. Chapela Castañares

Secretario General, doctor Enrique Fernández Fass nacht

Universidad Autónoma Metropolitana -Xochimilco

Rector, doctor Avedis Aznavurian Apajian

Secretaria, maestra Magdalena Fresán Orozco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Directora, doctora Sonia Comboni Salinas

Secretario Académico, maestro Felipe Campusano Volpe

Departamento de Relaciones Sociales

Jefe del Departamento, maestro Arturo Anguiano

TALLER EDITORIALJDRS

Coordinador Editorial, José Carlos Castafieda. *Editor Responsable*, Mario Velasco. *Diseño de portada*: José Carlos Castafieda.

D.R. © 1991 Universidad Autónoma Metropolitana

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

Calzada del Hueso 1100, colonia Villa Quietud, Coyocán, México 04960 D.F.

ISBN 968-840-804-2

Impreso y hecho en México

Indice

Prólogo /i

Introducción /1

- En torno a los sujetos de estudio /4
- Sobre las experiencias organizativas /7
- La metodología de la investigación /10

I. Una concepción de desarrollo rural /15

- 1. El desarrollo: una opción para todos /16
- 2. ¿De qué desarrollo hablamos? /21
- 3. Los espacios de confrontación y estrategia campesina /28
- 4. La propuesta /35

II. La coyuntura y algunos rasgos del movimiento campesino de los 70 /39

- 1. La crisis de la producción /40
- 2. La pauperización del campesinado /42
- 3. La movilización nacional campesina /45
- 4. Desarrollo de las nuevas formas de organización /52
- 5. Las experiencias organizativas /58

III. El desarrollo de las experiencias organizativas en la Sierra Mazateca /67

- 1. Antecedentes y los agentes externos /68
 - 1.1 TRASOCOIN /68
 - 1.2 El Inmecafé y las UEPC /72
- Los programas del Inmecafé /78

La organización de los productores	/79
Anticipos sobre cosecha	/82
Compras	/84
La manipulación política de los productores	/86
2. La Cooperativa de medianos productores	/90
2.1 Antecedentes de su creación	/91
2.2 El financiamiento de la cooperativa	/93
2.3 Ampliación de los programas	/96
2.4 El beneficio del pueblo	/101
3. La cooperativa de campesinos pobres	/111
3.1 Su origen. El comité organizador	/111
3.2 La cooperativa de venta	/116
3.3 Los programas de la cooperativa	/11.9
3.4 Del proyecto a la realidad	/130
3.5 Epílogo	/138
IV. Los procesos organizativos de la zona chol	/141
1. El congreso indígena de Chiapas	/141
2. La tienda del pueblo	/151
2.1 Las obligaciones del pueblo para su comunidad	/152
2.2 La tienda y sus repercusiones	/155
2.3 Las enseñanzas del proceso	/159
3. El grupo de trabajo colectivo	/166
3.1 La lucha por la tierra	/167
3.2 La utilización colectiva de la tierra recuperada	/177
3.3 Los obstáculos para la continuidad	/184
Conclusiones	/189
Bibliografía	/199

Introducción

Asistimos a la maduración de un conjunto de fenómenos, que surgieron hace dos décadas y que con el tiempo se convirtieron en rasgos específicos del actual modelo de acumulación de capital y del proceso de modernización de nuestro país. Entre éstos, el dominio del capital financiero en el conjunto de relaciones sociales y el lugar privilegiado que tienen los cambios de relación entre el Estado y las clases sociales.

Estos cambios, cuyas consecuencias apenas empiezan a estudiarse, fueron resultado de las transformaciones en la esfera de la producción, del desarrollo de un sector comercial, de la creciente división del trabajo y finalmente de modificaciones sustanciales operadas al interior de las unidades de producción campesina, que han generado nuevas condiciones de explotación del trabajo campesino.

En el presente trabajo no pretendemos estudiar el conjunto de estas nuevas condiciones, sino solamente algunas de sus manifestaciones, particularmente los obstáculos que encuentran al organizarse los campesinos minifundistas, el sector mayoritario de los campesinos de nuestro país. Tampoco se trata de un estudio a nivel nacional, pues las diversidades y los múltiples movimientos que responden a nuevas realidades rebasan los alcances de este libro.

Sin embargo, aunque nos hemos circunscrito a dos regiones: una en el estado de Oaxaca y otra en el estado de Chiapas, consideramos

1 Gilly Adolfo, *Nuestra Caída en la Modernidad*, José **Boldo** y Climent, **Editores**, México, 1988. Y "El Régimen en su dilema" ponencia presentada en el Seminario Internacional *La Modernización en México*, Departamento de Relaciones Sociales, UAM-X, noviembre 1989.

que lo que aquí se **analiza se** aplica a la mayoría de las experiencias organizativas de campesinos pobres.

Al vivir con diferentes grupos indígenas del sur de México, todos ellos productores de café, y al trabajar cotidianamente con ellos, pudimos apreciar algunos de los problemas que, con ligeras variantes de una región a otra, se presentan. Nuestro propósito es, objetivizar esta experiencia, mediante una reflexión *a posteriori*, y que de esta manera nos ayude a comprender mejor las dificultades de los campesinos para definir estrategias de desarrollo.

Hasta mediados de los años 70, los análisis sobre la organización y el movimiento campesino **tenían** como marco de referencia una interpretación teórica que partía del papel que tenía el campesinado dentro de la expansión del modo de producción capitalista. En esa interpretación se atribuía una lógica conservadora o revolucionaria a los campesinos dependiendo del sector a que pertenecieran. Así, las luchas agrarias por definición serían la expresión despolitizada que no cuestionaba los elementos centrales de la subordinación al capital; por contraste, la lucha de los jornaleros agrícolas, al insertarse en los elementos de contradicción generados en las relaciones sociales de producción capitalistas, serían de por sí progresistas y radicales.²

A raíz de la gran movilización campesina de los años 70, que se genera en la mayor parte del país, y demuestra lo limitado (de dicha concepción, aparecen otras formas de interpretar a la organización campesinas

Sin dejar de lado el aspecto económico, se inscribe a la organización en el espacio del poder. De esta manera el contenido de las movilizaciones no sólo depende de la estructura económica (no es el tipo ni la reivindicación expresa en las demandas campesinas lo que puede dar cuenta de sus efectos sociales y políticos), sino también del

2 Hardy Clarisa, *La Confederación Nacional Campesina*, Centro de Estudios del Tercer Mundo (CESTEM), 1982, mimeo.

3 Bartra Armando, los *Herederos de Zapata Movimientos Campesinos Posrevolucionarios de México*, México, Era, 1985.

tipo de relaciones sociales, de las fuerzas involucradas en la lucha, de **la dinámica política y social que desencadenan, así como de la coyuntura histórica** en que se presentan.⁴

Así se realizan investigaciones de la organización campesina a partir de estudios de caso exitosos. Por ejemplo, se suele observar los logros en ciertos aspectos de la organización; se habla de cómo los campesinos han logrado obtener la tierra; en otros, de cómo los campesinos han podido comercializar su producto; como han podido presionar para que el banco les brinde un mejor servicio, se comprueban los montos de excedente que acumulan los comerciantes mientras los campesinos no se organizan, etcétera.⁵

Hay otros estudios más amplios, por ejemplo, **analizan** el movimiento campesino **en algún** estado de la república o el movimiento campesino a nivel nacional. En este caso se analizan varias organizaciones o procesos organizativos que están teniendo impacto en una coyuntura concreta.⁶ En éstos se aportan elementos de situaciones específicas que reflejan más lo complejo de la situación real y por lo tanto lo difícil de generalizar situaciones muy particulares.

En esos mismos años se dan los primeros estudios sobre la organización de productores a nivel nacional que empiezan a tratar el tema del poder a partir de sus prácticas colectivas y de su importancia como emergencia en el movimiento campesino. Todos estos estudios van a constituir un avance sustantivo con respecto a la primera visión de la actuación organizada de los campesinos; ahora se considera que la organización dependerá de la naturaleza de las relaciones sociales que los vinculan con el proceso de acumulación, pero también estará definida por la conformación histórica de este proceso de acumulación, determinada a su vez por las confrontacio-

4 Rello **et al.**, *Organización Campesina y Desarrollo Económico, Objetivos, Marco Conceptual e Hipótesis*, Facultad de Economía, México, 1981.

5 Avila Agustín, *El Campamento Tierra y Libertad*, Tesis ENAH, 1983.

6 Bartra Armando, "Seis años de Lucha Campesina", *Investigación Económica*, México, Ni). 3, 1977.

nes entre sectores sociales actuantes en diferentes regiones del país y en diferentes coyunturas.

A partir de aquí se ubica a la organización en la disputa de intereses y por lo tanto en la transformación de la realidad, lo que evidencia la necesidad de una estrategia acorde con el nivel de formación política de los campesinos y del propio proceso de desarrollo de la organización.

Paralelo al avance de esta teorización, el concepto de desarrollo rural ha tenido cambios. De una confusión inicial de entenderlo como el acceso de servicios indispensables para el mejoramiento de los campesinos ("desarrollo de la comunidad"), en años recientes surgen otros planteamientos en donde se señala que el desarrollo sólo se da cuando los individuos participan y deciden el tipo de servicios que necesitan y cómo alcanzarlos. Esta concepción de desarrollo rural tiene como principales actores a los campesinos organizados y en movimiento.

En el presente trabajo tratamos de conjugar los avances de interpretación de la organización campesina y del desarrollo rural como **expresiones de un mismo fenómeno**, pero en el cual la primera es el medio, el instrumento para alcanzar el segundo. En la medida que se consolida la organización es factible el desarrollo. De ahí que nuestras principales argumentaciones y reflexiones versen sobre el medio, es decir, sobre la organización campesina.

En torno a los sujetos de estudio

Este estudio se centra -durante la década de los 70- en las comunidades indígenas de las regiones mazateca de Oaxaca y chol del estado de Chiapas en las que, a la producción de café destinada al mercado nacional e internacional, se yuxtaponía una producción de subsistencia. En ese momento la situación de esos pueblos no estaba circunscrita a las dos regiones estudiadas, sino que reflejaba la problemática de otras comunidades indígenas productoras de café en algunas zonas de los estados de Puebla, Hidalgo, Guerrero y Veracruz.

Las condiciones en que se cultivaba el café podían resumirse señalando las siguientes características: minifundio, pulverización de la parcela familiar, muy poca asistencia técnica, empleo de utensilios y herramientas artesanales, una posición de inferioridad de los pequeños productores con relación a los diferentes sectores que se beneficiaban de su trabajo, descapitalización de las comunidades a través de la extracción de sus recursos (por presiones que eran propias de estas regiones cafetícolas atrasadas). Esto llevaba a una modificación de la estructura de producción que consistía en la disminución relativa de la producción de subsistencia.

Contrariamente al frijol y al maíz que se destinan al autoconsumo y cuyos ciclos son anuales, el café es una planta perenne y necesita para su producción una mano de obra abundante, sobre todo en el tiempo de la cosecha. Este producto transformó las formas de producir de los indígenas, incrementando la utilización de trabajadores asalariados. Estos pueblos han pasado de la comunidad de intereses a la búsqueda de la ganancia, de la satisfacción de necesidades básicas a una producción destinada en proporción creciente al mercado.

La acumulación que lograron algunos de sus miembros, acentuó las diferencias entre los productores. Estas diferencias ya no se basan en criterios tradicionales como son el saber, el prestigio o el respeto sino en posiciones de clase, resultado de un nuevo tipo de relaciones sociales de producción. Puede ahora hacerse una distinción entre el campesino sin tierra, el campesino que dispone de una pequeña superficie insuficiente para la manutención de su familia y que se ve obligado por lo tanto a vender su fuerza de trabajo, el campesino de nivel medio y el rico.

Durante el proceso de transformación que se generó al difundirse la cafecultura, los campesinos pobres y medios de la comunidad resistían y luchaban para no perder sus tierras ni desaparecer como campesinos. Esta resistencia se expresaba en forma diferente según el tipo de campesino del que se trataba y se plasmaba en distintos tipos de organización con objetivos de lucha particulares. En algunos casos se crearon organizaciones de productores con el fin de obtener un mejor

precio de venta para las cosechas; en otros casos se produjeron ocupaciones de tierras y aún levantamientos **armados**. Pero la resistencia también se manifestaba en el cultivo de los suelos totalmente **erosionados** y de bajísima productividad lo que originaba una muy escasa producción y por ende un consumo deficitario. En todos los casos lo que los productores trataban era de recrear **mecanismos** que los revitalizaran en tanto que campesinos indígenas.

Es importante tomar en cuenta que la dominación colonial vino a afectar las formas de producir y las formas de organización social⁷ de estas comunidades. La producción de nuevos cultivos y productos artesanales favorecía el intercambio, que a su vez era impulsado por la introducción de nuevas formas de relación y de nuevas instituciones sociales en la comunidad. La organización y, celebración de las fiestas religiosas constituye un ejemplo de ello.

La tendencia a adoptar nuevas formas de producir se fue acentuando y con ella se afectaba definitivamente la economía **indígena**; en el proceso de adaptación paulatina al modo de producción capitalista, todos los elementos que se articulaban con este modo tuvieron que transformarse.

En la actualidad en las comunidades indígenas encontramos entrelazadas, por una parte, **una organización** social que se basa en el linaje, en la que las relaciones de parentesco son fundamentales y, por otra, una organización social que se rige por la relación capital-trabajo, es decir, por las relaciones de producción capitalistas. También se combinan dos tipos de producción distintos: un o es la producción para la subsistencia y el otro es la producción para el mercado, siendo este último el dominante.

A partir de lo anterior se puede caracterizar al tipo de productor de estas regiones. Por un lado, podemos verlo como campesino minifundista dentro de la agricultura **nacional**, ubicado en el amplio sector de agricultura tradicional y en esta medida, afectado por las características y limitaciones de esta agricultura y determinado por

⁷ Spalding Karen, *De Indio a Campesino*, Instituto de Estudios Peruanos, Perú, 1974.

las funciones que ésta cumple en el desarrollo económico; con este criterio su situación no es privativa de una determinada etnia, que **es similar** a la de los productores minifundistas mestizos. Desde otra perspectiva, habremos de considerarlo como campesino indígena, tomando en cuenta los rasgos más importantes que definen **la situación** de la mayoría de los grupos **indígenas** en México y considerando en especial aquello que desde el punto de vista social y cultural caracteriza a las dos regiones de estudio.

Otro aspecto que hay que tomar en cuenta son las características de la producción, ya que aún produciendo cultivos básicos para la propia subsistencia se va volviendo dominante la producción para la venta, de tal manera que al producir café, se convierten en productores dependientes del mercado internacional. El café viene a definir así el carácter de la producción del campesino **indígena** cafeticultor.

La visión de estos procesos de transformación quedaría incompleta si no se considerara la acción de **un agente** omnipresente (aunque su presencia quede a veces disimulada): el Estado. De diferentes **maneras** el Estado se **manifiesta**, orienta y condiciona el desarrollo de los acontecimientos cumpliendo indiscutiblemente su función: asegurar las condiciones para la reproducción del capital. La naturaleza del Estado mexicano es capitalista, y en función de esta naturaleza es como debemos interpretar su intervención, la cual a veces no es tan evidente.

Sobre las experiencias organizativas

En el análisis de las experiencias organizativas de los productores de las regiones de estudio se considera el momento histórico en que se producen, es decir, el clima de movilizaciones en las áreas rurales que se daba a nivel nacional en ese momento, como elemento explicativo general de una situación particular. Se toma en cuenta también el marco regional en el que se inscriben dichas experiencias refiriéndose en particular a sus antecedentes inmediatos relacionados directamente con

la intervención de dos agentes externos (la iglesia y un grupo de asesores técnicos) a las regiones de estudio.

De las experiencias mismas se trata de hacer resaltar, por una parte, **cómo el tipo de reivindicaciones en torno a las cuales se organizan los campesinos indígenas son semejantes a las que han movilizad o a distintos grupos campesinos; y por otra, cómo las experiencias muestran la serie de obstáculos a que se enfrentan para organizarse, aunque al mismo tiempo representen en sí un enorme potencial.**

En este sentido, resulta conveniente la revisión de la intervención del Estado en las zonas cafetícolas del país a través del examen de los programas del Instituto Mexicano del Café, que se planteaba no sólo incrementar la producción del grano y la participación del Estado en su comercialización, sino también otorgar algunos servicios a los campesinos minifundistas, **atenuar la situación de intranquilidad social imperante en el campo. El análisis de esos programas se situa en una de las regiones de estudio.**

Las cuatro experiencias que se examinan, atañen a diferentes estratos sociales del campesinado indígena cafeticultor. Dos de ellas se ubican en la sierra mazateca (Oaxaca) y las otras dos en la zona chol (Chiapas). la primera es una cooperativa de medianos productores cuyo objetivo es obtener mejoras en los precios de sus productos; los socios en su gran mayoría son agentes del capitalismo comercial de la región y forman parte de la élite regional. Este tipo de organización es fomentado por el propio sistema y cuenta con condiciones legales para desarrollarse. Sin embargo, se ve limitada no sólo por la estructura comercial existente, sino por los propios intereses de sus integrantes.

Una segunda experiencia es la de un grupo de campesinos pobres, arrendatarios y minifundistas que promueven **una organización en un municipio para mejorar los precios de su producción y al mismo tiempo buscar alternativas a su participación como ente social dentro de la estructura política regional. Esta organización se crea como respuesta a la política del Estado tendiente a eliminar de sus organizaciones a los elementos descontentos; su programa es más**

amplio que el de la comercialización de la producción, pero se enfrenta a una serie de problemas y de errores en su conducción que **determinarán a la larga su desintegración.**

La tercera experiencia es la de un pequeño grupo de productores pobres en una comunidad de apenas 300 habitantes, poco desarrollada y menos integrada al mercado que las anteriores. En ella las tradiciones son importantes, lo que por un lado favorece la cooperación para la creación de una unidad de consumo a nivel del pueblo pero, por otra, obstaculiza la introducción de nuevos elementos a sus formas de convivencia. Es la organización que tiene menor número de participantes y cuyo programa es más limitado; ahí las características sociales de la comunidad van a determinar que a pesar de existir conciencia en la gente respecto a la explotación de que son objeto a través del mercado, se obstaculice el desarrollo de esa organización y de otras que se pretenden crear.

Por último, se analiza el intento de un grupo de productores y de jornaleros, es decir, el estrato más pobre de los campesinos cafecultores, por trabajar en forma colectiva. A diferencia de las experiencias anteriores, el primer objetivo de la organización creada es lograr la posesión del principal medio de producción en la agricultura, la tierra. Este origina un diferente el tipo de movilización, que a su vez, conduce a la formación de objetivos subsecuentes una vez que los campesinos organizados se convierten ellos mismos en pequeños productores.

En un determinado momento de los procesos, la comercialización de la cosecha aparece como un objetivo en las cuatro experiencias organizativas. Sin embargo, las formas de organización y de lucha, así como el desarrollo de cada una son diferentes. Eso depende, por una parte, del tipo de productores de que se trate ya que los intereses de cada grupo no son necesariamente los mismos, y, por otra, del grado de desarrollo ideológico y político a que hayan llegado. De ahí que en situaciones más o menos semejantes, las **maneras** de enfrentar los problemas y los resultados obtenidos sean distintos.

La metodología **de la investigación**

Para la realización del estudio seguimos las orientaciones metodológicas de una corriente de la sociología que, con algunas variantes, podría definirse **como investigación-acción**. JEs decir, se trata de una investigación social aplicada, que pretende aportar elementos para una acción organizada de lo que generalmente se considera objeto de estudio y que se transforma en sujeto de la acción. En este sentido, se distingue de la investigación llamada **participante**, porque el investigador no sólo conoce la problemática que pretende analizar, participando en ella, sino que la comunidad misma (objeto de estudio) se convierte en sujeto, coadyuva en la definición del problema y aporta elementos para su conocimiento, lo que conduce a encontrar formas de superar los problemas.

Para la realización de la primera etapa de la investigación se delimitó como la unidad de análisis **a una** región cafetícola, la sierra mazateca. La hipótesis principal tendía a afirmar que en las comunidades indígenas impera un modo de producción precapitalista con una organización tradicional homogénea e independiente y que su vinculación con la sociedad nacional se efectúa solamente a través del mercado, por ser productores de café, vinculación que se consideraba secundaria, correspondiendo a las características del colonialismo interno. Este planteamiento tuvo que corregirse en el curso del proceso de investigación-acción.

Las técnicas de investigación empleadas en esta primera etapa fueron varias. Hubo una fase inicial de observación no controlada para obtener una visión general del universo de estudio. Posteriormente se aplicaron cuestionarios relacionados con el volumen de la producción y comercialización de café y de la producción para la autosubsistencia. Esta información, así como el censo de consumo de uno de los municipios fueron recopilados por los representantes designados por las propias comunidades. Por medio de entrevistas abiertas se obtuvo la información referente a la estructura y organización familiar, así como las tradiciones de la comunidad. Por otra

parte, y en varias ocasiones, las asambleas generales de los pueblos hicieron posible las discusiones colectivas sobre temas relacionados principalmente con la producción y la comercialización.

La información recogida se procesó e interpretó por medio de diferentes indicadores que previamente se habían establecido (entre otros, el uso y la tenencia de la tierra, tipo de producción, mano de obra asalariada, niveles de ingreso, número de miembros de familia y escolaridad, etcétera).

El análisis realizado y, sobre todo, los efectos de las acciones de algunos programas de desarrollo emprendidos con base en dicho análisis, indicaron que la hipótesis general no era completamente válida, ya que no tomaba en cuenta la diferenciación interna de las comunidades indígenas, producto de evolución histórica. Por este motivo fue necesario replantear el problema y las hipótesis, antes de continuar con la segunda etapa del estudio. Se eligió entonces otra región de cafecultores indígenas (zona chol) para continuar la investigación y a partir de los resultados obtenidos se procedió a reconstruir el objeto de estudio en la primera región.

La hipótesis principal se reformuló entonces, señalándose que la producción de un cultivo comercial (el café) ha acelerado la transformación de la sociedad indígena y ha propiciado la diferenciación interna lo cual provoca dificultades en su organización social y productiva. Las variables que se escogieron fueron, entre otras, la utilización del suelo, tipo de producción, empleo de mano de obra asalariada, ingresos familiares, migración, movilidad social ascendente de un reducido grupo, la intervención del Estado: créditos al campo, comercialización de la producción e infraestructura.

A partir de esta etapa fue necesario también recurrir a fuentes documentales, series estadísticas, censos, etcétera, de manera tal que, por una parte, se ubicara a los productores con respecto a la estructura agraria nacional y por otra, se pudiera integrar el análisis de la diferenciación social interna.

Sin embargo, el análisis de la situación general que explicaba la manera en que se estaba estructurando la transformación acelerada de estas sociedades, no era suficiente para explicar los nuevos procesos que se derivaron de esa transformación. De entre ellos, pareció fundamental analizar por un lado, las acciones campesinas que en algunos casos se convirtieron en organizaciones de productores más o menos formales, y por el otro, la intervención del Estado, canalizada por medio del Inmecafé, contemplando las causas y los efectos de dicha intervención.

El estudio de estos temas interrelacionados constituye la tercera etapa de la investigación. Para realizarla se definieron algunas hipótesis relacionadas con las formas de organización del campesinado indígena, en condiciones específicas. entonces la hipótesis principal se formuló de la siguiente manera: La situación del campesinado indígena, el tipo de cultivo y el de los mismos productores, así como el agente que promueve la acción, determinan los efectos de la organización de productores. Las primeras variables de tal hipótesis ya habían sido estudiadas en las dos primeras etapas de la investigación; las dos últimas, es decir los agentes externos intervinientes y la organización de productores, constituyeron la temática central de esa fase del estudio. Fue necesario considerar de igual manera, la acción del Estado y la participación de las organizaciones políticas y sindicales.

La técnica que más se utilizó en esta etapa fue la de la entrevista abierta, eligiéndose como interlocutores a los campesinos que mayor participación habían tenido en las experiencias a analizar para, de esta manera, reconstruir el proceso organizativo. Asimismo, fue indispensable tomar en cuenta la opinión de algunos de los agentes externos que intervinieron en la promoción de la organización.

Como puede observarse esta metodología generó cierta heterogeneidad en el tipo de información de que se dispuso para realizar el análisis en las dos regiones, ya que cada etapa respondió a las necesidades precisas de la acción organizativa en sus diferentes momentos. Los resultados de esta tercera etapa es lo que se presenta a continuación.

La manera en que hemos distribuido el trabajo consta de cuatro partes: una primera parte teórica que plantea algunos elementos metodológicos para analizar, de una manera amplia, los procesos de desarrollo y que al reflexionar sobre las experiencias concretas, no todos los elementos que se plantean en nuestras propuestas, los incluyen, sin embargo, sí son el eje fundamental de los cuales partimos. Un segundo capítulo comprende algunos rasgos nacionales y regionales de la coyuntura de la cual forman parte dichos procesos y por tanto, a partir de de la cual ubicamos sus potencialidades y limitaciones.

Los capítulos tres y cuatro se refieren concretamente a cada una **de las experiencias analizadas, poniendo énfasis en la forma en que** estas se desarrollan, los problemas complejos a los que se enfrentan, los éxitos y fracasos, así como sus enseñanzas.

Cabe aclarar que si bien hay una metodología común en todos los ejemplos. En cada caso concreto, se trata de resaltar algunos rasgos específicos que tienen importancia en la mayor parte de los procesos de desarrollo. Así en la primera experiencia se trata de profundizar en la diferencia que existe entre la visión de los **campesinos y los asesores externos; en la segunda, sobre la inexperiencia** de los campesinos en el control administrativo frente a procesos de **organización regionales; en la tercera, la influencia de nuevas ideas** ante una cultura tradicional, y en la cuarta, la vinculación/desarticulación entre procesos regionales y locales.

Para terminar, en la parte última se presentan algunas conclusiones que se derivan de todo el trabajo.

capítulo 1

Una concepción de desarrollo rural

El planteamiento que presentamos a continuación sobre la conceptualización del desarrollo rural parte de las condiciones históricas que vivimos actualmente y que Jurgen Habermas sucintamente **plantea** en las siguientes **líneas**.

Los tiempos pretéritos a los que pueda dirigir el presente la mirada sin reservas, han desaparecido. La modernidad ya no puede pedir prestados a otras épocas las pautas por las que ha de orientarse. La modernidad emprende exclusivamente de sí misma sus elementos normativos. El presente auténtico es desde hoy, el lugar donde tropiezan la continuidad de la tradición y la innovación.

En todo caso de manera más indulgente, lo que tratamos es de "repensar la historia para replantear el futuro".² Y repensar la historia significa que dejemos de creer que tan sólo en el pasado podemos encontrar las claves para transformar el futuro, sino que habría que modificar nuestra concepción de la historia, entendiéndola como una permanente construcción y transformación de la realidad en el presente.

Lo que aquí pretendemos, es contribuir al análisis de un complejo fenómeno social denominado: **desarrollo rural**, a partir de una

¹ Habermas Jurgen, *Ensayos Políticos*, ediciones Península, 1988, p. 113.

² Fontana José, *Historia, Análisis del pasado y proyecto social*, Barcelona, editorial Crítica, 1982.

permanente reflexión que sirva más como un medio que como un fin o un punto concluyente.

Finalmente la propuesta que ponemos a su consideración no es neutra, detrás de ella hay una particular concepción de sociedad, lo que implica determinadas ideas políticas.

1. El Desarrollo: una opción para todos

Desde los años 50 **el desarrollo** se consideraba como un aspecto medible y que tenía que ver con un proceso en ascenso. Retomando **algunas** definiciones de entonces, podemos citar lo siguiente:

se ha adoptado generalmente como criterio para medir el Desarrollo Económico de un país y como base de clasificación de los países en cuanto a su grado de desarrollo el ingreso *per cápita*. Esta medición permite comparar la productividad de las naciones, así como el crecimiento del producto real y la tasa del aumento de la población.³

Así, se consideraban (y se siguen considerando) como naciones desarrolladas aquellas "cuya renta *per cápita* está al nivel de los Estados Unidos, Canadá, etcétera." y por tanto una nación subdesarrollada era "simplemente aquella cuya renta *per cápita* era baja en relación a la renta *per cápita* de naciones como Estados Unidos".⁴

Se pensaba entonces que para que los países subdesarrollados pudieran alcanzar alguna vez la situación de los desarrollados, tenían que pasar a través **de una** serie de etapas, desde una sociedad tradicional hasta una moderna, medida ésta **última** en términos del consumo **en masa**.⁵

3 Oliver julio, *Diccionario de Economía y Cooperativismo*, Cogtal-sditora Argentina, 1970,p.80.

4 Samuelson Paul, *Curso de Economía Moderna*, México, Aguilar; 1965, p. 817.

5 Rostow W. W., *Las etapas del crecimiento económico*, México, FCE, 1961.

Toda sociedad podía pasar, o debía pasar, por dichas etapas siempre y cuando se lo propusiera. En ningún momento se señalaban los ejecutores y promotores de dicho proceso, en el entendido de que las sociedades no tenían conflictos y los gobiernos de cada nación eran los indicados para realizar los cambios.

Las preguntas básicas que se hacían, eran: ¿cómo y cuándo se transformó el crecimiento normal en una característica innata de cada sociedad y qué fuerzas dieron impulso al proceso de crecimiento sostenido? ¿qué impulsos influyeron en las sociedades agrícolas tradicionales para iniciar el proceso de modernización?.

Está por demás, en el marco del presente trabajo, señalar la amplia bibliografía que se encargó de criticar estas concepciones tan mecanicistas y neutras de la historia, así como de los complejos procesos económicos que las sociedades confrontan en su permanente interrelación.⁶ Solamente queremos cuestionar aquí la visión de un proceso ascendente y lineal de las sociedades, en donde el progreso (igual a consumo masivo) era entendido como el objetivo último de la sociedad, y el crecimiento como característica innata.

Acercándonos a la realidad de nuestros países latinoamericanos, las preguntas que anteriormente señalamos fueron respondidas de la siguiente manera: En estos países era evidente la existencia de una pobreza persistente y de una población excedente (de más del 50 %) que se ubicaba en un sector tradicional y atrasado. Por tanto para realizar el "despegue" se requería crear un sector dinámico y moderno que integrara al conjunto de la economía y la proyectara hacia una sociedad de consumo en masa.

La industrialización que algunos países occidentales habían logrado, y que aparentemente había transformado la estructura de

⁶ Astori Danilo, *Controversias sobre el Agro Latinoamericano (Un análisis crítico)*, Buenos Aires, CLACSO, 1984. Según este autor las se hacían interpretaciones que "hacen abstracción del contexto social en que se integra el proceso de producción, así como del trasfondo estructural en que se asienta el problema agrario" p. 49.

los mismos, surgía como el paradigma a seguir. Se concebía que una industrialización rápida transformaría las estructuras de nuestros países y proveyería de empleo alternativo para reducir el tamaño de la fuerza de trabajo agrícola.

Para realizar estas transformaciones de mediano y largo plazo se requería disponer de recursos que favorecieran en el sector dinámico un proceso de acumulación acelerado. La agricultura (ese "sector tradicional y atrasado") podía perfectamente cumplir ese rol

Difundida esta concepción entre los planificadores del desarrollo, las políticas que se ejecutaban a partir de entonces, pusieron atención en las formas de interacción que vincularan la promoción del desarrollo agrícola (donde se pueden recuperar recursos ociosos con innovaciones técnicas de bajo costo) con la expansión de las manufacturas y otros sectores no agrícolas.

Esta interacción significó que, durante varias décadas, se transfirieran recursos de inversión de la agricultura a los demás sectores de más rápido crecimiento, tratando al mismo tiempo de mantener una tasa de incremento de la productividad agrícola. En concreto, para que el sector dinámico acumulara, la agricultura transferiría volúmenes importantes de mano de obra barata y de bienes salario, así como de materias primas que requería la tan demandada industrialización. Esta transferencia disminuiría por un lado la población rural, aumentando la productividad en el campo, y por el otro lado, desarrollaría un mercado interno importante con los nuevos salarios urbanos y los ingresos crecientes de la población rural que quedaba.

Un último elemento, y que a la larga fue el que tuvo mayores resultados, tanto por los apoyos que tuvo como por el nuevo tipo de productor que generó, fue la de orientación de una parte de la producción para la exportación. Indudablemente esto fue una realidad en la economía mexicana entre 1945 y 1965. La agricultura

7 Johnston B. y Mellor J., "El papel de la Agricultura en el Desarrollo Económico", en: *Trimestre Económico*, vol. 22, 1962.

nacional cumplió un papel primordial en el llamado milagro mexicano. Solo que el sector dinámico y moderno ni fue tan dinámico ni resultó tan moderno, y ciertamente no incrementó el bienestar y ni la productividad del sector agrícola.⁸

La tal industrialización no sólo fue bloqueada por un mercado internacional que impidió una expansión prolongada, sino que desde un principio se empezó a importar tecnología que desplazaba mano de obra. Aunado con lo anterior, en el transcurso de los años se constituyó una estructura productiva industrial muy concentrada espacialmente y muy heterogénea: grandes consorcios controlan producciones estratégicas, en tanto que la gran mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, y hoy, en la era de la reconversión, pocas posibilidades tienen de subsistir.

En cuanto al desarrollo o crecimiento rural la evidencia más importante de la extracción de excedente fue el incremento de la pobreza. Por un lado, en lugar de producirse una disminución en la población rural hubo un incremento en términos absolutos, debido a que no pudo ser absorbida como se había pensado. Por el otro se acentuaron y, se hicieron más agudos los mecanismos que ya de por sí contribuían al empobrecimiento del campesinado (caciquismo, disminución del tamaño de la parcela, etc.). Este modelo de "desarrollo" al mismo tiempo bloqueó las posibilidades espontáneas de una agricultura productiva y redituable para la población rural (la "atrasada") a través de una intervención paternalista y clientelar del Estado mexicano.

El resultado de dicho proceso fue que el mercado interno se truncó y por tanto las posibilidades de expansión de la economía se estancaron. Sin embargo, en cuanto a las nuevas condiciones del área rural surge un sector campesino cuya reproducción descansa tanto en el trabajo de su propia parcela como en la búsqueda de un salario temporal para complementar su ingreso. Para 1982, la Comisión Económica para América

⁸ Hewitt Cynthia, *La Modernización de la Agricultura Mexicana 1940-1970*, Ed. Siglo XXI México 1978, e *Indigenes del campo, La interpretación antropológica del México Rural*, COLMEX, 1988.

Latina (CEPAL)⁹ consideraba que aproximadamente el 80 por ciento de las unidades de producción agropecuaria del país se ubicaban en los estratos denominados como unidades de infrasubsistencia y subsistencia, las cuales para sobrevivir tenían que depender del jornaleo, artesanías, migración, etcétera. Para 1990, según cifras del PRONASOL, el problema de la pobreza general (de la no satisfacción de necesidades esenciales) llega a la mitad de la población (41 millones de personas aproximadamente). De este total, se considera que 17 millones, pertenecientes en su mayoría al sector rural, viven en condiciones de extrema pobreza.¹⁰

Vemos que el paradigma de la industrialización no trajo en nuestro país un Desarrollo Rural, y menos tal como lo definían los teóricos, ocurrió más bien lo contrario. Hoy es evidente que ese espejismo que se presentaba tenía propósitos y beneficiarios concretos, aunque se presentara como la solución para todos.

Para finalizar este apartado, creemos conveniente no dejar de señalar una definición que encontramos al estar elaborando el presente trabajo; tal vez si antes la hubiéramos conocido y comprendido su dimensión nuestras propuestas habrían podido ser más sólidas.

Paul Baran, economista que perteneció a una corriente crítica, escribió en 1964:

El Desarrollo Económico, históricamente, siempre ha significado una transformación de vasto alcance en la estructura económica, social y política de la sociedad en la organización dominante de la producción, de la distribución y de consumo. El desarrollo económico siempre ha sido impulsado por clases y grupos interesados en un nuevo orden económico social, encontrando siempre oposición y obstáculos por parte de aquellos que pretenden la preservación del statu quo, que están enclavados en los convencionalismos sociales existentes y que derivan beneficios innumerables y hábitos de pensamiento de

⁹ CEPAL, *Economía Campesina y Agricultura Empresarial (Tipología de Productores del Agro Mexicano)*, México, Siglo XXI, 1982.

¹⁰ Suplemento del Periódico *La Jornada*, 20 Septiembre 1984I.

las estructuras prevalecientes y de las instituciones. Siempre ha estado enmarcado por conflictos más o menos violentos, ha procedido convulsivamente, ha sufrido retrocesos y ganado nuevo terreno. El desarrollo económico nunca ha sido un proceso suave y armonioso que se desenvuelva plácidamente en el tiempo y en el espacio". 11

Desarrollo entonces, es una permanente disputa de intereses en donde unos **ganan** y otros pierden.

Frente a esta definición, seguir considerando el desarrollo sólo con parámetros cuantificables y olvidarnos de las relaciones entre los individuos y la estructura que generan esos aspectos cuantificables es seguir enmascarando las posibilidades de transformar y de hacer historia. No es posible en todo caso que se continúe hablando de desarrollo rural sin hablar de beneficiarios, ya sea entre los grupos **sociales como entre los sectores económicos.**

En esta posición, es donde nos ubicamos.

2. ¿De qué **Desarrollo** hablamos?

Partiendo de que el desarrollo rural es un proceso sumamente complejo, consideramos conveniente para su análisis ir de lo simple a lo complejo de la descripción esquemática de algunos elementos, a una comprensión entrelazada y explicativa de los fenómenos.

Intentaremos en este inciso estudiar algunos de los elementos del desarrollo rural que nos parecen fundamentales, entendiéndolos como partes interactuantes: nunca se presentan en forma aislada en la realidad. Estos elementos básicos serían: los sujetos, el proceso organizativo, las prácticas sociales y el espacio regional.

En nuestra sociedad, la actividad de las unidades productivas responde no solamente a objetivos económicos, sino que está enmarcada en una problemática política que se rige por determinadas

11 Baran Paul A, *La Economía Política del Crecimiento*, México, FCE, 1964, p. 19.

orientaciones ideológicas, de tal manera que no puede concebirse una organización económica sin que ésta tenga ciertos principios y obedezca a objetivos políticos precisos¹².

Por lo que se refiere más concretamente a la "organización de los campesinos", este término engloba un sinnúmero posible de acciones con objetivos y orientaciones distintas. Incluye la organización a nivel del proceso productivo, en cualquiera de sus fases, así como en el nivel político la participación de un grupo social en la toma de decisiones, pasando por las organizaciones culturales, cívicas, religiosas, etcétera.

Generalmente cuando se trata de un grupo de productores agrícolas participando en una organización, el objetivo buscado es organizar la producción. Se trata entonces de fijar metas y de elegir los medios para aumentar la productividad e incrementar la producción.

Sobre esta base y en estos términos se han ido definiendo, en la mayoría de los casos, los programas elaborados por las dependencias gubernamentales tendientes a organizar a los productores. En este contexto se enmarcan los programas de colectivización de ejidos, de capacitación campesina técnica y administrativa, etcétera. El Estado intenta estimular la producción campesina para así impulsar el desarrollo general de la economía. Con el mismo fin, se establecen programas paralelos de crédito, asistencia técnica, obras de irrigación, una política de precios, etcétera.

Por lo que se refiere a la organización en sí, existen diferentes opciones respecto a la manera en cómo se pretende llevarla a la práctica, unas dando prioridad a los aspectos técnicos y administrativos, otras poniendo énfasis en las formas que puede adoptar una organización de productores.

Sin embargo, cuando se dan iniciativas que rebasan los marcos así definidos, e intentan ser independientes de los lineamientos fijados, (aún y cuando incluyan entre sus metas mejorar la producción), se les

¹² Rello et al, *op. cit.*

aísla y se les obstaculiza, e incluso en ocasiones se les reprime, por considerarse que generan "agitación" entre los campesinos.

Rebasar el marco de una organización de productores significa que el objetivo ya no es sólo incrementar la producción y la productividad, sino lograr que los beneficios efectivamente lleguen a todos los participantes. Ello implica necesariamente comprender y actuar sobre los mecanismos a través de los cuales el campesino es expropiado del excedente económico, lo que tiene fuertes implicaciones en términos de la función que cumple como productor en el desarrollo capitalista, y en términos de su potencial como fuerza política.

La producción y reproducción de una organización así concebida requiere que se trasciendan los aspectos puramente económicos del crecimiento (la rentabilidad, el potencial del trabajo, el equilibrio en la utilización de los factores productivos en función del factor trabajo). El desarrollo tiene que estar basado en estructuras políticas y en orientaciones ideológicas que posibiliten la reproducción de las unidades campesinas y de sus organizaciones dando cauces a su lucha contra los mecanismos internos y externos de explotación y dominación. 13

En este sentido, la organización de la actividad productiva de los campesinos será únicamente el "brazo económico" de una organización que llamaremos **amplia**, no por el número de sus miembros ni por la importancia que puede tener una comunidad, sino por los principios y propósitos que la rigen; de esta manera podrá vincularse con otras organizaciones y afianzar, en una lucha común, su reproducción.

Una "organización amplia" será aquella en la que los integrantes se conviertan efectivamente en "sujetos de su propia historia", es decir, que puedan incidir sobre las decisiones que les afectan no sólo como individuos y productores sino como ente colectivo organizado. El tener acceso a la toma de decisiones en los programas, el no ser simples receptores y ejecutores de los mismos y el lograr obtener

autonomía y dominio sobre sus propios recursos son metas que exigen un largo proceso de ejercicio político en **las instancias de decisión**, de definición de los objetivos comunes y de **conformación** de la identidad de grupo.

Es por esto que la participación mayoritaria es una condición indispensable: no sólo se requiere democracia **en la toma** de decisiones sino participación en las estructuras orgánicas creadas de acuerdo con las prácticas de la organización.

El paso a una organización de este tipo conlleva un desarrollo gradual cuyas circunstancias pueden ser muy diversas; por ejemplo, la necesidad de tierras en un grupo de campesinos, la lucha contra formas agudas de explotación o el rechazo del rol que el Estado **les asigna en** determinados programas. Independientemente de sus orígenes, cada una de las acciones **resultantes** llevará o no el germen **de una "organización amplia"** según la orientación que se le dé. De ello dependerán los obstáculos a los que se enfrenta, **tanto** de los caciques o los comerciantes, como de **las mismas instituciones** gubernamentales, **sus alianzas** con las organizaciones **sindicales** y políticas que promuevan **la organización** y las posibilidades de superar las limitaciones de los propios campesinos por su forma de producir y organizarse, por su nivel de conocimientos y por la ideología que los domina.

Una organización surge de una situación conflictiva en donde las fuerzas sociales existentes se contraponen; al intensar **constituirse en** organización una parte de esas fuerzas sociales trata de modificar el rol que viene ocupando.

Lograr este objetivo es pasar por un largo **proceso** en donde los problemas a resolver son múltiples y complejos; toda organización para existir debe modificar sus tácticas y estrategias, sus métodos de lucha, sus programas de trabajo, etcétera, en cada momento de avance o de retroceso. Lograda una etapa, superado un problema -interno o externo- surgen nuevos problemas a resolver y se vuelven necesarios nuevos niveles de participación de los asociados. La

capacidad de hacer frente a los nuevos retos determina la continuidad o no de la propia organización.

La experiencia ha mostrado que cuando una organización no supera las diferentes fases tiende a desarticularse o a caer bajo el control del Estado, perdiendo toda posibilidad de cambiar el rol que viene cumpliendo.

El análisis de una organización por la estructura formal que tiene en un momento dado puede dar una imagen parcial: se requiere conocer su origen, los mecanismos de promoción, las etapas por las que ha pasado, sus triunfos y fracasos, las modificaciones en sus estructuras, etcétera. Estos elementos permiten de alguna manera caracterizar el tipo de organización de que se trata. Profundizar en el análisis de las características de la infraestructura, equipamiento, manejo de los recursos (parcela, bosque, riego, recursos monetarios, etc.) contribuye a comprender en qué etapa de su proceso se encuentra.

