

---

# **AUTONOMÍA Y NUEVOS SUJETOS SOCIALES EN EL DESARROLLO RURAL**

---

**JULIO MOGUEL, CARLOTA BOTEY  
Y LUIS HERNÁNDEZ (coordinadores)**

---

 **siglo  
veintiuno  
editores**

  
**CEHAM**



# AUTONOMÍA Y NUEVOS SUJETOS SOCIALES EN EL DESARROLLO RURAL

*por*

JULIO MOGUEL \* ARMANDO BARTRA \* VÍCTOR M. TOLEDO  
LUIS HERNÁNDEZ \* LORENA PAZ PAREDES \* ROSARIO COBO  
GISELA ESPINOZA \* MIGUEL MEZA \* JOSEFINA ARANDA  
ROSARIO ROBLES \* NEIL HARVEY

*coordinado por*

JULIO MOGUEL  
CARLOTA BOTHEY  
LUIS HERNÁNDEZ



CEHAM



siglo  
veintiuno  
editores



---

**siglo veintiuno editores, s.a. de c.v.**

CERRO DEL AGUA 248. DELEGACIÓN COYOACÁN. 04310 MÉXICO. D.F.

---

**siglo veintiuno de españa editores, s.a.**

CALLE PLAZA 5. 28043 MADRID. ESPAÑA

---

portada de maria luisa martinez passarge

primera edición, 1992

© siglo xxi editores, s.a. de c.v.  
en coedición con el centro de estudios históricos  
del agrarismo en méxico

isbn 968-23-1813-0

derechos reservados conforme a la ley  
impreso y hecho en méxico/printed and made in mexico

## INTRODUCCIÓN

Las más recientes reformas al artículo 27 constitucional colocaron de nuevo a la *cuestión rural* en el centro del debate. Un mes de discusiones produjo más discursos y argumentos sobre el tema que lo que pudo acumularse en el curso de la última década. Algunos vieron en la pluma del Ejecutivo sólo la correspondencia formal a una tendencia económica *sin retorno* que se anunció consistentemente desde finales de los años sesenta. Otros calibraron la definición gubernamental sobre el cambio legislativo no como algo ineluctable: había otros caminos; otras maneras de ingresar a la nueva fase de la modernidad capitalista; otras vías de desarrollo, incluso más *racionales* que las impuestas.

Un argumento decisivo se esgrimió entre algunos de los que asumieron la posibilidad de esta segunda perspectiva: el *sector social* del campo mexicano ya ha demostrado tener fuerzas y capacidades suficientes para echar a andar la máquina reproductora. El campesinado mexicano —ejidal, pequeño propietario, comunal— tiene recursos y habilidades, cultura y conciencia crítica, creatividad y claves para un desarrollo alternativo que evite los males propios del rentismo, de la producción extensiva y depredadora, de la explotación desmedida y sin fronteras.

Algunos de estos críticos de la reforma constitucional no construyeron sus argumentos a partir de una visión idílica del campo y de sus relaciones sociales básicas, ni tejieron sus ideas con hilos utópicos o milenaristas. Aquí y ahora —dijeron—, en el campo mexicano, existen amplios y diversos núcleos populares que han mostrado con sus prácticas sociales y productivas que existe la vía alternativa: sólo basta que se les apoye, que se atajen las tendencias más salvajes de la competencia capitalista, que se acepte en definitiva la democratización de los medios rurales.

La demanda masiva y generalizada de tierras marcó el itinerario de las luchas campesinas fundamentales de los setenta; pero también en esos años aparecieron movimientos de significativa importancia que ubicaron como su objetivo prioritario *la aprobación del proceso productivo*. Este último se convirtió en el eje dominante de las movilizaciones rurales en los años ochenta, con productos organizativos que llegaron a tener una enorme influencia en los medios rurales y en la definición de las políticas públicas hacia el sector agropecuario. Y ha sido sin duda este mismo eje el que ha predominado y tiende a predominar en los escenarios rurales de la década de los noventa, aunque no sin una serie de

ajustes, rectificaciones y cambios, determinados muy directamente por las dificultades crecientes de las organizaciones que adoptaron dicha vía para afirmar su *autonomía*, hacerse de una capacidad financiera propia y pelear con éxito frente a un proceso de liberalización de la economía que, promovido desde el gobierno y desde los centros financieros internacionales, ha puesto en jaque a la opción *campesina* de desarrollo.