No es lo mismo una organización que apenas se está constituyendo, en donde puede haber una gran efervescencia participativa pero poca experiencia de los propios campesinos, que una organización que tiene una infraestructura creada, con experiencia de los campesinos en su manejo y que podríamos considerar con perspectivas de desarrollo, o aquella organización que podemos considerar como consolidada, no sólo porque tiene presencia social y controla los procesos productivos, sino porque se plantea programas y proyectos múltiples en una perspectiva de largo plazo.

En ese sentido se requiere hacer un análisis del tipo y grado de permanencia actuante de la organización, de la duración de su periodo de existencia, de su habilidad para lograr un reconocimiento amplio por las autoridades oficiales y por otras organizaciones y campesinos, y de la perdurabilidad de los núcleos que integra. Asimismo es importante que se conozca en qué medida ha logrado controlar los procesos productivos, conocer el uso potencial de los recursos que posee, apropiarse de los insumos que requiere, comercializar sus productos en forma ventajosa y decidir con autonomía qué producir.

Otro elemento medular, **son las prácticas sociales**, es decir, lo que la organización hace **realmente** para defenderse **de sus enemigos**, para crecer y desarrollarse, los movimientos que emprende -y cómo los emprende- para cambiar la estructura de dominación.

Comprender a la organización campesina más como proceso que como una estructura dada, significa poner el acento en el análisis de las prácticas colectivas, más que en la estructura organizativa formal. Por prácticas colectivas entendemos los comportamientos y acciones conjuntas que agrupan **a varios campesinos** y organizaciones en torno a ciertos objetivos **comunes**. Todas aquellas formas de cooperación en el trabajo o en la toma de decisiones constituyen la médula de cualquier organización campesina.

Es importante por tanto ver la capacidad de cohesión que **existe en** el grupo, el poder de convocatoria, la articulación de las demandas de los diferentes estratos campesinos; la correspondencia entre los medios con que actúa y los fines que persigue, así como el margen que abre la dirección a la participación democrática y crítica de las bases. Encontrar quién decide en la organización, cómo se decide, cuándo se decide y para qué se decide es una **manera** concreta de mostrar en que sentido se orienta la organización y quiénes resultan beneficiados.

La práctica aquí también nos demuestra que a mayor democratización en la organización, mejor distribución de los excedentes creados y mejor orientación de la organización **hacia** las demandas del conjunto de los agremiados; (inversamente, cuando hay poca participación de los asociados, un sector tiende a definir los objetivos y a captar los beneficios logrados).¹⁴

La asociación campesina **no se da en** un vacío social, sirio que surge y se desarrolla **en un** contexto político, económico e ideológico. Algunos de los principales componentes de este contexto son los mecanismos de extracción de excedente, estructura de poder político

¹⁴ Avila B. y Morales C., *Retener Excedentes ¿Para qué?, La Experiencia de la Coalición*, México, UAM-X, **maestría en Desarrollo Rural**, julio 1989, **maneo**.

regional, así como las formas de intervención estatal; además de lo anterior están las instituciones que los subordinan políticamente y las relaciones sociales que de ello se derivan.

Es en la realidad rural de cada zona del país donde estos componentes se compenetran y se imbrican uno con otros para formar una red de relaciones sociales relativamente homogéneas para un grupo amplio de campesinos (y que coincide con una zona geográfica determinada) constituyendo lo que podemos **llamar una región socioeconómica**.

En otras palabras, una región socioeconómica es un lugar (que abarca un espacio geográfico determinado) en la cual existen cierto tipo de relaciones sociales y económicas (determinadas por formas particulares de dominación económica y política o de intervención estatal) las cuales tienen una influencia determinante sobre todos los campesinos de la región.

La definición y el estudio de la región socioeconómica es fundamental porque ella es el marco de acción real de la organización y es a la vez, el marco de referencia a partir del cual es posible entender a la organización como proceso, de una manera rica y compleja, reflejando lo que ella es en la realidad regional.

A partir de lo anteriormente expuesto creemos que podemos comenzar a definir lo que consideramos como desarrollo rural. Nuestro planteamiento es que la organización campesina puede jugar un papel central en los procesos sociales agrarios. Cualquier intento de los campesinos por transformar la situación de explotación de la cual son objeto es el inicio de un proceso de desarrollo.

Así, entendemos al desarrollo como parte y a través de la lucha social; pero para que los campesinos puedan emprender procesos de desarrollo es necesario que conozcan cabalmente su realidad histórica y regional, y que haya democracia en la toma y ejecución de las decisiones y que se constituyan en sujetos históricos para la transformación de la realidad.

No obstante, para que estas condiciones se den, es necesario tomar en cuenta otros elementos como son la confrontación de los beneficiarios del desarrollo y por tanto de sus estrategias.

Esto es parte de lo que analizaremos en el siguiente apartado.

3. Los espacios de confrontación y estrategia campesina

En general, **los análisis** de coyuntura que se hacen sobre la situación del campesinado muestran que ésta le es desfavorable, pero casi nunca se llega a saber en donde hay mayor o menor dominación entre los diferentes contendientes.

Por ejemplo, cuando se menciona que hay un mayor desarrollo organizativo **en una** región, **normalmente** esto se refiere **a la existencia** de un mayor número de organizaciones, pero **de ninguna manera se** hace una evaluación de cuales son **las organizaciones** más fuertes y en su caso de donde radica su fortaleza, si en la infraestructura económica establecida o en el grado de organización política o en su ubicación en lugares claves dentro de la región, que le permitan disminuir las fuerzas del adversario.

En algunos casos fuerza y debilidad **se analizan** a partir de las organizaciones, pero el impacto tanto en los campesinos organizados como en la propia estructura de poder no se estudia. Los trabajos no rebasan el nivel de lo estático, lo que impide prever la respuesta de los contendientes cuando se enfrentan, o las nuevas posiciones que se producen ante cada embate.

Plantearse este problema ayuda a ubicar los altibajos de ese proceso -que **en ningún** caso es **lineal**- y también como instrumento eficaz para definir estrategias de desarrollo **menos** estáticas. Veamos.

Entendemos por poder político la capacidad que tiene un grupo social para realizar sus intereses específicos. Esto se da como ya dijimos a través de la lucha social.

Sin embargo no basta que exista la fuerza económica en un grupo social para que sea capaz de afectar o ser parte de la estructura de poder. Esto dependerá del grado de organización política. Sólo con una acción organizada como fuerza social podrán los campesinos influir, transformar e imponer sus decisiones; sus intereses específicos y sobre todo **la posibilidad de realizarlos**, dependen no sólo de su propia capacidad sino también del poder del adversario.

Tratemos de explicar lo anterior a partir de una situación imaginaria: Generalmente se concibe el enfrentamiento entre una organización y sus adversarios como un acercamiento en donde los opositores se tocan. Dependiendo de la audacia y de la fuerza de los mismos, uno de ellos avanza y el otro retrocede.

Concebido así el problema, podríamos decir que el espacio de contacto sería un punto; como entre la organización y sus adversarios tienen lugar un sinnúmero de puntos de contacto, el "espacio" de confrontación puede **imaginarse** como una línea recta horizontal, en donde de un lado se encuentra la organización y del otro sus adversarios. Cuando hay un avance o un retroceso **la línea** sube o baja homogéneamente. Esto puede ser cierto, cuando se toma en cuenta sólo un instante de la acción de la organización o cuando se enfrenta a uno solo, de los enemigos existentes en un determinado momento.

Sin embargo esto nuevamente es limitado, ya que no podemos ignorar que los enfrentamientos son múltiples y simultáneos. Por otra parte, en diferentes momentos de la organización, variará el tipo de problemas que va a enfrentar o a resolver.

De esta manera, **esa línea imaginaria** adquiere un número indeterminado de ondulaciones y de curvas pronunciadas, dependiendo del número de roces que esten sucediendo con sus actuales adversarios.

Analizar así **a una** organización resulta complejo, pues no todos los problemas a resolver **tienen el mismo** tipo y nivel de desarrollo; la tarea se vuelve aún más compleja cuando se estudia a todo un grupo de organizaciones ubicadas en una región, pero sólo así puede

uno aproximarse a la comprensión de la verdadera correlación de fuerzas, tanto de cada organización como del conjunto.

Por supuesto, si analizamos diferentes períodos del proceso organizativo del campesinado y de sus adversarios en una región determinada, estas líneas imaginarias (o eventualmente reales) van a cambiar. Las ondulaciones serán más pronunciadas en un momento que en otro. A veces el adversario dominará algunos aspectos y otras veces los campesinos habrán eliminado algunos de los puntos de apoyo en que se basaba el poder de un enemigo.

Solamente podemos tener una idea más clara de la situación real de una organización cuando observamos a la propia organización y al conjunto de los demás campesinos (organizados o no). Esto nos va a permitir definir desde el lado de uno de los sectores en lucha cuáles elementos les son comunes, cuales los dividen, cuáles se pueden asumir en común y cuáles se tienen que enfrentar en forma aislada por cada organización.

También tenemos que analizar cuales son los principales puntos de apoyo de los adversarios. Estos pueden ser de tipo económico (por ejemplo, el que tengan las mayores superficies de tierra y las de mejor calidad, que controlen o no el mercado, que el gobierno les dé mayores garantías para actuar, etc.). Pueden también ser de tipo legal (obstáculos para la legalización de las organizaciones), ideológico, etcétera.

Tomemos como ejemplo una región concreta. En la región norte de Puebla existe en la actualidad una organización importante de campesinos minifundistas, que ha podido avanzar fundamentalmente en el problema de abasto y la comercialización de productos agrícolas (la cooperativa Tosepan Titatanisque). Aquí la línea horizontal tendría una curva que penetraría el espacio de sus adversarios: los comerciantes. Otro elemento de fuerza sería la experiencia organizativa de nueve años de lucha; los campesinos han podido asumir en forma organizada, problemas complejos de desarrollo (beneficios de café, comercialización al exterior del país) y han logrado que la

cooperativa sea reconocida **por las autoridades** y por **los campesinos**, como entidad **representativa de ellos**). Estos elementos serían otra serie de ondulaciones o curvas **que penetrarían el espacio de los enemigos**. Sin embargo, **existen también muchos elementos importantes** que serían desfavorables para los campesinos.

Por ejemplo, la existencia en la región de grandes propiedades ganaderas, indica una correlación de fuerzas que favorece ampliamente a la estructura de poder adversa a los campesinos. Estos, al no controlar este espacio, están incapacitados para organizarse en este aspecto. Otro elemento sería la comercialización de las herramientas de trabajo, del vestido, de materiales para la construcción, etcétera, que son del dominio de los **mismos** ganaderos y comerciantes.

Otro elemento de debilidad es el hecho de que la gran mayoría de los campesinos de la zona **siguen al margen** del proceso **organizativo** (sólo unos 8, 000 de los 20, 000 productores de la región pertenecen a la cooperativa). Los 12, 000 productores no organizados a veces favorecen las acciones de los caciques.

No se trata de abundar en el conjunto de elementos que cada ente tiene a su favor (aunque cuando se hace **un análisis** real, hay que tocar el máximo de elementos), sino de tratar de superar la concepción primaria de enfrentamiento (de línea "recta"), en donde cada contendiente avanza o retrocede en forma homogénea.

Si este mismo esquema se aplica en otros momentos de la historia de la región, los contornos **de esa línea** son diferentes. En la década de los setenta en medio del gran auge del movimiento campesino nacional, los campesinos de la Sierra Norte de Puebla **realizan (algunos, en forma espontánea y otros en forma organizada) movilizaciones masivas en toda el área, que culminan** en recuperaciones importantes de tierra y por tanto en enfrentamientos más o menos violentos con los terratenientes.

En ese momento, por la movilización campesina, se podría decir que la **línea** horizontal tendría una curva que penetraría fuertemente al lado de sus adversarios, tanto por haber pasado **a manos de los**

campesinos cientos de hectáreas, como por el clima favorable de **disposición a organizarse y de confianza de los campesinos, en sus propias movilizaciones.**

Otro factor favorable **en ese momento es** la pérdida de unidad del propio sector dominante, descontrolado por las acciones masivas.

Estos tres elementos podrían ser circunstancias importantes en el conjunto de la lucha, siendo el más importante, las recuperaciones de tierra. Sin embargo, cuando **se analiza** el conjunto de fenómenos, encontramos que existieron grandes debilidades en los campesinos **movilizados, que impidieron una mayor incidencia en el plano estructural.**

Una de ellas era la propia heterogeneidad de las movilizaciones y otra fue **la no organicidad de las mismas, aunque sí existió una organización que en forma importante encauzó las movilizaciones**, la mayoría de ellas fueron espontáneas; otro factor desfavorable fueron las :Formas campesinas de la producción sobre las tierras recuperadas; temiendo que los terratenientes destruyeran los cultivos (lo que en muchos casos sucedió) la gente sólo sembraba un poco de milpa, esperando con ello crear un derecho, sin plantear **algún** otro proyecto de tipo productivo o social. Después sólo esperaban la respuesta del terrateniente, que podía ser la presencia del ejército, el enfrentamiento: > con los guardias blancos, o el desalojo masivo. Todo esto impidió que el esfuerzo organizativo tuviera una proyección, o siquiera legalidad. Los campesinos no pudieron adquirir la experiencia de manejar recursos (monetarios y productivos), base mínima para iniciar un proceso de desarrollo distinto al que se venía dando.

En el propio seno de los campesinos había (hay) grandes adversidades a superar y por tanto difícilmente se podía avanzar como conjunto a otro estadio organizativo.

Si bien los elementos señalados se plantean en términos generales, los incluimos únicamente para mostrar que la línea de confrontación cambia de forma, según los elementos que intervengan y los problemas que se enfrenten.

Un análisis más profundo que integre los factores que caracterizan a la organización, los enfrentamientos, los avances y retrocesos en cada momento y cada aspecto de los conflictos nos mostraría otras ondulaciones; todo esto daría una visión más clara de la fortaleza o debilidad del proceso organizativo **campesino regional**.

Como hemos visto, la realidad donde en cada momento participa y actúa la organización es multiforme, **la organización tiene un** entorno sociopolítico del cual surge y en el cual actúa, y en el transcurso del tiempo se transforma o desaparece. Existen varios ámbitos generales, donde tiene que ubicarse la acción **organizada**; los más importantes son los espacios donde se dan los **mecanismos** de extracción de excedente; el marco jurídico-político definido para su actuar (legislación, instituciones políticas agrícolas, etc.); la propia actividad productiva (recursos **humanos**, físicos, **monetarios**, etc.) y el propio proceso organizativo, tanto **interno** de los asociados, como externo frente a los problemas a resolver.

Tal como se ha planteado, todos los ámbitos son importantes; cada uno de ellos comprende **a su vez** un número infinito de factores simultáneos y complejos. Pero **la organización** tiene que ver con cada uno de ellos. Se combinan elementos de estructura, productivos e histórico-políticos. Las formas de producción campesina **se articula con** los hechos históricos más relevantes de la conformación del campesinado en la región (reforma agraria, políticas estatales, infraestructura de desarrollo, etc.). También se combinan elementos coyunturales (**nuevas** legislaciones, financiamientos, relaciones con el Estado, procesos organizativos y movimientos campesinos, nuevos liderazgos, etc.).

Existen otra serie de factores que provienen de la cultura campesina y que se refieren a las formas tradicionales de participación en el ámbito político, a las formas en que se concibe y estructura la familia, el barrio, el ejido, **a la manera** en que se percibe al Estado y a la propia organización, así como las formas culturales con que se han apropiado ideológicamente **las experiencias** acumuladas y de los avances o retrocesos del proceso organizativo.

Hay elementos de orden más general que rebasan el ámbito de **lo regional o nacional pero que no son ajenos a la organización**; por ejemplo, **la deuda externa que ha traído como consecueneciia una** disminución drástica en el presupuesto federal para el campo; y el creciente uso de nuevas y más sofisticadas tecnologías (robotización, biotecnología) para modernizar al campo, producto de la necesidad de acelerar la acumulación y de la tendencia de la derechización de occidente y de la conformación de un Estado neoliberal.

Hoy, ante el agotamiento de un modelo de acumulación en México, y por tanto ante la necesidad de una nueva forma de vinculación entre campesinado y Estado, lo anterior tendrá una influencia importante en el proceso organizativo del ámbito rural.¹⁵

En cada etapa de la organización, en cada coyuntura regional, en cada momento de confrontación, unos de los elementos serán más importantes que otros. Sin embargo, los avances o retrocesos de la organización no sólo estarán determinados por éstos, sino que dependerán de la situación global de conformación de los demás elementos. No sólo serán unos factores los que in fluyan en forma fundamental, sino la forma combinada en que todos estos ámbitos estén involucrados y estructurados.

Será posible enfrentar algunos factores o ámbitos con pocas fuerzas y experiencias acumuladas, pero otros requerirán una política de alianzas, tanto dentro de la región como fuera de ella, y la utilización de otros medios (por ejemplo difundir e l problema en la opinión pública). En la medida en que se dé prioridad a uno o a pocos ámbitos de lucha y que no se trabaje con una tendencia a la simultaneidad, se producirá una especialización, que en el mediano y largo plazo tendrá efectos negativos tanto en el trabajo de la propia organización, como en el conjunto del campesinado.

15 Cordera Campos R, "Crisis y Propuestas Nacionales", en: Alcocer J (comp.), México Presenie y Futuro, México, Cultura Popular, 1988.

4. La propuesta

Hemos partido de la crítica a las corrientes de pensamiento que miden los cambios y el desarrollo por el nivel de ingreso per cápita de las naciones, el crecimiento del producto interno bruto, los niveles de bienestar o cualquier otra variable o serie de variables que hagan referencia a las condiciones materiales y de vida de la población.

Estas posturas paradigmáticas dejan de lado al sujeto de las transformaciones, sus intereses, formas de identidad y aspiraciones. La idea de progreso y de productividad, cuyo origen se encuentra en la sociedad industrial, determina los parámetros para medir el desarrollo y el crecimiento.

Resulta evidente entonces la necesidad de recuperar una visión particular para el desarrollo rural.

Para nosotros, el desarrollo es un proceso que registra avances y retrocesos desde la perspectiva del sujeto y de ninguna manera constituye un acto o **una serie** de pasos ascendentes preestablecidos.

Una correcta conceptualización del desarrollo rural debe partir del **análisis** del conjunto de realidades donde se insertan los campesinos en movimiento; es decir, su entorno económico, social, político y cultural.

Este entorno se ha generado como resultado del devenir histórico, en el cual han intervenido diversas clases, fracciones de clase y agente sociales, creando una determinada estructura de poder que responde a determinados intereses que dominan y explotan a los campesinos.

Consideramos como lo fundamental del desarrollo rural el proceso de los campesinos por modificar su realidad y la estructura de poder vigente. El movimiento campesino se desarrolla en espacios de confrontación entre fuerzas sociales; y en el esfuerzo de consolidación de dichos movimientos, **al organizarse**, los campesinos modifican el papel que han venido desempeñando.

El desarrollo es la transformación que resulta de la lucha social. La organización campesina permite transformar y, eventualmente

destruir los mecanismos que perpetúan su situación de dominado y explotado.

Sólo es posible modificar la correlación de fuerzas con un proceso de organización que tienda a la constitución de un contrapoder alternativo y que vaya copando los múltiples espacios de confrontación y construyendo una cadena de solidaridades, partiendo del mundo vital de los campesinos, de su cotidianidad cultural, política y económica; y conformando la posibilidad de la autogestión campesina. De lo contrario, los espacios de confrontación ganados al oponente pueden perderse y ser reconstruidos bajo nuevas modalidades de dominio. Necesario es, entonces, la constitución de un contrapoder campesino con base autogestiva, necesariamente democrático e inscrito en una estrategia de cambio global de la sociedad, que requiere de una estructura de alianzas con sectores y clases subordinados.

En la perspectiva que se propone, el contenido del desarrollo estará dado en dos aspectos determinados mutuamente. Por un lado, el mejoramiento que se plantean los campesinos y por el otro, el incremento de su capacidad para decidir el propio desarrollo,.

Esto significa que el desarrollo rural está estrechamente ligado a la organización autogestiva de los campesinos, a la integración de las actividades sociales a través de la cooperación y, por tango, a la toma democrática de decisiones por todos aquellos que participan en dichas actividades.

La autogestión implica una transformación de las relaciones de poder, una superación de la diferencia entre quién decide y quién ejecuta, respondiendo a los intereses propios y superando presiones ajenas a la colectividad. Representa también la construcción de espacios de contrapoder independientes de la estructura de poder estatal. Las directrices aquí serán los procesos de comunicación entre los campesinos y la voluntad de los propios participantes para generar según sus propias iniciativas, mejores condiciones de vida.

Una organización autogestiva, significa una profunda reestructuración del sistema político a partir de la descentralización y de la

creación de nuevas instancias de toma de decisiones. La lucha por el acceso y control de las condiciones de vida , incluida la producción, representa la realización de actividades que no se definen tradicionalmente como política y que se expresan en lo que sería el desarrollo de una contrahegemonía cultural.

Así, cualquier estrategia de desarrollo rural debe contemplar:

"una nueva cultura política, la conformación de un contrapoder social y la distinción de los particulares espacios de confrontación, entrelazados y diferenciados entre sí que requieren para ser conquistados, además de la fuerza propia, alianza con otros intereses que también buscan la transformación del conjunto de la sociedad .

capítulo II

La coyuntura y algunos rasgos del movimiento campesino de la década del 70

Dejando aparte **las organizaciones nacionales que agrupan a los grandes** productores y exportadores de café, **desde** hace dos décadas se han dado **intentos para organizar a los pequeños** productores para la defensa de sus intereses. Estos intentos tuvieron por origen diferentes planteamientos que surgieron de las bases campesinas mismas del Estado y de organizaciones políticas, sindicales y otras. **Algunas de las experiencias que se desarrollaron en las regiones de nuestro estudio** tuvieron como elemento común la característica de referirse a los campesinos pobres en tanto que productores de café, pero en otras, el carácter de cafecultores fue secundario en la definición de los objetivos de las organizaciones promovidas.

Las movilizaciones que se han producido se dan en un momento histórico preciso en el que a nivel nacional se da una movilización general de los campesinos pobres y de los campesinos sin tierra por la defensa de sus derechos. La comprensión y la explicación de los movimientos particulares aunque entre ellos no exista una vinculación directa, no puede hacerse de manera aislada, refiriéndose únicamente a las condiciones locales, sino que la posibilidad de su existencia está enmarcada en una coyuntura precisa a la que es necesario por lo tanto hacer mención.

1. La crisis en la producción

Como hemos dicho desde hace varias décadas se ha agudizado una crisis en la producción agrícola. Las causas que la provocaron tienen su origen en el tipo de estructura agraria existente y en la política agrícola que por un lado ha favorecido dicha estructuración y por otro ha orientado la dirección de la producción.

El desarrollo capitalista de la agricultura favorecido por la política agrícola del Estado impulsó el fortalecimiento de un sector reducido de la agricultura especializada en la producción de materias primas para la industria y la exportación, contribuyendo en menor medida a la producción de alimentos. Es ese sector el que se ha beneficiado con las inversiones públicas realizadas en el campo en obras de irrigación, vías de comunicación, investigación para mejorar la productividad, el que ha contado con financiamiento público y privado y el que dispone en general de la tecnología modernas

En cambio el sector más amplio de la agricultura temporalera y tradicional en la que se basa principalmente la producción de alimentos baratos de consumo básico, se vio marginado de los beneficios de esa gama de inversiones.

La crisis en la producción se vio reflejada sobre todo, en una tasa de crecimiento -en especial de granos básicos-, inferior a la tasa de crecimiento de la población. Como resultado, desde principios de los años 70 se importaron volúmenes importantes de maíz y de otros productos. Al mismo tiempo, para estimular su producción, los precios de garantía que se habían mantenido estables durante casi 10 años, comenzaron a incrementarse periódicamente. Este incremento se tradujo en un aumento del área cosechada en las zonas de riego, pero la mayor parte de las unidades minifundistas, que no eran por completo autosuficientes, representó un deterioro en su consumo el que de por sí estaba a nivel de subsistencia.

1 Hewitt Cynthia, *op. cit.*

Otro aspecto del mismo fenómeno ha sido la concentración de los recursos en tierra y medios de producción , así como de ingresos en un sector minoritario del sector agrícola . La asignación menor de tierras para el amplio sector de la agricultura tradicional se traduce en la fragmentación de las unidades productivas, las que se redistribuyen de una generación a otra , provocando la destrucción de la economía familiar de los campesinos medios y pobres. La falta de capacidad de la parcela familiar para absorber a todos los miembros de la familia y proporcionarles empleo, así como la imposibilidad para ampliar la superficie de tierra cultivada acrecienta el fenómeno de emigración.

La ley reconoce el derecho de los campesinos a la tierra , pero al mismo tiempo admite la propiedad privada, siendo el reconocimiento de ésta última lo que condicionó la aplicación de la reforma agraria y favoreció el resurgimiento de la gran propiedad y de la concentración de la tierra.

El derecho a la tierra , por el cual se movilizaron miles de campesinos en la revolución, fue retomado como bandera de los regímenes posteriores y su realización efectiva ha sido condicionada a cada momento por la correlación de fuerzas , habiendo sido obstaculizada en varios períodos.

Para el Estado, la reforma agraria se convirtió en un instrumento poderoso para canalizar las demandas de los campesinos y darles un cauce legal, imponiéndoles un ritmo y modalidades precisas . Así, el rezago y las anomalías han caracterizado las tramitaciones agrarias. Las dotaciones definitivas de tierras se han entregado a los campesinos con un retraso promedio de 15 años a partir del momento en que se hizo la solicitud. Para entonces, el número de solicitantes es superior al grupo original que hizo la demanda, por lo que generalmente se llega al acuerdo de realizar una distribución económica de la tierra entre los campesinos que forman el núcleo que recibe la tierra.

Si a esto se añade otro tipo de irregularidad que no es excepcional, según la cual la superficie de las dotaciones son inferiores a la

tierra solicitada, la asignación individual resulta en la mayoría de los casos inferior a la que está fijada por la ley, la cual además es muy reducida en comparación con la pequeña propiedad.

El Estado negocia la entrega de tierras imponiendo etapas y barreras frente a las cuales el campesino siempre *está* un paso atrás; antes de que se les entreguen -cuando lo logran-, ya existe una nueva necesidad de tierra. En el campesino se crea una dependencia con respecto al Estado al quedar encerrado en un circuito de trámites legales para tener acceso a la tierra, limitando su capacidad de acción y esperando del Estado una solución. Sin haberse resuelto el reparto agrario, en la actualidad el gobierno lo ha dado por terminado.

2. La pauperización del campesino

Los millones de campesinos sin tierra y los minifundistas tienen que buscar fuentes de trabajo tanto en el sector agrícola, como en los **servicios y en menor medida en la industria**. Su **piano de obra** es la que asegura el corte de la caña de azúcar, la piña, el tabaco, el café, el tomate, etcétera, sin que, por lo tanto, estas actividades sean suficientes para dar ocupación a tal contingente de mano de obra. Además, en su conjunto, el aparato productivo no ha alcanzado a absorber el incremento de la fuerza de trabajo, caracterizándose más bien por un alto índice de desempleo y de subempleo.

Para esta situación ha habido una válvula de escape de gran importancia: la migración constante de trabajadores principalmente agrícolas hacia los Estados Unidos, a donde se dirigen cada año un millón de braceros en promedio en búsqueda de trabajo. Sin embargo, **esta alternativa es casi siempre temporal y aunque con ella obtienen ingresos muy importantes para la economía, no representan mas que en casos excepcionales, una solución permanente.**

De esta manera, es una pobreza creciente y general lo que caracteriza la situación de la mayoría de los campesinos: no dispo-

nen de tierra o no cuentan con ella en la medida de sus necesidades en esas condiciones, su aportación a la producción nacional es inferior en general a su consumo, los precios de los productos básicos en cambio, aumentan constantemente. Sobre todo en los últimos años cuando se han observado incrementos muy importantes en los precios al consumidor. Mientras que sus niveles de consumo se contraen, sus patrones consuntivos y las necesidades se amplían. La influencia que reciben a través de la información de los medios de difusión, así como el contacto de los trabajadores temporales con la ciudad, ponen de manifiesto sus carencias, no sólo de satisfactores individuales, sino de servicios públicos.

Al mismo tiempo y en otro orden de cosas, esta interacción introduce concepciones nuevas de relaciones sociales y actitudes diferentes para enfrentar la problemática campesina, alejándose de una posición de espera de una solución por parte de las instituciones existentes.

Ante la crisis de la producción, el Estado propone una serie de programas de desarrollo para el campo tendientes a favorecer la modernización de la agricultura tradicional, a incrementar la producción y mejorar la productividad. Posiblemente uno de los programas más significativos que se generó durante los años 70 fue el de la colectivización de los ejidos con el objeto de crear grandes unidades de producción que fueran la base de la producción agrícola.² Esta acción resultó ser eminentemente formal y una creación en el papel, ya que aun y cuando contaron con la aprobación de las asambleas generales de los ejidos, no se crearon los mecanismos ni se proporcionaron los instrumentos necesarios para transformar la organización de la producción.

En forma paralela se llevaron a cabo acciones para aumentar la corriente de créditos, crear mecanismos de comercialización de los productos agrícolas, proporcionar infraestructura, crear industrias rurales, etcétera, para este sector, sin que se abandonara ni disminu-

² Guerrero F J., "la colectivización capitalista del campo y otros limites del reformismo", *Cuadernos Agrarios*, México, No 3, 1975.

yera la corriente de inversiones que ha favorecido al sector prioritario de la agricultura.

Para hacer llegar los programas a los campesinos, **los canales** privilegiados fueron las centrales **campesinas, en especial** la CNC, la que a su vez debería funcionar como medio de expresión de los campesinos. Sin embargo, **un sinnúmero** de ellos quedaban fuera de esta red de distribución y de comunicación, apropiándose entonces de medios propios de expresión y de acción.

El debilitamiento de los **mecanismos** de control político de los campesinos por parte de las organizaciones tradicionales, principalmente la CNC y sus representantes tanto entre los comisariados ejidales como entre los caciques, dio lugar a que el Estado recurriera a otras organizaciones campesinas, como son la UGOCM (Unión General de Obreros y Campesinos de México), la CCI (Central Campesina Independiente) y el CAM (Congreso Agrarista Mexicano), cuyos orígenes datan de los **años 40**. Al fundarse y a lo largo de su desarrollo abanderaron la lucha de los campesinos **sin tierra**, constituyendo fuerzas combativas independientes del Estado al que se enfrentaron en ciertos momentos con bastante **fuerza**.

Sin embargo, el desarrollo de sus contradicciones internas, el debilitamiento de sus bases ante los limitados triunfos logrados y la labor permanente de cooptación por parte del Estado, creó las condiciones para que éste propusiera su reconocimiento oficial, lo que significaba integrarlas al aparato político del Estado. Se les invitó a participar junto con la CNC en la formación de lo que debería llegar a ser una central campesina **única**. Con la firma del J'acto de Ocampo en 1974, se sentaban las bases para integrar **en una** sola organización a las centrales citadas, bajo la dirección de la CNC, perdiendo cada una su limitada autonomía. Se pretendía **así ampliar** la base **campesina** del Estado.

Las acciones desplegadas para evitar que la movilización campesina creara problemas al capital no fueron suficientes, y a pesar de la recuperación de las organizaciones **campesinas con urja** cierta tradición

de lucha, la movilización general de las bases fue más amplia que el control del Estado. Se desencadenaron las invasiones de tierras,³ y para mantenerse a la cabeza de las bases, las centrales campesinas se vieron obligadas a ampliar, por lo menos en los planteamientos, sus demandas por tierras y la reducción de la pequeña propiedad.

El reclamo campesino de tierras afectaba directamente los intereses de la burguesía agraria, la que consideraba que el propio Estado **estimulaba las exigencias de los campesinos, siendo ella la que** aportaba la mayor parte de la producción agrícola. En su defensa, exigió del Estado, a falta de un control efectivo, la represión de los campesinos y ella misma la ejerció a través de los cuerpos armados **a su servicio (las guardias blancas, por ejemplo).**

Es por todos conocido lo que aconteció a finales del sexenio del presidente Echeverría cuando la falta de credibilidad de los campesinos en el Estado, a pesar de las promesas de dotación de tierras, y en las propias centrales campesinas los había llevado a rebasar los límites de expresión fijados por el Estado. Al mismo tiempo, se deterioraba la imagen de éste ante la burguesía como administrador y salvaguarda de sus intereses.

En ese momento la burguesía nacional en su conjunto apoyó a la burguesía agraria en su enfrentamiento abierto con el Estado; ante tal presión tuvo que dar marcha atrás en el programa de apoyo al sector ejidal como base de la producción agrícola, en la entrega de tierras y recrear un clima de confianza para la burguesía sin resolver mínimamente el problema campesino que se agudizó.

3. La movilización nacional campesina

El deterioro de las condiciones de vida de los campesinos los obligó a buscar una solución que no habían obtenido del Estado; se produjo

3 Bartra A., "Seis años de lucha campesina", *op. cit.*

así una movilización generalizada de los campesinos en un movimiento amplio y disperso en todo el país por recuperar sus recursos y mejorar sus condiciones de existencia.

Si bien las movilizaciones campesinas nunca estuvieron ausentes de la escena nacional desde el movimiento armado de 1910, caracterizando algunos periodos de la historia del país en particular, como son por ejemplo los años 30, época en que se constituyeron las ligas agrarias, en el transcurso de los años 70 y de los 80 la movilización se produjo en todo el país, en movimientos espontáneos unos, con mayor desarrollo orgánico otros, aislados unos, con una coordinación amplia otros, algunos vinculados con sectores obreros y de la población urbana marginada, con organizaciones y partidos de izquierda, pero en general autónomos, sin experiencia política y sin **estructura orgánica, en una sucesión de movimientos en que la acción** de uno generó otro más adelante.

Si desde el punto de vista de sus reivindicaciones, son en general **reformistas, en su conjunto** y por **su magnitud, estos movimientos se transforman cualitativamente** y en un momento dado, ponían en jaque los principios de la propiedad privada.

Los objetivos en torno a los cuales se aglutinaron los grupos campesinos y que se convirtieron en la razón de ser de sus acciones, van desde la obtención de mejores precios para sus cosechas y mejoras en los salarios para los trabajadores agrícolas hasta la **democratización de las autoridades agrarias representadas en los comisariados ejidales** y las autoridades civiles municipales, pasando por la demanda fundamental de la tierra.⁴ En una posición extrema y prácticamente sólo en el caso de la guerrilla que aglutinaba a grupos campesinos, el objetivo de la lucha rebasaba este tipo de reivindicaciones para transformarse en un cuestionamiento y enfrentamiento directo contra el poder del Estado.

⁴ León Arturo, *El Movimiento Campesino en los Llanos de Victoria, Durango 1970-1980*, **Breviarios de la Investigación** No. 7, UAM-X, 1988.

Las acciones a que dieron lugar estas demandas no fueron homogéneas ni las mismas en todas las regiones, y las formas de lucha que adoptaron dependieron en gran medida del tipo de organización que se creó y quedas llevó a cabo.

Una de las características del movimiento campesino en esta etapa fue la formación rápida y espontánea de pequeños grupos que bajo la dirección de un líder, pasaban a la acción sin contar con una estructura orgánica ni con un programa. En general la movilización se daba a partir de la toma de conciencia sobre un objetivo de lucha reproduciéndose miles de movimientos de corta duración y aislados en torno a su objetivo.

Sin ser específico este tipo de movilización a un solo tipo de demanda, fue el que caracterizó sobre todo la constitución de grupos que de ser solicitantes de tierras se convirtieron en grupos invasores. También fue característico de este periodo las movilizaciones de apoyo a las tomas de tierra aun y cuando los grupos actuantes no pertenecieran a ningún tipo de organización política o sindical.⁵

Con ser ésta la demanda más importante y este tipo de organización no estructurada la más común, también fueron muy importantes otro tipo de organizaciones económicas, sindicales y políticas que se fueron creando. En su mayoría partían de organizaciones de corte legal que planteaban demandas que la ley reconoce como válidas, pero al resultar obsoletas para obtenerlas efectivamente, se radicalizaron y se produjeron los enfrentamientos.

Así por ejemplo, en la lucha por mejores precios para las cosechas, **los campesinos se organizaron en cooperativas, en uniones de ejidos, vinculando esta demanda con la de créditos y de obras de mejoramiento material de los pueblos.** Se constituyeron también en sociedades de crédito y **en asociaciones para el mejoramiento material.** Todas ellas, aunque quedaban enmarcadas dentro de los límites que fijan las leyes,

⁵ León Arturo y Steffen Cristina, *Ganadería y Granos Básicos en la Sierra Norte de Puebla (Una lucha desigual)*, Breviarios de la Investigación No. 4, UAM-X, 1987.

en la acción y por los obstáculos que se les impuso, adoptaron formas de lucha que rebasaron en ocasiones los marcos legales.

Si a una solicitud de crédito el Banco Rural imponía una serie de requisitos y de trabas que retrasaban la ministración o simplemente la negaban; si las dependencias gubernamentales ofrecían comprar las cosechas a determinados precios y en el momento de la compra éstos disminuían por supuesto mala calidad del producto; si la instalación del agua potable había sido prometida desde hacía años, y como estos casos tantos otros, las organizaciones económicas que deberían nombrar sus respectivas comisiones para hacer los trámites necesarios –por años, si fuera indispensable- adoptaron medidas más directas para lograr el objetivo por el cual formaron sus pequeñas organizaciones. Se pasó entonces de la transformación agraria a las marchas campesinas, a la instalación de campamentos agrarios permanentes en la proximidad de los grandes latifundios, se realizaron paradas a las orillas de las carreteras, se tomaron los edificios públicos de la Secretaría de la Reforma Agraria en la ciudad de México y en sus delegaciones y también finalmente, se tomaron las tierras.

Las sociedades de crédito, las cooperativas, las timones de ejidos detuvieron la producción, realizando huelgas en la entrega (de los productos, sobre todo cuando éstos eran materias primas para las industrias, para presionar por una elevación en los precios). También tomaron los edificios del Banco Rural y sus sucursales para obligar a que se aceleraran los trámites para la obtención de crédito.⁶ Se crearon mecanismos de comercialización paralelos, con las limitaciones y los pocos recursos con que cuentan los campesinos. Y también, aunque en menor medida, los trabajadores agrícolas organizaron movimientos de huelga.⁷ Muchas de estas organizaciones económicas existían previa-

6 León Arturo, *El Movimiento Campesino de los Llanos de Victoria*, op. cit.

7 "Testimonios de dos huelgas: La Huasteca Potosina y La Comarca Lagunera", en Grammont H. (Coord.), *Asalariados Agrícolas y Sindicalismo en el Campo Mexicano*, editorial Juan Pablos, 1986.

mente y se adecuaban a los patrones de comportamiento tradicionales previstos, y aunque sus acciones se radicalizaron en un momento dado influenciadas por el clima general de ebullición en el campo, no todos los casos esta transformación tuvo una continuidad que permitiera decir que se convirtieron en una organización nueva.

Las acciones políticas llevadas a cabo por distintos grupos campesinos no estuvieron en general, enmarcadas en el programa de una organización política, y fueron sobre todo acciones espontáneas de repudio a las autoridades ejidales y/o municipales en razón de su alianza y participación en las distintas formas en que se han explotado a los pueblos: robo de tierras, imposición de autoridades, aprovechamiento del trabajo gratuito, cobro de impuestos sin realización de ninguna obra de beneficio social, etcétera. Las formas de lucha más comunes fueron las tomas de las presidencias municipales de los pueblos afectados y la presión ante las autoridades estatales para la destitución de las autoridades locales.

Una mayor organización fue necesaria para intervenir en la democratización de las autoridades a través de la participación en las elecciones municipales. Sin embargo, esto significaba entrar en el juego electoral y en la aceptación de sus candidatos por los partidos oficiales, siendo que los distintos grupos proponían candidatos independientes y apoyados por las bases campesinas. En el caso de fraudes evidentes, se tomaron por la fuerza los edificios municipales, asumiendo el poder hasta ser desalojados por las fuerzas militares. La experiencia de Juchitán comienza en esa etapa.

De mayor estructuración orgánica y con experiencias de lucha más amplias, los frentes campesinos independientes se multiplicaron también en el país, por ejemplo lo que surgió del movimiento campesino en Chiapas y se materializó en la Unión de Uniones que agrupó a diferentes núcleos de población que se planteaban en general la lucha por la tierra. En tanto que movimientos políticos, planteaban la democratización, lo que significaba en las condiciones

imperantes **eliminar a** los caciques y a las autoridades impuestas y crear un poder propio.⁸

Su radio de acción se extendió **en muchos casos** prácticamente a nivel **estatal**. Entre sus métodos **de acción se** contaba la coordinación de grupos locales para realizar tanto marchas **regionales** como a la capital de la república para ejercer presión sobre sus demandas y darlas a conocer más ampliamente.

La intimidación a los grandes propietarios también fue una de sus formas de lucha, la que se expresó también en la organización y movilización de los peones agrícolas de las grandes propiedades, así como en las ocupaciones de las tierras demandadas.

Los frentes campesinos fueron objeto de la represión violenta no sólo de las fuerzas federales **sino** de las guardias blancas de los terratenientes, los que llegaron a arrasar e incendiar pueblos, estableciéndose virtuales estados de sitio en diferentes legiones del país. En respuesta a los ataques, **en algunos** frentes se llegaron a constituir grupos de autodefensa armada.

En la continuidad de su lucha y hasta para la seguridad física de algunos de sus dirigentes, la difusión -aunque restringida- a través de los limitados canales de información y de prensa **también** cumplió una función al impedir que pasara desapercibido el movimiento campesino, y favorecer la comunicación entre diferentes regiones. Sin embargo, la difusión fue insuficiente ya que la prensa nacional y los grandes medios siempre trataron **minimizarlos**.

Este tipo de organización logró que su movilización fuera de mayor duración aunque la intensidad fuera variando, lo que les dio mayores posibilidades de vincularse a otras organizaciones políticas.

8 Rello F y Gordillo G., *El Movimiento Campesino. Situación Actual y Perspectivas*, México, Facultad de Economía, UNAM, 1983, **mimeo**.

9 León Arturo y Steffen Cristina, *Ganadería y Granos Básicos en la Sierra Norte de Puebla (Una lucha desigual)*, *op. cit.*

Otro tipo de organizaciones que caracterizaron este periodo, son las que se estructuraron a partir de la integración de diferentes sectores campesinos, obreros, estudiantiles y de la población urbana marginal en una coalición o alianza. La movilización general de los sectores campesinos se hacía a partir de la demanda de tierra, pero también para protestar por la imposición de autoridades las que a su vez obstaculizaban la tramitación necesaria para tener acceso a la tierra.

En general las trabas impuestas por las autoridades locales a las demandas de estos grupos, iban acompañadas de amenazas tanto a los dirigentes como a las bases. Por la necesidad de contar con un apoyo para defenderse ante las arbitrariedades de las autoridades más que para llevar a cabo una acción conjunta, como podría ser una ocupación de tierras, se impulsó la formación de este tipo de alianzas, enfrentándose no sólo a las autoridades locales o regionales, sino estatales. A través de las manifestaciones en las pequeñas ciudades y en las capitales de los estados, de los mítines, de las huelgas de hambre, de la difusión de los problemas, se empezó a estructurar y coordinar la lucha de los diferentes sectores que en un momento sólo habían participado dando su apoyo.¹⁰

La magnitud de las movilizaciones logradas, además del hecho de que participaban diferentes sectores, provocó en las autoridades estatales un rechazo absoluto a cualquier tipo de negociación a partir de las demandas planteadas. Antes al contrario, las amenazas aumentaron, lo que produjo una radicalización en las acciones de los diferentes grupos lo que a su vez desencadenó abiertamente la represión. Uno de los casos más notorios fue el del estado de Oaxaca en 1977 cuando no sólo las movilizaciones campesinas, sino la participación de las diferentes alianzas y coaliciones en el estado jugaron un papel muy importante en el complejo sistema de contradicciones de intereses entre grupos de poder regionales y de

¹⁰ León Arturo, *El Movimiento Campesino de los Llanos de Victoria*, op. cit.

divergencias con el poder central, que llevaron a la desaparición de poderes en el estado.