En estos ciclos de lucha y de movilizaciones rurales se ha marcado muy nítidamente la frontera de lo que fue, en los años setenta (sobre todo en la primera mitad), la demanda central de tierra y, en los ochenta y principios de los noventa, la *apropiación del proceso productivo y de la vida social*. Pero pervive la duda sobre si la primera es ya un objetivo superado de las masas rurales o si, en las nuevas condiciones, reaparece y se proyecta bajo distintas modalidades: ¿Es la propiedad privada —y sus límites constitucionales— un dato irrenunciable de la realidad moderna de la agricultura? Más allá de la lucha contra el latifundio —que aún tiene sentido, a pesar de haberse decretado el fin histórico del reparto—, ¿no será necesario en el futuro modificar los límites propietarios de la tierra a partir de criterios sociales, ecológicos y productivos? Tampoco es claro en la expresión reciente de los nuevos procesos de lucha por la producción, la comercialización y el abasto si éstos podrán desarrollarse en adelante sin un cambio drástico en las políticas del gobierno o, para ser más preciso, sin que se opere una profunda reforma del Estado.

Éstas, entre otras, nacen como interrogantes clave en el análisis del medio rural mexicano. Pero existen otros elementos que deben ser considerados y que poco se han calibrado en los estudios e investigaciones más recientes: ¿Cuáles son —o pueden ser— los nuevos paradigmas de los movimientos rurales *alternativos*? Un antiguo radicalismo sustentado en proyectos o ideas formalmente socialistas o *independentistas* (se hablaba del movimiento rural independiente frente a los partidos y al Estado, como marco de una definición en sí) se encuentra ahora significativamente gastado. A contrapunto, han surgido otro tipo de ideas sobre —por ejemplo— la relación de las organizaciones campesinas con el Estado, las formas de combinar la movilización con la negociación, la manera de entender las alianzas y convergencias con otros sectores populares movilizadas, o la forma de valorar y perfilar la lucha *por la democracia* —sobre todo a partir del gran partearguas de 1988.

Este libro habla sobre algunas de las experiencias de organización campesina más importantes de los últimos años, precisamente de aquellas que han demostrado en la práctica que existe y es viable el camino de la reconstrucción del medio rural desde sus espacios ejidales y comunales, en la línea de la “apropiación del proceso productivo y de la vida social” en los niveles regionales. El conjunto de los ensayos recogen el gran aporte de esta vertiente de organización y movilizaciones, aunque

casi todos se hacen eco y aportan a la crítica de su desarrollo más reciente. Se ubican también muy directamente en la discusión actual sobre la necesidad de llevar a cabo un nuevo *cambio de terreno*, planteado por organizaciones que, ahora, han revalorado su desarrollo más reciente y han apuntado ya hacia nuevos derroteros.

Nuestro libro también recoge experiencias de lucha decisivas en los territorios indios, por la sobrevivencia y por la defensa y rescate de sus formas reproductivas. Aunque la mayor parte de estos movimientos no provienen de la vertiente que en los años ochenta se planteó el objetivo explícito de la *apropiación del proceso productivo*, coinciden y confluyen con éstos en la búsqueda de autonomías productivas y de desarrollos económicos y de vida alternativos. La mayor parte de las actuales luchas indias abrevan de fuertes tradiciones comunitarias, se niegan a ceder terreno frente a la modernización neoliberal y presentan propuestas de re-apropiación de los ciclos regionales de vida y producción sobre la base del cultivo diversificado, del cuidado y reproducción de los ecosistemas, de fórmulas productivas y de organización que conservan las raíces de la democracia comunitaria y dificultan la polarización devastadora.

Los materiales de este libro son propuestas de análisis e invitación a la polémica. Pretenden inscribirse directamente en el debate de las organizaciones rurales que hoy buscan nuevos derroteros, así como enriquecer los trabajos y estudios que sobre el tema ya empiezan a multiplicarse en diversas instituciones académicas y de investigación. Cumplir parcial o totalmente dichos objetivos será la mejor satisfacción de los autores y de los coordinadores de la obra.