En áreas rurales comparativamente más aisladas, con agudos problemas de caciquismo y con una situación de pobreza extrema, el desarrollo de movilizaciones campesinas encontraron campo propicio para que con los ataques violentos de las fuerza; armadas y de los cuerpos policiacos principalmente, se radicalizarari para convertirse en movimientos de guerrilla.

Si bien la guerrilla rural inició sus acciones desde los 60 (aparentemente exterminada en su zona de desarrollo en el estado de Guerrero en 1976), fue un fenómeno político siempre presente en el ascenso de la lucha campesina y su presencia se impuso en el clima que se fue creando. Ante el temor de que se generara un movimiento guerrillero en otras partes del país y, por las posibilidades de que cualquier movilización rural adoptara esa forma, el Estado justificó un gran despliegue de fuerzas militares y policiacas para acabar con los movimientos.

Al mismo tiempo, los grupos locales de la burguesía utilizaron otros métodos para respaldar esa acción introduciendo grupos armados provocadores entre los campesinos -acción que también realizó el ejército- presentando así ante la opinión pública cualquier acción como si fuera de la guerrilla. Se multiplicaron entonces los retenes en las carreteras, la detención de campesinos, el allanamiento de moradas y de vehículos en los pueblos en búsqueda de armas, etcétera, en una política en la que no se distinguía entre uno y otro campesino, en el que todas las acciones y movilizaciones eran consideradas dentro de la misma categoría, como guerrilleros en potencia.

4. Desarrollo de nuevas formas de organización

La coyuntura en la que se produjo la movilización campesina generalizada tenía como característica, además de su magnitud y del

ascenso de un sinnúmero de movimientos espontáneos, la presencia de elementos nuevos sin precedente en las formas de organización que se crearon. Además de que se formaron estructuras tales como los frentes independientes, las coaliciones y las alianzas con diferentes sectores obreros y de población urbana marginal, dentro de éstas, los grupos campesinos adaptaron a la lucha sus esquemas propios y adquirieron otras concepciones de vinculación orgánica.

La influencia de los movimientos urbanos y de las organizaciones políticas entre las que se contaban algunos partidos en formación, también se dejó sentir en el campo. El movimiento estudiantil universitario también buscó -sobre todo a partir de 1970 después de que fue reprimido el movimiento popular de 68- la manera de vincularse a las luchas campesinas en diversas formas, participando desde en la lucha armada, o proporcionando asistencia jurídico-sindical, hasta creando organizaciones que promovieron programas de desarrollo.

Se crearon también las condiciones para que se diera la participación simultánea de diferentes organizaciones políticas en la práctica, lo que significó para unas la transformación de su teoría y la reinterpretación de la realidad. Al existir otro tipo de luchas que debían integrar, les era necesario definir cuales eran los grupos estratégicos de campesinos con los que deberían desarrollar un trabajo político, rebasando lo que podría ser un trabajo voluntarista sin un programa definido. Sin embargo, era común que carecieran de método y algunas veces de táctica para realizar el trabajo con los campesinos, por lo que en algunos casos fueron rechazados por éstos, quienes continuaron sus acciones de manera independiente.

A través de las coaliciones se dieron las primeras muestras de apoyo de distintos sectores; la alianza se creó en las bases a partir de acciones y problemas concretos y también se recibió el respaldo de sindicatos obreros independientes.

La participación de las organizaciones políticas para enfrentar los conflictos campesinos ensancharon las luchas de éstos, tratanto

de buscar nuevos caminos. Los campesinos encontraron nuevos aliados con los que sólo habían contado temporalmente, cuando los maestros concientes permanecían en las comunidades. Aparecieron y proliferaron organizaciones que agrupaban a diferentes sectores de la población, encontrándose los campesinos junto a compañeros que son tanto o más explotados que ellos. Unas nacieron y se desarrollaron temporalmente, pero otras subsistieron en la lucha permanente, constituyendo nuevas fuerzas políticas que la burguesía y el Estado intentaron destruir, aunque al mismo tiempo consideraran su fuerza.

Si la limitación de las alianzas fue a veces su corta duración, su aportación consistió en la difusión que colaboraron a dar a las irnovilizaciones y a las luchas, y en el juego de relaciones entre movimientos, la participación mutua impulsó el desarrollo de cada uno.

En las organizaciones que se crearon en el campo vinculadas con organizaciones políticas nacionales, las que perduraron ensayaron diferentes métodos que permitían, a través de un aprendizaje que era necesariamente lento, que se creara una verdadera militancia campesina. Era diferente entonces del grupo campesino que se vinculaba a un líder como su base de apoyo o como su clientela la que se moviliza a su llamado y que era fácilmente manipulable; sino que era el militante de una organización el que tenía una función que cumplir.

Se hicieron ensayos de estructuras orgánicas nuevas, de asociaciones de campesinos que combinaban diferentes formas de lucha. Al interior se trataban de crear cargos, comisiones que debían cumplir funciones específicas, y sobre todo, brigadas de producción que a través del estudio, del trabajo y la lucha pudieran también ser autosuficientes. Ellas representaban un ejercicio político de nuevas relaciones de producción, lo que además crearía una base económica para sostener la lucha y atacaba el carácter peticionista para convenirse en un movimiento de presión.

Con la experiencia los campesinos fueron adaptando mecanismos para protegerse contra la represión, mecanismos de seguridad y de vigilancia tanto para salvaguardar sus planteamientos como asegurar a sus dirigentes, formas precisas de defensa pacífica pero también violenta; eran métodos y acciones que iban cambiando la actitud defensiva contra la policía, el ejército, las guardias blancas, los funcionarios públicos, etcétera, y que iban configurando su decisión y confianza en su organización y crecimiento; las diferentes comisiones cumplían su función al basar la acción en la participación colectiva y las acciones conjuntas hacían crecer la marea. La solidaridad entre los pueblos los fortalecía, aunque siempre existieron elementos al interior que trataron de minarlos: en el flujo se dejan arrastrar, pero en el reflujo eran los delatores.

Al combinarse diferentes formas de lucha, los campesinos, partiendo de una estructura organizativa nueva, trataron también de mejorar la situación inmediata de sus pueblos a través de la obtención de servicios públicos y otros.

Estas demandas, que son comunes a todas las comunidades rurales del país, pueden obtener que el Estado les dé prioridad cuando éste considera que provienen de grupos que son políticamente peligrosos." Este no fue siempre el caso; no obstante, puede decirse que era un hecho que se vuelve a encontrar casi como una constante, y es que muchos grupos que habían demostrado su combatividad, continuidad en la lucha y un gran desarrollo en su organización, después de arrancar prácticamente algunas victorias, eran bombardeados por los programas de desarrollo de todas las instituciones gubernamentales que trabajaban en el campo. Llegan oleadas de créditos, de construcciones de edificios públicos, instalación de servicios, etcétera, adelantándose a todas las demandas posibles para destruir las banderas de los movimientos. Una avalancha de tal naturaleza llegaba a rebasar las estructuras organizativas existentes,

11 León Arturo y Steffen Cristina, *Estado y Organizaciones Campesinas en el Altiplano Central*, México, Facultad de Economía-Conasupo, 1986.

las que resultaban **insuficientes para** controlar la continuidad y dirección del movimiento. Pero además, **una vez creada la confusión**, las instituciones abandonaban **los lugares** poco después de iniciadas sus actividades y dejando **los programas inconclusos**.

Sin embargo, a pesar de los avances anotados en muchos grupos campesinos y de las transformaciones habidas en las estructuras, en la concepción de la lucha, en su orientación y línea, en los métodos empleados, en la combinación de distintas formas de lucha, en la participación efectiva de la base campesina y en su militancia que fueron fundamentales para la estructuración del movimiento campesino a nivel nacional; a pesar de la importancia que tuvieron las estructuras creadas para facilitar la vinculación de las distintas organizaciones regionales, la que se realizó las más de las veces a través de las organizaciones políticas, en el trabajo campe<,ino existieron los vicios de las organizaciones tradicionales. Aunque también, es importante señalarlo, continuaron siendo **numerosas** las pequeñas organizaciones campesinas regionales y locales independientes de todo partido y organización política.

Por una parte, las organizaciones políticas de izquierda no fueron numerosas, pero por otra, para algunas el trabajo campesino era relegado porque para ellas no era políticamente rentable, aunque acepten que el campesino forma parte de la clase explotada; hay otras que consideraban que este tipo de trabajo no era válido desde el punto de vista político porque el campesino **tenía una** posición semejante a la de la pequeña burguesía.

Entre las que tuvieron una participación directa con el campesinado, no todas favorecieron los métodos de trabajo y de estructuración a que hemos hecho referencia; más bien, a través de su acción estimulaban la tendencia a fortalecer la posición y la imagen del caudillo en el dirigente de un grupo campesino; éste se convertía en el representante, en el que toma las decisiones, da la dirección al movimiento, sirviendo al mismo tiempo de enlace entre la organización a la que se integraban y su base. Sus decisiones podían ser condicionadas y transformadas por la dirección que comprendía

varias regiones, con la que se establecía una cierta negociación cuyas modalidades variaban según la fuerza del grupo regional y el apoyo que constituían uno con respecto al otro. El grupo campesino perdía su capacidad de movilización espontánea sin que ésta fuera sustituida por una diferente, y más estructurada; así se convertía en una fuerza potencial manipulable y pasaba a segundo plano su organización real y la continuidad de su lucha.¹²

En la ausencia de una real participación y formación del campesinado, cuando las direcciones y decisiones dependían del respeto al caudillo, podía darse una integración de muchos grupos en una sola organización, pero sus lazos eran débiles y condicionados por las contradicciones entre los dirigentes. La imagen externa de la organización no correspondía a su desarrollo interno, el que determinaba **su existencia más bien aparente o formal, su debilitamiento y vulnerabilidad**. Se creaban las condiciones de su escisión, en la que los grupos regionales con sus líderes retomaban la dirección de cada movimiento, buscando el respaldo de otros que continuaran siendo, desde ese punto de vista, independientes.

Las diferentes tendencias observadas en el desarrollo del movimiento campesino en su conjunto, con la presencia generalizada por un lado de luchas espontáneas, pero por otro la articulación de diversos grupos y la mayor estructuración y permanencia de algunas **organizaciones en las que se daban intentos por definir una línea** que orientara al movimiento general, fueron las características que dominaron el panorama de la lucha de los campesinos en la década de los años 70.

Con todo, a pesar de **la ausencia** de un proyecto que englobara **y encauzara el descontento campesino**, **tanto la magnitud de éste** como de las formas en que se fue expresando, en una multiplicidad de acciones, puso de manifiesto no sólo el potencial de lucha del campesinado y la fuerza real que representaba, sino también la crisis

¹² León Arturo y Cristina Steffen, *Estado y Organización Campesina*, *op. cit.*

de poder de los mecanismos tradicionales de control y de mediación utilizados por el Estado.

Después de un cierto reflujo en el movimiento , debido por un lado al gran peso que tuvieron las rápidas movilizaciones, (las que no contaron con un periodo necesario para lograr una maduración), pero sobre todo, a la presencia permanente en las áreas rurales de las fuerzas represivas, impidieron su fortalecimiento. Sin embargo, para finales de la década y principios de los 80 vuelve a resurgir de una manera más orgánica constituyéndose en ese entonces un frente importante que se manifiesta a través de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) y más tarde las organizaciones que son encabezadas por UNORCA.

5. Las experiencias organizativas

En las dos regiones de nuestro estudio durante el periodo de ascenso de las movilizaciones campesinas en el resto del país, los pequeños productores de café indígenas, en especial los campesinos .pobres, llevaron a cabo algunas acciones tendientes a mejorar su condición en tanto que productores envueltos **en un** circuito de comercialización que les arrebató gran parte del valor de sus cosechas, lo, que se traduce en un deterioro creciente de sus condiciones de vida.

Al mismo tiempo, trataban de compensar los efectos que la producción para el mercado estaba produciendo en la descomposición, tanto del núcleo familiar como unidad productiva, como de la estructura de la comunidad la que se iba transformando al producirse una diferenciación de clases dentro de ella.

A diferencia de los movimientos que se han desarrollado en otros países, siendo los participantes en estas acciones todos miembros de diferentes comunidades indígenas, la razón de ser de su movilización nunca se planteó en función de su defensa como indígenas y para restablecer su unión como tales. Por ejemplo, entre los amerindios

de Canadá o en los Estados Unidos la lucha de los grupos organizados ha tenido como objetivo preservar la identidad de sus pueblos en tanto que indios; entre sus reivindicaciones el elemento étnico ha jugado un papel dominante y del fortalecimiento de su conciencia se han derivado las acciones para tratar de recrear la unidad independiente de sus pueblos.

En los últimos años su influencia se ha dejado sentir en otros grupos indígenas con los que han participado en reuniones a las que han invitado para que asistan representantes de todos los grupos étnicos minoritarios del continente americano. A pesar del potencial que esto representa, no puede decirse que exista por ahora un movimiento indio panamericano, y en el caso particular de México, aunque existan sobre todo antropólogos que defiendan esta posición, las acciones de los campesinos indígenas intentan enmarcarse en un movimiento de esta naturaleza pero sin poder hablar aún en un movimiento indígena consolidado.

Sin embargo, en sus acciones está presente el elemento étnico, del que no puede hacerse abstracción, ya que éste influye necesariamente en la manera en que se desarrollarán sus luchas, en los obstáculos a los que se enfrentan en su condición de campesinos marginados y asimismo, en las formas organizativas que adopten, retomando elementos de sus organizaciones tradicionales.

Para los campesinos pobres indígenas, pasar de una situación de explotación a la conciencia de ser explotado, significa rebasar un gran número de condicionantes determinadas a partir de las diferentes formas de dominación a que han estado sujetos. Es por esto que sus reivindicaciones se han manifestado históricamente en movimientos que se han caracterizado principalmente por ser explosiones de rebeldía violentas.

Las experiencias a las que vamos a referirnos se desarrollaron en torno a reivindicaciones de tipo económico en las que se puso de manifiesto el juego que se da entre los elementos que acabamos de mencionar. Las diferencias entre ellas son importantes en la medida

en que resaltan las posiciones que cada uno de los grupos participantes adoptaron al enfrentarse **a situaciones** bastante similares, pero existiendo entre ellos elementos de comportamiento distinto relacionado con el tipo de productores que integraba cada uno.

De las cuatro experiencias, corresponden dos a cada una de las regiones estudiadas. En su acción, la forma de organización que adoptaron dos de ellas fue el de una cooperativa de venta en común de su cosecha de café; una tercera se constituyó **en una** cooperativa de consumo, la tienda del pueblo; y la cuarta integró un grupo de trabajo colectivo.

Las dos cooperativas de venta en común se crearon en la sierra mazateca. Entre ellas, la primera diferencia importante -además de sus estructuras orgánicas y de los diferentes objetivos planteados, los que serán analizados en cada caso- fue su comFosición y su radio de acción.

La primera -también en el tiempo- estaba constituída en su mayoría por campesinos medios de los cuales surgió la iniciativa para su formación. En cambio, la segunda estaba integrada por campesinos pobres, pequeños productores minifundistas. En ambas el elemento aglutinador de sus miembros y en general de los participantes, era su carácter de productores de café, y en función de los problemas relacionados con la comercialización del producto y con el proceso de la producción, se fue definiendo la necesidad de la organización.

La primera cooperativa integraba sobre todo a los productores de la cabecera de un municipio a los que se fueron sumando los cafeticultores importantes de otros poblados del mismo, pero quedando siempre en la cabecera la centralización de todas las actividades.

En el caso de la segunda cooperativa, más numerosa en cuanto a la participación, se fue integrando desde su inicio con productores pertenecientes a prácticamente todas las comunidades de otro de los municipios de la misma región.

En la zona chol se crearon la cooperativa de consumo y el grupo de trabajo colectivo. En los dos casos sus participantes salían de las

filas del campesinado pobre; pero mientras que la tienda del pueblo fue el producto de la acción de un grupo de productores de café, en el grupo de trabajo colectivo se integraron también campesinos sin tierra para explotar un cafetal.

En estas dos experiencias, la necesidad de organizarse para lograr un objetivo y de luchar por él, no partió de la condición de los campesinos indígenas de la región como cafeticultores, sino que el elemento dominante que los identificaba como sujetos de una acción colectiva era el hecho de ser campesinos pobres y pauperizados. Sin embargo, en su acción también jugó un papel secundario su actividad como productores y el hecho de que los campesinos sin tierra tendieran también a convertirse en cafeticultores, ya que la producción del grano domina la economía regional.

La acción que llevó a crear la tienda del pueblo estuvo circunscrita a una sola comunidad, aunque su motivación surgió de una problemática más amplia. Sin embargo, las características de la comunidad misma condicionaron que fuera limitado su desarrollo y también sus efectos.

El grupo de trabajo colectivo en cambio, si bien se constituyó con los miembros de una sola comunidad, en las acciones que prepararon su formación participaron en forma conjunta varias comunidades, con las cuales mantuvo una coordinación que se amplió prácticamente al nivel de varios municipios. En el origen de la creación de este grupo fue fundamental la demanda de los campesinos de la región por la tierra. Se proponían no sólo obtener la dotación de terrenos, lo que implicaba la distribución de las grandes propiedades de la localidad, sino también recuperar las tierras a las que tenían derecho desde hacía muchos años y que por medio de diferentes maniobras nunca se les había entregado.

Cada una de estas experiencias se desarrolló entre 1972 y 1978 con un periodo de vida de tres a cuatro años en promedio. En ese lapso se dio la acción que daría inicio a la creación de una determinada estructura que permitiría avanzar en el logro de los objetivos que cada grupo se

había planteado. También se desarrolló la organización en cada caso y llegó a su término la experiencia concreta.

Sin embargo, este periodo es más amplio si consideramos además las acciones que se dieron previamente y con las cuales guardan una estrecha relación y asimismo, los procesos que de ellas se derivaron.

Los antecedentes que las favorecieron -además de las condiciones materiales de existencia- datan de épocas anteriores en que se dieron expresiones aisladas de descontento y algo nos intentos para orientarlas en una acción colectiva.

En el corto periodo que representa cuatro años, en cada experiencia se dio una continuidad en sus acciones la; que después de llegar a un clímax, pasaron por una etapa de desrriembramiento en la que las contradicciones que fueron surgiendo determinaron su fin. En el caso de las cooperativas por ejemplo, se decidió el cierre de sus operaciones, pero esta medida que ponía fin al funcionamiento de una determinada estructura, no podía fijar de manera definitiva el término de la experiencia organizativa cuyos efectos, llegan hasta nuestros días.

A nuestro modo de ver, por lo menos en dos de los casos se trata más bien de una ruptura que se caracteriza por un periodo de reflujo al que siguió una etapa de reorganización que estuvo determinada por los efectos que produjo cada una de las experiencias tal y como se desarrollaron.

En general, las cuatro son autónomas, aunque entre dos de ellas -las cooperativas de venta- se llegó a dar una cierta vinculación en acciones precisas, sin que por lo tanto, coincidieran al final en sus planteamientos últimos, por lo menos de la parte (le los dirigentes).

Son experiencias que se producen en una región y su influencia se circunscribe a ese ámbito, sin que exista una vinculación directa con otros campesinos en lucha ajenos a las regiones respectivas. A diferencia de muchos movimientos que se generaron de manera espontánea en el país en el mismo periodo, en una especie de continuidad de la movilización de otros grupos más o menos próxi-

mos, las reivindicaciones de los grupos analizados, que tenían años de ser expresados pero sin encontrar el cauce ni la fuerza para hacerlo, en un momento dado fueron explícitos al producirse una coyuntura regional y sectorial -en la producción agrícola- que en última instancia era el reflejo de lo que a nivel nacional constituía la coyuntura general.

Es decir, la crisis en la producción agrícola, así como las presiones de los campesinos se tradujeron en determinados lugares y ramas productivas en una canalización de recursos de la parte del Estado y en un aparente impulso a la democratización en las zonas rurales. Concretamente, es el periodo de expansión de las actividades del Instituto Mexicano del Café, cuyos programas incluían la fijación de un precio de garantía para el grano y la concesión de créditos a los pequeños productores.

En el proyecto del Inmecafé su influencia debería llegar a todos los pequeños productores en las zonas rurales más marginadas, en una acción que se formulaba a largo plazo. De las dos regiones que estudiamos, la presencia del instituto fue más real en la sierra mazateca que en la zona chol en donde se comenzaron a aplicar sus programas tardíamente y de manera menos intensa. Los métodos que caracterizaron sus acciones, sin embargo, fueron muy semejantes no sólo en estas dos zonas sino en otras en donde los productores minifundistas eran los predominantes. Por la importancia que estos programas representaron en un determinado periodo -1973 a 1976-, nos ha parecido conveniente analizarlos en forma sucinta. Además, éstos representaron, por lo menos en la sierra mazateca uno de los antecedentes directos de las experiencias organizativas de los cafeticultores que ahí se desarrollaron.

La iniciativa del Inmecafé fue retomada por un agente externo a la región y que hasta el momento venía realizando una serie de programas de desarrollo de acuerdo con algunas comunidades. Al tomar a su cargo la puesta en marcha de los programas del instituto, el agente externo, que constituía un grupo democrático interdisciplinario ("Trabajo y Solidaridad con las Comunidades Indígenas"

TRASOCOIN). Grupo de profesionistas que en la década los años 70 trabajó con grupos campesinos en los estados de Oaxaca y Chiapas amplió su radio de acción lo que le permitió vincularse con los diferentes pueblos de la región sin que el trabajo estuviera limitado únicamente a los planteamientos propuestos por la institución.

La articulación momentánea con el instituto se daba en la etapa en que el Estado proponía llevar adelante un proceso de modernización de algunos sectores atrasados como podría ser en este caso el sistema de intermediación para comercializar los productos agrícolas y en esa acción podía contar con un apoyo que tuviera cierta presencia en la región.

Las contradicciones existentes entre los objetivos explicitados por el instituto y sus realizaciones prácticas, provocaron conflictos tanto entre el agente externo y el instituto, como entre los productores mismos y la institución. El enfrentamiento que se produjo fue uno de los factores que crearon las condiciones para que, con la participación del grupo democrático se concretizara la necesidad de crear una organización independiente.

En la zona chol también se dejó sentir la influencia de un agente externo a la región el que contribuyó a crear un clima favorable para que se desarrollaran las experiencias organizativas que analizaremos. Ese agente, cuya labor ha sido muy importante desde hace muchos años en el estado de Chiapas, es la iglesia; pero más que ella como institución, fue la promoción que hizo de un congreso indígena, el que por la evolución que tuvo en su desarrollo se convirtió a su vez en agente interviniente en diferentes experiencias de organización en las comunidades de la región.

El congreso indígena se efectuó en San Cristóbal de las Casas en octubre de 1974 y en su preparación participaron representantes de los cuatro grupos étnicos más importantes del estado. La movi- lización general que precedió el congreso sentó las bases para la creación de una plataforma en la que pudieron expresar no sólo cuáles eran sus condiciones materiales de existencia, sino cuáles

eran las demandas comunes para mejorarlas. Al mismo tiempo se posibilitó tanto la formación de pequeños organismos –muchos de ellos bajo la dirección de la Iglesia – como la vinculación entre los diferentes grupos étnicos a los que proporcionó las condiciones para comunicarse entre ellos.

Las cuatro organizaciones que se crearon, con sus distintas limitaciones constituyen experiencias nuevas en estas regiones, aunque en años anteriores se dieron intentos que no llegaron a materializarse. Nosotros haremos referencia en particular a su periodo de formación, a sus orígenes, al desarrollo que tuvieron, a la influencia de los agentes y a su término, por lo menos formal, tratando de señalar cuáles fueron sus consecuencias y las transformaciones que sufrieron.

capítulo III

El desarrollo de las experiencias organizativas en la Sierra Mazateca

Al igual que **las organizaciones** creadas por **los campesinos** para enfrentar colectivamente los problemas de comercialización del café, el propio Estado, a través del **Instituto Mexicano del Café** había promovido en todas las zonas productoras la formación de un tipo particular **de organización**, las UEPC (Unidades Económicas de Producción y Comercialización) para resolver **conjuntamente** los problemas **relacionados con la** producción y **la comercialización**.

En gran medida, la manera en que sus programas **se llevaron a** cabo, generaron **en los** productores **la necesidad de contar con una** fuerza para enfrentarlos y de la **cual surgiera una alternativa de** acción que no dependiera **del instituto**.

¿Qué proponía el instituto? ¿En qué **consistían sus programas**?

¿Qué significado tuvieron éstos **para los campesinos**?

Al tratar de responder **a esas preguntas, analizando su acción en la sierra mazateca**, además de tener el **panorama** de una forma de intervención del Estado, **presentamos también** otro de los **elementos** que junto **a las condiciones** de los productores y la presencia de un agente externo, se conjugaron **en un momento** dado para que se **diera un intento** de organización de los **campesinos** de la región.

1. Antecedentes y los agentes externos

1.1 TRASOCOIN

El primer agente externo al que hemos hecho referencia es, aquél cuya participación se localizó en la sierra mazateca . Constituía un grupo interdisciplinario (TRASOCOIN) que empezó a trabajar en la región a principios de los años 70 realizando principalmente un trabajo de asistencia técnica y de asesoría en uno ,3e los municipios y permaneciendo en la zona hasta 1978.

Su actividad se inició con la invitación de las autoridades locales de un municipio de la sierra las que se proponían contar con un apoyo para tratar de resolver los problemas económicos y **sociales de la comunidad –semejantes a los de la región en su conjunto-** como eran por ejemplo, los problemas relacionados con la producción, la falta de medios de comunicación, problemas de salud, etcétera.

En la formación del grupo, al igual que en muchos otros que en ese periodo se fueron integrando para vincularse con los obreros y los campesinos, el movimiento estudiantil y popular de 1968 jugó un papel muy importante. También de manera similar a otros grupos democráticos, en la participación directa con los campesinos se fueron transformando sus orientaciones así como sus métodos de trabajo y de articulación con esos grupos.

En su planteamiento original, el grupo consideraba su participación en las áreas rurales y en particular con las comunidades i ndígenas como un servicio social que debía proporcionar a los pueblos con los que lo unía un compromiso incondicional.

Esa concepción del trabajo correspondía **a una** visión de las **comunidades a las que consideraba como un ente homogéneo en el** que todos los miembros eran iguales y solidarios entre sí. El hecho **sin embargo, de que ésta no fuera la realidad, sino que al interior de ellas existiera una gran diferenciación social, propició que se pasara de ese compromiso con "el" pueblo a la necesidad de definir con quién**

se debería trabajar en el pueblo. Se planteó entonces que la actividad que debería realizarse primordialmente era un trabajo organizativo entre los campesinos pobres, con el fin de que éstos pudieran procurarse los medios para superar sus problemas materiales.

El paso de un objetivo que consistía en proporcionar un servicio a las comunidades, al objetivo de realizar un trabajo de organización, no invalidaba el primero. Pero se pretendía que el segundo fuera el predominante.

Al mismo tiempo, las condiciones materiales de existencia de los pueblos indígenas eran tales, que la magnitud de los problemas y la prontitud con que se pretendía resolverlos a través del trabajo organizativo, resultaron superiores a las fuerzas con que se contaban. De tal manera que al mismo tiempo que se desarrollaba un trabajo con las bases campesinas para tratar de crear sus propios medios para enfrentarlos, se hacía presión sobre diferentes dependencias gubernamentales para que éstas aportaran recursos y programas de desarrollo a la comunidad.

Este tipo de acción favoreció una vinculación con los programas del gobierno que iban en la misma línea de lo que el grupo proponía a la comunidad. Dado que su acción afectaba los intereses de los caciques locales -al obtener créditos o mercado para los productos por ejemplo-, coincidía con una de las políticas que el Estado propugnaba en ese periodo para combatir la fuerza de éstos y de los intermediarios los que representaban un obstáculo a la modernización de algunos sectores de la agricultura.

En esta alianza que era temporal, el grupo no tenía ni la fuerza ni las estructuras necesarias para definir los términos en que se daba su vinculación, resultando al final la definición de intereses contrapuestos y la imposibilidad de continuarla.

Se tenía entonces que retomar el objetivo del trabajo organizativo con los grupos campesinos, pero de manera más autónoma para definir sus metas y programas, aunque fueran dependientes de las limitaciones

que para su funcionamiento imponían las instituciones con las que entraron en contacto.

A pesar de que por su carácter los primeros programas de trabajo realizados en la comunidad y la función adoptada; al actuar como intermediarios entre ésta y las dependencias gubernamentales, podrían enmarcar el trabajo del grupo dentro del servicio social que normalmente todo estudiante universitario debe prestar por ley a la sociedad al término de sus estudios, para los intereses de los caciques locales, representaban un peligro en potencia.

Cuestionaban indiscutiblemente la posibilidad que se vislumbraba de que los pequeños productores de la comunidad lograran, aunque no fuera en el corto plazo, hacerse de instrumentos para liberarse de la dominación por ellos ejercida. Contradictóriamente, para los caciques el potencial organizativo de los comuneros era mayor que el que éstos últimos preveían.

Como resultado, al año de haber iniciado el trabajo, el grupo fue reprimido por las autoridades estatales; al igual que en muchos casos semejantes, la sola presencia de extraños en las zonas rurales provocaba la desconfianza de las autoridades sobre todo si aquéllos eran aceptados por los pueblos. A través de diferentes medios, el gobierno estatal trató de dismantelar al grupo aduciendo una supuesta vinculación entre el grupo y el movimiento guerrillero.

Algunos miembros del grupo fueron trasladados a la capital de estado por la policía estatal. Por la presión que pudo ejercer sobre el gobierno federal, favorecida por el clima imperante en el que las autoridades centrales hablaban de un combate en contra de los caciques, los intermediarios y los coyotes, los detenidos fueron puestos en libertad y el grupo pudo continuar con sus programas. Al mismo tiempo, este hecho representó localmente un apoyo al grupo y en cierta manera una defensa, ya que se regresaba a la región y ampliaba su acción.

Del trabajo en comunidad, que había permitido establecer los primeros contactos con la población en la zona, se pasó a un trabajo

organizativo en la región, tomando como experiencia los programas desarrollados en la primera comunidad. Pero en lugar de tratar de atacar todos los problemas materiales, el trabajo organizativo se enfocó a partir de la condición de los campesinos en tanto que productores de café.

De igual manera, en esa etapa se amplió también el trabajo a otras zonas rurales, vinculándose con una organización campesina sindical y con otros grupos políticos, adaptando en cada región diferentes programas de trabajo a las condiciones sociales y políticas del lugar. **En algunas logró avances en una concepción política de trabajo organizativo, pero en otras dominó la tendencia desarrollista que daba prioridad a la solución inmediata de los problemas económicos sin que avanzara paralelamente la organización campesina. El desarrollo de las diferentes concepciones determinaron, por las contradicciones que llevaba aparejadas que después de siete años de trabajo, el grupo se desintegrara.**

En el inicio de sus actividades a nivel regional en la sierra, coincidió con la etapa en que el Instituto Mexicano del Café empezó a ampliar sus programas de crédito y compras en las regiones productoras. Y al solicitar que éstos se aplicaran en la región, el grupo empezó a colaborar en ellos. En un primer tiempo sustituyó de hecho **al instituto, lo que le permitió definir sus propios criterios en un trabajo en el que se desarrollaron sus relaciones con las comunidades a nivel de la región.**

Sin embargo, pasado el primer ciclo cafetalero fue evidente que **en la región era la institución la que determinaba no sólo los criterios operacionales, sino los programas de trabajo en función de sus objetivos a nivel nacional y era la que trataba de imponer su propia metodología.** Entre éstos y las declaraciones que hacía la dirección del instituto en la prensa, en sus discursos oficiales y en sus propias publicaciones, existía además una gran distancia. Estas cumplían eminentemente una función política para acrecentar el prestigio del instituto tanto frente a los campesinos como ante los sectores de la burguesía rural formada por los grandes productores; a los primeros prometía mejoras a través de

sus programas y ante los segundos justificaba su intervención en función del gran número de campesinos beneficiados. En cambio, en la realización práctica, partía de objetivos económicos muy precisos, aunque éstos se adecuaban al objetivo político.

De las contradicciones surgidas entre los planteamientos del instituto y el trabajo práctico, resultó un enfrentamiento entre algunos grupos de campesinos y el instituto, ya que empezaron a cuestionar la labor desarrollada por éste y los obstáculos que imponía a su participación efectiva. Al mismo tiempo, y por las **mismas** razones, se dio la ruptura del grupo con el instituto. Pero si bien, se dejaban los programas, no se abandonaba la región, continuando el trabajo con las bases a través de otros instrumentos.

1.2 El Inmecafé y las UEPC

La participación directa del Inmecafé en la comercialización del grano, representó un intento por transformar las estructuras de comercialización en las que los productores minifundistas ocupaban el último escalón de la cadena. Un sistema de intermediación complejo permitía a los comerciantes captar enormes ganancias que en la mayor parte de los casos no eran invertidos productivamente, mientras que el sector minifundista se descapitalizaba. La intervención del Estado con una estructura de comercialización pretendía modernizar ese sistema favoreciendo en cierta manera a los pequeños productores y afectando necesariamente no sólo a los intermediarios sino al respectivo sistema de dominación caciquil.

La estructura comercial que se fue creando en la sierra mazateca para hacer llegar el café al mercado nacional e internacional guarda muchas semejanzas con los sistemas de explotación que se encuentran en otras regiones indígenas. Las características físicas en la región -terreno accidentado, falta de caminos y medios de transporte, principalmente- así como el volumen de la producción individual, determinaron que la mayor parte de los pequeños productores dependieran de los compradores ambulantes para la venta de su café.

En general, en los pequeños poblados, no había un comprador establecido en forma permanente y en el caso de que lo hubiera, formaba también parte de la estructura piramidal de comercialización.

Siendo el café un producto que se destina principalmente al mercado internacional, eran los exportadores los interesados en captar un volumen importante de la producción de los indígenas, cuyo bajo precio les permitía tener un margen considerable de ganancia, a pesar de necesitarse una compleja red de aprovisionamiento. Los grandes exportadores de Córdoba y Jalapa (Veracruz), financiaban a varios grupos de comerciantes de Tehuacán, Puebla y Teotitlán del Camino, Oaxaca, quienes a su vez adquirían el café –generalmente pergamino– de comerciantes de Huautla, San Jerónimo, etcétera. Estos intermediarios compraban su mercancía directamente a los productores o a los arrieros habilitados por ellos mismos quienes seguían las rutas establecidas de antemano en toda la Sierra. A veces los arrieros compraban café capulín en pequeñas cantidades a los productores y lo transformaban para entregarlo a los comerciantes.

Los precios se fijaban en Córdoba dependiendo del mercado internacional, pero con la cadena de intermediación existente, lo que se pagaba al pequeño productor llegaba a ser la tercera parte de ese precio. A este hecho tendríamos que agregar las compras por adelantado. Los arrieros –a nombre de los comerciantes– y los comerciantes mismos, adelantaban dinero a los productores por el café que iban a cosechar; el prestamista fijaba el precio futuro por abajo del precio esperado. A esta disminución se añadía, obviamente, el interés cobrado sobre los préstamos.

Esta estructura se veía fortalecida con el compadrazgo: el comerciante o el arriero era compadre del pequeño productor y –de acuerdo con el sistema de parentesco imperante en la sierra– se convertía en pariente de toda su familia.

Los comerciantes articulados como sector ejercieron el control económico lo que les permitió jugar un papel dominante en la estructuración del poder. En estas circunstancias, el Estado se intro-

dujo en la sierra con la Institución creada para lograr la integración de los indígenas, es decir, el Instituto Nacional Indigenista (INI). En 1959, se creó un sub-centro coordinador en Huautla, dependiendo del Centro Coordinador del Papaloapan cuya base era Temascal, Veracruz.

Por la necesidad de defender sus intereses ante los grandes comerciantes, un grupo de productores decidieron organizarse para conseguir un precio más justo para su cosecha. Su objetivo consistía en formar agrupaciones de productores para romper con la estructura tradicional de comercialización.

Su proyecto recibió el apoyo del INI y de algunos "Principales" de la región que pretendían controlar dicha estructura. La movilización de los dirigentes tenía ya varios años de haberse iniciado cuando el INI se estableció, en Huautla, de tal manera que en un momento dado coincidieron dos elementos: por una parte, la política del INI (y más específicamente del coordinador local) de servir de instrumento modernizador para mejorar la estructura económica regional; por otra parte, los intereses de un grupo de notables ajenos al comercio que se veían excluidos del sistema de comercialización del producto local más importante privados de sus beneficios.

Cuando el principal dirigente de este grupo, llegó a la presidencia municipal en 1961 el INI consiguió que BENIEIX (Beneficios Mexicanos del Café, Departamento comercial del Inmecafé cuya misión era transformar ese producto y regular su precio) abriera un centro de compras en la ciudad de Huautla.

Al mismo tiempo, se promovió la organización de los productores. En 1962 se creó la primera Asociación Agrícola Local, respaldada por el INI. Este periodo de alianza entre el INI como representante del atado y un grupo de principales de la región, en contra del poder de los comerciantes, se caracterizó por la violencia y el enfrentamiento abierto entre ambas facciones que culminaron con el asesinato del líder de la oposición.

Desarrollo rural

En los primeros cinco años de funcionamiento del centro de compras de BEMEX, el INI y el personal a cargo fueron objeto de ataques por parte de los comerciantes.

En ese periodo los volúmenes de compra y los precios fueron:

	café comprado qq	precio por quintal pesos
1961 (nov-dic)	467	266.65
1962	15222	286.65
1963	9406	362.04
1964	6447	385.04
1965	1437	314.06

Fuente: Inmecafé.

Se calculaba entonces la producción regional de café entre 60 000 y 120 000 quintales al año. Fue sobre todo en el segundo año cuando BEMEX captó un porcentaje considerable de la cosecha a pesar de contar nada más con una oficina en Huautla y de no haber podido crear una cadena de intermediación que compitiera con la estructura comercial tradicional.

Durante el primer año BEMEX compró el café que le vendieron los productores asociados para proteger la iniciativa, ya que a pesar de pagar más que los comerciantes, los productores que estaban endeudados con ellos, les vendieron toda la cosecha. En el segundo ciclo anual BEMEX hubiera podido verse obligado a cerrar, ya que los comerciantes fijaron precios más altos para captar toda la cosecha y eliminar su competencia; sin embargo, la tendencia a la baja que posteriormente se observó en el precio del mercado nacional hizo que aún los comerciantes vendieran a BEMEX (previendo un posible

desplome en el mercado intentaban por lo menos recuperar parte de su inversión).

En los años siguientes BEMEX captó cada vez menos producción ya que existían otros elementos que obstaculizaron su acción: en particular las presiones de los comerciantes sobre los productores (amenazas de negarles los créditos, tanto en dinero como en especie para su subsistencia anual) y sobre todo el asesinato de su líder.

Fue imposible mantener el ímpetu que en 1965 se concretizó en la creación, con el apoyo del INI, de dos asociaciones agrícolas locales, una en Huautla y otra en San José Teiango, principal municipio productor de café de la región y que programaba a mediano plazo otras cuatro. Después de años de conflictos con la estructura caciquil, el INI se retiró de la batalla dedicándose sobre todo a actividades educativas y a la obtención de ciertos servicios para los pueblos indígenas, como la construcción de caminos, vecinales y de aulas escolares.

Los comerciantes habían logrado coexistir con BEMEX, después de la resistencia violenta de los primeros años en contra de esta institución que finalmente resultó inofensiva y, en cierta manera, consiguieron utilizarla para que sirviera a sus intereses. Los empleados de BEMEX se pusieron a su disposición, (proporcionándoles, por ejemplo, la asistencia técnica barata) y no interfirieron en lo demás de sus acciones.

A partir de 1972 el Estado renovó y fortaleció **su intervención** en lo que a producción de café se refiere. Este cambio obedeció a diferentes razones tanto de tipo económico como político y se derivó de las decisiones tomadas durante el régimen de Echevarría para lograr el desarrollo de la economía, modernizando sus estructuras tanto en el sector industrial como en el agrícola.

En el caso de la producción cafetalera se trataba por un lado de aumentar la producción nacional y las exportaciones y por otro de dar al Estado una participación creciente en la comercialización del volumen exportable. En las regiones productoras atrasadas se pretendía en

cierta manera aumentar su productividad y transformar su estructura tradicional de comercialización. Se trataba de nuevo, por lo menos en la región de estudio, de modernizar sus estructuras como supuestamente lo había pretendido BEMEX pero contando con nuevos instrumentos.

En la crisis del crecimiento capitalista que venía enfrentando el país desde principios de los años 70 a la escasez interna de alimentos siguió necesariamente su compensación a través de la importación de granos. Esto afectaba las posibilidades de continuar con el mismo ritmo de acumulación observado hasta entonces al limitarse la capacidad de importación de bienes de capital; al mismo tiempo, implicaba que para mantener el ritmo de acumulación había que incrementar el endeudamiento externo. De hecho, este se multiplicó por cinco en un periodo de seis años. Indudablemente, las divisas generadas por las ventas de café al exterior -que variaban entre el 6 y el 10 por ciento de las exportaciones totales de aquellos años-, no eran un elemento decisivo para mejorar la posición de la balanza de pagos, pero sí uno de ellos.

La intervención del Estado tendiente a incrementar la producción y la productividad obedeció no únicamente a motivos económicos, sino que se orientó a fomentar la colectivización de las unidades productivas (ejidos y comunidades) en un intento por disminuir las tensiones y evitar el éxodo rural. En las regiones de productores marginales -en este caso, de café- el Estado, con los mismos propósitos, inicia un programa amplio de desarrollo cuyo agente es un organismo descentralizado, el Inmecafé.

Este organismo iba a tratar de crear su propia base de apoyo campesino organizando a los pequeños productores y participando directamente en la comercialización de este producto. Se calculaba que en la medida en que el productor de café se sintiera apoyado por el instituto en sus demandas por mejores precios y créditos, sería a su vez un apoyo para el instituto en el planteamiento de sus políticas a nivel nacional y un aliado en los enfrentamientos con los grupos poderosos de grandes comerciantes y exportadores cuyos intereses se contraponían a la cada vez mayor participación del Estado en el mercado.

Los programas del Inmecafé

El Instituto Mexicano del Café fue creado por la ley promulgada en diciembre de 1958. Durante el periodo del gobierno del presidente Echevarría recibió un gran impulso y adquirió más fuerza, absorbiendo las funciones que le asignaban hasta entonces a BEMEX, dando prioridad al aspecto de la comercialización y de la industrialización del café. El Inmecafé quedaba como responsable de la elaboración de la política cafetalera nacional tendiente a incrementar el volumen de la producción, de las exportaciones del grano y a regular el mercado mediante su participación directa.

Para cumplir con sus objetivos, el Inmecafé, llevaba a cabo diferentes programas cuya realización dependía de diferentes subdirecciones. Unos estaban vinculados con la venta y otros con la compra de café. Con respecto a la venta, cabe aclarar que se realizaba tanto en el mercado nacional como en el internacional; como representante de un país productor, el Inmecafé participaba en las negociaciones internacionales entre naciones productoras y consumidoras.

Podemos dividir en seis grupos los programas del Inmecafé para las zonas productoras. Esos programas eran:

- 1. Organización de los productores**
- 2. Anticipos sobre cosecha**
- 3. Compras**
- 4. Asistencia técnica**
- 5. Industrialización**
- 6. Programas Sociales**

Todos ellos eran instrumentos utilizados por el instituto para lograr sus objetivos, siendo los más importantes —a corto plazo, la organización de los productores, el otorgamiento de créditos y la política de compras, a través de la apertura de centros de recepción y la fijación de un precio de garantía.

La organización de los productores

De los cien mil productores de café que existían aproximadamente en México en ese tiempo, **se consideraba** que **95 mil eran pequeños** productores. El instituto preveía que **sus programas** beneficiaran a ese sector, por lo cual se propuso **su organización**. De esta manera, las asociaciones locales agrícolas creadas por BEMEX-INI fueron sustituidas, aunque oficialmente nunca fueron **disueltas**, por la creación de otro tipo de organismo que recibió el nombre de Unidad Económica de Producción y Comercialización (UEPC).

El Inmecafé definía a estas organizaciones como:

empresas de cafecultores minifundistas, que se organizan con objeto de resolver problemas relacionados con la producción, industrialización y comercialización del *café*, **así como** aquello que tiene que ver con el desarrollo **integral de las** comunidades cafetaleras... las uEPC **asocian el** esfuerzo colectivo y cooperativo del cafecultor al logro de objetivos que **aceleran la** obtención de mejores niveles de vida.¹

También decía que:

por medio **de las unidades, los campesinos** operan colectivamente como cuerpos productores y comercializadores de su propia producción. **Ellos mismos organizan sus requerimientos de asistencia** técnica y de anticipos a cuenta de cosecha. Y también colectivamente *cuidan* que la producción **se realice** conforme a lo previsto y que los socos cumplan escrupulosamente con el pago de los anticipos.

Para llevar a cabo el trabajo de organización, el Inmecafé contaba con una gerencia de Organización de Productores y con promotores directamente encargados de cumplir esa función.

1 Cantú Fausto, "Aspectos jurídicos-económicos de la cafecultura en México", conferencia, UNAM, 1976.

2 Inmecafe, *Manual del Promotor*, Gerencia de Organización de Productores, México, 1974.

A finales de 1976, el Inmecafé contaba con 38 promotores para trabajar con 2.111 UEPC que se habían constituido en el país en el curso de 3 ciclos cafetaleros y que agrupaban a 78,252 cafe ticultores. A cada promotor correspondía atender a 56 UEPC en promedio. En la región de Córdoba a la que pertenecía la sierra mazateca, había 6 promotores para atender cada uno 72 asociaciones en promedio. Y únicamente en la Sierra, en donde se llegaron a crear 75 unidades nada más trabajaba un promotor con la colaboración de dos auxiliares, de tal manera que no podían hacer ni siquiera una visita semanal al año a los productores "organizados".

De un día para otro, los pequeños productores se encontraron con que el "gobierno" les daría crédito, pero que era necesario hacer una asamblea, nombrar a sus representantes y comprometerse a vender una cantidad mínima al instituto.

No se pretendía conceder anticipos sobre cosecha a los campesinos en forma individual, sino que era necesario que éstos constituyeran un grupo que pudiera cumplir las veces de una sociedad de crédito en la que todos los socios fueran responsables unos por otros para cubrir sus deudas. De otra sería muy difícil ejercer un control sobre los productores.

Si bien se pretendía que los comerciantes y acaparadores no participaran en las UEPC, de hecho quedaron incluidos en las listas de los socios en algunos casos.

Según lo que se pudo observar en otras regiones, independientemente de quienes fueran los promotores encargados de organizar a los cafecultores y de sus vínculos más o menos directos con la estructura de poder local, para el instituto lo importante era captar una mayor producción; uno de los medios para lograrlo era comprometer la cosecha otorgando los anticipos.

La estructura económica y política existente en las regiones productoras permitía que resultaran favorecidos aquellos productores que estaban en una mejor posición, aunque también se tocara a los pequeños productores minifundistas. En muchos casos, los comer-

cientes, acaparadores o caciques que se integraron a las UEPC se instalaron como dirigentes, aprovechando el hecho de que hablaban el español y conocían la burocracia del instituto y sus trámites, por ejemplo, cómo hacer oficios o escritos, a quién dirigirse, etcétera.

Después de tres años de funcionamiento de las UEPC. se hizo en agosto de 1976, un estudio que pretendía determinar, a través de la opinión de los propios campesinos de la región, en qué medida el Inmecafé había cumplido con sus objetivos.

A través de la encuesta los productores se referían por una parte, a la concepción que los socios de las unidades tenían de lo que era una UEPC. por qué formaban parte de ella y cuál era la opinión que tenían de su funcionamiento, y por otra, la idea que los productores se habían formado sobre las funciones que cumplía el promotor.

En sus opiniones, los campesinos reflejaron claramente lo que recibían de hecho, las expectativas que creó el instituto y el trabajo real desarrollado por los diferentes funcionarios . Por un lado, el campesino recibió crédito, pero lo que se planteaba acerca de formar empresas colectivas, organizaciones administradas por los campesinos mediante la capacitación proporcionada por el instituto, no se crearon pero si se controlaron las unidades. En algunos pueblos fueron los caciques los que lograron manejarlas en función de sus intereses; en otros lugares los mismos promotores del Inmecafé favorecieron este control; y en algunos casos, en que los pequeños productores trataron de liberarse de la tutela, controlando ellos mismos su organización, se vieron rápidamente, involucrados en un enfrentamiento abierto con los funcionarios del instituto.

El promotor visitaba cuando mucho dos veces al año a cada una **de las unidades y también, excepcionalmente, cuando se esperaba la participación masiva de los productores en algún acto político.**

Una organización de este tipo se asemeja mucho o otras organizaciones constituidas por el gobierno federal, en esa época.

El intento del Estado a través del Inmecafé, de organizar a los productores, dada la situación crítica social de las áreas rurales, se logró

en cierta manera, pero la naturaleza **misma** de esa organización permitió que fuera controlada por la estructura de poder kcal y regional. El programa de organización no destruyó esa estructura, y por el contrario, fue aprovechado y utilizado por ella.

La estructura de poder regional se sumó a la estructura puesta en pie por el Inmecafé y sólo en aquellos lugares en donde se había debilitado, fue el instituto el que impuso su control. Esta no contradicción absoluta entre caciques e Inmecafé, paralela a la pretendida organización de los pequeños productores puede verse más claramente al analizar el programa de anticipos sobre cosecha y de compras del instituto.

Anticipos sobre cosecha

La disponibilidad limitada de medios de producción, la escasez de tierras y su mala calidad, un nivel tecnológico poco desarrollado que se adaptaba más a la producción de maíz que a la de cultivos comerciales como el café, dieron por resultado rendimientos bajos, poca producción y consecuentemente bajos ingresos. A esta situación habría que agregar la forma en que era comercializada la mercancía pues afectaba de manera decisiva en los niveles de precios y de ingresos de los productores. En general, el mismo comerciante que compraba la cosecha de café suministraba las mercancías en los pueblos.

En este contexto debemos ubicar la intervención del Inmecafé a través de su política de créditos y compras. Para el instituto, la finalidad del programa de anticipos sobre cosecha consistía en

evitar que el productor venda su cosecha al tiempo y a precios que muchas veces son inferiores hasta ser un 50 por ciento del precio oficial. Además que el productor mejore **sus ingresos** al no vender su cosecha a los coyotes y le proporcione acceso a los precios oficiales.

Para otorgar créditos, el instituto impuso como requisito que el pequeño productor le vendiera su café y como mecanismo para canalizar los mismos, la UEPC, ya que el concederlos de manera individual

exigía un control que no podía asegurar. Los adelantos se darían para ser recuperados en un periodo máximo de 6 a 8 meses, cobrando un interés de 12 por ciento anual.

Los anticipos sobre cosecha para los pequeños cafecultores constituían de hecho un crédito para el consumo, aún y cuando supuestamente eran entregados para mejorar la producción.

En realidad, la entrega de anticipos sobre cosecha aseguraba al instituto una captación mínima de café, pero el grueso de ésta dependía más de su política de compras. Y en lo que se refiere al pequeño productor minifundista, un buen precio sin el crédito correspondiente, quedaba sin efecto. Aún cuando quisiera vender al instituto, al necesitar dinero la mitad del año y no teniendo crédito, tendría que vender por adelantado al comerciante.

Para poder definir la función que cumplía el crédito es necesario considerar el desarrollo de ese programa, que se caracterizó por varias deficiencias. El instituto únicamente otorgaba créditos de avío, es decir, un crédito a corto plazo, inferior a un año que no permitía mejorar la productividad de las plantaciones. Por esto, los socios **consideraban que era necesario contar con créditos refaccionarios pagaderos a largo plazo.**

Puede decirse que una gran parte de los recursos distribuidos en **la región llegaron finalmente a los comerciantes. Lo que éstos habían dejado de ganar al disminuir los préstamos usurarios, trataron de recuperarlo aumentando los precios de las mercancías.**

Por otra parte, el crédito no llegaba a tiempo para las primeras limpias, y a veces, únicamente era una ayuda para el corte de café. Por eso no podían dejar de acudir a los acaparadores y de vender parte de la cosecha en café cereza, lo que les permitía pagar el resto del corte del café y transformarlo **en pergamino.**

Es importante anotar, que con el financiamiento que se otorgaba a las UEPC, organización económica, el campesino quedaba comprometido políticamente con el Inmecafé.

En su acción por atenuar la explotación de los campesinos, el Estado se favorecía, afinando los mecanismos para ejercer su dominación política.

Compras

Hasta ese momento, la estructura tradicional de comercialización hacía depender a los pequeños productores de los precios fijados por los grandes exportadores y su red de intermediarias que les permitía buscar la producción en las regiones más aisladas. La venta de café estaba vinculada también a la necesidad de contar con recursos líquidos antes del tiempo de la cosecha.

Para que la intervención del Inmecafé fuera efectivo, era necesario abrir centros de compra en las regiones productoras, ofrecer un precio superior al fijado por los comerciantes y sustituir, asimismo, una de las funciones que cumplían y que se traducían en la descapitalización de los pequeños productores: reaccionarlos en los periodos críticos antes de la cosecha.

De esta manera, el instituto multiplicó los centros de compra en el país.

Los incrementos en el número de centros de compra y en la cantidad de producción manejada hicieron posible que el instituto estableciera efectivamente un precio de garantía para el café.

A partir de 1973, se establecieron los primeros "precios oficiales" que deberían ser respetados en las transacciones comerciales. En principio, tomaban en cuenta dos criterios: los costos de producción y las variaciones del precio internacional. En este sentido, debían constituir una garantía para los pequeños productores. En la práctica, no llegó a cubrir los costos de producción de las regiones técnicamente más atrasadas; en cambio, cuando el precio internacional subió a niveles muy altos, se mantuvo una diferencia muy grande entre lo que se pagaba en el mercado internacional y lo que recibían los pequeños productores.

Sin embargo, los centros de compra no contaban con la infraestructura necesaria para trabajar correctamente. Por una parte, no disponían de medios de transporte ni de capacidad de almacenaje suficiente y tuvieron que recurrir a los comerciantes y a los arrieros que antes compraban café ya que, de otra manera, se limitaba la posibilidad de recibir el grano. Por otra parte, el sistema de aprovisionamiento de fondos en efectivo era muy deficiente, lo que determinó el cierre temporal de los centros de recepción en los períodos de producción más intensa, en tal forma que los productores vendieron a los comerciantes, aunque el precio fuera menor.

En la medida en que las UEPC sólo **constituían** una organización formal y no real, carecían del poder necesario para exigir de los compradores y del instituto el cumplimiento de algunos acuerdos **mínimos**.

Los centros de compra empezaron entonces a recibir indistintamente el café de los pequeños productores y el de los compradores.

Los encargados de los nuevos centros comenzaron a hacer diferencias entre productores y acaparador, para una misma calidad de café, en el caso de que hubieran deficiencias, al acaparador no se le imponían mermas mientras que al pequeño productor sí.

Desde el punto de vista de los pequeños productores, **la intervención del Inmecafé a través de su programa de compras representó, en un primer momento, una mejora en su situación pero no modificó** de hecho la estructura en la que estaban insertos como productores **minifundistas**. **En la medida en que las UEPC no constituían una** empresa colectiva de producción y comercialización con capacidad de absorber pérdidas **en un** ciclo para recuperarse después, no pudieron intervenir efectivamente como agentes económicos en el juego del mercado. Al no tener poder de negociación, los pequeños productores **seguían** vinculándose al mercado como productores individuales dependientes ahora de la política del Inmecafé y de la **aplicación de la misma**.

la diferencia en los precios nacional e internacional permitió obtener grandes beneficios que quedaron , ya fuera en las manos de los grandes exportadores o del instituto.

Según los datos publicados por el Inmecafé, su participación en las exportaciones nacionales del grano para la cosecha 74-75 fue del 41.5 por ciento³ por lo que, en términos generales corresponderían al instituto 20 millones de dólares de las utilidades extraordinarias, es decir, 250 millones de pesos (el tipo de cambio existente en ese momento era de 12.50 pesos por dólar).

La manipulación política de los productores

Paradójicamente, el Instituto Mexicano del Café se presentaba como el benefactor de los cafeticultores y , en especial de los **pequeños productores por hacerles llegar parte de las utilidades** obtenidas en la comercialización de su producción , cuando la **existencia misma de estos beneficios era la expresión de una de las formas en que se realizaba la transferencia de capital de la** producción agrícola a otros sectores de la economía. Sólo que, en este caso, era el propio Estado el que actuaba como vehículo de dicha transferencia.

En su proyecto de crear una base campesina propia, el Inmecafé se había enfrentado constantemente con los representantes de la CNC **quienes veían en su acción un debilitamiento del** control que ejercían, ya que en gran medida, los líderes regionales y locales de la CNC **eran al mismo** tiempo los caciques, con **intereses económicos fuertes vinculados con la cafiticultura. Para** afianzar su dominio, los líderes de la CNC trataron siempre de **utilizar su posición de representantes de los campesinos ante el** Consejo Directivo del Inmecafé, movilizándolo cuando fue necesario, **a diferentes grupos para presionar al instituto y negociando** el apoyo a su política cafetalera.

³ Cantú Fausto, Declaraciones ante el Senado de la República, 1975.

Las condiciones políticas y sociales determinarían las líneas generales de acción del instituto a través de sus programas que deberían tocar a la mayoría de los pequeños productores; dada la estructura de comercialización existente, con una red muy amplia de intermediación, afectaría necesariamente los intereses de los grandes comerciantes y acaparadores, pero no así a los de los grandes productores. Ellos resistirían las medidas del instituto sólo en la medida en que actuaran, a su vez, como comerciantes y exportadores.

La intervención del Inmecafé se realizaba en una de las fases del proceso de producción. Para el productor individual se traducía en un nivel de precios más alto y en la obtención de crédito en condiciones favorables. Estas medidas le permitían liberarse en cierto modo del comerciante-prestamista -sin que por lo tanto éste dejara de aumentar el precio de los bienes de primera necesidad-, le aseguraba un ingreso mínimo y, en consecuencia, le ayudaban a subsistir como pequeño productor de café sin que tuviera que abandonar su parcela. Pero al mismo tiempo, el aumento en el precio del café lo estimuló a sustituir su producción para el autoconsumo por la producción comercial, lo que lo volvió más vulnerable, no sólo ante las variaciones producidas en los precios en el mercado -sobre los cuales no podía ejercer ningún control- sino ante la falta de continuidad de los programas del Inmecafé, ya que sólo había trasladado el polo de dependencia: del comerciante pasaba ahora a depender del instituto, y en su ausencia, recaía en el mismo sistema al que el Instituto pretendía sustituir.

Para el Estado, los programas del Inmecafé se traducían en un incremento de producción captada y, a través de la venta tanto nacional como externa, en un aumento en sus ingresos. A pesar del nivel de precios más altos pagados a los productores, los beneficios obtenidos le permitían actuar como vehículo de transferencia de capital hacia otros sectores de la economía.

En su acción, además, el Inmecafé favorecía la política tendiente a **disminuir las tensiones** sociales que **resultan** de la falta de empleos y de la pobreza **dominante** en el campo. Al mismo tiempo, y no menos importante, se mejoraba **la imagen del** Estado como benefactor de los campesinos, legitimizando su acción al ampliar su base de apoyo.

Si bien la organización de los productores en la UEPC obedecía por una parte a la necesidad para el Inmecafé de contar con un mecanismo de control **mínimo** para recuperar sus inversiones en crédito y después en compras, cumplía también una función política; las UEPC formaban la base campesina del instituto pues no se trataba de productores individuales **manteniendo** una relación comercial con él, sino de asociaciones con él comprometidas.

El Instituto había creado expectativas en los campesinos: el precio de garantía y el crédito se convertían en demandas y justificaron cualquier tipo de movilización que tuviera como objetivos ambos logros. El Estado había conseguido vincularse con los pequeños productores y finalmente ser reconocido por ellos.

La movilización de los campesinos lograda por el instituto fue perfectamente utilizada por éste en el momento en que se decidió proponer que fuera el Estado el único canal de comercialización del café.

Pero el cambio en la relación de fuerzas que se produjo al final del periodo del presidente Echevarría como resultado de las mismas contradicciones inherentes a su política populista determinó que el instituto diera marcha atrás en sus planteamientos y que el sector privado de los grandes exportadores vinculados a los intereses de las empresas trasnacionales, ganara la batalla manteniendo al Inmecafé en su función de regular el precio interno y de competir en el mercado como **una empresa más. Si en un** momento dado, hubo efectivamente un intento de afectar a un sector de ,:lace dominante, a cuatro meses de realizarse el cambio de poderes, en una nueva reunión nacional de productores de café, se estableció la alianza entre el Inmecafé y los grandes exportadores quienes se convertían en los "empresarios revolucionarios" trabajando en un esfuerzo común en

Desarrollo rural

bien de **la nación**. Se preparaba **su participación en la temática del** nuevo régimen: "**la solución somos todos**".

2. La cooperativa de medianos productores

Paralelamente a la constitución de las UEPC, en uno de los municipios de la sierra mazateca empezó a funcionar una cooperativa integrada sobre todo por medianos productores que desde varios años antes habían tratado de crear una agrupación económica.

De las experiencias organizativas de los productores que analizamos, ésta fue la que logró un mayor desarrollo can lo que se refiere a la formación de una infraestructura productiva y comercial. Fue la primera organización de productores que estableció un centro de recepción de café en la región para captar la producción de los socios y poder llevar a cabo la venta en común de la cosecha, la que obtuvo un crédito para sus miembros, la que adquirió maquinaria para transformar el café y venderlo ya elaborado en el mercado nacional, y la que también instaló una distribuidora para su producción.

Al mismo tiempo fue la primera en conocer los problemas burocráticos y los obstáculos a los que se tienen que enfrentar los campesinos para que exista jurídicamente una asociación cuando **no es** promovida por las instituciones del Estado. También fue la primera que se vio frente a una serie de problemas administrativos derivados **de la magnitud** de la empresa creada y que rebasaba **la dimensión** en la que se encuentran la mayoría de los campesinos, no obstante que en este caso, por haber agrupado principalmente a productores cuya posición económica era muy favorable, estuvieran mas acostumbrados **a realizar** transacciones comerciales de un monto considerable.

Por sus intereses -económicos, principalmente- entre los productores se fueron produciendo diferencias importantes que se tradujeron en luchas internas para obtener el control de las decisiones en la cooperativa y de los beneficios, obstaculizando que entre ellos se tomaran las medidas que hubieran hecho posible superar muchos de los problemas administrativos para que la cooperativa continuara creciendo.

Asimismo en el desarrollo de los acontecimientos jugaron un papel muy importante las diferentes concepciones que hablia entre

los productores que promovieron la creación de la cooperativa y el grupo externo a la región que apoyó su formación y desarrollo, sobre **las funciones que ese tipo de organización debía cumplir, planteándose una diferencia entre lo que era crear una empresa cuyo objetivo era la obtención de lucro y una organización que posibilitara el logro de beneficios colectivos.**

Fue la combinación de varios de estos elementos, divergencia de intereses, problemas administrativos, complejidad de la comercialización así como la participación restringida de la mayoría de los campesinos la que favoreció que se fueran desarrollando las contradicciones que existían entre quienes integraron la cooperativa, de tal manera que, después de haber logrado **una gran** expansión, disminuyeron sus actividades hasta dejar prácticamente de funcionar después de cuatro años de haber iniciado sus programas.

2.1 Antecedentes de su creación

Desde principios de los años 70, un grupo de medianos productores había intentado crear una asociación económica que les permitiera obtener precios muy ventajosos para la cosecha de café, ya que la asociación agrícola local que había creado BEMEX no había cumplido tal objetivo.

Con motivo de una campaña electoral en el estado, se presentó en la región un delegado de la CNC. Como es costumbre **en las zonas rurales**, la presencia de un "funcionario del gobierno" fue la ocasión para que los campesinos expusieran sus problemas de siempre. El representante de la central campesina les propuso que formaran una cooperativa para lograr los objetivos que se proponían. La idea fue aceptada y con los interesados se llegó a constituir un grupo numeroso entre los principales productores de la cabecera municipal. Para que funcionara su agrupación, tenían que obtener el reconocimiento oficial de las autoridades federales, por lo que nombraron a una comisión para hacerse cargo del asunto.

Con el apoyo del delegado de la CNC iniciaron los trámites correspondientes al registro en la capital de la República, pero su continuación dependió principalmente de la comisión nombrada por los productores que constituyó posteriormente el consejo de Administración de la cooperativa. Durante casi 3 años se repitieron los viajes a la ciudad de México sin que tuvieran resultados positivos.

Durante ese tiempo los 84 productores que integrarían la cooperativa aportaron fondos periódicamente para que la comisión, que posteriormente se redujo a una persona, hiciera frente a los gastos necesarios. El interés de todos residía sobre todo en el hecho de que según lo que había sugerido el delegado de la CNC, la cooperativa les permitiría obtener precios más altos y sobre todo, créditos.

Era el tesorero de la comisión el que tenía la posibilidad de dedicar todo su tiempo a este propósito ya que por una parte su padre era uno de los principales comerciantes del municipio quien lo podía sostener, y además, vivía prácticamente en la ciudad de México. Por otra parte, en el caso de que la cooperativa empezara a funcionar como tal, aumentaría el prestigio de su familia en la comunidad además del que ya gozaba en función de la posición económica del padre.

Las autoridades municipales también apoyaban la creación de la cooperativa, estimulaban a los futuros socios para que aportaran económicamente a las comisiones que iban a la ciudad de México y participaban también directamente en ellas, ya que esa organización, que agrupaba parte de los principales productores, sería un prestigio para el municipio a nivel regional.

Antes de que la cooperativa fuera reconocida, se iniciaron en la sierra los programas del Inmecafé. A través de éstos, algunos de los representantes de la cooperativa conocieron al grupo interdisciplinario que trabajaba en otras comunidades de la región solicitando su apoyo para avanzar en el registro de la cooperativa y también para obtener un crédito aunque no formaran parte de las UEPC que trabajaban con el instituto. Para el grupo, que hasta ese momento se proponía trabajar con todos los productores indígenas de la sierra, la iniciativa parecía el

principio de la formación de una organización que partía de los productores mismos y que por lo tanto era necesario apoyar. Además, siguiendo el razonamiento del mismo presidente municipal, se trataba de una acción de justicia, en "beneficio del pueblo".

Con esa motivación, se creó un compromiso para lograr que se obtuviera en definitiva el registro de la cooperativa y de igual manera que ésta consiguiera un crédito para sus socios. De esa forma, podría iniciar su vida propia sin necesidad de integrarse a las UEPC.

El tiempo transcurrido desde que se había depositado la solicitud para obtener el registro de la cooperativa era una justificación para presionar a las autoridades correspondientes para que se acelerara la tramitación. Se logró entonces que se "desempolvara" el expediente y que se le diera curso. Una vez obtenido el registro, se inició otro lento trámite burocrático para obtener un crédito para la cooperativa. También en ese caso fue necesario insistir y presionar para que el banco aceptara acordar un préstamo a campesinos indígenas ya que por otra parte, sólo financiaba a cooperativas pesqueras y no a las de producción agropecuaria. Finalmente, después de varios meses de presencia constante en el banco se obtuvo el crédito por un millón de pesos para la cooperativa. El préstamo acordado era un crédito de avió aplicable en una sola cosecha, al final de la cual debería ser recuperado.

2.2 El financiamiento en la cooperativa

Con la suma obtenida, los productores tuvieron acceso a un monto de crédito mucho mayor al que el Inmecafé estaba entregando a los miembros de las UEPC en el mismo ciclo cafetalero 1974-1975. De no haber obtenido el registro, se hubieran integrado a las unidades, pero las circunstancias favorecieron esa posibilidad y lo que ésta representaba para poder aumentar sus ingresos.

Para distribuir el crédito se fijó como criterio que las sumas entregadas a cada productor no deberían rebasar los diez mil pesos; el crédito se entregaría públicamente en una asamblea y cada socio debería estar

respaldado por un aval para garantizar su pago. Para la utilización de los fondos se proponía que se pusieran en practica i:ormas de trabajo colectivo y que **se organizaran grupos de ayuda mutua.**

Al imponer un limite a los créditos individuales , quedó un fondo liquido disponible que iba a ser empleado para llevar a cabo el acopio de la producción de los socios y los gastos necesarios para la venta. Constituía su capital de operación. Sin embargo, cuando la cooperativa empezó a entregar el crédito a sus socios , surgieron muchos productores en su mayoría pobres que necesitado de recursos para trabajar sus pequeñas plantaciones, pidieron a la cooperativa que les prestara dinero. El problema que se planteaba era por una parte que era muy grande el numero de nuevos solicitantes y por otra, que ne eran socios de la cooperativa; para salvar esta limitación se decidió integrar a aquellos productores que fueran aceptados por la asamblea general y cuya solicitud estuviera respaldada por dos miembros titulares; se duplicó así el número de socios pasando de 84 que eran originalmente a 163.

Entre los productores mas importantes, hubo quienes solicitaron mayores créditos a los previstos, pero a todos se aplicó la regla general. Sin embargo, el tesorero a quien se había encargado distribuir los **créditos, entrego 25, 000 pesos al presidente municipal -quien también era socio de la cooperativa-** ya que éste había argumentado que había gastado dicha cantidad **en la misma** y que **ésta tenía** que reintegrárselo. A partir de esta decisión que no fue consultada con ningún otro miembro del consejo de administración, se acordó relevar de sus funciones al tesorero y se nombró además a un administrador -un campesino medio- entre los socios para hacerse cargo de ese trabajo y en general de la administración de la cooperativa.

Al administrador correspondía terminar el reparto de los créditos y después hacerse cargo de la recepción del cafs, de su versta, del cobro de las deudas de los socios, del reparto de utilidades en el caso de que las hubiera y de saldar las cuentas de la cooperativa con el banco. Aún y cuando tenía que contar con suficiente autoridad para **tomar las decisiones que exigían sus funciones en un momento dado,** era la cooperativa en su conjunto a la que correspondía determinar

las normas que debían regir cada función. Tenía que determinar por ejemplo el precio al que se recibiría el café de los socios tomando en cuenta los posibles precios de venta y los costos; de igual manera debía definir a quien venderían la producción y en general todos los criterios de funcionamiento de la cooperativa.

De ahí que se promoviera la celebración regular de asambleas generales en la que todos los socios pudieran participar para definir esos criterios generales; se pensaba entonces que la participación democrática y mayoritaria sería una de las formas más eficaces para evitar que se volvieran a producir decisiones como las que habían llevado a la destitución del tesorero de la cooperativa.

Al distribuirse todo el crédito obtenido -al llegar el momento de la cosecha- la cooperativa abrió el centro de recepción del café para captar la producción de los socios. Al principio de la cosecha la cooperativa vendía al Inmecafé actuando prácticamente como enlace entre los productores y el instituto, sin que hubiera ninguna diferencia en los precios obtenidos individual y colectivamente. Se presentaron inclusive serios problemas ya que la cooperativa aceptaba inicialmente toda la producción que le presentaban los socios sin diferenciar la calidad del producto, afectando la de la producción global.

Conforme fue avanzando la cosecha y que se vendió parte del café reunido, la cooperativa empezó a comprar la producción de los pequeños productores que no eran socios, previendo al mismo tiempo la venta directa a las casas de exportación de Jalapa y de Córdoba, ya que los precios pagados por éstos eran superiores a los que el instituto entregaba en la sierra. Fue la primera vez que los productores organizados buscaban un mercado fuera de la región, lo que les permitió obtener ganancias que de otra manera hubieran quedado en el instituto.

Con los beneficios logrados se podría haber creado un fondo para ampliar las actividades de la cooperativa en el ciclo siguiente y además distribuir utilidades entre los socios. Sin embargo, al final de

la cosecha y cuando era necesario cubrir la deuda con el banco fue evidente que algunos de los productores mas importantes y sobre todo los que habían obtenido montos superiores de crédito, no estaban dispuestos a pagarlos aduciendo que era el pago que se les debía por su participación en el largo periodo de tramitación de la cooperativa. Para pagar al banco, la cooperativa tuvo que recurrir a las utilidades de tal manera que no fue posible en ese primer año acumular un capital para reiniciar las actividades del año siguiente.

2.3 Ampliación de los programas

A pesar de que hubieran quedado algunos socios debiendo cantidades importantes de dinero, la cooperativa en su conjunto había cumplido su compromiso con el banco. Además de que esto le daba la posibilidad de conseguir financiamiento de nuevo, obtenía reconocimiento a nivel regional ya que había sido un medio eficaz para que los productores obtuvieran crédito y era sabido que había conseguido vender su producción a un precio más alto del pagado por el instituto. Eso significaba que la cooperativa había obtenido utilidades lo cual representaba un caso insólito en la región.

Sin embargo, internamente se habían producido problemas que iban a repercutir posteriormente. Como la cooperativa no había contado con los medios para exigir que pagaran su deuda algunos de sus miembros, aunque éstos se desprestigiaran, su actuación creaba un antecedente negativo. En las asambleas se **insistió** siempre sobre el fraude cometido, pero una sanción moral no era suficiente. Los productores acusados, que no se retiraron de la cooperativa, no volverían a ser sujetos de crédito, pero se convirtieron en una fuerza opositora a las directivas y a las acciones de la cooperativa.

Si en un principio la cooperativa no los expulsó, se debía a que se pensaba que con la presión de la mayoría de los socios se podrían recuperar los fondos utilizados, y cuando esto resultó inoperante, la posición adoptada fue la de excluirlos de la cooperativa ya que contradictoriamente, ellos también estaban gozando de las utilidades. Sin

rn embargo, tampoco se llevó a cabo esta decisión , ya que en las asambleas nunca se planteó abiertamente, pero sobre todo, porque ante la fuerza que tenían por su posición económica, el consejo de administración y el grupo que lo sustituyó no se sintió capaz de proponer tales medidas.

Con el consejo que entró en funciones en el siguiente ciclo productivo, el administrador y el grupo continuaba participando con la cooperativa después de haberlo apoyado para obtener su registro y el crédito de avío, se plantearon la posibilidad de que la cooperativa ampliara sus beneficios a un número mayor de socios y a la comunidad y que iniciara nuevos programas. La obtención del crédito, siendo fundamental, no era el objetivo final y menos para favorecer unos cuantos -como había sido el caso-, sino que sería la base para desarrollar una serie de acciones que redundara en un bien colectivo.

Se solicitó de nuevo un crédito, pero en esa ocasión, además del crédito de avío se pidió un crédito refaccionario. De su utilización dependería la ampliación de los programas cuyos objetivos eran, por una parte, participar en el mercado con mas medios, mejorando la comercialización y por otra, proteger los ingresos de los productores abriendo una tienda de la cooperativa para la venta de bienes de consumo de primera necesidad.

El crédito de avío se distribuyó entre los socios en función de la actividad que cada uno había hecho. El crédito refaccionario se destinó a tres programas; una parte permitiría el funcionamiento del centro de recepción para que éste pudiera pagar en efectivo a los socios **aún antes** de realizar la venta de la producción; otra parte cubría los costos para comercializar la cosecha, lo que incluía también la compra de medios de transporte y mas adelante de la energía para transformar el café y torreficarlo. Una última parte cubriría el fondo de operación de la tienda con el cual se podría comprar el inventario inicial, ya que una vez iniciadas sus actividades, debería autofinanciarse.

Al iniciarse la cosecha 1975-1976 se volvió a abrir el centro de recepción de la cooperativa para concentrar la producción de los

socios y para comprar la de aquellos que no lo eran; la compra podía ser una medida favorable para los pequeños productores cuando el instituto dejaba de comprar, ya que los precios que pagaba la cooperativa a los que no eran socios eran semejantes a los fijados por aquél. El encargado de recibir y pagar la cosecha era el Administrador quien estaba auxiliado por un almacenista y en los períodos de mayor intensidad de la producción también participaba el tesorero.

En el centro de recepción se trataban también todos los aspectos relacionados con la cooperativa. Ahí se llevaba el control de la entrega de cada socio, de sus pagos y en general de todas las operaciones de la sociedad.

Para que la venta en común fuera ventajosa, la cooperativa había experimentado que era necesario asegurar un mercado fuera de la región. Una posibilidad, que se había ensayado en la primera cosecha, era vender directamente para la exportación a las empresas a ello dedicadas; la otra era transformar el café y torreficarlos para venderlo en el mercado nacional. En la primera operación habían tenido bastante éxito, pero habían dependido de los transportistas de la región para trasladar su producto; por lo tanto y en función de los otros programas planteados, se utilizó parte del crédito para la compra de un camión de carga.

La utilización óptima del camión aceleró la instalación de la tienda; de tal manera que saliera la producción regional y entrara la mercancía. Al igual que el centro de recepción, la tienda se instaló en la cabecera municipal, vendiendo a precios más bajos que el nivel predominante del comercio local, por lo que se convirtió en una fuerte competencia para los comerciantes, algunos de los cuales siendo miembros de la cooperativa se opusieron abiertamente a ella. La tienda vendía a todos los socios y no socios y su volumen de ventas era semejante al de los grandes comercios del municipio, aunque éstos también vendían, serie de productos que no se conseguían en la cooperativa.

A pesar de los ingresos que obtenía, casi desde un principio la tienda empezó a tener déficit en sus cuentas; el objetivo de la

no era obtener utilidades pero si cubrir sus costos de operación, entre los que se contaban principalmente fletes y después salarios. Si los precios eran adecuados para cubrir los costos, las pérdidas reflejaban necesariamente que se estaban produciendo fugas y que los controles administrativos no eran suficientes. La responsabilidad era comparada tanto por los encargados directos de las ventas como por los responsables de las dos bodegas que tenía la tienda y los que transportaban la mercancía.

Siendo la cooperativa una empresa colectiva y la tienda uno de sus programas, no era previsible que se presentaran este tipo de problemas, pero su existencia y sobre todo el monto de los faltantes era la expresión de que esa no era la visión de todos los productores. Al mismo tiempo, el hecho de que al ser conocida esa situación no hubiera una respuesta de los socios para que fuera corregida, también indicaba que no se había creado una responsabilidad común y que la única salida era terminar con el programa y cerrar la tienda.

En forma paralela a la instalación de la misma, se habían dado los primeros pasos para incursionar en el mercado nacional el que podría resultar relativamente más estable que el internacional con sus altibajos en los precios. Se compró la maquinaria para procesar el café, tostarlo y molerlo, instalando todo en la ciudad de México; en la sierra no se contaba con energía eléctrica para el funcionamiento de la maquinaria, cuya instalación además resultaría muy difícil por la falta de caminos; por otra parte siendo el mercado más seguro, se le transformaría en el lugar y se podría almacenar antes de su venta.

Por su localización, pero no sólo por ella, para el proceso de transformación la cooperativa dependió de técnicos que no eran productores ni socios; la participación de éstos últimos en ese programa fue prácticamente nula y a ello contribuyó la distancia entre la región productora y la ciudad de México. Pero a través de las asambleas se mantenían informados a los miembros los avances que se iban logrando.

A la vez que **se empezó a transformar** el café, fine necesario que la cooperativa **encontrara clientes para su producción**, actuando entonces como una distribuidora. **Esta última** empezó a trabajar en muy pequeña **escala a principios** de 1976 para hacer los primeros ensayos, destinando todavía la mayor parte de la cosecha a la venta para la exportación.

Al entrar directamente en el mercado con su producto preparado para el consumo directo, la cooperativa se enfrentó a una serie de problemas que iban haciendo cada vez mas compleja la venta; no sólo tenían que cumplir con todos los requisitos que exigían las diferentes dependencias gubernamentales vinculadas con el comercio de productos **alimenticios** para poder registrar la marca de su producto, **sino** que además se encontraban con que éste no era conocido y que a pesar de que existiera una gran demanda, no iba a ser fácilmente aceptado. La publicidad, por ejemplo, era un aspecto que les era por completo ajeno y que sin embargo, formaba parte **de las reglas** del mercado.

Después de muchos intentos para establecer pequeños canales de comercialización que resultaron **insuficientes** para el volumen de la producción, la cooperativa se vio obligada a negociar la venta de su producto con los grandes mayoristas y entre ellos dos empresas gubernamentales: el Inmecafé y la Conasupo.

Durante dos años se continuó transformando el café sin que hubiera un volumen de producción constante, **sino** que, dependiendo de los posibles compradores, contrataban entregas fijas ir a que la baja del precio de 1977-78 en el mercado internacional también había repercutido nacionalmente.

Con las utilidades que se fueron obteniendo de la venta de café -tanto el tostado como el pergamino para la exportación- se empezó a pagar parte del crédito refaccionario que se había destinado a la, operación de la cooperativa, ya que era **un financiamiento** pagadero en tres **años**. En cambio, por lo que se refiere al crédito de avió, también en el segundo ciclo habían quedado algunos socios sin cubrir sus deudas.

Como con las utilidades se tenía que pagar el crédito refaccionario, la cooperativa **no pudo cubrir las deudas de sus socios y al no cumplir su compromiso con el banco, no pudieron solicitar un nuevo financiamiento. Existía además el déficit de la tienda que se había acumulado a las deudas de los socios; al faltar un nuevo crédito, los productores dejaron de entregar su cosecha para venderla en común, de tal manera que también fue desapareciendo la posibilidad de obtener utilidades en esa operación y disminuyó el aprovisionamiento a la distribuidora. Como un proceso en cadena, se fueron deteniendo los programas, manteniendo la cooperativa una deuda con el banco por el crédito invertido en la maquinaria, la que dejó prácticamente de ser utilizada.**

2.4 El beneficio del pueblo

Cada uno de los programas que se puso en práctica en la cooperativa caracterizó una etapa diferente en su desarrollo. En la primera se trató fundamentalmente de conseguir un crédito para cada uno de los socios y de concentrar la producción para venderla primero al Inmecafé y después a los exportadores.

En una segunda etapa se solicitaron dos tipos de crédito y el centro de recepción compró también el café a los productores que no eran socios de la cooperativa para vender la producción global a **las casas** de exportación. También empezó a trabajar la tienda que funcionó prácticamente a lo largo de un año.

La distribuidora y elaboradora de café constituyó la tercer etapa de la vida de la cooperativa cuando prácticamente estaba por cerrarse la tienda y fue cuando la sociedad obtuvo los mayores beneficios económicos. Mas que un crecimiento progresivo, cada una de las etapas constituyó un intento para superar los errores que se habían producido en el periodo precedente.

Estando tan vinculados los programas que afectaban a los productores, cada una de las decisiones que se iban tomando implicaban casi automáticamente **una nueva** decisión que llevaba a poner en funciona-

miento un nuevo programa, sin que la cooperativa estuviera capacitada **para asumirlos tan rápidamente**. **la instalación de la tienda por ejemplo**, que se aceleró por la compra del **camión**, implicaba, Ipara obtener bajos **costos, la negociación con la empresa estatal distribuidora de alimentos** para que surtiera de mercancía y además que se definieran dentro de la cooperativa los principios de funcionamiento de la tienda, de su administración, de quienes serían sus responsables y cuales sus funciones. Pero la presión del tiempo al estar saliendo ya la producción de café, se dio prioridad a la tramitación ante la Conasupo y se descuidó la organización **misma de la tienda, limitándose a nombrar un responsable quien se** encargaría de las ventas y un almacenista para hacerse cargo de la bodega en el último punto a donde podía llegar **el camión**.

La decisión de abrir la tienda al igual que otras medidas que se **tomaron en la cooperativa seguían una secuencia que objetivamente** era lógica y el éxito de un programa ya fuera que dependiera de la existencia de otro que apoyara sus efectos o que facilitara el desarrollo **de una nueva acción**.

Con todo, el razonamiento en el que se basaba la toma de decisiones sólo era compartido por un pequeño grupo dentro de la cooperativa y no por todos los socios. En gran medida, aunque las **proposiciones para ampliar los programas fueran discutidas en las** asambleas generales, eran el consejo de administración y en particular el administrador con el grupo externo los que tomaban las decisiones sobre las diferentes acciones que convenían a la cooperativa. Al no estar asimiladas las decisiones por los socios, no eran seguidas de una participación real, y en mucho los programas fueron apreciados como algo provechoso, pero ajeno.

Estas fallas, con ser muy importantes, sólo eran el reflejo de una situación provocada por las diferencias que existían desde un principio entre los participantes y que se fueron acentuando en el transcurso del desarrollo de la cooperativa.

La posición económica del grupo de productores que promovieron la formación de la cooperativa determinó desde un inicio la

orientación que querían darle. La cooperativa era para ellos un sinónimo de crédito y de ingresos.

La formación de las UEPC **fue una buena** oportunidad para que **algunos de los productores intensificaran de nuevo los esfuerzos** para que avanzaran los trámites para el registro de la cooperativa, y en ello contaron con el apoyo del grupo externo a la región.

El grupo por su parte se planteaba colaborar con los campesinos **indígenas y se proponía realizar con ellos diferentes programas de desarrollo para contribuir a mejorar las condiciones de existencia. Entre otros medios, el crédito constituía una forma de disminuir la dependencia de los pequeños productores con respecto a los comerciantes y agiotistas. De ahí que en principio no se contrapusieran las proposiciones de los productores para registrar su cooperativa y conseguir un financiamiento y los planteamientos del grupo.**

Sin embargo, lo que era menos claro era que había una concepción muy diferente entre lo que los productores interesados tenían sobre lo que era la cooperativa y lo que el grupo externo concebía como tal. Como hemos dicho, la preocupación principal de los primeros era el crédito y la capitalización de sus explotaciones y el único objetivo común **era conseguir el financiamiento; más allá de eso no había un intento de trabajo común. Pero esta visión, que se fue manifestando poco a poco, no era evidente en ese momento; mas bien, entre sus representantes siempre insistían en que su acción obedecía a la necesidad de que se hiciera justicia y se beneficiara al pueblo.**

En su participación, el grupo externo veía en la cooperativa una iniciativa campesina para organizar su producción y a través de ella obtener beneficios colectivos para el pueblo, sin distinguir en ese **momento que los productores que la integraban eran en su mayoría** los que tenían mejor posición económica en el municipio y entre los **que se contaba también comerciantes importantes.**

El grupo planteaba llevar a cabo diferentes acciones que promovieran la cooperación entre los productores al vender en común y pretendía desarrollar prácticas colectivas para que se favorecieran

también los campesinos mas pobres cuyo ingreso a la cooperativa promovió, y a la comunidad en su conjunto.

Con todo, para la mayoría de los productores el desarrollo de los **diferentes programas representó una oportunidad para crear una empresa mercantil cuya finalidad era la obtención del lucro.**

Las diferentes posiciones e intereses que se fueron manifestando con el tiempo entre los productores fueron provocando no sólo **enfrentamientos entre ellos sino también con el grupo** externo. Lo que primero se interpretó como una desviación de algunos campesinos que podría ser superada con la participación de la gran mayoría, resultó **en realidad la expresión de una posición definida y en sus divergencias** los productores buscaban el apoyo del grupo el que fungía en ocasiones como mediador para dirimir diferencias sin poder oralmente modificar **los objetivos que se planteaban ni la dinámica que se estaba creando.**

Por ejemplo, la destitución del tesorero en la primera etapa del reparto del crédito estaba enmarcada dentro de estas contradicciones. Entre los distintos productores se daban conflictos; por intereses que eran contradictorios pero no antagónicos, mientras que con el grupo **externo, al pretender éste transformar el funcionamiento y los objetivos** de la cooperativa, se producían planteamientos contradictorios y a veces **antagónicos. Entre los productores no era un problema fundamental el** que a uno de ellos se le entregara un crédito que duplicaba el límite fijado -y que después no lo pagara- ya que en otras circunstancias cada uno habría tratado de hacer otro tanto; en cambio para el grupo, aceptar que se pasaran por alto las resoluciones que habían sido aceptadas por la cooperativa marcaba un inicio de actividades erróneas que tenía que corregirse.

Así que fue más bien a iniciativa del grupo externo, que el tesorero dejó sus funciones al ser aprobada esa medida por los demás productores. El hecho de que el tesorero fuera hijo de uno de los "principales" del municipio y que estuviera vinculado con la autoridad municipal **podría haber sido un elemento de peso para que no se le enjuiciara, pero en ese momento resultó mas importante para la mayoría de los**

socios, o mas bien de los integrantes del núcleo dentro del cual se tomaban las decisiones como era el consejo de administración y unos cuantos allegados, no manifestar un desacuerdo con la proposición del grupo cuya intervención había sido fundamental para obtener el crédito.