LOS COORDINADORES

## LA UNORCA: DOCE TESIS SOBRE EL NUEVO LIDERAZGO CAMPEESINO EN MÉXICO\*

LUIS HERNÁNDEZ

*Para Laura, compañera de los buenos y los malos momentos*

Dentro del mapa organizativo del movimiento campesino mexicano de la última década, la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) ocupa un lugar muy especial. Construida a partir de un amplio proceso de convergencia de dirigentes de organizaciones campesinas regionales articulado en torno a encuentros nacionales y negociaciones conjuntas con el Estado, la UNORCA definió con claridad un perfil propio básico: está constituida como red y no como central por organizaciones que han hecho de la *apropiación del proceso productivo* el centro de su estrategia de desarrollo; estas organizaciones mantienen su autonomía regional, son básicamente plurales, buscan promover prácticas colectivas en la toma de decisiones y combinan la movilización con la negociación como vía para resolver sus demandas.<sup>1</sup>

En los hechos, la UNORCA ha avanzado mucho más allá que la mayoría de las otras organizaciones rurales en definir una vía campesina para el desarrollo del campo mexicano. Su dirigencia, dotada de una gran imaginación política, ha abierto —en muchas ocasiones a contracorriente— nuevos terrenos de construcción del movimiento campesino; algunos de estos territorios son hoy transitados por otras organizaciones de manera acelerada. Una parte significativa de sus planteamientos ha logrado impactar en la definición de políticas públicas, sobre todo en la actual administración. Sus éxitos han colocado a la organización ante grandes dilemas. A pesar del reconocimiento que una parte del gobierno federal hace de sus éxitos, ha tenido que sufrir las consecuencias de una

\* Este trabajo ha sido posible, en parte, gracias a la información obtenida a partir de la evaluación de diversos proyectos de desarrollo de la Fundación Interamericana, y a las discusiones y comentarios sostenidos a lo largo de los últimos años con Jonathan Fox, Arturo García, Javier Gil, Luis Meneses, Julio Moguel y Rosario Robles. A todos ellos, les estoy muy agradecido por su tiempo, su información y sus comentarios. Las opiniones vertidas aquí son, sin embargo, estrictamente personales, al igual que las fallas que este trabajo tenga.

<sup>1</sup> Véase *Resoluciones del 2º Encuentro Nacional Campesino de la UNORCA*, Equipo Pueblo, 1989.

política neoliberal. Sus organizaciones, hoy más que nunca, viven la inexorable trama que ata el éxito de las experiencias micro a la definición de las políticas macro.

Las doce tesis que a continuación se desarrollan buscan mostrar aspectos clave del perfil de la organización. Juntas configuran un retrato —hecho a brocha gorda— de sus paradigmas y líneas de fuerza, abordan algunas consideraciones críticas e interrogantes sobre sus planteamientos y políticas.

*1) La importancia de la UNORCA en el medio rural mexicano radica en que su propuesta articula un modelo viable de desmantelamiento del viejo corporativismo agrario con una propuesta de desarrollo rural.*

La UNORCA no es una organización con gran peso numérico. Aunque su cantidad de afiliados ha crecido de manera significativa en los últimos tres años, éstos apenas alcanzan a integrar unas sesenta organizaciones distribuidas desigualmente en diversas regiones del país. Existen amplias zonas (como el sureste o como el estado de Tamaulipas) donde la UNORCA no tiene afiliados. Generalmente, sus miembros forman parte de sólo una o dos organizaciones regionales en cada estado.

La UNORCA no agrupa a la mayoría de las organizaciones regionales de productores del país, ya que apenas aglutina al 10% de las organizaciones activas de este nivel.<sup>2</sup> Ni siquiera “controla” ramas económicas completas y en varias de ellas —como los productores de caña de azúcar— no tiene prácticamente presencia alguna. La UNORCA agrupa fundamentalmente a campesinos medios organizados como productores, básicamente —aunque no exclusivamente— de forrajes y granos rentables.