Además era una buena oportunidad para atacar los intereses de algunos sin necesidad de enfrentarlos directa y abiertamente sino por intermediación de terceros. Este tipo de acciones se fue repitiendo a lo largo del tiempo de tal manera que se fueron creando alianzas temporales entre diferentes sectores y una participación diferente en la cooperativa que permitió a unos ocupar los puestos de responsabilidad para mejorar su posición en el municipio, dejando al grupo externo la responsabilidad de los enfrentamientos que se producían.

La sustitución de un Consejo de Administración por otro no tuvo repercusiones importantes, ya que entre sus integrantes no había grandes diferencias sino mas bien lazos de amistad y compadrazgo entre ellos y entre algunos existía también asociación para el trabajo. Pero su cambio coincidió con la recuperación del crédito cuando algunos productores quedaron sin pagar sus préstamos, los que representaban una proporción importante dentro del total. El cambio de responsables facilitó el incumplimiento de los deudores: por una parte consideraron que no les correspondía exigir el pago de lo que no habían distribuido, pero sobre todo, no estaban interesados en crearse conflictos con los deudores, quienes gozaban de una posición privilegiada en el municipio.

Por su parte, el administrador pretendía estar en favor de que se presionara a los socios para que cubrieran sus préstamos. Con ser aparentemente más firme su posición, en la práctica no se traducía en acciones concretas lo que dependía en buena medida de su situación personal. Por una parte, el puesto que desempeñaba lo favorecía al darle prestigio en la comunidad, pero no tenía la fuerza suficiente para enfrentar a los productores poderosos y mas bien buscaba el apoyo de algunos de entre ellos para afianzar su posición como se vio más adelante.

Además **de la problemática que representaba la existencia de diferentes grupos de intereses y de la predominancia de algunos productores, una característica de la cooperativa era que ésta no contaba con ningún mecanismo para favorecer la participación de todos sus socios ni para ejercer una presión real sobre sus miembros en el caso de algún incumplimiento.** Tal y como se **había creado la cooperativa, no se prevenían instancias en las que se diera la participación de los socios; la gran mayoría de los productores quedaban al margen,** ya que se **habían acercado a la cooperativa principalmente para obtener un crédito, pero sin tener ingerencia en su administración ni en la distribución de los recursos.** La celebración de las **asambleas era la única posibilidad con la que contaban los socios para participar en las decisiones tomadas en la sociedad, pero en la práctica era un número muy reducido, entre los productores más importantes, los que intervenían activamente en las asambleas discutiendo las proposiciones, mientras que la mayoría se sumaba a las resoluciones adoptadas por el pequeño grupo al que la mayoría podía estar vinculada por distintos lazos de amistad, familiares y otros.**

Los resultados **de la aplicación del crédito durante el primer año de vida de la cooperativa manifestaban que los errores cometidos al distribuirlo no habían sido superados,** ya que los **mismos entre quienes sé había originado el conflicto, no habían cubierto su deuda con la cooperativa. En cambio, con las utilidades de todos los socios se había pagado al banco.** Este **hecho podía haber sido suficiente para que el grupo externo retirara su apoyo a la cooperativa ya que en lugar de obtenerse un beneficio para el pueblo, un pequeño grupo había aprovechado su posición para sacar mayores ventajas.**

Sin embargo, el deseo de hacer llegar los logros que se habían obtenido a un mayor número de productores y las posibilidades que se planteaban por la participación de algunos, aunque su número fuera reducido, entre ellos el administrador, impulsaron no sólo que se solicitara un nuevo crédito sino que se ampliaran los programas de la cooperativa creyendo que con mayores resultados aumentarla La participación de todos los productores y al obtenerse un Ineficío colectivo,

serían ellos los que exigirían a los productores morosos el cumplimiento de sus obligaciones, no con el banco, **sino con la** comunidad.

Las proposiciones generales partieron del grupo externo planteando que su realización fuera discutida y decidida democráticamente por todos los socios para que de esta manera se diera su participación en ellos y que fuera responsabilidad de todos el logro de los objetivos. Cada programa podría permitir no sólo a los miembros de la cooperativa sino a la comunidad contar con un abastecimiento barato y con un aumento real de sus niveles de ingreso. No obstante, transformar la práctica que había caracterizado la formación de la cooperativa, no era una acción que pudiera producirse de un día para otro.

La composición de la cooperativa y las relaciones entre sus miembros seguían siendo las mismas y el mecanismo de toma de decisiones quedaba en manos de un pequeño grupo. Aunque se convocaran asambleas para discutir las proposiciones, la resolución seguía adoptando la misma forma, es decir, la aceptación de lo que propusieran los que detentaban el poder, sin que esto garantizara la participación de todos los socios cuando se trataba de que los diferentes programas empezaran a funcionar.

En realidad, en el momento en que la cosecha tenía que ser vendida, la preocupación principal era la búsqueda de mercados, de los mejores precios así como de resolver una gran cantidad de detalles, descuidando por completo la manera en que los socios podían participar. Esto se acentuó en la etapa de creación de la distribuidora, ya que también en ese caso los problemas prácticos que había que resolver para que la empresa mercantil funcionara eran *tales*, que en la organización económica de los campesinos, éstos estaban ausentes.

El deseo de colaborar expresado por el administrador y su participación en todas las acciones, favoreció que se creara un vínculo entre él y el grupo que proponía nuevos programas, apoyándose mutuamente. En última instancia el administrador actuaba como intermediario entre el grupo y la mayoría de los socios. A pesar de que todas las proposiciones fueran aceptadas unánimemente era

difícil que los productores se comprometieran para hacerse responsables de uno u otro programa, lo que en realidad era el resultado de la manera en que la proposición había sido aceptada y la concepción de lo que era la cooperativa.

Con la segunda obtención del crédito, para la mayoría de los productores, en especial los más pobres, ésta seguía siendo el ente al que se le solicitaban préstamos, y con los programas que se proponían, sobre todo para los productores medios, la cooperativa se convertía en una buena empresa. Por ejemplo, si se planteaba que el **centro de recepción comprara café a los campesinos que no eran socios** para impedir que tuvieran que vender a los comerciantes, esta medida era una buena oportunidad para obtener utilidades ya que seguramente venderían a un precio más alto del que pagarían a cada productor y ellos no recibirían una participación de los beneficios.

Pero si la cooperativa había de ganar, por qué no habría de hacerlo cada uno de los integrantes, y si era necesario trabajar para que la cooperativa funcionara debería pagar **un salario** por hacerlo. Este tipo de participación en los diferentes programas determinó que se estableciera una relación patrón/empleo entre el administrador de la cooperativa y aquellos que trabajaban, ya fuera en el centro de recepción, **en la tienda, en el almacén o el transporte, cuando de lo que se trataba era de que algunos socios pudieran dedicarse de tiempo completo a las actividades de la cooperativa para su mejor funcionamiento.**

Al desvirtuarse la relación entre los socios que participaban directamente en el desarrollo de los programas de la cooperativa, se favoreció por una parte, que el administrador fuera adquiriendo cada vez mayor poder al interior de ella, que los responsables (de los programas no se sintieran comprometidos con ellos ni con la cooperativa de la que formaban parte, y que la mayoría de los socios se desentendieran de su funcionamiento, aprovechando esa situación algunos de ellos para derivar algunas ventajas personales, como fue por ejemplo, el caso de la tienda, cuyo responsable estaba vinculado con el administrador.

Con cada nuevo programa se pensaba recuperar las pérdidas que se habían producido en el anterior, pero contrariamente a lo esperado, cada uno constituía una nueva oportunidad para que aquellas aumentaran. Además, en la medida en que no se había podido presionar a los socios que no habían cumplido con la sociedad, también los responsables de algunos de los programas trataron de sacar provecho de su puesto. El caso más notorio fue el del administrador mismo, quien después de haber promovido el desarrollo de los diferentes programas, también favoreció el nombramiento de miembros de su familia y de algunos productores con los que formaba un grupo, para tratar de poner la cooperativa y sobre todo la distribuidora, a su servicio, después de haber facilitado la fuga de fondos de la tienda y tratado de que este hecho pasara desapercibido para la sociedad, cuando su actitud inicial había sido de exigir la honestidad de todos los socios.

Finalmente él también defendía sus intereses personales los que habían sido favorecidos a través del desempeño de su cargo. Al adoptar esta posición, desaparecía la base que había dado lugar al apoyo mutuo con el grupo interdisciplinario y no existiendo entre los productores otra fuerza que se opusiera a esa corriente, el grupo dejó la cooperativa y con los miembros del consejo de administración decidieron destinar los últimos ingresos de la distribuidora a pagar otra parte del crédito para que la cooperativa pudiera dar por terminadas sus actividades.

En su desarrollo, la cooperativa estuvo constantemente tratando de realizar dos objetivos: uno era la búsqueda de la ganancia como empresa mercantil y el otro el logro de beneficios para la colectividad. Sin ser necesariamente contrapuestos, su prioridad dependía de la concepción que tenían sus integrantes. El problema surgía desde el momento en que para el grupo de productores que estuvieron en el origen de la iniciativa y cuya intervención en la cooperativa era la que tenía más peso, la finalidad era aumentar las ganancias sin que la participación mayoritaria fuera necesaria y sin que se plantearan enfrentar los problemas sociales de la comunidad. En cambio, para un pequeño núcleo representado principalmente por el grupo interdisciplinario, la

cooperativa sólo tenía razón de ser en la búsqueda de bienestar colectivo y las ganancias sólo eran un medio , pero contradictoriamente, por la dinámica del proceso, era el que más participaba parí hacer posible que se obtuvieran las utilidades.

3. La cooperativa **de campesinos pobres**

A pesar de la relación de dependencia que se creó entre los campesinos y el Inmecafé, algunos productores trataron de presionar al instituto para que sus programas se cumplieran efectivamente, ya que una cosa eran sus declaraciones y otra la manera en que se llevaban a la práctica. Esos campesinos pugnaban por una participación efectiva en la gestión de las UEPC y en la administración de los centros de compra; insistían en que el precio fuera justo, que se pagara en efectivo a los productores y que el instituto comprara a los productores y no a los comerciantes, sobre todo cuando escaseaban sus fondos, e igualmente, que los créditos fueran oportunos, ya que no era suficiente un crédito barato sino que era necesario que se entregara de acuerdo con el calendario agrícola.

Ante los inconformes -que no atacaban al instituto, sino que proponían su participación para mejorar los programas-, el instituto respondió negándose a comprar sus cosechas directamente y excluyéndolos de las listas de los créditos. En respuesta a la política adoptada por el Inmecafé, los productores, que además habían promovido en sus inicios la acción del Inmecafé, decidieron dar la batalla en contra del instituto y para ello hacerse de un instrumento de lucha sobre todo en el terreno económico. Tomando en cuenta la experiencia que se daba en un municipio vecino, promovieron la constitución de una cooperativa pero con la particularidad de que ésta quedaba inscrita dentro de una estructura orgánica que habían creado los campesinos: el Comité Organizador de los Pequeños Productores de la sierra mazateca, del cual la cooperativa vino a ser el brazo económico.

3.1 Su origen. El comité organizador

En el proceso de la creación de las UEPC en la sierra mazateca se fueron destacando algunos campesinos que siempre estaban dispuestos a colaborar para que todos los pequeños productores pudieran

obtener financiamiento del instituto. Muchos de ellos además de ser socios delegados de sus propias unidades, prestaban diferentes servicios a su comunidad y para promover la formación de las UEPC participaban como intérpretes en las asambleas de diferentes pueblos, orientando e informando a los productores de lo que pasaba en otras unidades.

Esa participación les permitió ampliar sus inquietudes, ampliando los horizontes de su problemática local para ir ;adquiriendo una visión regional de la sierra. Al mismo tiempo, el conocimiento entre ellos los fue cohesionando como un grupo de compañeros que se planteaban los mismos objetivos: buscar formas para mejorar las condiciones de sus pueblos.

En forma paralela **a las asambleas** convocadas por el instituto, ese grupo de campesinos, junto con los promotores del grupo interdisciplinario que venía trabajando en la región empezaron a celebrar reuniones periódicamente en forma independiente. Se había invitado **en especial a los responsables o representantes de las unidades** que sobresalían por sus posiciones críticas ante los programas oficiales para que éstos fueran mejores; ya que si el instituto decía que "era de los campesinos", ellos consideraban que tenían p,roposicionces que hacer y quejas que presentar cuando había lo que para ellos eran errores y engaños.

En las reuniones que tenían lugar cada 20 días en diferentes localidades, participaban campesinos de 18 pueblos. Su intención era lograr que la aplicación de los programas del instituto fuera más democrática y para presionarlo tenía que darse una coordinación entre las UEPC, ya que cada una se vinculaba individualmente con el instituto.

A lo largo de diez meses de reuniones, los participantes acordaron darle una estructuración formal a sus juntas con el fin de que pudiera ser más efectiva su actividad y obtuvieran el reconocimiento como representantes colectivos de sus respectivas UEPC. Al mismo tiempo, se pretendía constituir un órgano que pudiera entrar en

contacto con una organización campesina nacional e integrarse a ella para darle una orientación sindical a su nueva estructura. Este último aspecto quedó en proyecto y no se llegó a dar tal integración.

A mediados de 1975 se celebró la asamblea constitutiva del comité organizador de los Pequeños Productores de Café de la Sierra mazateca integrado por 18 comités locales, los que a su vez estaban formados por un presidente, un tesorero y un secretario nombrados en las asambleas de cada pueblo. Las reuniones del comité organizador se continuaron realizando cada 20 días, pero a diferencia de las juntas anteriores en que cada uno de los participantes asistía a título individual, al formar el comité eran los representantes nombrados por las asambleas los que participaban.

La constitución del comité significó la realización de un intenso trabajo de base entre las diferentes UEPC para motivar en ellos la posición crítica que se estaba desarrollando en el grupo promotor del comité y fue sobre todo el incumplimiento del Inmecafré el que favoreció la participación de las unidades en la creación de este organismo.

Una de las funciones que cumplía el comité era la de articular a las diferentes UEPC, sirviendo al mismo tiempo como un medio de información y de comunicación de los problemas que enfrentaba cada unidad. A la vez, el proceso de crítica al instituto era formativo ya que llevaba al comité a plantearse posibles soluciones. Sin ser resolutivas, sus decisiones constituían la base de acciones comunes.

El comité no contaba con una mesa directiva permanente y todos los comités locales tenían igual representación y responsabilidad. En cada reunión se nombraba una mesa de debates para dirigir la discusión y ahí se decidía el lugar de la siguiente junta, encargándose de su preparación el comité local respectivo.

La participación era bastante regular y continua, y entre los delegados empezaron a destacarse algunos campesinos por su dinamismo, su deseo de colaborar apoyando por ejemplo, la realización de diferentes asambleas y sobre todo por las proposiciones que hacían. En cierta manera empezaron a ser reconocidos dentro del

comité como los dirigentes de quienes se esperaba una orientación en las discusiones.

El trabajo del comité siempre se hizo en forma abierta, aprovechando a veces las asambleas convocadas por el instituto para fomentar en los productores la necesidad de que todos participaran en el comité organizador para tener una posición de fuerza ante el instituto. En gran medida esto era posible porque se hablaba en mazateco y los funcionarios del instituto no lo hablaban, pero además porque la discusión giraba en torno a la eficacia de los programas.

las autoridades municipales estaban al tanto de la celebración de las juntas y aunque desconfiaban de éstas, no podían reprocharles que estuvieran buscando el beneficio de los pueblos. Pero nunca apoyaron las acciones propuestas por el comité y cuando pudieron, sobre todo a instancias del instituto y de los comerciantes, las obstaculizaron. Así, decía uno de los participantes: "como se estaba llegando a muchos campesinos de muchos pueblos y éramos independientes del gobierno, nos empezaron a acusar de comunistas".

En las reuniones periódicas del comité se fue ampliando la temática de las discusiones, pasando de los problemas que los productores tenían con el Inmecafé, a la reflexión sobre la situación, sobre todo material predominante en sus pueblos. El comité organizador pretendía tomar a su cargo ésta, proponiendo medidas que podrían realizarse colectivamente para hacerles frente; pero hasta ese momento no contaban con un programa que definiera una línea de acción en la que se fuera ubicando cada paso y la manera de llevarlo a cabo. La discusión en sí era muy importante y representaba un gran adelanto con respecto a una posición individual y al sentimiento de impotencia ante la magnitud de los problemas, pero por lo mismo, sus proposiciones eran insuficientes y de larticuladas.

Aunque esto fuera una de sus limitaciones, su dinámica era muy grande y podía esperarse que sus planteamientos se fueran concretizando progresivamente. La movilización que lograba era permanente y cada mes asistían entre 40 y 50 campesinos a las juntas del

comité. Por haber sido elegidos **en las asambleas** de cada pueblo, era su representatividad la que le daba fuerza al organismo creado para discutir y plantear soluciones.

Al mismo tiempo que los productores tenían sus representantes ante el comité organizador, cada uno seguía formando parte de las UEPC. La actitud crítica que empezó a ser **más general**, puso en guardia al Inmecafé que comenzó a poner obstáculos a los miembros de estas unidades, sobre todo en lo que se refería a la obtención del crédito.

En la cosecha 75-76 por ejemplo, el instituto dejó de convocar a las asambleas preparatorias a la cosecha, en las que se hacían las solicitudes del crédito. Para evitar que el instituto rechazara el crédito a los productores, el comité tomó **la iniciativa** de recopilar la información que año con año se pedía a los socios y hacerla llegar a las oficinas del instituto.

Por primera vez, el Inmecafé se negó a dar el carácter oficial a las listas que habían sido elaboradas por los campesinos -aunque en los ciclos anteriores ellos hubieran participado- alegando que únicamente se daría crédito a los socios de las unidades que hubieran entregado directamente su documentación a sus empleados.

Se les informó además que cualquier UEPC que tuviera un adeudo de 10 por ciento sobre los préstamos obtenidos en el ciclo precedente, no tendrían derecho a recibir ningún financiamiento, a pesar de que el instituto hubiera cerrado sus centros de compra en el ciclo anterior.

Pero sobre todo, el instituto amenazó que quedarían excluidos de **sus programas todas** las UEPC **que mantuvieran una relación con el** comité organizador. Ante la incertidumbre de cómo se desarrollarían los acontecimientos, algunos campesinos volvieron a adoptar una actitud tímida ante el instituto y disminuyeron sus contactos con el comité.

Frente a la negación prácticamente definitiva a sus solicitudes de crédito y por la posición del instituto al boicotear el germen de organización que se estaba creando, el comité convocó a **una asamblea** extraordinaria a la que asistieron no sólo los representantes sino muchos

voluntarios, reuniéndose más de 200 campesinos para discutir el papel que jugaba el instituto y las posibles alternativas que tenían los productores.

Entre otras posibilidades, y sobre todo para resolver el problema inmediato del financiamiento, se habló de la experiencia de un grupo de productores que en otro de los municipios de la misma región, después de varios años de trámites habían logrado constituirse en una cooperativa y habían obtenido un crédito el año anterior de una fuente diferente al Inmecafé. Se acordó en esa asamblea que la tarea principal que a partir de ese momento tenía que realizar el comité organizador era lograr la formación de una cooperativa de los pequeños productores.

3.2 La cooperativa de venta

Para la gran mayoría de los productores de las IJEPC que habían nombrado a sus comités locales, la creación de la cooperativa equivalía prácticamente a disponer de un medio para solicitar un crédito. Su concepción no era más amplia de lo que hasta ese momento había sido la UEPC, ya que por medio de ésta habían tenido acceso al financiamiento del instituto y a través de la cooperativa posible mente lo obtendrían de otra manera.

A pesar de lo limitado de esta visión, que por otro lado respondía a las necesidades inmediatas de los campesinos y al temor a volver a caer en manos de los comerciantes y de los usureros como lo habían estado durante años, lo importante era la actitud firme de muchos productores de no aceptar que el instituto limitara el funcionamiento de sus organismos propios y de buscar -y para eso contaban con sus representantes- un camino diferente.

Por ejemplo, se podía haber propuesto que los socios de las UEPC que tuvieran comités locales se integraran individualmente a otras unidades para obtener crédito ese año, pero en la mayoría de los casos y con los problemas que esto representaba, los productores decidieron apoyar al comité.

Para muchos de los comités locales que integraban el comité organizador, y sobre todo para el grupo que venía sobresaliendo internamente por sus intervenciones y por su participación, la cooperativa en cambio podría ser un medio a través del cual no solamente se conseguiría financiamiento, sino sobre todo que a través de ella se pudieran obtener mejores precios para la cosecha de café, lo cual representaba mayores ingresos. Al mismo tiempo, al contar con medios, la cooperativa podría hacer toda una serie de programas de beneficio colectivo como nunca se habían visto en la sierra.

Posiblemente el más ambicioso fuera el de crear casas de salud del pueblo en las que la administración y la medicina misma estuvieran en sus manos. Pensaban que podía partirse de la experiencia que tenían muchos campesinos no sólo en el empleo de la medicina tradicional sino sus conocimientos prácticos en medicina moderna. Además preveían la necesidad de formar a sus médicos en cursos para los cuales pedirían apoyo gubernamental.

Al unirse todos, también podrían hacer frente a los comerciantes abriendo sus propias tiendas sin temor a sus represalias. Creían también que la cooperativa podría hacer frente a los problemas educativos de la población. En general, "la idea original era que la cooperativa fomentaría en la gente la idea de luchar y los pretextos eran obtener mejores precios, créditos, etcétera".

La expresión de todos esos proyectos era la utopía a la que aspiraban los campesinos que daban vida al comité; y para ello, que ésta tomara la forma de cooperativa u otra, era un aspecto secundario. Además, por la poca tradición que había en la creación de sociedades del tipo que fuera en las comunidades indígenas, poco sabían de lo que según la ley era una cooperativa, pero en ese caso constituía un medio para expresar la fuerza potencial que había en ese grupo de productores.

La constitución de la cooperativa implicaba realizar un sinnúmero de trámites en la ciudad de México ante diferentes Secretarías para que quedara debidamente registrada. Y en la sierra se trataba, para

cumplir con los mismos requisitos, de recoger las firmas y aportaciones de los productores que serían socios.

En principio, el comité organizador en su conjunto era el responsable de realizar ese trabajo, pero la participación se fue limitando porque era necesario tener alguna experiencia para poder desempeñar todas las comisiones. Por ejemplo, no todos hablaban español, ni todos sabían leer y escribir y además, había algunos que nunca habían ido a la ciudad y menos sabían como negociar con los empleados en las oficinas burocráticas. Eso no quiere decir que hubieran algunos que tuvieran mucha experiencia pero reunían más condiciones.

Además, la tramitación significaba salir de sus pueblos por un periodo que se prolongó caso cuatro meses en el que dejaron abandonados sus trabajos en el campo, sin que recibieran ninguna remuneración por el trabajo que realizaban ya que el comité nunca funcionó con recursos económicos, sino sobre la base de la movilización voluntaria y con el aporte de todos. Esos hechos propiciaron que la tramitación necesaria para registrar a la cooperativa recayera en unas cuantas personas a pesar de que todo indicara que los integrantes de la cooperativa serían más de 500.

Como una continuación lógica del proceso que se estaba dando, en la asamblea constitutiva de la cooperativa --celebrada en el primer trimestre de 1976-- se eligió para integrar el consejo de administración a los representantes de los comités locales que habían tenido mayor participación en las reuniones del comité organizador, dándoles formalmente el carácter de dirigentes que desde antes se les había reconocido.

En forma paralela a la cooperativa, el comité organizador siguió funcionando y celebrando sus reuniones, aunque las mismas personas integraban las dos estructuras. En ese momento no se era muy claro sobre cuáles eran las diferentes funciones que deberían cumplir cada una, aunque se pensaba que las del comité organizador deberían ser más amplias que las de la cooperativa. El comité debería orientar las decisiones y los programas de la última para que cumpliera con las

funciones que por lo menos el núcleo original del comité prevía, para que fuera un verdadero instrumento de desarrollo económico y de avance ideológico al servicio de los pueblos; con ella se rebasaba en definitiva la etapa de un enfrentamiento únicamente con el Inmecafé.

La importancia que iba adquiriendo la cooperativa fue condicionando que las reuniones del comité organizador se fueran convirtiendo en las juntas del consejo de administración de la cooperativa, **ya que era la tarea principal que se planteaba en ese momento y a partir de la cual se derivaban los demás programas.**

Durante el periodo de formación de la cooperativa, -desde finales de 1975 hasta mediados de 1976- se **multiplicaron las asambleas en los pueblos, reuniendo a veces a varios de ellos en una sola reunión para tratar de que a nivel de la base se fuera ampliando también la visión de la organización.**

3.3 Los programas de la cooperativa

Jurídicamente, los objetivos para los cuales se constituyó la cooperativa eran la realización de la venta en común de las cosechas y la compra de insumos y mercancías. Para el desarrollo de sus actividades, el consejo de administración podía solicitar en su nombre la contratación de un crédito con cualquiera de los bancos oficiales, aunque en la práctica los obstáculos que se ponían a tal concesión, por tratarse en su mayoría de productores minifundistas, eran muy grandes.

Inclusive el Banco de Fomento Cooperativo, que como su nombre lo indica debería favorecer las actividades de ese tipo de sociedades, trabajaba de preferencia con las cooperativas pesqueras, restringiendo los recursos destinados a la producción agrícola.

Después de varios meses de trámites y de visitas a la dirección de ese banco, la cooperativa obtuvo finalmente -en agosto de 1976- un crédito de un millón y medio de pesos para sus 500 socios. "Los campesinos que seguían dudando qué hacer, inmediatamente apoyaron más a la cooperativa y **siguieron** siendo masivas las asambleas generales".

En el largo periodo de espera, se habían llevado a cabo dos cursos de formación cooperativa y sindical para orientar el contenido de los programas y para que los socios que habían sido nombrados miembros del consejo **de administración, contarán con algunos elementos** mínimos para llevar a cabo el impresionante trabajo administrativo y contable que era necesario hacer.

Además de lo que constituía una incipiente preparación técnica, a través de la formación teórica se intentaba seguir avanzando en la concepción de lo que era la cooperativa como un instrumento de lucha en manos del pueblo y lo que significaba la responsabilidad de cada miembro del consejo y de la cooperativa. El buen funcionamiento del proyecto, tal y como se concebía dependía no sólo del conocimiento de ciertas técnicas administrativas por ejemplo, sino sobre todo de una posición política acorde con esa concepción ideológica.

Si la formación del comité organizador había surgido como necesidad de defensa de los campesinos ante las decisiones, de una empresa gubernamental y la cooperativa era una forma de lucha, se pretendía que ésta llegara a convertirse en un instrumento de poder de las bases. Si se enfrentaba al poder de los comerciantes, de los caciques, en suma a los representantes más fuertes del poder regional **al atacar sus bases económicas, la cooperativa al aglutinar a un** número considerable de pequeños productores, tenía la posibilidad de transformarse en una fuerza política en el municipio. Pero esto sólo podía ser efectivo en la medida en que hubiera un avance lo más homogéneo posible en las actitudes ideológicas y en las posiciones políticas de los pueblos, en la medida en que la cooperativa fuera realmente su instrumento de lucha y no sólo un programa económico.

En la asignación del crédito obtenido, se acordó -a instancias del comité- que el reparto individual abarcara **una mínima** parte del financiamiento. Aunque la obtención del crédito había sido el móvil principal para aglutinar a la gente, no era el único programa que se proponía la organización. En el programa de la cooperativa se incluían, además del apoyo a cada productor individual a través del

crédito personal, varios renglones para el beneficio colectivo; éstos se referían a la recepción de la producción para su venta, la apertura de tiendas para el pueblo y algunos programas sociales, principalmente el de salud. El banco no estaba al tanto de esos programas ya que era una decisión autónoma de la cooperativa.

Dada la amplitud geográfica de la región en la que operaba la cooperativa y por falta de vías de comunicación, para llevar a cabo los programas se escogieron tres pueblos estratégicos por su acceso tanto a un número importante de comunidades, como por su cercanía a las salidas de la sierra, por Teotitlán en la parte alta y por la presa Miguel Alemán en las tierras bajas.

En cada uno de estos pueblos se abrió un centro de recepción del café y en dos de ellos se instaló una tienda. Para el funcionamiento de cada centro de recepción, en las asambleas regionales se nombraron dos responsables a los que se fijó un sueldo mensual, ya que tenían que dedicarse a ese trabajo de tiempo completo. Los pueblos aportaron las bodegas para almacenar la producción. Para las tiendas el procedimiento fue similar.

En principio, en los dos pueblos en los que había un centro de recepción y tienda, cada uno trabajaba de manera independiente. Acada centro y tienda se les asignó un presupuesto para que uno pudiera comprar café -o más bien, pagar en efectivo la entrega que hacían los socios- y para que la otra pudiera proveerse de mercancías. Se había supuesto que las tiendas podrían abastecerse regularmente con el producto de sus ventas y que los centros tendrían fondos para comprar café a medida que la cosecha se vendiera en el mercado.

Dentro del programa de la venta de la cosecha de café en común, los centros de recepción tenían como función concentrar la producción para que una vez reunido un volumen importante se pudiera negociar la venta a un precio más atractivo del que estaba pagando el Inmecafé, ya que cuando empezaron a funcionar esos centros, el precio internacional mostraba una marcada tendencia hacia la alza.

Para comercializar el café se habían previsto dos posibilidades: la primera era venderlo en la forma de pergamino, a alguna de las casas de exportación de Córdoba y la otra era transformarlo para venderlo molido y tostado en el mercado nacional, sin que se tuviera un comprador seguro. Se hacían intentos por establecer un canal de distribución para llegar a los mayoristas y también se contemplaba la posibilidad de venderlo a la distribuidora de alimentos gubernamental. Para llevar a cabo esta segunda posibilidad, tenía que recurrir a la infraestructura que estaba creando la cooperativa del municipio vecino, la cual contaba con maquinaria para tostar y moler el café, así como para envasarlo.

Por las condiciones del mercado y las variaciones en los precios, el consejo de administración había decidido que el precio que se pagaba a cada socio en el momento de entregar su café, representaba únicamente un adelanto y que a partir del precio definitivo para el productor. El precio oficial pagado por el instituto era de 2,250 pesos el quintal de pergamino, y el que pagaban los comerciantes era de 2,400 pesos. En cambio, la cooperativa sólo entregaba 2,000 pesos y a pesar de que éste fuera el precio más bajo pagado en la sierra, los productores respondieron llenando las bodegas, de la cooperativa, demostrando con ello la confianza que había. Además, con sus entregas, los socios iban abonando sus préstamos.

Para instalar las tiendas, la cooperativa presionó a la Conasupo para que ésta le surtiera mercancías dentro de su programa de tiendas rurales. Esto significaba un triunfo para los campesinos ya que sin la organización no hubieran logrado conseguirlas a precios mucho más bajos que en el comercio local. Por ejemplo, supuestamente el Inmecafé contemplaba dentro de sus programas sociales la instalación de tiendas en coordinación con la Conasupo en todas las áreas cafetícolas del país, especialmente en donde los productores minifundistas eran la mayoría; sin embargo, de este programa nunca se oyó hablar en la sierra. Y por su parte, la Conasupo exigía para la instalación de sus tiendas que los pueblos contaran con vías de comunicación para que los camiones pudieran llevar la mercancía a

su destino. Esto significaba que los pueblos **más aislados** no podrían tener acceso a ese tipo **de programas**.

La acción colectiva de la cooperativa facilitaba superar esos obstáculos. Por una parte, **una de las tiendas se abrió** en la cabecera municipal -a donde llega la carretera- y a donde tenían que ir muchos de los productores; por otro, la segunda tienda que se instaló en el área cercana a la presa hizo que con la ayuda de todos los socios, la mercancía fuera trasladada desde el último punto a donde llegaba la carretera hasta el lugar en donde estaba la tienda. Más adelante, la cooperativa compró **una lancha** para facilitar el transporte de mercancías y de café ya que en la parte baja era necesario atravesar un río y para cruzarlo, dependían siempre de los caciques.

La venta de mercancías fue uno de los programas que tuvo más impacto no sólo entre los socios sino en toda la población ya que por primera vez se hacía una competencia real a los comerciantes. El convenio con la Conasupo permitía que la cooperativa vendiera a un precio entre 20 y 25 por ciento más barato que en el comercio y además el capital circulante de que disponía permitía que los volúmenes de venta fueran similares y superiores a los de los comerciantes. Era tal la presión que se ejerció sobre éstos, que decían: "nosotros somos dueños del pueblo, que sólo vendan a **sus socios**" y "que se haga una ley con el presidente municipal para que no vendan a otras **gentes**". De todas maneras, las gentes iban a comprar a la tienda de la cooperativa.

Cuando se abrió la tienda, **en las asambleas** de los pueblos se **insistía en** que ésta les pertenecía y que fueran a comprar ahí porque se había conseguido con el esfuerzo de todos, "que se sintieran dueños de la tienda, que se reponsabilizaran de ella y que le echaran un ojo". Se nombraron comisiones de los pueblos para la descarga de las mercancías y la participación era masiva. En las tiendas era tanto el movimiento sobre todo el día de mercado, que a veces se presentaban hasta 15 voluntarios para vender.

Era tal el ritmo de la actividad que tenía la cooperativa en el momento de la cosecha, con los camiones sacando café y con la tienda

vendiendo, que se hablaba en todo el municipio del éxito que representaba la cooperativa. Llegaron de otras regiones y aún de otros estados para saber cómo se había formado la cooperativa y qué tenían que hacer para crear una propia.

Sin embargo, junto a la espectacularidad de estos programas, se iba haciendo evidente que había problemas internos. El primero y más importante era que los programas económicos se habrían ido imponiendo y que la orientación ideológica para darles contenido, había sido descuidada; tal pareciera que el triunfo había sido demasiado rápido. Y apoyando esta situación, la complejidad de las, tareas que los diferentes responsables de los programas habían tenido que afrontar, había superado su preparación.

Algunas de las desviaciones se manifestaron en el hecho de que hubo campesinos que con el dinero que se les prestó y con las mercancías de la tienda se volvieron comerciantes **en sus** poblados. Otra fue la facilidad con que se dejó pasar por alto que las decisiones de la cooperativa tenían que ser aprobadas por el consejo de administración y en última instancia por la asamblea general, para que hubiera una dirección común; sin embargo, la distancia entre los centros de operación de la cooperativa **fueron determinando la toma de decisiones autónomas sin que las** reuniones del comité organizador lograran que siempre se apegaran al espíritu original de la cooperativa. Esto comenzó a crear desconfianza entre los miembros del comité.

Desde el punto de vista administrativo, se cometieron muchos errores. Desde el principio, la gestión se fue delineando para que fuera más compleja de lo que las estructuras creadas podían realizar, aunque de hacerlo así se había pensado siempre en dar el mejor y mayor servicio posible a los pueblos para que se viera que, **organizados, era posible lograr lo que individualmente hasta entonces ningún** pueblo había obtenido.

El primer problema que existía era la dimensión de la cooperativa. Los socios eran 530 diseminados en más de 20 pueblos; el segundo era la distribución de los centros de recepción de la cosecha

en los tres poblados y la instalación de las tiendas en dos de ellos. Eso significaba que tenía que realizarse una administración única y al mismo tiempo fragmentada, sin que pudiera delimitarse de antemano qué productores asistirían a cuál centro, ya que dependiendo de múltiples circunstancias, podrían ir a uno o a otro indistintamente.

Cada responsable de un centro tenía que llevar el control del monto del crédito otorgado a cada socio, de la cantidad de café entregado por cada uno, de los intereses que cada uno tenía que pagar en función de las fechas de entrega, del precio pagado por adelantado a cada socio y de lo que debía dársele al realizar la venta de la cosecha. Por el lado de la venta del café, tenía que llevar control del volumen de café vendido, de los fletes incurridos, de las mermas y del dinero recibido. Sin contar que además del control administrativo, tenía que encargarse de la recepción misma del café.

Para cada tienda era necesario llevar el control de la mercancía recibida, de las ventas efectuadas, de los fletes pagados y de los nuevos pedidos de mercancías. Apparentemente su administración era más sencilla, pero ésta se complicaba en el momento en que los fondos en efectivo circulaban indistintamente entre los centros de recepción y las tiendas para hacer frente a sus programas respectivos.

Podría decirse que el desempeño de esas tareas son previsibles en cualquier tipo de empresa que se promueva; sin embargo, la particularidad en este caso era que la mayoría de los que estaban participando, siendo campesinos pobres tenían una escolaridad muy baja. Y aunque todos estuvieran familiarizados con ese tipo de operaciones, su escala de referencia era generalmente la de su pueblo y con la cooperativa tenían que resolver problemas que por los mismos sistemas tradicionales que seguían, iban complicando el control que podía llevarse a cabo. Había sido más rápido el desarrollo de los programas y de las actividades que la formación de los responsables. La magnitud de las operaciones por ejemplo, hubiera exigido contar con controles mínimos de la utilización de fondos en las tiendas y en los centros de recepción, sin embargo, los campesinos confiaban más en su memoria; pero recordar operaciones en miles de pesos y varias en un día era muy difícil. La

organización en ese caso concreto había introducido elementos muy modernos a los que se estaban adecuando tradiciones muy antiguas.

Al mismo tiempo, el trabajo que venían desarrollando los responsables de los centros de recepción y de las tiendas era tan intenso, que hubo quien prefirió retirarse, y como no era fácil que se le reemplazara, se acumularon varios cargos en una persona lo que entorpecía su función. Por ejemplo, el encargado de un centro de recepción era también el responsable de una tienda, secretario del comité organizador, secretario de la agencia municipal de su pueblo, pertenecía al comité pro-salud, era comisionado del agua potable, encargado de la tesorería de la cooperativa y además la presidencia municipal también solicitaba sus servicios. La multiplicidad de sus funciones dificultaba la **administración independiente –por lo menos del centro y de la tienda– así como el control sobre los fondos que manejaba.**

Los representantes de cada tienda y los responsables de los centros de recepción se reunían regularmente cada quince días, lo que daba vida orgánica a la estructura económica de la cooperativa. Ellos discutían los problemas de cada centro y las decisiones que cada uno tomaba para que hubiera una coordinación entre ellos. Pero en el periodo de **actividad más intensa, no siempre podían esperar a las juntas para decidir qué hacer en determinado momento**. Lo que era muestra de una gran iniciativa, creaba un problema porque no todos los participantes estaban de acuerdo en que esa fuera la manera de actuar.

Una vez que los centros de recepción empezaron a captar café y que se multiplicaron las actividades de la cooperativa, el comité organizador consideró que era necesario echar a andar el programa **de la salud que tanta importancia tenía en sus preocupaciones.**

Se abrieron tres casas de salud que fueron construidas por los **pueblos; en un principio se nombraron responsables a algunos campesinos** que tradicionalmente venían realizando por su cuenta el trabajo como médicos prácticos, pero contando ahora **con más recursos** para adquirir medicinas, las que a su vez eran pagadas por cada enfermo.

Lo que se atacaba sobre **todo en ese primer momento era el problema de la ausencia** total de médicos y **medicinas en la región**; el campesino responsable del centro **de salud, al asegurarle** un cierto ingreso podía dedicarse **más tiempo a atender** a los enfermos y sobre todo, tenía con qué curarlos. De esa primera etapa se debería llegar a un momento en que la cooperativa en su conjunto tuviera una partida de su presupuesto destinada a la salud y que los productores gozaran por ese medio del seguro médico -que no existe en las áreas rurales.

También se consideraba que la capacitación de muchos **campesinos** era necesaria para poder realizar un trabajo de medicina preventiva, fundamental para disminuir la tasa de mortalidad, sobre todo infantil. Además, una mejor capacitación concebida como un compromiso y una responsabilidad con el pueblo, transformaría lo que podía ser un negocio particular, en una acción colectiva para atacar uno de los problemas **sociales más importantes**.

En uno de los centros de salud se empezó a capacitar en ese periodo a un grupo de 20 campesinos; sin embargo, faltó un **mecanismo** de coordinación entre los diferentes centros para que tanto la adquisición de medicinas como la preparación de médicos prácticos fuera aprovechada por todos los centros, quedando al final cada uno trabajando independientemente.

El desarrollo material de cada uno de los programas estaba relacionado directamente con el éxito que tuviera la fase de la venta de la producción. La venta del café representó un desafío para la cooperativa ya que hasta ese momento la gran mayoría de los pequeños productores habían vendido únicamente de manera individual ya fuera a los comerciantes de la localidad o al Inmecafé. La venta fuera de la región salvaba en buena medida la cadena de intermediarios, pero no podía evitarla por completo; al final tendría que negociar o con las casas de exportación o con los mayoristas si vendían en el mercado nacional.

La cooperativa tenía la posibilidad de transformar su propio café, tostarlo y envasarlo para la venta para el consumo directo aprove-

chando el apoyo de la otra cooperativa. Pero de todas maneras, para realizar esas operaciones necesitaba contar con un capital suficiente para invertir primero en el proceso y para esperar después durante un periodo de tres a seis meses para recibir el pago del café vendido. Significaba además un costo muy elevado de fletes para llevar el café a la ciudad de México en donde sería elaborado. Pero también era el precio más alto que se podía conseguir.

Para contar con los fondos necesarios para ¡invertir en todo el proceso, se vendió una parte del café a una empresa exportadora de Jalapa, Veracruz. Y siendo la época en que se especulaba sobre el alza futura de precios en el mercado internacional, la cooperativa guardó una buena parte de la cosecha, pero al final recibió un precio inferior al previsto, ya que cambiaron las condiciones en el mercado.

Las decisiones de venta eran informadas y discutidas en las asambleas generales y evidentemente todos los productores estaban de acuerdo en que se vendiera a quien mejor pagara, sin importar cuáles eran los riesgos y cuáles los trabajos suplementarios. Para elaborar el café, todos los pueblos respondieron enviando comisiones a la capital para trabajar en el molino y la tostadora, pero el problema práctico de la distribución tenía que ser resuelto por la directiva.

La búsqueda de las mejores condiciones de venta y la situación del mercado determinaron que en la misma cosecha se consiguieran precios diferentes, correspondiendo uno distinto a cada entrega de café. Las variaciones en los precios de venta repercutieron positivamente en la cooperativa en su conjunto, y en particular los dirigentes fueron adquiriendo experiencia al conocer más de cerca las condiciones imperantes en el mercado. Pero fue negativo para la mayoría de los socios que estaban acostumbrados a recibir un precio único del Inmecafé o de los comerciantes.

De la información proporcionada en las asambleas, los productores recordaban los diferentes precios de venta que se habían obtenido, pero sin saber con exactitud a qué volumen de ventas correspondía y los gastos de operación en que incurría la cooperativa.

Para cada uno su producción **era la que** había sido **vendida** al precio más alto y cuando recibieron **el precio ajustado** que era el promedio de los distintos precios recibidos por los **diferentes volúmenes vendidos**, al que tenía además **que restarse los gastos** realizados, las mermas y las fugas, se sintieron defraudados.

El precio que estaban recibiendo los socios era inferior al que según sus cálculos les correspondía, aunque fuera al final más alto que el que se había pagado en la sierra. Además **incluía no** sólo los costos para que funcionara la cooperativa, sino que también había hecho posible la creación de varios servicios para el pueblo.

De todas maneras, la confusión que se daba entre los productores sobre la manera en cómo operaba la cooperativa, permitía que existiera un margen entre lo que se había esperado y lo que se recibía individualmente como ingreso en efectivo. Los comerciantes y todos los enemigos de la cooperativa aprovecharon la situación para acrecentar la ola de ataques constantes dirigidos contra la cooperativa y quienes la encabezaban, para desprestigiarlos; todo ello dio pie a que los campesinos enjuiciaran al consejo de administración y a la cooperativa como si hubiera habido una vez más un engaño.

Toda la fuerza de los programas se desarrolló **en un** ciclo cafetalero; al final de la cosecha se había recuperado el crédito y se había cubierto el compromiso con el banco, pero aún quedaba café almacenado que se vendió un año después.

La magnitud de los programas y la amplitud que habían alcanzado rebasó en mucho las estructuras que se habían creado; los serios problemas administrativos y la falta de controles determinaron que en los programas económicos se produjeran fugas importantes de dinero. Al conjugarse las pérdidas financieras, la decepción de los productores y la dificultad para que los mismos campesinos que se habían encargado de llevar adelante todas las operaciones volvieran a hacerlo, hizo que la cooperativa dejara de funcionar como venía haciendo. Los programas de salud continuaron de manera aislada y una de las tiendas siguió vendiendo hasta que las pérdidas obligaron

su cierre definitivo y los centros de recepción tampoco volvieron a **abrir sus puertas en la cosecha siguiente.**

Sin que los campesinos supieran cómo, la movilización que durante años se venía preparando y que durante meses habita revolucionado la vida del municipio, se había desmoronado.

3.4 Del proyecto **a la realidad**

Hemos tratado de presentar el desarrollo de los acontecimientos a partir de la interpretación que se daba conforme se iban produciendo. Los resultados a que se llegaron muestran que hubo muchos errores de apreciación y a pesar de la movilización masiva a, que se llegó, ésta no estaba fundamentada en una estructura sólida, de tal manera que del rápido crecimiento que se dio en un momento dado, se pasó a una transformación de la experiencia. Se produjo la desilusión de los campesinos, pero también se mantuvieron núcleos que, por la experiencia vivida, continuaron planteándose la necesidad de organizarse en tanto que campesinos, pero con la idea de que deben partir de sus propias fuerzas y del logro de un avance que sea más lento, pero más homogéneo.

Lo que pretendemos hacer entonces es una reflexión sobre las circunstancias que fueron condicionando que se diera esa transformación. Cómo en el núcleo de campesinos que constituyó el núcleo a partir del cual se formó el comité organizador al trabajar en relación muy directa con el grupo de promotores externos a la sierra, fueron desarrollando la concepción del tipo de organización que querían formar; cómo se llegó a la conclusión de que era necesario crear una cooperativa para defenderse del instituto, y cómo iba a ser un instrumento de una lucha que iba a hacer avanzar a los productores resolviendo problemas concretos y cercanos. Y que sólo era una forma de lucha pero no la única.

Por la motivación que existía en ese núcleo y el interés que se demostraba en la participación en las reuniones,, así como por la conciencia que se estaba formando en ese grupo, se sobrestimó el

tipo de conciencia que se estaba creando en las bases, sin darse cuenta que había una diferencia muy grande en la concepción que se estaba desarrollando en el comité y lo que se estaba produciendo en las bases.

Aunque las bases participaran al máximo de lo que podía esperarse en ese momento, como era decidirse a enfrentar al instituto y nombrar a sus comités locales para que integraran el comité organizador, en la relación que se daba entre éste y las bases había un desfase. Se reproducía un tipo de relación que se daba generalmente en las comunidades indígenas al nombrar a un representante para que cumpliera un cargo determinado. Había democracia, pero ésta estaba condicionada por un sistema cultural preciso en el que se elegía a una persona para desempeñar una función, desentendiéndose después, aunque se tratara de problemas que aquejaran a todos.

Al mismo tiempo, había un gran avance en el comité, el que se planteaba discusiones y reflexiones a través de las cuales trataban de delinear cómo deberían ser sus diferentes formas de lucha. Pero en este trabajo campesino, no se llegó a proponer una idea previa de la organización que se iba a crear y de lo que podía ser su estrategia, sino que la organización se estaba creando al mismo tiempo que se daban los pasos para hacerla. No había una definición de cómo tenía que darse el crecimiento de la organización y las etapas por las que tenía que pasar.

Aunque no se proponía como una organización política, era política desde el momento en que se estaba planteando tener una forma propia de enfrentar al sistema que los explotaba, y superar la etapa en la que sólo se enfrentaban al instituto, sin que por lo tanto se fuera conciente de ello y de lo que separaba al comité de las bases.

Todo esto fue condicionando que en un momento dado, aunque la organización creciera tanto al lograr ciertos triunfos económicos, que ante los problemas, el proceso se revirtiera.

Analizando la experiencia posteriormente, los campesinos se daban cuenta de que había habido una participación masiva en todas

las actividades y un ejemplo de esto eran las asambleas , pero que la respuesta del pueblo se había limitado a dar su acuerdo, sin que hubiera una toma de conciencia y un compromiso en el proceso; sino que éste era visto de afuera y por eso se había dado la posibilidad que se llegara a decir: "la cooperativa nos engañó", cuando ellos mismos eran la cooperativa.

En la evolución que iba teniendo el proceso organizativo sin embargo, en el comité se había visto la necesidad de modificarlo y se plantearon toda una serie de medidas como eran por ejemplo que en el comité se convirtiera realmente en un orientador ideológico y no sólo en un ejecutor y que la organización partiera de las bases que quisieran comprometerse. Esto se llevó a cabo, pero los acontecimientos desbordaron los intentos y en la dinámica que se venía creando, la experiencia de la cooperativa como tal, llegó a su término.

Durante el periodo de gestación del comité organizador, a pesar del intenso trabajo desarrollado por el núcleo a partir del cual se fue integrando, la participación de las bases fue muy limitada. 'Su motivación partía de la necesidad imperiosa de que continuaran los programas del instituto y aparentemente era suficiente que tuvieran representantes para que en su nombre exigieran al instituto. En cambio, para la mayoría de los comités locales el comité organizador podía cumplir una función mucho más amplia ya que se trataba de organizar a los pueblos pero surgiendo de ellos la organización.

Por eso se consideraba fundamental que los integrantes del comité fueran los designados por sus asambleas. Sin embargo, a pesar de que **en ese momento se pensaba que esa condición era suficiente**, de hecho no se había logrado establecer entre cada comité local y la **base una línea de comunicación que funcionara en ambos sentidos y a través de la cual se definieran responsabilidades mutuas.**

Los comités locales por ejemplo, no tenían la obligación, puesto que ésta no se había definido, de convocar regularmente a una asamblea no sólo para informar el desempeño de su comisión cuando asistía a la reunión del comité, sino para que en cada pueblo se reprodujera el

mismo proceso formativo a través de la discusión de los problemas. En cambio, la actitud dominante era la de esperar a ver qué habían hecho sus comisionados y qué resultados prácticos había.

De tal manera que, si por una parte la importancia del comité residía en el hecho de que estaba logrando articular a los representantes de varios pueblos superando el aislamiento de cada comunidad, su vinculación no se estaba dando todavía en las bases para que fuera una organización sólida.

Asimismo, dentro del comité no se estaba dando un desarrollo ideológico homogéneo, de tal manera que por una parte cada comité local avanzaba a diferente ritmo y con una concepción diferente sobre cómo pasar del espontaneísmo y de la buena voluntad, a tener una influencia real en su pueblo y fomentar su participación. Por otra parte, sus planteamientos no eran adoptados ampliamente al no llegar a las bases. Al no conseguir crear los mecanismos necesarios para que se diera un desarrollo ideológico simultáneo en las comunidades, éstas fueron dejando en los comités locales toda la responsabilidad. Al faltar una corriente de información entre quien recibía el cargo y quienes lo nombraban para desempeñar una comisión, los demás se desentendían de la situación, esperando solamente a que aquél rindiera cuentas.

La participación de la base se reducía entonces a nombrar a los integrantes de los comités locales y asistir a las asambleas para recibir información de las acciones que el comité hubiera realizado, pero prácticamente no había proposiciones que salieran de la base para que el comité las reuniera. Con todo, siempre se estaba esperando algo que resolviera las anomalías e irregularidades del instituto.

La decisión de crear la cooperativa fue unánime ; pero existía una distancia muy grande entre las concepciones de lo que podría ser, lo que fue uno de los obstáculos principales en su desarrollo . Sobre todo el problema residía en que no se era conciente de esa diferencia ya que la participación entusiasta de todos ante la idea de crear una cooperativa era tal, que ella envolvía la realidad. Un campesino decía tiempo después: "Mientras que en el comité se hablaba de cómo

trabajar colectivamente, de todas las necesidades de salud, educación, de todas **las carencias** y que **no se** podría solucionar sino a través de la lucha, que habíamos visto cómo trataban de aprovecharse de nosotros, que sólo podría **lograrse estando** juntos todos los pobres del municipio, en las comunidades sólo se hablaba de cómo obtener créditos y en dónde vender mejor".

En las asambleas de la cooperativa se trataba de que todos los pueblos manifestaran sus proposiciones y sus ideas de cómo debería trabajarse, de qué comisiones había que nombrar para acelerar la formación de la cooperativa. Aparentemente predominaba la democracia y en realidad, en todo el proceso se había intentado que así fuera.

Con todo, la participación seguía estando caracterizada por los mismos rasgos que marcaban las discusiones en las reuniones tradicionales en las comunidades indígenas. Es decir, si normalmente eran los principales de los pueblos los que hablaban y hacían diferentes proposiciones para que de la discusión entre ellos surgiera un acuerdo, el cual era aprobado por todos, en las asambleas de la cooperativa, aunque se intentaba y se daba la palabra a todos los socios, la fuerza de la costumbre determinaba que éstos esperaran a que aquéllos a quienes habían reconocido como dirigentes propusieran medidas y discutieran sus ventajas e inconvenientes para llegar a una conclusión, para manifestar después su acuerdo con las decisiones tomadas.

Pero no había por el momento una transformación tal que permitiera, en el caso en que hubieran otros puntos de vista a los expresados por los dirigentes, se manifestaran. De tal manera que lo que aparentemente había sido un acuerdo por consenso, lo que en principio suponía una toma de conciencia sobre los problemas que se estaban tocando, finalmente resultara que era la continuidad de un sistema de toma de decisiones tradicional, en el que los participantes en las juntas no se sentían necesariamente involucrados y con una responsabilidad individual. Aceptaban algo que podía ser bueno porque lo proponía alguien en quien tenían confianza, pero si después se producían proble-

mas, la responsabilidad recaía necesariamente sobre quienes habían hecho la proposición.

No había un mecanismo que favoreciera -porque nunca había habido la costumbre- que cada uno participara en todo el proceso, para saber por qué y cómo se había podido presentar tal o cual problema. Es decir, la forma en que se tomaban las decisiones facilitaba que se enjuiciaran los resultados últimos de la acción propuesta por unas cuantas personas, sin que ese proceso crítico abarcara la forma en que se daba la participación -o falta de ella- de la gran mayoría, lo que en última instancia, era una de las causas de un fracaso.

En las asambleas muchas veces los compañeros se callaban; no luchaban y sólo esperaban. No había suficientes compañeros que pensarán lo que nosotros pensábamos.

Además, había una lucha ideológica sistemática por parte de los comerciantes y de los curas que decían que la organización y la cooperativa era una política rebelde que no convenía. Que la clase media es la que sabe y la clase pobre obedece. A los mozos les decían que la lucha significa moverse y que mejor siguieran siendo mozos para que ganaran dinero.

Al delegar toda la responsabilidad en los dirigentes para que tomaran la iniciativa y llevaran a cabo las acciones necesarias para que los programas funcionaran, aunque para los representantes también era una experiencia nueva, propició que se fuera dando una especialización y que algunos miembros del consejo de administración se volvieran insustituibles.

Existía una contradicción entre un centralismo acentuado en la toma de decisiones y la democracia de los pueblos que se expresaba en un "sí, de acuerdo", siendo el aspecto principal el centralismo. Para resolver esa contradicción y favorecer el avance de la organización, tenía que darse un cambio en el aspecto principal de la contradicción aunque esto significara pasar a un ultrademocratismo. Por eso se

intentó, sobre todo cuando **la cosecha estaba en su apogeo, que en las asambleas se plantearan los problemas sin proponer** posibles soluciones, para que **la asamblea fuera la** que propusiera y acordara, y la decisión sería respetada.

Al involucrar **así a los socios**, lo importante era lograr un cambio ideológico aunque siempre existiera el riesgo del error. Lo principal no era si se equivocaban **o no en una** decisión que tuviera repercusiones en una pérdida económica por ejemplo, **sino** que todos participaran en la decisión. En ocasiones se celebraron asambleas, una tras otra sin que hubiera resoluciones, dando el tiempo necesario a que fueran formuladas.

Al mismo tiempo, era necesario que el comité organizador, que era quien en términos generales proponía, decidía, orientaba y ejecutaba, se transformara y que su modificación permitiera el avance de las bases. Esta posición no era compartida por todos, pero cuando los programas económicos de la cooperativa estaban desbordando por completo su capacidad, un grupo del comité, entre los campesinos que más se preocupaban porque se diera una verdadera participación de los pueblos y que veían que los éxitos económicos por sí solos, sin contar los problemas que había al respecto, no eran suficientes, se constituyeron en una brigada de orientación. Su función consistiría en lograr que **las bases se** apropiaran realmente de las acciones de la organización **en su** conjunto y como medio, había que desarrollar **más las asambleas** de los pueblos y que a ellas correspondiera ejecutar las medidas acordadas **en la misma**.

Pretendían **sustituir** la estructura que se había creado porque no había logrado ser la expresión de los pueblos y aunque eso significara retroceder en los amplios programas, consideraban que era necesario recrear los fundamentos de la organización. Al integrar la brigada se trataba también de corregir una desviación que se estaba produciendo entre los miembros del comité, quienes por su preparación se estaban volviendo imprescindibles, limitando el desarrollo de otros campesinos.

Según esta visión, en la medida en que las asambleas funcionaran efectivamente y expresaran lo que los pueblos estaban dispuestos a hacer en la práctica, sin delegar su poder de decisión en una estructura jerárquicamente superior, se irían formando los campesinos para integrar una nueva brigada cuyo papel sería orientar pero sin formar una estructura por encima de las bases a las que correspondía proponer y ejecutar. En esta última función, la brigada se reintegraría de nuevo a las bases. En ese momento, perdería su razón de ser el pequeño grupo que hubiera iniciado el proceso, y sería sustituido por otros.

En la concepción original del comité organizador, la organización debería partir del pueblo, pero los comités locales se alejaron de él al proponer mucho más de lo que el proceso mismo permitía que el pueblo se planteara. El avance disímil y la falta de comprensión **de ese hecho se tradujo en un mayor estancamiento de la organización**. Se tenía entonces que regresar al origen y empezar a **caminar con los campesinos** y que **fuera ellos los que crearan sus propias estructuras** y fueran marcando el ritmo. Esto significaba **renunciar al crecimiento espectacular en el que las bases habían recibido, pero no habían creado**. Y en esa medida, no se había logrado **que ese crecimiento se sustentara en cimientos sólidos**. Dependían de la acción de unos cuantos y en su ausencia, no había quien los sustituyera.

En ese sentido, sí fue la voluntad de algunos de los que sostenían el trabajo lo que hizo que se terminara con la cooperativa. Pero independientemente de su voluntad, no había una estructura que pudiera reconducir y dar continuidad a la experiencia tal y como se había concebido.

Uno de los campesinos que participó constantemente desde la formación del comité hasta la creación de la cooperativa, siendo responsable de uno de los programas pudo expresar **más claramente** la manera en que había sido vivido el proceso cuando decía: "muchos nos dimos cuenta de que la cooperativa era nuestra, hasta que fuimos a recoger las cosas que quedaron".

3.5 Epílogo

No obstante la serie de limitaciones que se fueron produciendo internamente, la experiencia tuvo indudablemente sus efectos en la región ya que fue considerable la movilización lograda a partir de sus programas. Además de la influencia que tuvo al convertirse en un competidor de los comerciantes, lo que le dio mucho prestigio, fue más importante el hecho de que, sobre todo cuando llegó **a su clímax el desarrollo de las asambleas, las juntas del comité,** el clima de discusiones y de preparación de acciones, hacía ver que se trataba de una fuerza.

El comité y la cooperativa tenían un impacto político. Se habían ganado la representatividad primera de las UEPC y luego de los pueblos. En un momento dado, los pueblos llegaron a creer más en lo que proponía y en la fuerza del comité que en las **mismas autoridades municipales. Sin embargo, la organización resultó para éstas un enemigo temporal y no un enemigo de clase. A pesar de los intentos que se dieron para reorientar la dirección que estaba tomando el movimiento una vez que sus acciones se multiplicaron, las relaciones al interior de la organización no se habían logrado transformar;** en cambio, la cooperativa sí había adoptado todas las formas de una empresa mercantil sin que por lo tanto hubiera llegado a funcionar eficientemente, de tal manera que también en ese plano, sólo se había convertido en un competidor eventual.

" división que se había producido al interior del comité se manifestó en el intento de continuar el desarrollo de la organización una vez que se habían terminado los programas de la cooperativa, adaptando dos líneas principalmente en tres áreas de influencia en función de las posiciones que fueron adoptando los antiguos comités locales. Casi la mitad de ellos se retiraron en definitiva, mientras que los demás trataron de agruparse para continuar con el trabajo, **estando más definidas las diferencias entre ellos.**

Dos de los centros coincidían básicamente en los planteamientos que tenían y sus diferencias fueron más bien el resultado de diver-

gencias sobre **la manera en** que se utilizaron y repartieron los materiales que seguían perteneciendo a la cooperativa; de tal forma que sus contradicciones **son secundarias**.

Para estos centros, cuya tendencia **fue la dominante**, la experiencia de la cooperativa debía continuarse con el mismo tipo de programas. Siguieron reuniendo a campesinos de varios pueblos aunque su radio de acción fue más reducido; los campesinos con mayor experiencia jugaron abiertamente el papel de dirigentes con una marcada tendencia al caudillismo y al paternalismo. Los errores que detuvieron el avance de la cooperativa se repiten a otra escala. Por el tipo de desarrollo dominante en esta tendencia, la actuación de los dirigentes estuvo por completo fuera del control de las bases y aunque continuaron con algunos programas, como era una tienda más pequeña, no lograron una real participación del pueblo.

La segunda tendencia que se desarrolló en la sierra se restringió aún más ya que prácticamente su experiencia concreta abarcó un pueblo. En ese caso lo importante, además de la manera en que se continuó trabajando como grupo colectivo, fue su concepción estratégica en cuanto a la forma en que pudo crecer la organización. Después de haber sido uno de los núcleos promotores más comprometidos en el proceso por el cual se fueron articulando los representantes de los pueblos, regresó a un trabajo local pero manteniendo una vinculación con los campesinos que continuaron trabajando para desarrollar de nuevo la organización. Son ellos los que hoy representan a la región mazateca en la cric estatal de Oaxaca y que continúan procesos organizativos.

En este grupo que se inició como un grupo de trabajo común, llegó a la colectivización de los medios de producción; el trabajo se aportaba **según las** posibilidades y el producto llegó a distribuirse **según las** necesidades; las responsabilidades y las tareas eran compartidas y siempre se propusieron ampliar la participación en la medida en que para todos era claro que esa forma de trabajo era una forma de lucha pero no la única.

Para ellos la organización el trabajo organizado que existía en cada pueblo, era el conjunto de prácticas decididas y ejecutadas por los campesinos involucrados en el proceso, con sus formas de lucha, que podían variar según la situación concreta y lo que era fundamental era ganar más y más compañeros. "Si sólo hay tres compañeros concientes que luchan en un pueblo, ésa es la organización y a ellos tenemos que unirnos".

Al regresar al localismo como una necesidad de encontrar las fuentes de la unión, este grupo de campesinos no se consideraba fragmentado ni desvinculado de otras formas de organización existentes en la región aunque no tuvieran los mismos planteamientos y aunque consideraran algunas de sus prácticas erróneas. Concebían que su grupo era una forma de organizarse como había muchas otras, pero que la lucha es una sola y en la medida en que se manifestaran y se articularan las formas distintas, entonces la organización crecería: "lo que debemos hacer es lograr que nuestra forma de organización avance, pero sin despreocuparnos de las demás".

Los procesos organizativos de la zona chol

1. El congreso indígena de Chiapas

En la segunda región de estudio también jugó un papel muy importante la promoción llevada a cabo por un agente externo. Como hemos dicho, se trataba en este caso de la iglesia representada en esa región por uno de sus obispos. Definir la acción global de la Iglesia como institución y su participación, por lo menos en las áreas rurales en México, queda fuera de los límites del estudio que pretendemos hacer y merecería ella sola un análisis especial en lo que se refiere a su participación en movimientos sociales y políticos en el país.

En el caso que nos ocupa, su intervención hizo posible que en un momento dado los representantes de la población indígena en el estado expresaran en nombre de sus pueblos la situación de injusticia en la que vivían. Esta oportunidad se dio con la celebración de un congreso indígena que movilizó a la mayor parte de los cuatro grupos étnicos más numerosos del estado. En la medida en que a partir de él muchos pueblos buscaron una forma de expresión de su descontento, aunque éstas quedaron fuera del movimiento promovido por la iglesia, lo consideramos como un agente interviniente en el desarrollo de las experiencias que se produjeron entonces.

El Primer Congreso Indígena se llevó a cabo en octubre de 1974 como culminación de un año de trabajo durante el cual se prepararon los representantes de los cuatro grupos en diferentes reuniones de estudio y discusión.

Si bien el congreso como tal se realizó en esa fecha, muchas de las acciones que de él se derivaron e inclusive las reuniones preparatorias constituyeron un movimiento de las comunidades indígenas que ellas mismas durante mucho tiempo continuaron llamando "del congreso".

En ese movimiento regional, participaron los grupos tzeltales, choles, tojolabales y tzotziles que representan aproximadamente el 20 por ciento de la población del estado; la mitad de ellos no hablan español.

La mayor parte de la población de estos grupos cultivan pequeñas **parcelas de maíz y frijol, en promedio menos de dos hectáreas. Como resultado, se produce entre ellos un movimiento migratorio importante. Sobre todo los pobladores de las zonas altas -en el centro del estado- van temporalmente a la zona caliente del río Grijalva en donde rentan tierras o las toman como medieros en los terrenos que no están cultivados y que pertenecen a los ganaderos. También es importante la corriente de trabajadores temporales que van a las plantaciones de café de la región del Soconusco -en el sur-. En algunos casos, sobre todo en el centro y norte, los indígenas son también pequeños productores de café.**

A pesar de que la **situación económica es más o menos similar en los cuatro grupos, entre ellos existen diferencias culturales y de lengua, de tal manera que cada uno se mantiene relativamente alejado del otro, y a través de las reuniones de sus representantes se fue dando una vinculación entre ellos.**

El congreso como movimiento no fue espontáneo. Originalmente fue promovido por el gobierno del estado de Chiapas en el marco de la **conmemoración del quinto centenario del nacimiento de Fray Bartolomé de las Casas a quien se considera el protector de los indios de la época colonial.**

Por invitación del gobierno estatal, las autoridades eclesiásticas se comprometieron a organizar el congreso a condición de que éste fuera un congreso de indígenas y para indígenas y "de ninguna manera un acto turístico, folklórico y definitivamente sin rasgos demagógicos".

El obispo a su vez, convocó a su equipo que trabaja con las comunidades para presentarles el proyecto. En agosto de 1973 invitaron a un grupo de indígenas de diferentes comunidades para discutir la idea y considerar su probable aceptación. A partir de ese momento se constituyó el equipo de coordinación integrado por indígenas y por algunos sacerdotes.

El equipo coordinador pidió a las autoridades estatales que invitaran oficialmente a las autoridades de los pueblos indígenas para realizar las primeras reuniones.

Durante un año, el equipo programó una serie de subcongresos preparatorios que dieron la posibilidad de llegar a las bases y de lograr que el congreso de 74 fuera esencialmente su propia expresión.

Por la forma en que se originó, podría decirse que el movimiento había terminado con la celebración del congreso que era el objetivo explicitado por las autoridades que lo promovieron. Sin embargo, y de ahí su importancia, a lo largo de su preparación y de su desarrollo se transformó adoptando diferentes formas de acción. Aún y cuando se dieron momentos de flujo y reflujo, se logró que en algunas comunidades se desarrollara una conciencia y una mayor participación de la base.

A nuestro modo de ver, se pueden distinguir cuatro etapas en el desarrollo del movimiento que podríamos llamar de preparación, crecimiento, debilitamiento y transformación.

La primera se caracterizó por el apoyo del gobierno y de la iglesia y por la participación masiva de todo tipo de campesino de las comunidades, es decir, desde los indígenas acomodados hasta los más pobres. Por lo que se refiere a la iglesia, además del equipo coordinador, se contó con el apoyo de los sacerdotes que trabajaban en las diferentes regiones aunque en sus planteamientos no coincidieran ni con la orientación que se empezaba a dar a la movilización ni en general, con la corriente progresista de la iglesia.

En la segunda etapa creció la magnitud del movimiento y correspondió a la celebración misma del congreso. Por el desarrollo que se fue produciendo a partir de la discusión de sus problemas, cambió la

composición de la participación **indígena aumentando** la proporción de los campesinos pobres con relación a los medios y acomodados. Al mismo tiempo, por la manera en que se iban expresando las **demandas, de las cuales surgía la necesidad de organizarse , aunque** no se definiera cómo, el gobierno retiró su apoyo y el sector tradicional de **la iglesia, sin** expresar su desacuerdo, dejó de participar.

A partir del congreso, el desarrollo que se había logrado en la movilización de los grupos indígenas provocó conflictos al interior del equipo coordinador ya que, en especial los sacerdotes que formaban parte de él, trataron cada uno de darle su orientación propia. Promovieron entonces la creación de organizaciones regionales con sus concepciones particulares de lo que éstas deberían ser y el tipo de lucha a seguir.

Con esa división, muchos de los pueblos dejaron de participar en las acciones del congreso. Algunos de los líderes indígenas que se habían formado empezaron a cuestionar la posición adoptada por la iglesia, ya que había sacerdotes que obstaculizaban las decisiones de los pueblos una vez que habían hecho explícitos sus problemas; y otros trataban de darle una orientación que transformaba las proposiciones de la base. Se pasó así **a una** cuarta etapa en la cual se dio un intento para formar algunas organizaciones independientes que partieran de las demandas de la base y en las cuales la iglesia quedara fuera. En ese periodo también algunos grupos en las comunidades se radicalizaron **en sus** acciones y la represión por parte del Estado fue violenta.

Los objetivos del congreso

La triple participación que caracterizó el desarrollo del congreso implicó también la existencia de diferentes objetivos; por una parte, los fijados por el gobierno del Estado, por otro los que se proponía la iglesia **y finalmente los que fueron definiendo los propios indígenas.**

Además de programar la realización de varios actos públicos para celebrar el natalicio del Padre Las Casas, hemos dicho que las autoridades del estado de Chiapas decidieron organizar una reunión en la cual participaran los pueblos que Fray Bartolomé había defendido.

Se quería organizar así una conmemoración más viva, en la que fuera real la presencia de los indígenas y no que solamente fueran acarreados como sucede generalmente en los actos políticos oficiales.

Sin embargo, al mismo tiempo que existía este objetivo expresado de diferentes maneras, había también el interés de promover un acto que sin que afectara en absoluto la estructura social y económica existente, fuera la ocasión para repetir el discurso de la política indigenista en la que se dignificara lo indígena. Y para que ese acto cumpliera efectivamente con su función ideológica, se proponía que hubiera la mayor participación posible de los grupos indígenas, y no sólo de algunas autoridades.

Para llegar a las bases, las autoridades del estado invitaron a la iglesia para que se hiciera cargo y al aceptar, el obispo declaró que tenía la intención de que el congreso fuera de los indígenas y para los indígenas. Al proporcionarles un medio de expresión, su proposición iba de acuerdo con la corriente progresista de la iglesia que **buscaba desarrollar una iglesia autóctona, y al organizar a sus cuadros indígenas que son los catequistas de los pueblos, la preparación del congreso iba en el mismo sentido.**

En el movimiento fue muy importante el hecho de que fuera esta corriente la que predominara en la región con respecto al sector de la iglesia que se podría llamar tradicional y que se identifica con las clases dominantes. El ala progresista en cambio, trataba de atraerse a los trabajadores de la ciudad y del campo cumpliendo **una misión** que se enmarca **en su** visión de la liberación del hombre: "**la historia** no es una sucesión de guerras y de victorias sino la lucha del hombre para crearse y desarrollarse".

La celebración del congreso podía fortalecer la posición de la Iglesia en las zonas rurales al ser ella la que estaba propiciando la vinculación entre los distintos grupos y favoreciendo en ellos la discusión de

¹ Ruiz Samuel, Obispo de San Cristóbal de las Casas, *Boletín INAREMAC, Chiapas*, noviembre de 1975.

sus problemas, además de que los daba a conocer al exterior. Sin embargo, tal pareciera que se trataba únicamente de despertar las conciencias, tanto de los indígenas como de los ladinos, y en algunos casos, de delinear programas de desarrollo, pero sin que el cuestionamiento de la situación pudiera dar lugar a acciones que afectaran a la estructura misma. Y sólo en algunos casos en que la presión de las acciones de los grupos campesinos era un hecho, algunos catequistas y sacerdotes apoyaron los hechos consumados.

Al lado de esos intereses, el proceso de preparación del congreso permitió a las comunidades formular los temas principales por los cuales se movilizaron. Los temas eran: tierra, comercio, educación y salud.

Por lo que se refiere al problema de la tierra, los cuatro grupos **denunciaron ante el congreso el despojo que habían sufrido a manos de los finqueros y la falta de respuesta de las autoridades agrarias para resolver ese problema.** La lentitud de los trámites burocráticos para **legalizar la propiedad de la tierra de los indígenas estaba vinculada estrechamente a la corrupción de los funcionarios públicos que habían apoyado la titularización de las propiedades privadas aún y cuando hubiera conflictos por éstas.**

Denunciaron igualmente la intervención del ejército para expropiar las tierras de los indígenas cuando éstos sostenían un pleiito con los finqueros. En sus propias palabras, el problema se expresaba de la manera siguiente:

nos falta tierra y en general la calidad de la tierra que tenemos es la peor. Por eso pedimos la cantidad de tierra necesaria para poder vivir.

También añadieron:

somos víctimas de la explotación de ciertos funcionarios del gobierno que favorecen al que paga más y no al que tiene la razón [...] Sufrimos la invasión de nuestras tierras por parte de los finqueros. Nos volvemos esclavos de los propietarios quienes, a cambio de nuestro trabajo diario, nos pagan salarios de miseria en el momento en que ellos quieren.

Algunas veces nos pagan con alcohol y cada vez caemos de nuevo en deudas repetitivas. Por los préstamos tenemos que pagar intereses que llegan a ser 100 por ciento **en siete meses**.

Los finqueros **utilizan la fuerza** del crimen para imponerse, porque saben muy bien que nunca serán castigados. Esto **es así** porque el dinero está de su parte y con ese dinero pueden comprar la razón y la inocencia.

Por lo que se refiere al comercio, hay varios aspectos que sobresalen en lo que quedó expresado como las resoluciones del congreso. Primero estaba la decisión de crear un mercado indígena que les permitiera intercambiar sus propios productos; sin embargo, también pedían a la Conasupo que los aprovisionara de las mercancías que no producían. También exigían al Inmecafé que no hiciera alianza con los acaparadores que los explotaban y definían la organización de cooperativas de producción y de venta como un arma de defensa.

Denunciaban también la explotación que significa la venta de bebidas alcohólicas por las cuales los indígenas se endeudaban constantemente.

En cuanto a la educación, en el congreso los indígenas declararon que era absolutamente necesaria, pero que debería responder a sus propias necesidades y cultura. Por eso pedían la formación de maestros indígenas que respetaran sus comunidades y sus costumbres y que les enseñaran sobre todo las leyes para conocer sus derechos. Rechazaban a los maestros que, siendo indígenas, habían sido formados despreciando todo lo que era indígena.

Para la salud, como un derecho a la vida, planteaban la necesidad de exigir que en las comunidades tuvieran médicos y medicinas, reivindicando al mismo tiempo el valor de los conocimientos de su medicina ancestral.

A través de los temas discutidos, el objetivo de los grupos indígenas participantes se realizaba en dos formas: en un primer tiempo denunciar la situación de explotación, para vincular después a los cuatro grupos en función de acciones comunes.

La denuncia era absolutamente necesaria para su defensa, aunque paradójicamente ésta se expresaba en algunos momentos en la forma de demandas a las autoridades, cuando éstas habían sido los instrumentos de dominación y de apoyo a los que los explotaban. Por ejemplo, los funcionarios agrarios, los jueces, los agentes del Ministerio Público, el ejército, los empleados de la Conasupo, los compradores de café y también los finqueros y los comerciantes privados.

Sin embargo, no pretendían quedar a nivel de la denuncia, y en los acuerdos sobresalía la idea de que "buscamos la organización de cada grupo para ser más fuertes, porque la unión hace la fuerza", "la organización es necesaria" y también: "es necesario que la organización se mantenga después del congreso".

De esa manera, los objetivos de los grupos indígenas se alejaron de aquéllos que tenían las autoridades al organizar el congreso. La finalidad del movimiento se desarrolló hasta llegar a la conclusión de lograr la creación de una organización. Y aunque hubieron intentos para establecer lazos con otros grupos de indígenas y campesinos en el país, el movimiento quedó prácticamente circunscrito al estado.

Después de haber logrado movilizar de 400 a 500 representantes de un sólo grupo en las reuniones preparatorias, lo que representaba para muchos de ellos viajes de 2 y 3 días, en el congreso se dio una confrontación directa no sólo entre las diferentes comunidades de un mismo grupo, sino también entre los diferentes grupos lingüísticos que abarcaban más de 300 comunidades.

Tipos de lucha y formas de organización

Casi todas las acciones que se llevaron a cabo eran dirigidas por el equipo de coordinación, aunque no únicamente por él. La forma de acción principal eran las reuniones regionales en las que participaban los representantes de cada comunidad; se trataba sobre todo de llegar a las bases para que en el congreso fueran ellas las que se expresaran.

En principio **la violencia era rechazada; sin embargo, eso no quería decir que no la hubiera independientemente del congreso, sobre todo en la región tzotzil y en la selva.**

En las reuniones se discutía la situación de las comunidades y las conclusiones de cada reunión se hacían llegar a cada comunidad y al equipo coordinador. De cada pueblo surgían nuevas proposiciones para la reunión siguiente, estableciéndose un sistema de comunicación horizontal y vertical.

También en las reuniones se fueron capacitando a los traductores elegidos entre los representantes, quienes jugaban un papel muy importante como vínculo entre los distintos grupos, ya que cada uno hablaba dos o tres lenguas además del español.

Las reuniones preliminares no eran de ninguna manera acciones ofensivas, pero dada la falta de costumbre de cualquier tipo de reunión en la que participaran varios pueblos, ciertas autoridades locales consideraron que ellas representaban un ataque y llegaron incluso a prohibir que se hablara del congreso.

Otra forma de acción que también fue importante para establecer la comunicación entre los grupos fue la elaboración de un periódico indígena en las cuatro lenguas; era portavoz del movimiento a la vez que la manifestación de su continuidad. Cada grupo lingüístico nombró a varios periodistas indígenas para encargarse de recopilar las noticias de cada región y una vez publicado el periódico, lo distribuían en los pueblos, sobre todo en donde se realizaban las reuniones.

El periódico era bimensual y apareció durante un año. A pesar de la participación de los representantes indígenas en su elaboración, la dirección no estaba en sus manos y sobre todo, dependían de los recursos financieros que aportaba la iglesia, la que además comenzó a ejercer una cierta censura.

La estructura organizativa del congreso era vertical, con el equipo de coordinación a la cabeza. Cada grupo debería tener igual número de representantes y de reuniones regionales. Sin embargo, tanto entre los grupos como en el equipo se daban variaciones en su

composición y participación influenciadas por el diferente interés de las órdenes religiosas de la región. De su fuerza y orientación dependió en mucho la participación indígena; por ejemplo, los jesuitas y los maristas impulsaron a los tzeltales y tojolabales a que se integraran al congreso, mientras que los franciscanos obstaculizaron a los choles. De la región tzotzil, en donde la fuerza de los caciques era muy importante, la participación también fue más limitada.

En las reuniones que siguieron a la celebración del congreso, el objetivo planteado era proponer medidas para pasar a la acción y atacar los problemas que habían sido definidos. En algunos pueblos se dieron los primeros pasos para organizar cooperativas y uniones de ejidos, pero también en otros pasaron a acciones como la recuperación de tierras, la ocupación de edificios municipales, el rechazo por la fuerza a la llegada de funcionarios públicos a los pueblos, etcétera.

Las diferentes posiciones políticas entre los que actuaban de hecho **como dirigentes tuvo por resultado el debilitamiento de una organización que podía darse unificada y por el contrario, cada grupo, vinculado a un integrante del equipo trató de crear su propia organización regional sin que éstas llegaran a cuajar. La división no se debía tanto a diferencias culturales entre ellos sino que era el producto de la influencia de las distintas corrientes de la iglesia que estaban presentes.**

A partir de estas contradicciones, varias de las comunidades que mayor participación habían tenido en el congreso y cuya movilización previa había impulsado al mismo tiempo el desarrollo de éste, empezaron de nuevo a actuar de manera independiente, alejándose de la dirección fragmentada que existía. Pero a diferencia de una situación anterior, la participación común en el congreso había creado las bases para que se diera una vinculación y coordinación entre ellas.

2. La tienda del pueblo

La creación de una tienda colectiva -o cooperativa- **en una** comunidad de **la zona** chol fue **una iniciativa** promovida y desarrollada por campesinos del lugar para que se aprovechara en común y productivamente el fruto del trabajo de los productores **en una** pequeña explotación cafetalera.

La experiencia corresponde en el tiempo con el momento de la preparación y celebración del Primer Congreso Indígena de Chiapas en el que participaron algunos miembros de la comunidad, siendo ésta la ocasión para que surgieran muchas ideas y proyectos para favorecer a las comunidades. En el caso de la tienda, el apoyo del congreso y a través de él, de algunos religiosos que trabajaban en la región fue mas bien indirecto; su simpatía por la idea influyó de una manera decisiva para que el pueblo lo aceptara y los catequistas del lugar participaran en ella.

Siendo los niveles de ingresos tan bajos en la comunidad, al interior de la cual las diferencias sociales no eran muy marcadas, ya que se trataba en su mayoría de campesinos pobres, la tienda podría representar una ventaja considerable.

Sin embargo, después de un primer tiempo de aceptación general, el desarrollo de la actividad, así como la continuidad de la utilización colectiva del usufructo de un trabajo común se vio entorpecida por el mismo pueblo, ya que significaba una innovación en las prácticas predominantes en la comunidad que conservaba muchas tradiciones para normar las relaciones sociales y que se veían afectadas, no por el funcionamiento mismo de la tienda, sino por lo que ésta implicaba socialmente. Se alteraban sobre todo las formas tradicionales de toma de decisiones en la comunidad y de la participación de los comuneros para asumir responsabilidades que por costumbre no les correspondían y, en cambio, se sustituía la obligación individual de aportar una cooperación al pueblo por una colaboración colectiva.

Un obstáculo no menos importante para que funcionara la tienda fue la intervención del pequeño comerciante del lugar ante

las autoridades municipales, ya que veía afectados sus intereses, aunque la mayor parte de las transacciones comerciales de la comunidad no se realizaban en el pueblo, sino con los comercios de otros poblados mas grandes.

Fue la combinación de las presiones recibidas desde el exterior por parte de la autoridad municipal y de la renuncia de muchos comuneros a modificar sus patrones de relación, los que determinaron que se limitaran las actividades de la tienda y que incluso se suspendieran, aunque la experiencia había permitido a muchos campesinos el plantearse la necesidad de crear mas adelante otras formas de organización en las que participara todo el pueblo.

2.1 Las obligaciones del pueblo para su comunidad

Indirectamente, la experiencia de la tienda está relacionada con el problema de la tenencia de la tierra. Desde 1965 el pueblo había obtenido el reconocimiento de sus terrenos comunales después de un largo proceso de tramitación que llevó más de 17 años y que exigió la cooperación económica de todos los productores.

Antes de que la comunidad se preocupara por la titulación de sus tierras, algunos campesinos se habían instalado en terrenos que pertenecían al pueblo, sin que nunca se hubieran integrado a sus actividades. La solicitud de la confirmación de su propiedad obedeció en gran medida a la necesidad de limitar la ocupación de sus tierras por gentes que no eran de la comunidad. Al obtener sus títulos, los comuneros exigieron a los campesinos que cultivaban parte de sus terrenos que al igual que lo habían hecho todos, dieran su cooperación en efectivo por el mismo monto que cada uno había gastado para obtener la titulación; además, en adelante tendrían que participar en todos los servicios del pueblo y en los tequios, así como en todas las cooperaciones necesarias para la celebración de las fiestas. Como no lo aceptaron, se les expropió la tierra que tenían de cafetal, formalizando su acción ante las autoridades agrarias.

La superficie del cafetal recuperado era de apenas 5 hectáreas las que habían sido trabajadas individualmente por varios campesinos en unidades cuyo tamaño era similar a la explotación promedio de los productores en la comunidad. Durante muchos años el comisariado comunal, que se mantuvo en su puesto durante 8 años, cuando normalmente la autoridad debería ser renovada cada tres años, confió las tierras a sus familiares sin que el pueblo hubiera estado de acuerdo con tal decisión.

Después de ese periodo algunos campesinos que estaban participando en el congreso indígena promovieron en el pueblo la idea de que era necesario sustituir a la autoridad comunal, no sólo por el hecho de que hubiera rebasado el periodo estipulado por la ley sino también porque había aprovechado su cargo para su beneficio personal y el de sus parientes y que por lo tanto deberían exigir que éstos últimos restituyeran al pueblo el cafetal que no era suyo. Las circunstancias favorecieron que todo el pueblo aceptara exigir las tierras, ya que siendo el momento en que se preparaba la celebración del congreso indígena, se explicitaban mucho de los problemas de las comunidades y la iglesia estaba de acuerdo en ir en contra de la injusticia.

La nueva autoridad nombrada también estaba en pro de que se retomaran las tierras y que éstas fueran utilizadas por todos ya que todos y no sólo un grupo habían cumplido sus obligaciones con la comunidad. Sin embargo, durante los dos primeros años en que el cafetal paso a manos del pueblo, las limpias se hicieron en forma de "tequio" pero cada comunero tenía derecho a guardar para sí la producción cosechada. Se había previsto que con ese sistema la distribución sería equitativa, pero siempre hubo alguno que se llevaba una mayor proporción.

Para evitar esto, se acordó que todos los comuneros realizarían juntos el trabajo, cada uno se encargaría de secar parte del café para entregarlo después a las autoridades de la comunidad y que en una reunión del pueblo se decidiera la finalidad a la que se le destinaría. En un año por ejemplo se decidió gastar el producto de la venta en la celebración de una gran fiesta con lo que resultaría menor la cooperación de cada uno.

Como la comunidad era muy pobre y las cosechas muy raquíticas, se empezó a discutir la proposición **de que sería más conveniente crear** una cooperativa **de consumo y organizar** trabajos productivos en forma colectiva como por ejemplo **la producción de miel**, de hortalizas, etcétera, todos con base en la explotación del cafetal común.

Ante **la insistencia en las asambleas** sobre este tipo de ideas, se aceptó que se trabajara colectivamente el cafetal y lo que se obtuviera se utilizara para obras productivas y de mejoramiento como eran por ejemplo además de la tienda, la construcción de la escuela, la instalación del agua potable y en general los servicios que faltaban en la comunidad.

Entre otras, las razones que se daban a la asamblea para que fuera aceptada este tipo de proposición, estaba que sólo así podría distribuirse más equitativamente el producto de la cosecha, se podrían comprar mercancías a precios inferiores a los que pagaban cada uno separadamente o por lo **menos no tendrían** que ir a buscar las mercancías a otros pueblos, ya que el único comerciante de la comunidad se dedicaba sobre todo **a la venta de aguardiente**,

Por otro lado, el aprovechamiento común de un trabajo colectivo era una manera de favorecer las relaciones **entre** la población y que se diera una mayor ayuda mutua. Se pensaba inclusive que al entregar el café a las autoridades y tener que buscar un comprador para esa producción se facilitaría que se **reunieran** las producciones individuales para conseguir un mejor precio. De iniciarse **esta** forma de trabajo, pensaban que se podría también crear una bodega que pudiera abastecer de mercancía barata a otros pueblos que también se organizaran.

A pesar de que la opinión general del pueblo fue que se llevara a la práctica la proposición del aprovechamiento productivo, siempre quedó **una minoría** sin aceptarla por completo, pero su desacuerdo no era manifiesto claramente ya que siguiendo la tradición, no opinaba cada uno, sino que "juntos decían su palabra". Y aunque los campesinos que promovían la idea insistieran en la necesidad de que cada uno "dijera su pensamiento" los que no estaban de acuerdo no lo hacían, pero ya fuera de la asamblea, "en el camino, en la milpa" se oponían.

A excepción de los familiares del antiguo comisariado -alrededor de 20 comuneros- los 80 restantes jefes de familia de la comunidad participaban en los trabajos y en las decisiones y después del primer año también se interesaron los primeros. En su mayoría, los productores estaban de acuerdo en que se echaran a andar los programas económicos propuestos. En gran medida su posición era favorable porque en muchos casos -según se pudo apreciar después- pensaban que los precios iban a ser muy bajos y hasta algunos creían que se podría regalar la mercancía. También estaban de acuerdo porque la iglesia apoyaba la iniciativa ya que los catequistas de los pueblos y los **que habían estado en el congreso indígena eran los principales** promotores de este tipo de acción.

2.2 La tienda y sus repercusiones

Una vez que se adoptó la decisión de que se abriera la tienda, la participación del pueblo fue general; todos colaboraron en su construcción habiendo elegido como ubicación la parte central del pueblo en terrenos que pertenecían a la iglesia; de esta manera no se trataba de una propiedad particular, además, los catequistas participaban activamente en el proyecto y la iglesia, por lo menos los que formaban parte del congreso, aprobaban la idea.

El pueblo nombró a tres personas para que se hicieran responsables de la administración de la tienda, vendieran y llevaran el control de los ingresos y de los gastos para aprovisionarla; todo el pueblo se encargaría por turno de transportar la mercancía ya que al no contar con vías de comunicación, ni con animales de carga, la gente tenía que llevarla personalmente.

Con el capital disponible de la cosecha de un año -aproximadamente cinco mil pesos- compraron las mercancías para surtir la tienda. Su tamaño correspondía a las necesidades y a los recursos limitados de la comunidad; apenas se vendían 10 productos que eran los absolutamente necesarios -sin contar el maíz, ya que no tenían

la capacidad para realizar un volumen de compras importante-, pero esto podría representar una gran ayuda.

Durante el primer año de su funcionamiento, la tienda se convirtió en el lugar de reunión del pueblo y en donde podía discutirse todos los problemas de la comunidad al mismo tiempo que podían hacer alguna compra.

No pasó mucho tiempo **antes** de que el pequeño comerciante del **lugar -que había sido el comisariado comunal hasta que el cafetal se empezó a trabajar colectivamente-** tratara de lograr que la tienda **desapareciera. Se quejó por eso ante las autoridades municipales** diciendo que se había instalado un nuevo comercio en la comunidad y que no pagaban impuestos, mientras que él sí lo hacía; además, que por esa razón cobraba precios mas bajos y ese tipo de competencia **le era perjudicial.**

Las autoridades municipales -que estaban integradas también por comerciantes- respondieron enviando citatorios a los responsables de **la tienda para que la registraran oficialmente y pagaran los impuestos** que les correspondían. Por su parte, el comerciante de la comunidad se encargó de correr el rumor de que los que atendían la tienda irían a parar a la cárcel porque **estaban actuando en contra** de la ley. Los responsables del proyecto estaban convencidos de que lo que era para **ellos era la tienda, era una forma de utilizar colectivamente las cooperaciones** del pueblo, **así que no había ningún comercio ni ganancias** y no veían porque tenían que pagar impuestos, ya que cuando se hacía **un tequio, tampoco se avisaba a la autoridad municipal y menos se pagaba una contribución por hacer una mejora en el pueblo.**

Los encargados de la tienda no se atemorizaron ante las amenazas de las autoridades municipales, pero en cambio sí hubo algunos productores que manifestaron sus dudas y a partir del segundo año disminuyó la participación de los comuneros en el traslado de la **mercancía. Consecuentemente se redujo la asistencia a las reuniones generales** porque los comuneros decían que no todos prestaban servicio por igual.

Por otra parte, la tienda, que en un principio estaba abierta todo el día, empezó **a limitar sus actividades a unas horas diarias** y después a un día por semana. Si bien esto permitía que se distribuyeran mejor **las tareas entre los responsables** y que **no descuidaran** su trabajo en el campo, ya que en la tienda sólo recibían una pequeña remuneración, esto se debía sobre todo a que la demanda había disminuido como consecuencia por una parte de los rumores que corrían en el pueblo de que no sólo hacían mal los responsables sino todos los que participaban en la cooperativa, y por otra, por la importancia que seguía manteniendo el comercio de otros pueblos más grandes. Cuando la gente iba el domingo a otro pueblo para comprar las mercancías que le hacían falta, lo que era una tarea pesada por el camino que había que recorrer y el traslado de los productos, constituía a la vez una de las pocas ocasiones de entretenimiento y de diversión para la gente, porque ahí encontraban a sus familiares y amigos.

Además, les posibilitaba fomentar sus relaciones con los comerciantes quienes en ocasiones eran sus compadres y les prestaban dinero cuando lo necesitaban. En ese tipo de relación, los precios jugaban un papel secundario siendo más importantes las relaciones personales. Al igual que en otras zonas rurales, el día de mercado en un poblado más grande que la comunidad cumplía una serie de funciones no económicas que la tienda del pueblo no podía sustituir.

A pesar de los contratiempos, la tienda siguió trabajando aunque de manera menos intensa. El hecho de que no estuviera madura la idea de seguir juntando el café para la tienda porque eso significaba mayores responsabilidades y que los beneficios no se veían más que a largo plazo e inclusive para muchos eran intangibles, influyeron para que la asamblea del pueblo decidiera que no se iba a volver a utilizar el producto de la cosecha común para invertir en la tienda.

Además, en ese momento se reiniciaron las obras para terminar de construir la casa comunal que serviría de local para los festejos del pueblo; al necesitar materiales, la asamblea decidió utilizar la cooperación colectiva -de la siguiente cosecha- para su compra y además exigir que la tienda reintegrara al pueblo la inversión que se había hecho.

Para que pudiera seguir funcionando la cooperativa , se hicieron responsables de ella un grupo de 23 comuneros que pensaban que seguía siendo positiva su existencia aunque hubiera dejado de ser una forma de organización de todo el pueblo para el mejor aprovechamiento de sus limitados recursos . Cada uno de estos campesinos cooperó con 200 pesos para sustituir el capital de La tienda además de que todos colaboraron con materiales para la construcción del local del pueblo.

Sin embargo, cada vez fue siendo más difícil que subsistiera la **tienda. Sistemáticamente sus responsables continuaron recibiendo** citatorios de las autoridades municipales para que pagaran los impuestos; en varias ocasiones y desde los años anteriores los comuneros **habían nombrado comisiones integradas por 25 a 30 personas para que hablaran con el presidente municipal y le explicaran que su tienda no era como cualquier otra sino que pertenecía a la** comunidad; toda la comunidad era la que vendía y la que también compraba y que no obtenía **ninguna ganancia** ya que vendían más barato y le pagaban a aquellos que perdían su día de trabajo por atender la tienda. Como respuesta, las autoridades les dieron cada vez un periodo de tres meses para legalizar su situación y de no hacerlo, tendrían que clausurarla.

Ante **las presiones** recibidas, **los comuneros** acabaron por pagar aproximadamente 200 pesos de impuestos por los tres años de **funcionamiento** de la tienda, a pesar de que previendo los abusos de los cobradores del fisco, habían solicitado con anterioridad un permiso de exención de impuestos en la capital del estado. Pero para el gobierno **estatal ni siquiera existía su asociación. Nunca recibieron respuesta a su** petición debido probablemente al hecho de que los campesinos no habían registrado oficialmente su cooperativa y aunque la justificación **que daban para no pagar impuestos fuera válida, sus escritos no llenaban los requisitos exigidos por la burocracia.**

Entre quienes seguían participando en la tienda se suscitaron otras inquietudes; además de las razones que impulsaban a los comuneros a ir a los poblados cercanos a comprar sus mercancías, cuando tenían que

hacerlo en el pueblo, iban muchas veces con el comerciante a pesar de la diferencia que había en los precios. Esto se debía sobre todo a que en la tienda-cooperativa se había acordado, desde que empezó a funcionar que no venderían a crédito, cuando este tipo de operaciones son comunes en la economía de la comunidad ya que siendo los ingresos tan bajos, en algún momento del año los comuneros se ven obligados a pedir prestado en mercancía o en dinero y la cooperativa no tenía la posibilidad de responder a esa necesidad.

Por otra parte, la iglesia en el estado retiraba su apoyo a las acciones de otros grupos de campesinos indígenas cuya organización tenía en sus orígenes un vínculo muy estrecho con el congreso **indígena**. **Regionalmente, el cura que residía en la cabecera municipal** y que siempre había estado en contra del congreso y de quienes habían apoyado a las comunidades, aprovechó la situación para desprestigiar las iniciativas de los comuneros. Como resultado de su labor entre los campesinos; muchos de los que se sentían mas próximos **a la iglesia** empezaron a mostrar su desacuerdo con la tienda protestando porque estuviera ubicada en sus terrenos y presionaron para que, por lo menos, la cambiaran de lugar.

Además de lo que significaba perder el respaldo del pueblo, los encargados de la tienda se preguntaban si podrían seguir operando sin obtener ganancias teniendo que pagar impuestos y por otra si debían aumentar los precios y vender como los comerciantes para dejar de tener problemas con las autoridades ya que así no se les acusaría de "competencia desleal". Al mismo tiempo, de tomar esta decisión la tienda dejaría de cumplir la función para la que había sido creada. Por eso decidieron cerrarla temporalmente para abrirla después en otro lugar y para **pensar** como debería funcionar mejor y lograr que de nuevo participaran todos y que no dependiera de unos cuantos.

2.3 Las enseñanzas del proceso

Los problemas que hubo para que continuara funcionando la tienda eran sólo un reflejo de la situación general que predominaba en la comunidad

y del proceso por el que atravesaba para aceptar o no las ideas propuestas por algunos campesinos para crear nuevas formas organizativas que modificarían necesariamente las relaciones de la comunidad.

Después de haber aceptado trabajar un año más el cafetal y que el producto colectivo sirviera de cooperación común para la construcción de la casa del pueblo, al año siguiente la mayoría de los comuneros propusieron que se regresara a la forma de trabajo individual. Cada uno iba de nuevo a cosechar el café, quedándose con el fruto y vendiéndolo para sumarlo a su propio ingreso. La gente empezó a decir "no es bueno juntar el café, que cada quien lo venda como pueda y que otra vez cada uno dé sus cooperaciones".

Los comuneros que habían estado en contra de la tienda y que habían dejado de colaborar en los trabajos agrícolas en el cafetal, comenzaron de nuevo a participar porque el producto que recogieran sería para ellos, así que se empezó a dar una competencia entre los productores para tratar de obtener cada uno la mayor cantidad posible. Se hablaba incluso de gente que iba a cortar café en las noches para tener más producción. Muchos comuneros se quejaban de nuevo porque el trabajo no era parejo y que en lugar de que fuera una cooperación de todos, se aprovechaban algunos. Pero a pesar de las divergencias, se impuso la corriente que proponía que cada productor trabajara para sí mismo y que cuando el pueblo necesitara, todos aportaran su cooperación por igual.

La proposición de desarrollar diferentes iniciativas en la comunidad como habían sido la explotación colectiva, la cooperación para la compra de mercancías en común, el fomento de la apicultura -que apenas comenzaba- y de otras actividades productivas provocó, además de las diferencias que hemos señalado entre los productores, problemas entre las generaciones en una misma familia.

El hecho de que los padres estuvieran acostumbrados a trabajar sólo la tierra y a cumplir con sus obligaciones religiosas hacía que evitaran y obstaculizaran que sus hijos buscaran otras formas de

actuar diferentes; para ellos, **que no conocían ninguno de sus derechos y habían sufrido una opresión de años, cualquier idea que hablara de organización, de cambio era interpretada como algo malo, fuera de la ley y se culpabilizaba como si fuera un pecado.** Como además **las ideas tenían que ir acompañadas de acciones para que fueran reales les creaba también conflictos: ocupar su tiempo en una reunión, salir del pueblo para hacer algún trámite, para comprar mercancías para otros, etcétera, era perder el tiempo y decían "a la familia nadie la va a sostener si vamos a perder el tiempo", por algo "organizarse es malo, nunca lo han visto los viejitos".**

En ese conflicto no todas las familias siguieron el mismo desarrollo. En algunas, la autoridad paterna fue determinante para impedir la participación de los comuneros jóvenes, pero también hubo casos en que los hijos convencieron a sus padres de la justeza de sus acciones.

Aunque todavía **muchas familias siguieron pensando que organizarse era perder el tiempo, otras no continuaron con esa posición.** Con todo, **entre estas últimas continuaron existiendo dudas; aunque convencidas de que "para tener la justicia era necesario luchar" y decían también "venimos al mundo para buscar la libertad y la justicia" pero al mismo tiempo "nadie nos va a mantener, nadie nos va a dar la comida, por eso no hay que salir".**

También era difícil de aceptar **que los campesinos que no tenían ningún cargo en la comunidad fueran los que promovieran las nuevas iniciativas, y los que propusieran formas de organización diferentes, pregonando la necesidad de la participación real de todo el pueblo en las nuevas acciones.** Porque antes **"solo hablaban las autoridades, la gente pensaba que eran los únicos que sabían y ellos (el pueblo) no decían lo que sentían y solo decían sí a cualquier acuerdo".** Pero a **pesar de los problemas que se fueron produciendo, las autoridades ya no eran las únicas en participar en las discusiones sino todos los comuneros.**

La decisión de destinar el fondo de la producción de café a la instalación de una tienda para el pueblo representó un cambio muy importante **en la manera** de utilizar los recursos comunes. También tenía un gran significado que la iniciativa procediera de comuneros que no eran quienes tradicionalmente, por su autoridad, proponían algunas acciones en la comunidad.

Aunque se salía de las normas aceptadas por la costumbre, fue aprobado por la mayoría; sin embargo, algunos productores mantuvieron siempre un cierto recelo, siendo varias **las causas** de éste: la más inmediata era que se afectaban los intereses del comerciante del pueblo, el que por haber sido el antiguo comisariado comunal estaba apoyado por algunos campesinos; **menos** evidente pero no de menor importancia era el que la iniciativa producía un cambio en las tradiciones del pueblo, tanto en lo que se refiere a la forma en que se tomaban las decisiones, como en el hecho de que los participantes fueran gente "nueva" con respecto a las que comunmente participaban, y también porque se modificaba el mecanismo por el cual se fijaban las cooperaciones que debería aportar el pueblo y que eran la base de todas las fiestas -sobre todo religiosas.

En gran medida estas apreciaciones sólo se dejaban entrever y el tiempo se fueron manifestando abiertamente.

Entre estos últimos también se fueron produciendo divergencias en como debía llevarse a cabo. Algunos, entre los que se contaban los catequistas del pueblo, fueron influenciados por el cura del municipio quien insistió siempre en que era mejor continuar como estaban y que no había que crear conflictos. Para ellos era necesario continuar con la iniciativa de la organización -más bien, de la tienda--, pero dentro de un marco que fuera aceptado por las tradiciones de la comunidad y en el que ellos no perdieran su imagen de respecto ante el pueblo. Se opusieron a toda acción que las modificara porque creyeron que al ser de otra manera disminuían su prestigio y "ya no los iban a invitar para que fueran compadres".

Como el cura se fue enriqueciendo –utilizaba varias camionetas para el transporte de mercancías y de pasajeros–, los comerciantes del municipio estaban en su contra porque les hacía competencia, pero para el pueblo era el "padre". Para que los catequistas llevaran a cabo su idea de la cooperativa les fue propuesto entonces prestarles dinero para que la volvieran a abrir. De esta manera el podría controlarla, obstaculizar al otro grupo que nunca había aceptado su intervención directa y con los comerciantes sólo agregaría un pequeño elemento a su mutua enemistad.

Por su parte, los productores que promovieron desde un principio la idea de la organización en el pueblo, consideraban que como uno de los principales problemas para que toda la gente apoyara la tienda-cooperativa había sido el temor de que ésta estuviera fuera de la ley, propusieron registrarla según lo estipula la reglamentación de sociedades cooperativas, aunque existían reservas entre ellos sobre las complicaciones que esto podía producir y la falta de flexibilidad que podía suponer para adaptarse a diferentes circunstancias. La cooperativa de hecho nunca se registró.

Pero aún esta medida tendría que surgir de un proceso que partiera de lo que había sido para ellos la primera experiencia de organización colectiva de la comunidad. La motivación de la cual partieron sus primeras acciones siempre continuó vigente: la recuperación del cafetal del pueblo obedeció a la decisión de no permitir que hubiera alguien que se aprovechara de lo que había sido la cooperación de todos para obtener la titulación de sus terrenos. La proposición de la tienda-cooperativa fue una medida para iniciar un combate en contra de los comerciantes –no necesariamente del pueblo– de quienes dependían enormemente y que por lo tanto imponían las condiciones en su relación: los precios de las mercancías y los intereses en los préstamos.

La tienda era muy pequeña para poder cumplir totalmente con su objetivo, pero era un inicio; además se había visto que no se trataba solamente de problemas económicos los que enfrentaba la tienda,

sino de relaciones sociales estrechamente vinculados con el comercio y que la cooperativa no había podido **eliminar**.

Aunque era urgente resolver "el problema de los comerciantes", y muchos campesinos **estuvieron** de acuerdo, en la práctica no participaban porque tenían deudas muy grandes con ellos; por eso decían "como que los comerciantes hacen brujería sobre los compañeros que tienen deudas, porque nunca salen de ellas".

En adelante no se trataba para estos campesinos de abrir de nuevo una tienda para el pueblo al superar algunos de los obstáculos que tuvo para su funcionamiento, sino que ésta surgiera de la necesidad manifestada conscientemente por todos. Los materiales de la tienda se guardaron, siempre como su pequeño capital de operación, y aparentemente podría funcionar de nuevo al instalarla en un local que ya no estuviera en los terrenos de la iglesia y una vez que se hicieran los trámites necesarios para registrarla ante las dependencias correspondientes. Pero esto significaría que la tienda constituiría un fin en sí mismo -con objetivos válidos para beneficiar a la comunidad- pero no habría adelantado en la concepción del por qué de la organización del pueblo y en el que la tienda solamente sería una de las formas organizativas.

Finalmente los campesinos decían que "aunque seamos sólo 10 o 15 compañeros que vayamos aprendiendo en la lucha, que cada uno sea conciente y esté dispuesto a responder por sus responsabilidades, con esto la gente se dará cuenta de que estamos creciendo". Claro está que también buscaban que hubiera mas campesinos que participaran con ellos porque se daban cuenta de que "la gente ya se cansa de oírnos, pero al mismo tiempo siempre nos dan las responsabilidades" y que esto fue lo que antes "llevó a que no se cumpliera lo que queríamos hacer, pero también nos dio experiencia".

De igual manera les resultó muy importante avanzar en otros aspectos para desarrollar la conciencia de sus compañeros y que su organización creciera. Para ellos el pueblo sólo podía basar sus acciones en el esfuerzo colectivo, por lo que las cooperaciones tenían

que seguir siendo obligatorias y que resultaran de lo que se obtuviera de un trabajo en común para que los frutos fueran aprovechados también por todos. Esto implicaba el logro de un segundo objetivo: que la comunidad "tenga un poder político fuerte" para que de esa manera pueda exigir a sus autoridades, ello necesitaba también "que alguien conozca" para que el pueblo exija y luche. Aunque el pueblo elige a sus dirigentes, éstos pueden imponerse "porque son los que saben", por eso era necesario la preparación de más y más compañeros para que así se favorezca el poder del pueblo.

Esa concepción sobre lo que constituía el fundamento de su fuerza, tenía que tomar en consideración lo que los campesinos llamaban "no dar pasos muy grandes" ni "imponer algo que todavía no pega", sino llevar a cabo una acción y después otra en las que por la conciencia que tenga la gente que participe pueda verse el beneficio de la comunidad.

A once años de la desaparición de la cooperativa en la actualidad desconocemos la continuidad del proceso, sin embargo, uno de los campesinos que mayor importancia tuvo en la promoción y desarrollo del mismo, fue el presidente de la Unión de Crédito de la Unión de Uniones del estado de Chiapas.

3. El grupo de trabajo colectivo

En uno de los municipios de la zona chol colindante con la región tzotzil en el norte del estado, un ejido que se formó originalmente con peones acasillados de una de las fincas de la región, inició -a partir de 1974- una movilización junto con otros siete ejidos que tenía por objeto recuperar las tierras que por ley les pertenecían y que nunca se les habían entregado; más adelante se les sumaron otros grupos campesinos de la región.

Con las tierras que ocuparon en junio de 1976 iniciaron una experiencia que representaba una continuidad de la lucha común por la tierra trabajando colectivamente el cafetal que debería haberseles entregado 13 años antes. La organización del trabajo, con responsabilidades iguales para todos y con reparto del producto también equitativo, los campesinos del ejido se proponían mantener una forma de trabajo acorde con la organización que se venía creando y que era la que había hecho posible que este ejido y otros de la zona defendieran sus derechos, pasando a la acción.

En el proceso por el cual se creó la organización, la participación masiva de los campesinos por el interés que representaba la recuperación de las tierras, fue determinante. El papel de los dirigentes fue sobre todo el de coordinar las acciones que surgían de las bases, de tal manera que a partir de ellas se fue formando la organización con principios de lucha fijados en función de las condiciones imperantes.

La transformación que se produjo después en el intenito por llevar a cabo una experiencia de explotación colectiva estuvo **condicionada por la dominancia de la lucha por la tierra en la que la organización de la producción constituyó un aspecto secundario; sin embargo, en el momento en que se hicieron evidentes las contradicciones entre los intereses de diferentes grupos campesinos al interior del ejido, el aspecto secundario se volvió principal sin que la organización regional contara con elementos para salir triunfante en la que constituía una nueva batalla.**

3.1 La lucha por la tierra

El ejido que había instaurado su expediente para la dotación de tierras desde 1940, obtuvo la entrega definitiva de éstas en 1953. La entrega fue parcial ya que de 637 hectáreas que les pertenecían por resolución presidencial, no les entregaron 190 hectáreas alegando un supuesto error en los cálculos hechos por las autoridades agrarias. Esa superficie correspondía a terrenos nacionales, pero en el periodo en que se llevaron a cabo los trámites respectivos, fue ocupada por una de las fincas.

En 1959 hicieron la solicitud de ampliación del ejido la cual se hizo efectiva en 1963. Pero también en este caso, de las 234 hectáreas que debían recibir, sólo les dieron la mitad, faltando 117 hectáreas. Estas correspondían a una de las fincas más grandes de la región pero **no les fueron entregadas a los campesinos porque en el momento en que debía hacerse la entrega oficial, un antiguo maestro en la zona se presentó identificándose como el supuesto propietario, amparándose con un oficio de la Comisión Agraria Mixta.**

La dotación de tierras al ejido necesitó de años y de una gran cantidad de trámites ante las autoridades agrarias, y cuando se había hecho efectiva, fue incompleta. Una manera de recuperar las tierras que no se les habían entregado al hacer la dotación, fue solicitar la ampliación del ejido ya que no sólo las tierras eran insuficientes, sino que además la población había aumentado. Sin embargo, tampoco al recibir la ampliación pudieron equilibrar las necesidades de los campesinos y la disponibilidad de tierras, ya que en su mayor parte éstas eran de mala calidad, en montaña y erosionadas, en donde los rendimientos son muy bajos. Ante las presiones, muchas familias optaron por emigrar a la selva y abrir nuevas tierras al cultivo.

El ejido continuó insistiendo ante las autoridades agrarias para que se afectaran las propiedades de los terrenos que les pertenecían los que habían sido vendidos posteriormente a cuatro rancheros.

Entre comisiones, viajes a México, cobros hechos por las autoridades agrarias locales, los ejidatarios calculan haber gastado casi medio

millón de pesos, de los cuales sólo entre 1973 y 1975, en la gestión del penúltimo comisariado ejidal se habían pagado 45, 000 pesos. Y sin embargo, seguían esperando a que se resolviera el problema.

El ejido colindaba también con una de las fincas más grandes de la región, cuyo propietario tenía además terrenos en otro municipio. Su finca tenía más de 1, 000 hectáreas -repartidas supuestamente entre sus hijos, aunque de hecho él era el único dueño y administrador. A pesar de la gran superficie que abarcaba, las solicitudes de tierra en la región no había sido afectada porque estaba amparada por cuatro certificados de inafectabilidad.

Una gran parte del año, los ejidatarios trabajaban en la finca como jornaleros sumándose a los 60 peones acasillados que ahí vivían con sus familias. También al finquero vendían su cosecha de café. El dueño de la finca, refiriéndose a los ejidatarios, decía: "con los créditos del Inmecafé (que recibieron en la cosecha 74-75) los campesinos están más flojos que nunca, ya no cuidan ni sus milpas ni su café. Para lo único que quieren el dinero es para comprar caballo y poder montar... La enfermedad que más tienen es la tuberculosis pero es porque son muy flojos. Lo que debería hacer el gobierno era hacer primero estudios y tratar de darles sólo lo suficiente. Así por ejemplo, el maíz; decirles, a ti te toca tanto y no darle de más porque se vuelven muy flojos. Yo por lo **menos**, les puedo **dar un** trabajo".

Aunque sintieran el peso de la explotación que sobre ellos ejercía el finquero, los ejidatarios estaban más bien en contra de los cuatro rancheros que habían ocupado las tierras del ejido. Y aunque estuvieran por un reparto de la finca, lo que exigían sobre todo era que las autoridades hicieran efectivo el derecho que se les había reconocido.

Para obstaculizar las presiones de los ejidatarios,, los jefes de zona agraria presionaban siempre para nombrar como comisariados e jidales a campesinos que tuvieran una posición económica comparativamente superior. A cambio del puesto, éstos correspondían con el jefe de zona manteniendo una situación tranquila y al mismo tiempo podían aprovechar el nombramiento para su beneficio personal. Sistemáticamente

los jefes **de zona exigían dinero a los ejidatarios para encargarse supuestamente de resolver todos los problemas agrarios**, y a los que iban a ser comisariados, también les cobraba para firmar el acta de conformidad con la elección de las autoridades del ejido.

Cuando se celebró el congreso **indígena en 1974**, participaron **algunos campesinos** de la región. Como **hemos dicho, en las reuniones preparatorias se fueron definiendo los problemas principales que aquejaban a las comunidades**. En las pláticas, **los campesinos indígenas** pudieron constatar que en casi todos **los casos en que las comunidades se habían convertido en ejidos**, y en los que los ejidos **se habían formado con peones de las fincas**, habían habido **irregularidades en las tramitaciones agrarias por las cuales se les había dotado de tierras**. Que se les había **engañado** aprovechando **la situación de que sus padres no hablaban español** y prácticamente **ninguno sabía leer**.

Por las mismas condiciones de trabajo a las que estaban sometidos, los peones acasillados de las fincas no participaron en el congreso, pero los ejidatarios que trabajaban **ahí regularmente en condiciones bastante similares a la de los peones, conocían la de éstos, más difíciles por los servicios gratuitos que tenían que prestar al finquero**.

Después del congreso, varios ejidos y grupos solicitantes de tierra de la región **empezaron a reunirse periódicamente para examinar la situación agraria de cada uno y al mismo tiempo empezar a estudiar las leyes, principalmente la de Reforma Agraria y la Constitución para conocer, por primera vez, a qué tenían derecho ya que hasta entonces ante cualquier solicitud de tierra o problema laboral o comercial, la autoridad local únicamente respondía que lo que ellos pedían o no era posible, o no tenían la razón**.

Un grupo de **peones acasillados de una de las fincas cercanas, tomaron posesión de las tierras que venían trabajando durante años e hicieron la solicitud para que instaurara su expediente con miras a obtener la dotación de un ejido; si se resolvía favorablemente, las autoridades agrarias afectarían las tierras de la finca para distribuir una parte entre los peones**.

Ante **una situación** de hecho y **por la eventualidad de que ésta se volviera permanente**, **los peones empezaron a ser amenazados por la dueña de la finca para que dejaran las tierras**. Finalmente, en noviembre 1975, **fueron secuestrados 9 campesinos del poblado para que desistieran** de su acción. Después de una semana **en que los mantuvieron incomunicados, fueron puestos en libertad** por la presión ejercida por los ejidos **ante el gobernador del estado**, pero sus papeles de solicitud de tierras **habían desaparecido**.

La movilización **para obtener la libertad de los campesinos marcó el inicio de las acciones comunes de los primeros siete ejidos que se habían coordinado para defender a sus compañeros**.

Un mes después hubo **cambio de autoridades** en todos los ejidos **que empezaban a organizarse**. Para evitar **las extorsiones de los jefes de zona y sobre todo para poder elegir a las autoridades que estaban de acuerdo con llevar adelante la lucha** por recuperar las tierras, los ejidatarios prepararon para **cada asamblea un periódico mural en el que anotaron los principales artículos de la ley de Reforma Agraria. De esa manera querían hacerle saber al jefe de zona, sin tener que decírselo directamente, que no podía imponer una decisión por encima de los acuerdos de la asamblea general. La medida tuvo buenos resultados ya que por primera vez, el jefe de zona no pidió dinero y no trató de elegir a ninguna autoridad.**

Ese pequeño triunfo **dio confianza a los ejidatarios para organizarse** y aunque **había algunos grupos minoritarios que se oponían**, todas las proposiciones **empezaban a ser discutidas** y acatar lo que decidiera la mayoría. Nombraron como autoridades **a campesinos** que aunque fueran muy jóvenes, **supieran leer para evitar los fraudes de las autoridades agrarias que conocían muy bien**.

Lo importante era que por **primera vez eran aceptadas las proposiciones de los pueblos y no eran impuestos aquéllos a quienes el jefe de zona quería nombrar**. Con las nuevas autoridades agrarias del ejido sería posible **estudiar las leyes, darlas a conocer a los campesinos y no tendrían que depender de gente de fuera**. De todas

maneras, con el tiempo encontraron que aunque había artículos en la ley que les eran favorables, siempre había otros que podían anular a los primeros o por lo menos, restringirlos.

Con sus nuevas autoridades, el ejido reinició la ofensiva para presionar a la Secretaría de la Reforma Agraria para que les fueran restituidos por lo menos los terrenos que correspondían a la ampliación de 1963, ya que en ese caso conocían con certeza cuál era la superficie que les pertenecía. Enviaron así varias comisiones a la ciudad de México.

En la primera de ellas no obtuvieron prácticamente nada, ya que era la primera vez que se aventuraban solos para hacer sus gestiones y no sabían a quién dirigirse; se enfrentaron además a la maraña legal que envolvía lo que era simplemente su derecho. A pesar de su decepción, se armaron de valor para que una segunda comisión regresara de nuevo a insistir con otros funcionarios. Esa vez los regañaron diciéndoles que ya habían enviado a los ingenieros que tenían que medir los terrenos que estaban exigiendo. Como esto no era cierto, los ejidatarios pidieron una constancia de ese hecho para presentarla a sus pueblos como prueba de que habían cumplido con su comisión; además, con ella podrían comprobar que no era lo mismo lo que se **decía en las oficinas y lo que pasaba en el campo; sin embargo, no se las dieron.**

Por la resolución presidencial que tenían, la que amparaba las tierras que estaban exigiendo, un grupo de campesinos estaba dispuesto a tomarlas por sí mismos, pero como también había ejidatarios que no estaban muy seguros, continuaron la tramitación ante la Reforma Agraria. La tercera comisión llegó de nuevo a México; en esa ocasión les dijeron que en el archivo constaba que ya se les habían entregado las tierras y como los campesinos protestaran porque eso no era cierto, la respuesta de los empleados fue: "ya no se puede hacer nada porque las tierras ya fueron entregadas y si ustedes no las recibieron y no las tienen, es porque son pendejos".

la posición intransigente de los empleados agrarios y su actitud de desprecio, unió a todos los ejidatarios quienes al estar de acuerdo en que no se podía lograr nada con las comisiones, se decidieron a tomar las tierras.

El pueblo se preparó y durante 15 días envió escritos a las diferentes dependencias gubernamentales que tenían que ver con el asunto, así como a los periódicos para explicar y anunciar la decisión que habían tomado. También se nombraron comisiones para difundir entre los demás ejidos y comunidades de la región la recuperación de tierras que iban a hacer. A todos ellos y a los campesinos de los municipios cercanos les pidieron su apoyo para evitar que su acción fuera reprimida.

No obstante que los propietarios y los rancheros empezaron a circular armados en la región, los ejidatarios siguieron adelante con su plan, aunque adelantaron la toma de tierras -en junio de 1976- para evitar alguna sorpresa.

Al mismo tiempo que los campesinos del ejido recuperaban sus tierras, su decisión era un ejemplo para los demás y para las acciones que deberían seguirse; además, el apoyo de todos había sido fundamental para que su fuerza creciera y facilitara las acciones posteriores. El día anunciado para la toma de la tierra, los ejidatarios realizaron una asamblea con la presencia de todos los campesinos que habían llegado para apoyarlos; destacaban el hecho de que aunque se habían enfrentado sólo a un enemigo pequeño como era el ranchero, lo importante era lo que representaba su acción por la cual no sólo denunciaban los fraudes de las autoridades agrarias, sino que habían tenido la fuerza para hacerse justicia.

Aunque no habían tomado posesión de todas las tierras que les pertenecían, entre todos construyeron diez casas para que se instalara un primer grupo de familias, ya que la idea era trasladar al poblado a los terrenos ocupados. El clima ahí era más favorable y además había agua suficiente.

Las autoridades municipales comenzaron a enviar regularmente citatorios al comisariado ejidal para que éste se presentara en el municipio; como los campesinos nunca acudieron al llamado, las autoridades municipales pasaron a las amenazas inclusive, cuando los pequeños propietarios hicieron una acusación formal por despojo, giraron una orden de aprehensión en contra del comisariado ejidal.

Los rancheros además se presentaron en el ejido para negociar con los campesinos, proponiendo que ellos retirarían sus acusaciones y renunciaban a su propiedad a condición de que les dieran a cada uno 20 hectáreas, medida similar a la de una unidad de dotación ejidal individual. Los ejidatarios estaban dispuestos a aceptar siempre y cuando los rancheros pudieran comprobar que sus documentos y títulos de propiedad estaban en regla, ya que habían llegado a la conclusión de que todos habían sido engañados por el mismo maestro que se había hecho pasar por el propietario de los terrenos.

Diferentes comisiones se presentaron en cada uno de los ranchos para confrontar los planos del ejido con los títulos de los pequeños propietarios; sin embargo, éstos nunca pudieron mostrarlos, mientras que en el plano del ejido quedaban incluidos los terrenos. Después de haber visitado cada uno de los predios y de haber levantado un acta para hacer constar que los campesinos se habían presentado pacíficamente y que no habían obtenido pruebas del supuesto derecho de los rancheros, los ejidatarios les fijaron un plazo para que desalojaran las tierras.

En el momento en que salió el último de los rancheros, el ejército se presentó en la región, sin llegar al ejido. El mismo día corrió la voz en toda la zona y para la noche se habían concentrado los campesinos en el ejido para impedir cualquier acción en su contra. Esta fue la primera de una serie de movilizaciones que siguieron a cada acción emprendida por los grupos campesinos y fue la táctica adoptada cada vez que se presentaba el ejército.

La coordinación entre los grupos campesinos y el apoyo mutuo se fue ampliando enormemente, para abarcar más de 20 pueblos

localizados en un área que comprende parte de tres municipios. La solidaridad era tal, que había campesinos que tenían que caminar más de un día para apoyar la acción de otro grupo en lucha.

A pesar de que muchos años antes los mismos grupos habían estado solicitando tierras para formar sus ejidos, nunca se había llegado a dar tal movilización. Cada uno trataba de obtener las tierras por su lado, enfrentándose a muchísimos problemas y trabajando de manera aislada lo que limitaba enormemente sus posibilidades de acción ante la fuerza de los finqueros. Por una parte, se trataba en su mayoría de peones baldíos o acasillados, lo que restringía mucho su capacidad de actuación estando como estaban, sometidos a un control absoluto en las fincas. Por otra parte, el aislamiento de las zonas rurales favorecía ese control y el que se desconociera la situación o las acciones campesinas; no menos importante era el hecho de que generalmente eran pequeños ;grupos los que trataban de enfrentarse al patrón, mientras que la mayoría aceptaba el tipo de relación que se establecía con el finquero, sin plantearse la posibilidad de crear una diferente. Pero a partir del momento en que se establecieron vínculos entre los diferentes grupos solicitantes integrados por antiguos peones, muchos de los cuales habían salido ya de las fincas aunque trabajaran como jornaleros en otras propiedades, se favoreció el apoyo común para pasar a la acción directa ya que la vía de la tramitación agraria y la espera a las resoluciones presidenciales, había demostrado que era inoperante.

Se multiplicaron las tomas de tierras y las invasiones a las fincas aplicando las mismas tácticas que venían probando, mejorando los mecanismos para mantener informados a todos los grupos de la región y para realizar movilizaciones muy rápidas para auxiliar las diferentes acciones.

Cuatro meses después, en octubre de 1976 se presentó en el ejido el jefe de la zona para reconocer que los predios que habían sido recuperados pertenecían efectivamente a los ejidatarios. A pesar de ellos, los propietarios de la región siguieron presionando a los campesinos para que desalojaran las tierras ; diferentes rancheros se presentaron en el ejido a reclamar los terrenos, aduciendo que de

nuevo habían sido vendidos y comprados, pero los ejidatarios no dieron marcha atrás y los enfrentaron directamente.

El finquero vecino al ejido era uno de los más interesados en presionar y amenazar a los ejidatarios, ya que podía verse afectado directamente; la invasión de sus tierras era factible, aunque no en el corto plazo, pero sobre todo, una gran parte de la mano de obra de su finca eran los ejidatarios quienes además podían influenciar a los peones acasillados. Por su intermedio, el ejército llegó de nuevo a la región, y de nuevo también se congregaron más de 800 campesinos para impedir su intervención. Además de la movilización, los ejidatarios hicieron saber al finquero que si algún campesino era perjudicado, se le haría responsable y se tomaría venganza. La medida tuvo efecto y el ejército se retiró.

En el mes de febrero del año siguiente, regresó el maestro que había vendido las tierras a los rancheros, dispuesto a recoger la cosecha de café. Lo acompañaban varios pistoleros además de un grupo de campesinos para realizar las labores agrícolas. Los ejidatarios nombraron una comisión -entre los más decididos- para que se presentaran en el rancho a pedirle al maestro que se retirara o que les mostrara las pruebas de que él tenía derecho sobre las tierras. Como los planos que tenía no eran válidos, los ejidatarios decidieron detener al maestro para entregarlo después a las autoridades.

Durante ese tiempo montaban una guardia permanente en el ejido entre 10 y 15 representantes de cada uno de los ejidos organizados para vigilar y cumplir con diferentes comisiones como era servir de correo entre los poblados y evitar que fueran atacados los ejidatarios, intensificando la vigilancia cuando se realizaba una acción más directa, como en ese caso.

A los cuatro días de haber detenido al maestro, llegó el subprocurador del estado acompañado de la policía estatal. Sin presentarse personalmente en el ejido, les envió un oficio en el que les decía: "quédense con el cafetal, pero devuelvan al propietario". Los ejidatarios decidieron acudir a donde estaba el subprocurador para

entregar al ranchero a cambio de la promesa de que las tierras serían respetadas. Muy hábilmente, el subprocurador regañó públicamente al propietario porque "venía a molestar a los campesinos" y le decía, "los campesinos no tienen la culpa si te matan"; pero no se comprometió a nada.

Las movilizaciones obligaron a las autoridades agrarias a tomar una serie de medidas para contener el descontento campesino. Enviaron brigadas de ingenieros -acompañados por líderes de la CNC- para que midieran los terrenos que los pueblos estaban solicitando, descubriendo los campesinos que muchos de los finqueros que decían contar con certificados de inafectabilidad, en realidad no los tenían, y sin embargo, los trabajos sólo quedaron en estudios.

Al mismo tiempo, los campesinos fueron invitados por el gobernador del estado a participar en una reunión en la capital estatal en la que se decía, se iban a resolver todos los problemas de tierras. De hecho, el gobernador se negó a recibirlos y los campesinos se entrevistaron con otras autoridades, entre ellas el mismo subprocurador, pero en vez de una solución, la policía detuvo a 5 campesinos y a los demás los amenazaron que, de continuar las acciones, también los meterían a la cárcel.

No tuvieron que esperar mucho antes de que se cumplieran las amenazas. Al día siguiente de celebrada la junta, - 10 de junio de 1977-, el ejército entró a uno de los poblados de la región acompañado por el propietario de una de las fincas disparando contra la población que ahí se encontraba, sobre todo mujeres y niños, dedicándose además a matar a los animales que tenía; robaron el dinero para siembra y abusaron de las mujeres. Después secuestraron a 3 campesinos y los mantuvieron presos durante ocho días en la capital del estado.

Un mes después, el ejército movilizó a más de 3, 000 soldados y en una operación simultánea, sitió a varios pueblos de la región -el ejido entre ellos. Detuvieron a 250 personas, en su mayoría niños y mujeres y los mantuvieron prisioneros durante cuatro días en la

escuela de **una de las** cabeceras **municipales**. Los campesinos detenidos fueron vejados y torturados **para que denunciaran a sus dirigentes; sus casas fueron incendiadas** y robadas **sus pocas pertenencias**.

Los campesinos **enviaron correos a** la capital de la República y del estado para que **algunas de las organizaciones campesinas sindicales** **intervinieran** ante el gobierno para que **se retiraran las fuerzas armadas; al mismo** tiempo trataron de hacer **llegar sus denuncias a la prensa nacional**. Después de varios días de ocupación, el ejército se retiró, pero las arbitrariedades que habían cometido tuvieron poca difusión ya que una de las **organizaciones sindicales** de obreros agrícolas que había negociado en nombre de los 27 ejidos de la región el retiro del ejército, había aceptado la condición del gobierno federal de que no se daría a conocer a la opinión pública las acciones que habían sido llevadas a cabo.

Por lo que fue considerado **una mediatización en la lucha**, la organización **regional** optó por **eliminar los** contactos con ese tipo de **organización**, **aunque continuaron planteándose la necesidad de** no quedar **aislados** en el estado.

Con la **salida momentánea** del ejército, **continuaron** las acciones **organizadas**, **aunque las condiciones** de lucha se volvieron cada vez más difíciles por la violencia **desplegada** por los propietarios con el apoyo de la policía y del ejército. Este regresó periódicamente **a la zona**, ocupando cada vez diferentes poblados y atacando directamente a los campesinos entre los que causó **varias muertes**. Prácticamente durante todo el año 1978 y por períodos **hasta la** fecha, se establecieron definitivamente en la región, haciendo recorridos por los pueblos y protegiendo las fincas de posibles **invasiones** al tiempo que aseguraban la presencia de los trabajadores en ellas.

3.2 La **utilización** colectiva **de la tierra recuperada**

Durante el primer año en que los ejidatarios recuperaron las tierras que les pertenecían, la actividad tan intensa así como las movili-

zaciones que la habían acompañado , impidió que se organizaran las labores agrícolas que exigía el cafetal recién obtenido . Para la primera cosecha sin embargo, se invitó a todos los ejidos organizados a que participaran en el corte de café y que cada uno se llevara la producción a su pueblo. Como no se había limpiado el terreno, la cosecha fue muy pequeña , así que más bien se trataba de un acto simbólico.

En las reuniones del ejido se acordó que lo más conveniente era trabajar el cafetal recuperado de la misma manera en que se había obtenido: colectivamente. Con todo, desde un principio hubo algunos ejidatarios que proponían que éste fuera repartido en forma individual; ellos eran los campesinos que participaron en las acciones forzados por las circunstancias más que por un convencimiento propio de las decisiones. Y aunque por su iniciativa el ejido no hubiera recuperado las tierras, sí eran los primeros en querer beneficiarse con ellas.

La decisión de trabajar colectivamente la tierra recuperada dependió sobre todo de la idea dominante de que al hacerlo de otra manera se desviaría la lucha y que en lugar de unir a la gente, se iba a dividir porque en el momento de repartir el cafetal les tocarían diferentes calidades de plantas.

También se acordó que los jornaleros o los que habían sido los peones de los ranchos recuperados recibieran una parte del cafetal en forma individual en la misma proporción que tenía cada uno de los ejidatarios -media hectárea en promedio- para que todos tuvieran su cafetal propio , pero también participaran en el colectivo.

El cafetal recuperado representaba un alivio económico para los ejidatarios ya que sus tierras son de muy mala calidad y de las más altas de la región por lo que la producción de maíz es muy raquítica y la cosecha apenas es suficiente para procurar el consumo de tres meses.

Para trabajar el cafetal solicitaron un crédito al Banco Rural y para obtener ingresos, algunos ejidatarios continuaron trabajando

en la finca vecina. La mayor parte **de los peones acasillados habían** dejado de trabajar **para exigir que se les aumentara el salario, que se** reglamentara la jornada de trabajo a ocho horas y que se abriera una escuela para sus hijos. Además de rechazar **sus demandas**, el finquero llevó al ejército el que se encargó de desalojar a los peones inconformes después de torturar a algunos de entre ellos para obligarlos a denunciar a quienes los habían "instigado" a parar las labores. Desde el mes de noviembre de 1978 y por lo menos hasta febrero del año siguiente, los soldados se instalaron en la finca para obligar a trabajar a los peones que quedaron y para proteger a la finca de una posible invasión ya que los acasillados inconformes se refugiaron en el ejido e instauraron su expediente de solicitud de tierras.

Para los ejidatarios fue una sorpresa que una semana después de haber solicitado del crédito, el banco se los hubiera concedido. Sin embargo, los ejidos que también formaban parte de la organización, al hacer una solicitud similar recibieron por respuesta una negación definitiva. "Ustedes son comunistas y son unos revoltosos", les dijeron.

Cuando los campesinos discutieron este hecho, se dieron cuenta de que esa medida tenía como objetivo crear una división entre ellos: a unos les daban crédito para mediatizarlos y a los demás no les daban para que se retiraran de la lucha.

Todos los trabajos relacionados con el corte, limpia y beneficiado del café se hicieron en la forma de tequio y pasado un cierto número de días que se consideraban como servicio, las demás jornadas fueron pagadas con el crédito como si fuera **un salario**. Así los ejidatarios podían también tener un ingreso sin trabajar en la finca. Pero la mayor parte del crédito se distribuyó individualmente a cada ejidatario.

Al iniciarse la cosecha de café, el principal problema que les planteó era cómo realizar la venta. Tenían que pagar el crédito y siempre habían vendido su producción al finquero. Pero esa vez decidieron que tenían que encontrar otra manera de comercializarlo y decidieron esperar a que avanzara el corte, ya que por experiencia, durante los primeros meses de la cosecha los precios son más bajos.

Tenían que resolver también el problema de dónde almacenar la producción; convirtieron entonces **la iglesia** del pueblo en bodega porque "ya nadie iba **a la iglesia** porque no había tiempo, y además, los catequistas eran también los dirigentes".

Cuando se tenían algunas decenas de quintales almacenados, bajó el precio. Esa oportunidad fue aprovechada por los ejidatarios que propugnaban por el reparto de las tierras para atacar las orientaciones que se habían dado; pero la mayoría de los productores respondieron defendiendo los acuerdos que habían sido tomados en asamblea y de los cuales todos eran responsables, ya que nadie había sido obligado a aprobar una proposición.

Para buscar precios más altos y un posible comprador, se nombró una comisión para que fuera a la capital del estado. Al mismo tiempo, se producía **una alianza** entre el banco y el finquero, uno de cuyos hijos además, había sido el encargado de las compras del Inmecafé en años anteriores. Para cobrar el crédito, el representante del banco sugirió a los ejidatarios que vendieran su producción al finquero con el que ya había acordado un precio. Los ejidatarios no aceptaron por principio además que el precio ofrecido era muy bajo.

Los diferentes compradores que contactaron en el estado pagaban el mismo precio. Así que decidieron ir a la ciudad de México ya que habían recibido información de que había una cooperativa de campesinos indígenas que estaba elaborando su producción y había empezado a venderla en el mercado. Entraron así en contacto con la cooperativa de la sierra mazateca, la que estuvo de acuerdo en prestar su maquinaria para que ellos transformaran su café y les propusieron venderlo juntos a la Conasupo. Con el cálculo que hicieron de los gastos y del precio que iban a recibir, los ejidatarios decidieron aceptar la proposición ya que los ingresos superarían con mucho los precios que recibían en la zona.

Se nombraron comisiones para elaborar el café y para negociar la venta ya que para realizarla tuvieron muchos problemas. Después del primer ofrecimiento, la Conasupo había decidido bajar el precio y

tuvieron que presionar para que mantuviera su promesa. No obstante los costos en transporte y los viajes que se tuvieron que hacer, el precio que recibieron les permitió cubrir su deuda de 340, 000 pesos y además obtener utilidades que se repartieron entre los ejidatarios.

Los primeros resultados del trabajo colectivo podían **hacer pensar, en la continuidad de la experiencia, aparentemente sin problemas. Con todo, el clima de violencia dominante en la región** no favorecía del todo el que los campesinos mantuvieran por igual una actitud firme.

En especial aquéllos que siempre habían estado en contra de las acciones llevadas a cabo, continuaron presionando para que a cada uno se entregara una parte del cafetal y que éste perdiera el significado que tenía como el triunfo de una lucha y al que **tenía que seguirse defendiendo**. Antes al contrario, **había entre ellos, ejidatarios que trataban de mejorar su imagen ante sus compañeros para obtener su reconocimiento y adquirir fuerza individual. Su labor para desprestigiar algunas de las decisiones tomadas por la organización** y ante todo lo que tuviera **relación con el funcionamiento del trabajo colectivo**, no dejó de tener sus efectos. Además, para trabajar **de nuevo como** lo habían hecho el año anterior necesitarían **conseguir otra vez un crédito para permitir a los ejidatarios desempeñar las labores necesarias** y que **no tuvieran que trabajar como jornaleros fuera del ejido**.

De los 67 ejidatarios que formaban el grupo de trabajo colectivo, al **final del primer año se retiraron 13, acusando a los dirigentes de haber abusado de su autoridad, ya que ellos nunca habían estado de acuerdo con las decisiones tomadas. Su acción influyó para que se creara un clima de desconfianza dentro del ejido y que se creara una división abierta**.

Entre los **descontentos estaban los campesinos que antes de que se lograra la organización entre los ejidos, se habían apoderado de la autoridad ejidal, aprovechando el puesto para apropiarse de parcelas más grandes de las que tenían** todos los ejidatarios. Eran **igualmente los que nunca habían dejado de mantener relaciones comerciales y de amistad con el finquero** que los aprovisionaba y también les daba trabajo. Eran los que **acaparaban en parte la**

producción de café del ejido y la vendían directamente al finquero. **Y si participaban en la movilización general, era sobre todo por la fuerza que habían adquirido la mayoría de los ejidatarios, y para obtener de nuevo una posición favorable, al mismo tiempo que participaban en todas las acciones y en las labores del trabajo colectivo, insistían en que era más conveniente repartir la propiedad de manera individual.**

Uno de ellos fue el único que, habiendo realizado una inversión en bestias de carga con el crédito individual, no había pagado su deuda, lo que representaba un golpe muy fuerte para la organización que dependía de la responsabilidad colectiva.

El grupo de 54 ejidatarios continuó trabajando colectivamente, y al término de la cosecha 77-78 decidieron solicitar de nuevo un crédito; pero en lugar de hacerlo ante el Banco Rural, prefirieron evitar su control y pidieron **financiamiento a un organismo** privado que tenía lazos con la **iglesia**. Una parte se destinaría al cultivo del café, otra a la ganadería y también una pequeña partida se destinaría al desarrollo de **nuevas actividades en las** que participarían principalmente las mujeres. Para eso habían previsto formar un taller de tejido.

Del financiamiento que habían pedido, sólo recibieron una mínima parte que no era suficiente para aplicarla a las labores agrícolas, aunque sí se compraron las máquinas para el taller. Decidieron entonces regresar de nuevo con el banco el que aceptó conceder el crédito. Sin embargo, después de haberles entregado una parte del préstamo -con lo que pagaron la primera deuda-, el banco se opuso a entregarles el resto aduciendo que había divisiones en el ejido, ya que el grupo de los trece también habían hecho una solicitud por su parte.

Como condición a la entrega del crédito, el banco exigió que el comisariado ejidal distribuyera a todos los ejidatarios sin excepción. Por haber aceptado que los beneficios fueran iguales para todos, cuando la participación y el compromiso no era el mismo, algunos ejidatarios del grupo colectivo tildaron de traidor al comisariado.

Por otra parte, de todas las familias del ejido, únicamente doce se habían instalado ya en las tierras bajas contiguas al cafetal recuperado, tal y como se había decidido desde que pasó a formar parte del ejido. Hubo reticencia de la parte de muchos para trasladar sus casas porque les quedarían muy lejos sus terrenos de cultivo, pero también algunos de la tendencia individualista se opusieron a que se construyeran casas en tierras que eran acahuales particulares (tierras en descanso para el cultivo del maíz).

Al iniciarse de nuevo el corte de café, las familias que vivían cerca del cafetal colectivo -entre las cuales se contaba la del comisariado-, propusieron realizar parte de los trabajos comunes de beneficiado en los terrenos próximos para llevar después el café seco al pueblo. Entre los ejidatarios de arriba empezaron a correr rumores de que no habiendo vigilancia, los productores de abajo podrían cortar el café y sumarlo a su producción particular. Se fueron creando las condiciones para que en una asamblea -en ausencia de los interesados- se decidiera que todas las familias se reinstalaran en la zona urbana original.

Únicamente el comisariado ejidal y otras dos familias aceptaron tal decisión para evitar que les dijera ladrones y sobre todo para que no se produjera una mayor división. Sin embargo, las presiones y la desconfianza creada por todos los rumores provocó una nueva división ya que el comisariado ejidal, al tratar de mediar las diferencias que había entre los dos grupos, se había convertido en el centro de los ataques de todos. Decidió separarse del grupo de trabajo colectivo sin unirse tampoco a los individualistas, y en su decisión fue apoyado por un grupo de 20 ejidatarios.

Habiendo quedado algunas familias en las tierras bajas, cuya presencia había sido uno de los pretextos para que se creara la desconfianza, el siguiente paso lógico fue repartir el cafetal colectivo, ante lo cual los campesinos que seguían estando a favor de esa forma de trabajo, no pudieron oponerse. Se distribuyeron a cada uno 500 matas de café (el equivalente a media hectárea), tratando de mantener la explotación colectiva el grupo de 33 productores que restaban.

3.3 Los obstáculos para la continuidad

La posición de cada uno de los **grupos en** que se fue dividiendo el ejido ante la forma de organización del trabajo, tiene una relación directa con el tipo de lucha que estaban dispuestos a continuar.

El grupo de productores cuya tendencia era marcadamente individualista, habían participado formalmente en la lucha por la cual se habían recuperado los terrenos, presionados por el poder que habían ido adquiriendo los campesinos más pobres, pero manteniéndose en lo posible al margen; sus intereses no eran los mismos que expresaban la mayoría de los ejidatarios y que eran los que los había unido; así que en cuanto se rebasó la etapa de la ocupación del cafetal, empezaron a dar la batalla más abiertamente al interior del ejido para recuperar el poder que habían perdido.

Su vinculación y dependencia con respecto al finquero seguía siendo dominante en ellos y aunque la diferencia que tenían con el resto de los ejidatarios en cuanto a **su situación material, era mínima**, su posición ideológica era por completo diferente. Para ellos era necesario crear de nuevo las condiciones para regresar a la etapa previa a la creación de la organización de los ejidos, evidentemente sin regresar las tierras recuperadas, pero conservando sus antiguos privilegios y dando lugar importante a las relaciones que el ejido mantenía con la finca.

Ellos por ejemplo, estuvieron de acuerdo cuando el banco propuso que la producción colectiva se vendiera en la finca y por mucho tiempo reprocharon a los dirigentes el no haber vendido **antes** de que bajaran los precios en el mercado. Por eso, los mismos campesinos decían que "los poderosos siempre tienen sus aliados entre los que deberían ser sus enemigos" y con su posición reflejaban que "si tuvieran el poder, llegarían a ser explotadores, por eso ayudan a la comunidad, porque quieren un prestigio, pero siempre están opuestos a las alternativas conjuntas".

El segundo grupo que se separó, sin estar en contra del trabajo colectivo, planteaban que el ejido se volviera a unir pero respetando las indicaciones de las autoridades agrarias para poder obtener los beneficios materiales que tanto necesitaban. Para la continuación de

la lucha pensaban que esto sería posible en la medida en que se integraran ala organización de obreros agrícolas con la que en algún momento se habían vinculado , sobre todo durante la etapa de la toma de tierras, ya que aunque hubiera mediatizado la lucha, podía representar una forma de defensa fuera de la región.

El grupo colectivo por su parte , seguía manteniendo la posición de que era necesario continuar con la organización independiente regional, a partir de sus propias fuerzas, sin que por lo tanto se mantuvieran aislados de otras formas de lucha en el estado y de organizaciones políticas.

A pesar de seguir siendo la mayoría , ya no tenían la fuerza suficiente para imponerse en el ejido, aunque regionalmente sus acciones seguiran caracterizando la actuación del ejido en su conjunto.

La transformación interna de lo que había sido el proyecto de explotación colectiva de la tierra recuperada por una lucha común, no era ajena a las condiciones que prevalecían regionalmente, así como al desarrollo de la organización de los ejidos. El interés de los campesinos por conocer sus derechos para poder enfrentar más eficazmente a las autoridades agrarias locales y a los propietarios que de diferentes maneras los explotaban, había sido la base de la cual había partido la organización regional . La formación de los ejidatarios, aunque *ésta* no pudiera hacerse en forma masiva, fue creando la posibilidad de que éstos se enfrentaran sobre todo con los representantes agrarios para hacer valer sus derechos sobre la tierra en contra de los finqueros y de los propietarios de los ranchos.

La acción violenta de los finqueros en contra de los campesinos y la anuencia de las autoridades agrarias favoreció la unión campesina así como su decisión a pasar a la acción directa , ya que en la medida en que estuvieran unidos, podían representar una fuerza. Esa fue la situación dominante en el momento en que el ejido realizó la primera acción de los ejidos organizados y grupos campesinos para recuperar sus tierras. Fue la movilización de todos lo que hizo posible que esa primera batalla fuera ganada.

Sin embargo, ni el Estado ni los grandes propietarios estaban dispuestos a aceptar que se generalizara una actitud similar, de ahí que la respuesta posterior haya sido la represión continua y ascendente hasta llegar a crear una situación de estado de sitio en la región.

En esas condiciones, se continuaban las acciones tendientes a recuperar las tierras, incrementándose la participación de grupos de peones acasillados. La organización regional tenía que prestar mayor atención a las formas de lucha que permitieran avanzar en la recuperación de las tierras y en la defensa de los campesinos. En cambio, **los planteamientos en cuanto a la organización de la producción** había quedado relegada a segundo término; era un aspecto secundario, aunque cada uno de los grupos tratara de dar una respuesta.

Esto representaba una limitación dentro de los mismos ejidos ya que, tal como se dio en nuestro caso, los enemigos internos que habían sido neutralizados en el momento en que todos se enfrentaban a un enemigo más fuerte, volvieron a surgir. Las contradicciones que eran secundarias retomaban el papel principal, y ante ellas, no había un planteamiento común de lucha.

Dentro del ejido había campesinos que nunca vieron en el finquero **a un enemigo de clase, y tampoco se planteaban enfrentarse al poder** establecido, pero en un momento dado, no habían tenido otra alternativa que seguir a la mayoría. Y aunque tanto para los dirigentes como para casi todos los ejidatarios que participaban profundamente convencidos de la justeza de su lucha, fuera claro que había una diferencia de intereses, no tuvieron la manera de neutralizarlos efectivamente; y de hecho, de la labor que hicieron dependió en gran medida el que no se continuará con la explotación colectiva y que se dividieran los campesinos.

Por otra parte, no dejaba de influir el clima de represión en el que vivían, con la amenaza constante de la llegada del ejército y de otras fuerzas represivas. Y aunque la unión de los pueblos había constituido su fuerza principal, la violencia de la represión era superior. El ejido seguía apoyando las acciones de otros grupos campesinos como lo había respaldado antes, pero internamente era difícil llegar a reproducir las

condiciones que habían generado la unión ahora que tenían que enfrentar a un enemigo más sutil. Sobre los campesinos pesaba la dominación ideológica del temor a que no fuera reconocida definitivamente su propiedad sobre la tierra, y con las presiones que recibían, dudaban. Además, como productores tenían que enfrentarse ahora a una fuerza económica superior a ellos, y en esa batalla no tenían todavía un planteamiento de qué hacer.

La motivación de la cual surgió la necesidad de organizarse, nunca perdió su razón de ser y aunque los problemas se intensificaron la gente siguió intentando avanzar. En ese proceso tenemos conocimiento que lo que más se desarrolló en los siguientes años, fue una lucha feroz contra los finqueros de toda la región. Esto, provocó mayor ingerencia del Estado que finalmente optó por disminuir la presión de los pueblos comprando la mayor parte de los terrenos de los grandes finqueros. En el presente, existe una estructura agraria diferente en la región, y creemos que tal vez ese haya sido el principal logro de las primeras luchas que aquí relatamos, sin embargo sabemos que los problemas de la producción siguen aquejando a la mayor parte de los campesinos, y es **ahí, donde se continúan organizando.**

Conclusiones

Dependiendo de los antecedentes sociales, las experiencias intelectuales y el propósito para el cual se usa, el concepto **de desarrollo** tiene múltiples acepciones. Así en la actualidad existen profundas discrepancias; algunos continúan usando el término para designar etapas o estadios de una determinada sociedad; otros consideran que esa concepción es ambigua y que falsea la realidad e incluso plantean que este fenómeno está al servicio de la consolidación de los privilegios y de la estructura de desigualdades que existe hoy en cada país.

Opciones más atentas a procesos de cambio, lo analizan usando parámetros como niveles de calidad de vida, democracia, autosustentación, etcétera. Si bien todos hablan de alcances, logros, resultados, en general no se habla de cómo se obtienen, de cómo se logran. La naturaleza del cambio, esencia del mismo, también se oculta en este caso.

Nosotros, al constatar que los grupos sociales no son sólo suma de personas, sino además las relaciones entre ellos y con otros grupos, nos parece básico considerar la manera en que los procesos de **desarrollo** se dan y quiénes se benefician de ellos. Aquí nos interesa entonces **la interacción** de los grupos como el espacio más singular a través del cual se realiza el Desarrollo y el único a través del cual se puede constituir un sujeto por su acción y no por designación.

El problema consiste en identificar modos de organización y operación internos y sistemas de relaciones con el exterior que les permitan a estos grupos grados crecientes de autonomía y autodeterminación. Esto a nuestra manera de ver, estará directamente determinado por las formas de vinculación con el mercado así por cómo se relacionan con otros grupos y organizaciones.

Más que un modelo de análisis, lo que nos hemos propuesto es plantear una forma metodológica que lleve a los estudiosos a plantearse un conjunto de pistas que les ayuden a ubicar en que condiciones y en que coyunturas, un proceso de desarrollo tiene posibilidades de lograr un sólido sostén económico, a través de tener control sobre las decisiones que les afectan y lograr autonomía y dominio sobre sus propios recursos.

Así, el estudio de la problemática en que están insertos los campesinos y sus intentos por solucionarla es nuestro método para comprender el desarrollo rural. Y esta forma de concebirlo, cuando **nos ubicamos en el plano de la acción, pasa a constituir una teoría para el desarrollo rural.**

En esta propuesta hay una concepción de la sociedad como una realidad dinámica y de los conflictos de intereses como el motor de **ese dinamismo. Las acciones más o menos organizadas de los grupos en defensa de sus intereses, los hace "realizarse" como sujetos de su historia.** Aquí las problemáticas, mas que constituir un impedimento, **son retomadas como pretextos, como medio para iniciar en forma simultánea distintos procesos.** En este trabajo, la dimensión económica, y específicamente **las formas** y estrategias para resolver la organización para la producción, van a permitirnos conocer, desde su inicio y en su desarrollo, las posibilidades y obstáculos que encuentran los productores en su lucha, para encontrar caminos de manera continua y renovada, pero mejor cada vez, para defender **sus intereses.**

Lograr que **los campesinos, en las actuales condiciones acumulen es ya un gran avance; sin embargo, no es éste el único frente en que tienen que combatir para avanzar. Si no quieren perder lo ganado, necesitan adecuarse constantemente a nuevas condiciones que el entorno les impone.**

Tal y como se observa en las experiencias relatadas, concebir así el problema conlleva el enfrentamiento permanente, en forma paralela y **simultánea, con estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones** subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos y **actitudes que constantemente influirán para consolidar lo ganado o por el contrario, volver al pasado.**

Aunque lo que se pretende es que los grupos organizados vayan incrementando el nivel de control que tienen los productores sobre su proceso productivo, en la realidad se tiene que ocupar, además de lo económico, lo político y lo cultural como dimensiones articuladas estrechamente y en las que se construyen y expresan los intereses de los diferentes grupos.

Saber adecuar la dimensión y talla de los proyectos al conocimiento de los campesinos es básico, de otra manera, o no se tiene ninguna incidencia, por ser muy pequeños los proyectos, o se les va de las manos y los controlan burocracias, por ser aquellos muy grandes.

Todo lo anterior entonces está intimamente ligado a la organización autogestiva de los campesinos. La autogestión expresa una transformación de las relaciones de poder entre quien decide y quien ejecuta, asimismo representa la construcción de nuevos espacios de contrapoder.

A este número infinito de contingencias las hemos llamado "espacios de confrontación" que al ir ubicándolos nos van dibujando las principales interacciones dentro del propio grupo organizado como con su entorno. Sin embargo, también como se observa, el desarrollo tiene derroteros no esperados que dependerá de infinidad de factores, que hace que incluso haya retrocesos. De ahí que para nosotros el desarrollo rural sea un proceso en permanente construcción, en donde sólo las organizaciones capaces de controlar la dirección de sus procesos a niveles cada vez más amplios y eficientes en forma permanente y creciente (y a lo largo de cada cambio de situación), tendrán perspectivas de transformación de la realidad a la que enfrentan.

En esta visión, cuando analizamos las experiencias concretas encontramos que existieron evidencias que lo que se pretendía al apoyarlos era que los campesinos al manifestarse, recuperaran la confianza y la capacidad de actuar. Esto es notorio, sobre todo en las primeras etapas de cada experiencia, no obstante que en las restantes fases también aparezca la misma intención, la conformación resultante como organización y los efectos de decisiones toma-

das, por decir algunas razones, influirán para que surjan fenómenos inesperados y no, pero que van a ser definitivos en esa fase del proceso.

Siempre se discutía en pequeños grupos y en asambleas con lo que se pretendía evitar la burocratización, lo que permitía en forma paralela el desarrollo personal con el crecimiento de la organización. En general para cada acción, se reflexionaba la viabilidad técnica y política, que dicha acción generara una mayor organización de los grupos y que a través de la gestión colectiva permanente permitiera la capacidad del grupo para retener excedentes.

De ahí que en ningún momento se pretendió centralizar cualquier tipo de decisión, al contrario se descentralizaba al máximo la coordinación, nombrándose siempre comités especializados de donde habían de surgir los futuros cuadros que renovarían permanentemente la dirección. Para ello se intentaba siempre analizar la situación de acuerdo a como ellos percibían e interpretaban su situación económica y política. Se respetaba que las diferentes actividades que deberían realizarse estuvieran de acuerdo al nivel alcanzado en su proceso organizativo. No obstante, para dichos procesos, lo anterior no fue suficiente.

Tal y como se puede deducir del trabajo, la cultura campesina se ha ido construyendo de acuerdo a la historia social de cada uno de estos grupos sociales y por ello se refleja en su interior características de las condiciones de dependencia política, cultural y económica a que han sido sometidos. Es por esto que dicha cultura en la actualidad no tiene coherencia fundamental para sus fines. En el mismo sentido, no podemos dejar de mencionar la influencia del medio ambiente natural tan adverso, de los problemas técnicos de los procesos productivos, de la pobreza de los recursos, así como de la represión. Esto enmarca los resultados ya enunciados.

Por otra parte también los grupos de asesores -las agentes externos- en su buena o mala intención, fundamentados en sus ideologías, mitos y obsesiones, influirán en el ritmo, avance y en la dirección del proceso.

Por ejemplo, cuando se elegía un comité, lo que solía pasar (y sigue pasando) es que sólo respondía la elección a exigencias formales, sin que el grupo comprendiera la necesidad de su creación. De ahí que al esperarse responsabilidad y conocimiento, la gente que salía elegida no supiera qué hacer y menos ser creativos ante imprevistos, por lo que la ejecución de las tareas se iban convirtiendo en una secuencia rutinaria de procedimientos, sin llegar en general, a convertirse en una práctica formativa.

Paralelo a ello, era que también la contraparte de quienes elegían, se desentendían, asumiendo que el responsable debería cumplir por obligación; exigiendo en el momento de los errores u omisiones, la claridad de las cuentas.

A partir de lo anterior, se derivaban desviaciones que incidían hacia varias direcciones. Por un lado se podían iniciar actitudes que variaban entre el autoritarismo y el paternalismo de los dirigentes, reduciendo al resto a la obediencia, que en cierta manera era una solución fácil y cómoda para el que obedecía, porque no se comprometía con las tareas que debería asumir. Pero también esto iba permitiendo de forma muy acelerada que la difusión de la información se fuera reduciendo. De ahí que quien fuera concentrando información, progresivamente concentraba poder.

Por el otro lado también en esa secuencia, al querer acortar el camino cuando se negociaba con diferentes instancias (autoridades, otras organizaciones, la iglesia, etc.) los comités elegidos en la mayor parte eran acompañados por los agentes externos, éstos en la negociación eran quienes ganaban estos espacios de participación, haciendo una cesión formal al grupo, pero siempre en general perturbando el proceso y extraviando al grupo.

En cuanto a la simultaneidad de los programas, parece no haber sido problema sino la exigencia de lo acelerado de las decisiones, del acaparamiento de los cargos, la falta de una administración eficiente, la ausencia de recursos humanos preparados para llevar estas tareas

y además por los conflictos internos generados **en las** comunidades, por los propios procesos de desarrollo.

Además se vio claro que varios de los fracasos en las tentativas se debieron a múltiples improvisaciones o a lo limitado de la escala de los proyectos frente a las situaciones a resolver. También ahí hubo otro tipo de ingerencias como fue el sustituir a las comunidades al transferir decisiones ya tomadas y aparentar ser discutidas.

En el caso de acciones como la constitución de la tostadora de café que se consideraba como indispensable para apresurar el proceso y obtener más recursos. A la larga resultó **inútil** tal esfuerzo, ya que dicho crecimiento en la mayor parte de los campesinos no lo entendían todavía como necesario. Así, en lugar de generar una mayor participación e interés, lo que motivó fue un efecto negativo, que por sus resultados, fue absolutamente paternalista, al convertir a los campesinos en un "recurso" (objeto y no sujeto) que satisfacía los intereses de los que decidían, no siendo asumidos como tal.

A pesar de lo anterior y a la vista de los últimos años, las experiencias aquí plasmadas las podemos considerar como parte de un amplio sector que en el transcurso de toda la década que recién termina se fue conformando como un nuevo sector social que generó una nueva forma de participación política en todo el ámbito nacional y sin ser una concesión gratuita del gobierno, éstos han sido considerados, en ciertos momentos, como los nuevos interlocutores en el campo mexicano. Nos referimos al grupo de campesinos que en medio de constantes enfrentamientos con las instituciones gubernamentales y las estructuras locales (que pretendían siempre controlarlos) ganan terreno en la producción y consolidación de sus instrumentos económicos y políticos proponiendo alternativas de salida a la crisis.

Tenemos conocimiento que de las dos regiones de análisis y varios de los grupos que aquí mencionamos, forman parte del grupo de organizaciones que integran la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras que exigen operar el Fondo Regulador Cafe-

talero y **que son reconocidas como representantes de los cafetaleros del sector social.**

De acuerdo a nuestra propuesta se desprende que en la confrontación de estas experiencias, se construyen diferentes procesos de desarrollo que generaron innumerables efectos favorables desde el punto de vista coyuntural como de modificaciones estructurales, asimismo lograron expandir y desarrollar simultáneamente espacios de confrontación que positivamente generó modificaciones económicas, políticas y culturales en el ámbito regional, de la organización de los productores y de beneficio personal.

Si bien coincide con una nueva etapa de acercamiento hacia las comunidades campesinas (infraestructura, tierra , escuelas, vías de comunicación, etc.) que hace más factibles nuevas formas de generación de valor y por tanto de acumulación, sin embargo, sin estas acciones modernizantes su situación sería más precaria.

Son estas experiencias que les permitirán nuevas formas de vinculación con el resto de la sociedad como son estar en la mesa de las negociaciones o por sus movilizaciones ser tomadas en cuenta.

Así con sus pasos crearon otros procesos más amplios y profundos como fueron la transformación de la estructura agraria en una región y los mecanismos de comercialización en la otra.

Actores como el de las instituciones gubernamentales, la iglesia, la estructura de poder, etcétera, que antes del inicio de las experiencias tenían papeles preponderantes en los procesos de acumulación y dominación, cuando se desarrollaron las diferentes acciones se inició el derrumbe de sus consolidados beneficios económicos, políticos e ideológicos -los propios campesinos dejaron de considerarse menores de edad-. Incluso, en algunos casos éstos obligan hacer alianzas a los otros (muy a su pesar) y en otros, aprovechando su debilidad, los eliminaron.

Si bien en ningún caso podemos decir que se hubieran consolidado (en el desarrollo nunca hay batallas decisivas), pero en momentos la popularidad, aceptación e influencia de cómo se concretizaban

los hechos les daba confianza y conocimiento del nuevo papel que podían cumplir al organizarse.

En el inicio del proceso los campesinos realizaban diversos tipos de combates contra sus adversarios. En general dichas acciones se les consideraba como ilegales. Y como tales había que responderles. Se les obstaculizaba, se les negaba el crédito, se les aínenaza, etcétera. No obstante, se luchaba y se obtenían frutos, no en la cantidad que ellos quisieran, pero suficientes para continuar intentando.

Se mejoran sus capacidades técnicas, mejoran su producción, gestionan nuevos créditos, se unen a la lucha agraria y se amplían sus tierras.

Gracias a su propia experiencia y a la de otros, adquieren educación política y participan en otros movimientos. Así logran poco a poco abrir sus espacios y comienzan a ser reconocidos por los otros. Ganado este terreno, sus adversarios ya no pueden atacarlos tan abiertamente y así son tomados en cuenta para diferentes programas. Ahí continúan su proceso y retoman otros.

Sin duda que siguen carentes de recursos, muchos de ellos se los habrán obsequiado, porque también seguirán pidiendo (¿y por qué no pedir cuando ya hay un proceso orgánico?), sin embargo, también algunos de ellos plantearan los problemas y soluciones, al mismo tiempo que amplían sus áreas de trabajo, analizan cuáles son los procesos que han sido mejor llevados y en dónde sus contrincantes tienen mayor fuerza. En ese constante fluir se consolidan y se desvanecen proyectos.

Lo anterior en absoluto quiere decir que antes de comenzar lo que aquí se relata, no hubiera organización y que nosotros la trajimos. De este supuesto nunca partimos: sabemos que siempre existe organización en la sociedad, en este caso de los productores y comunidades cafetaleras; el problema consistía a qué intereses respondía dicha organización (que orden encubierto existía), quién lo controlaba y quién se beneficiaba de ella. Este sería siempre la forma en que se podría acompañar todo proceso de desarrollo, de tal manera

que no importa si explícitamente se inicia o concluye un proceso, sino detectar su naturaleza.

En este sentido lo que aquí analizamos sólo es una fase del proceso de la vida de estos campesinos. En su observación lo que más nos ha interesado es, hasta donde, en esta etapa, estos campesinos organizados han podido constituirse en sujetos, sí lo han querido ser, y que se los ha impedido.

Como participantes seguimos considerando que "una sociedad articulada se le construye. Su construcción sólo es posible a partir de seres protagonismos y el protagonismo, a su vez, sólo se da en espacios a escala humana donde la persona tiene presencia real". 1 De ahí que aún y cuando este trabajo presenta aspectos relevantes sobre el tema, en la realidad concreta muchos proyectos continúan fracasando. Todos los que participamos lo sufrimos. Los retos que enfrentan los esfuerzos organizativos siguen vigentes. Algunos de ellos son los siguientes:

- a) **Evitar a toda costa que los objetivos de los proyectos y su programación queden al margen de los campesinos, de manera que las decisiones no sean impuestas de arriba hacia abajo.**
- b) **Definir los objetivos de los proyectos a partir de las necesidades sentidas por los propios campesinos y no en función de necesidades globales de producción y/o de los grupos que los promueven.**
- c) **Partir de un análisis concreto de la realidad y del proceso en que se insertan las acciones, en donde se contemplen las diferencias entre las diversas regiones y la problemática de cada grupo campesino.**

De esta manera se aseguraría que los programas de desarrollo, derivados de una práctica de la que surjan como alternativa, se formulen en su contexto y respondan a los valores de los grupos a quienes se pretende beneficiar.

1 Manfred Max-Neef et al., *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*, CEPAURFundación Dag Hammarskjöld, Motala, Suecia, 1986.

- d) **Pugnar porque los responsables de los programas y los encargados de su ejecución sean personas identificadas con el campesino y porque se cancele la practica común en este tipo de actividades de agentes que detentan poder económico y/o político, que utilizan como instrumento el programa para ejercer su dominio. Así, pueden fomentarse que frente a la ideología del logro individual y a la imposición como expresión de poder se sitúe la acción colectiva campesina que asegure la apropiación del conocimiento sobre el manejo de los instrumentos financieros, el saber, la técnica, etcétera.**
- e) **Fomentar que en el contenido real de las acciones el tipo de participación y el cambio social sean objeto de análisis por parte de los propios campesinos, así como de los promotores, y evitar que la preocupación fundamental sea la promoción de acciones medibles y cuantificables (por ejemplo, el número de socios, volumen de producción, monto de créditos, cantidad de consultas, número de visitas del técnico, etc.).**
- f) **Propiciar a través del fomento de autogestión campesina, que los resultados de las acciones de promoción rural conduzcan a lograr la diversificación productiva y a incrementar el consumo de los campesinos y no sólo favorezcan al capital globalmente, como ocurre en la realidad. (En el caso de las intervenciones en el proceso productivo que orientan a los productores hacia la producción para el mercado y hacia la utilización de insumos químicos en lugar de recuperar sus formas tradicionales de fertilización, etc.).**
- g) **Generar medidas que afecten la base estructural del problema del campesinado y no aquellas que se constituyan en paliativos mediatizadores de la movilización espontánea y organizada de los campesinos.**

Bibliografía

- Alavi H *Las clases campesinas y las lealtades primordiales, Cuadernos Anagrama, Barcelona, 1976.*
- Argumedo Manuel Alberto *El apoyo a la organización de los trabajadores agrícolas, Una propuesta metodológica, Seminario Problemas Metodológico-Educativos de los Programas de Apoyo Campesino, Santiago de Chile, 14-17 enero de 1986.*
- Astori Danilo *Controversias sobre el Agro Latinoamericano (Un análisis crítico), ed. CLACSO, Buenos Aires, 1984.*
- Avila A. y Cervantes A. *Procesos de organización campesina en las Huastecas, Facultad de Economía-Conasupo, 1986.*
- Avila M. Agustín *"Testimonios de dos huelgas: la Huasteca Potosina y la Comarca Lagunera" en Grammont H. (coord.), Asalariados agrícolas y sindicalismo en el campo mexicano, ed. Juan Pablos, 1986.*
- Avila B. y Morales C. *Retener excedentes ¿Para qué?: La experiencia de la Coalición, Maestría en Desarrollo Rural, UAM-X, julio 1989, mimeo.*
- Baran Paul *La Economía Política del Crecimiento, FCE, 1964.*
- Barrinton Moore *Los orígenes sociales de la Dictadura y de la Democracia, ed. Península, 1976.*
- Bartra Armando *Los Herederos de Zapata, Movimientos Campesinos Posrevolucionarios en México, México, ed. Era, 1985.*
- Canabal Beatriz *Hoy luchamos por la tierra, México, UAM-X, 1983.*
- Cantú Fausto *"Aspectos jurídicos-Económicos de la Cafeticultura en México", Conferencia UNAM, 1976.*

- CEPAL *Economía Campesina y Agricultura Empresarial (Tipología de productores del Agro Mexicano)*, ed. Siglo XXI, 1982.
- Cohen Ronald "El Sistema Político" en Ilobera (comp.), *Antropología Política*, Barcelona, Anagrama, 1979.
- Cordera Campos R "Crisis y Propuestas Nacionales" en Alcocer J. (comp.), *México Presente y Futuro*, México, ed. Cultura Popular, 1988.
- Esteva Gustavo "El desastre agrícola: Adiós al México Imaginario" en *Comercio Exterior*, vol. 38, agosto 1988.
- Duran Evelyne et.al. *Los productores rurales y sus problemas en el occidente de México*, Fac. de Economía-Conasupo, 1986.
- Diego Roberto *Potencialidades y problemas de la actual ejecución de la estrategia del Desarrollo Rural Integral*, mimeo, sin fecha.
- Erasmus Charles *In search of the common good (Utopian Experiments, Past and Future)*, The Free Press New York, 1977.
- Evers Tilman "Identidad: El lado oculto de los nuevos movimientos sociales" en: *Nonos Estudos*, CEBRAP (Centro Brasileiro de Analise e Planejamento), vol 2, San Paulo, (traducción Rubén Olivera), 1986.
- Flores M. y León A "la Política del Inmecafé y la Sierra Mazateca (1973-1976)" en *Comercio Exterior*, vol. 29, no 7, México, 1979.
- Fontana José *Histona, Análisis del pasado y proyecto social*, ed. Crítica Barcelona, 1982.
- Fritscher Magda *Estado y Sector Rural en México: 1976-1982*, Cuadernos Universitarios no. 31, UAM-I, 1985.
- García Canclini N. "Cultura y Organización Popular" en *Cuadernos Políticos* no.39, México, ed. ERA, 1984.

Desarrollo rural

- "Desigualdad Cultural y Poder Simbólico"** en *Cuadernos de trabajo no 1*, México, ENAH-INAH, 1986.
- Gonzalez Pedrero Enrique *Una democracia de carne y hueso*, México, ed. Océano, 1987.
- Gordillo Gustavo *Campesinos al Asalto del Cielo, De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, ed. Siglo XXI, México, 1988.
- y S. Block "El camino a la autonomía campesina", en Labra A. (Ed.), *El Sector Social de la Economía*, México, ed. Siglo XXI, 1989.
- Goussault Yves "L'Etat et le Développement de l'Agriculture: le concept d'intervention" *Revue Tiers Monde*, Juin-Sept, París, 1976.
- HabermasJürgen *Ensayos Políticos*, España, Ediciones Península, 1988.
- Hewitt Cynthia *Imágenes del campo, La interpretación antropológica del México Rural*, COLMEX, 1988.
- La modernización de la Agricultura Mexicana, 1940-1970**, México, Siglo XXI, 1978.
- Hirsch Joachim 'Remarques Theoriques sur 1 Etat bourgeois et sa crise' en N. Poulantzas (ed.), *La crise de l'ETAT*, PUF, Francia.
- Hobsbawn Eric *Los campesinos y la política*, Cuadernos Anagrama, Barcelona, 1976.
- Incháustegui C. "Cinco años y un Programa" *América Indígena*, vol. XXVI, no. 1, México, 1966.

- Inmecafé *Perfil cafetalero del estado de Oaxaca*, México, 1975.
- Informe de Labores*, México, 1975.
- Johnston B. y Mellor j "El **papel de la Agricultura en el Desarrollo Económico**" en *Trimestre Económico*, vol. 22, 1962.
- Krots Esteban "**La colectivización ejidal como programa de resocialización política**" en *Ensayos sobre el cooperativismo rural en México*, México, UAM-I, 1988.
- Lansberger H. y Hewitt C. "Ten sources of Weakness and Cleavage in Latin American Peasant Movements" en **Stavenhagen R**, (ed.), *Agrarian Problems and Peasant Movements in Latin America*, Anchor, 1970.
- "Disturbios **campesinos**: Temas y Variaciones" en *Rebelión Campesina y Cambio Social*, **Barcelona**, ed. Crítica (Grijalbo), 1978.
- León López Arturo *Vamos a organizarnos*, Arbol Editorial, 1982.
- y **Cristina Steffen** *Estado y Organizaciones Campesinas en el Altiplano Central*, México, Facultad de **Economía**, UNAM-Conasupo, 1986.
- y **Cristina Steffen** *Ganadería y Granos Básicos en la Sierra Norte de Puebla (Una lucha desigual)*, *Breviarios de la Investigación No 4*, UAM-X, 1987.
- "Los Empresarios de la Central de Abasto" en *Argumentos*, No.4, UAM-X, 1988.
- El Movimiento Campesino en los Llanos de Victoria, Durango, 1970-1980. Breviarios de la Investigación No. 7*, UAM-X, 1988.

et al. *La Maestría en Desarrollo Rural: Una opción ligada al Campesinado, Reflexiones Universitarias* No. 2, UAM-X, 1989.

- Manfred Max-Neef et. al.** *Desarrollo a Escala Humana: Una opción para el futuro*, CEPAUR-Fundación Dag Hammarskjold, Suecia, Motala, 1986.
- Martínez M. y Rendón T.** "Las unidades domésticas campesinas y sus estrategias de reproducción" en *El campesinado en México, dos perspectivas de análisis*, Colmex, 1983.
- Mao Tse Tung** "Como determinar las clases en las zonas rurales" y "Sobre la Práctica", *Obras Escogidas, Tomo I*, ed. Lenguas Extranjeras, sin fecha.
- Meillasoux C.** *Mujeres, Graneros y Capital* México, ed. Siglo XXI, 1984.
- Moguel Julio** "Notas sobre el problema campesino, Lucha económica y Lucha política en el campo, *Cuadernos Agrarios* No. 3, 1976.
- Mouffe Chantal** "Hegemonía e Ideología en Gramsci" *Revista En Teoría* No 5, España, 1980.
- Oliver Julio** *Diccionario de Economía y Cooperativismo*, Cogtal-Editora, Argentina, 1970.
- Rello F. et al.** *Organización Campesina y Desarrollo Económico, Objetivos, Marco Conceptual e Hipótesis*, Facultad de Economía, 1981.
- Rello F. y Gordillo G.** *El Movimiento Campesino, Situación actual y perspectivas*, Facultad de Economía 1983 Mimeo
- Rello, Fernando** *El campo en la encrucijada nacional*, México, SEP, 1986.
- Samuelson Paul** *Curso de Economía Moderna*, ed. Aguilar, 1965.

- Stavenhagen R. (ed.) *Agrarian Problems and peasants movements in Latin America*, Anchor Books, N.Y. USA, 1970.
- Thompson E.P. *Tradición, Revuelta y Conciencia de Clase, Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*, Barcelona, ed. Crítica, 1972.
- Touraine, Alain *Fide d'Analyse des Mouvements Sociaux*, mimeo, Paris, sin fecha.
- Trejo Sandoval Dalia *Dinámica de la Organización Campesina y sus determinantes socioeconómicos*, México, ed. INCA RURAL/SAM, 1983.
- Vergopoulos K. "El papel de la Agricultura **familiar en** el Capitalismo Contemporáneo", *Cuadernos Agrarios* No. 9, México, 1979.
- W.W. Rostow *Las Etapas del Crecimiento Económico*, México, FCE, 1961.
- Zemelman, Hugo *Conocimiento y Sujetos Sociales: Contribución al estudio del presente*, jornadas 111, Colmex, 1987.