Si la UNORCA no es numéricamente relevante, si no es la fuerza campesina principal en alguna región o rama productiva, ¿en qué radica entonces su impacto? Su fuerza e importancia se desprenden de otros factores, entre los que se encuentran: *a)* La calidad de sus integrantes, es decir, la consolidación de las organizaciones de productores que participen en sus filas; *b)* Su propuesta de desarrollo rural alternativo; *c)* Su influencia en otras organizaciones campesinas, y *d)* Su relación con sectores del actual equipo de gobierno.

*2) En la UNORCA se agrupa un liderazgo campesino de recambio, gestado a raíz del ascenso de la lucha agraria, de la modernización del mun-*

<sup>2</sup> Se trata de una estimación basada en instrumentos precarios. No hay una encuesta actualizada que dé cuenta del número de organizaciones de segundo nivel efectivamente activas.

*do rural inducida desde arriba por el Estado en los setenta, y de la vinculación de sectores de la intelectualidad crítica al mundo campesino.*

La generalización de la lucha campesina por la tierra entre 1970 y 1980 mostró tanto la incapacidad de las organizaciones tradicionales para impulsar las demandas campesinas desde abajo, como el surgimiento de una nueva generación de líderes, diferentes a la formada durante el período cardenista.<sup>3</sup>

Las organizaciones campesinas tradicionales, articuladas como centrales y ligas de comunidades agrarias, se convirtieron básicamente en aparatos político-electorales y en instrumentos de gestión de servicios y crédito individuales. Generalmente pasaron a ser controladas en el nivel comunitario por los grupos de poder dentro de los ejidos, en el nivel estatal por los gobernadores, y en el nivel nacional por el equipo gobernante en turno. Las ligas se movilizaban regularmente para las diversas campañas electorales, pero eran —son— ineficientes para movilizar a los campesinos para la producción.

La lucha campesina por la tierra fue generando un liderazgo alternativo al tradicional, más representativo y ligado a los intereses de las bases, así como una nueva organicidad regional y nacional. Los frentes y coaliciones sustituyeron a las ligas, y las redes —coordinadoras y alianzas— mostraron una vía de organización diferente a la central.

Aunque la UNORCA no fue constituida como tal en torno a la lucha por la tierra, varias de las organizaciones que la formaron surgieron de allí. De la misma manera, aunque el mérito de organizarse como red y de mostrar la crisis del viejo liderazgo campesino correspondió a la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), la UNORCA heredó estas prácticas organizativas.

Simultáneamente al ascenso de la lucha campesina, el Estado —durante el período presidencial de Luis Echeverría— promovió figuras asociativas de segundo nivel —originalmente uniones de ejidos y/o comunidades y después asociaciones rurales de interés colectivo (ARIC)— con el fin de encuadrar la producción ejidal, garantizar su acceso al crédito y organizar su comercialización. Esto coincide con una mayor intervención estatal en el campo, ya no a través de las organizaciones campesinas tradicionales sino de sus propios aparatos económicos.

Algunas de las organizaciones que lucharon por la tierra se organizaron posteriormente como productoras. En otros casos las organizaciones de productores creadas por el fomento estatal fueron retomadas por una nueva generación de líderes campesinos con mayores niveles de escola-

<sup>3</sup> Véase, Julio Moguel, en *Historia de la cuestión agraria mexicana*, tomo 9, vol. 2, México, Siglo XXI-CEHAM, 1990.

ridad, experiencia de trabajo industrial o de vida urbana y, muy frecuentemente, experiencia temporal como trabajadores migrantes.<sup>4</sup> Los viejos líderes, que establecían su mediación entre los campesinos y el gobierno sobre el terreno político-clientelar, comenzaron a ser desplazados. Para el impulso de la actividad económica se requiere cierta aptitud para la gestión económica y financiera, capacidad gerencial, y un abanico de relaciones con los gerentes de los bancos y las agencias de desarrollo estatal que los viejos intermediarios no necesariamente tienen.

Al lado de esta nueva generación de dirigentes campesinos comenzó a gestarse un nuevo tipo de asesor, originalmente externo, vinculado con el movimiento básicamente a partir de cinco mediaciones: *a*) Las universidades donde se dieron procesos de reforma hacia una "educación crítica, científica y popular", y que desarrollaron programas masivos de vinculación popular; *b*) Las agencias estatales de fomento al desarrollo agropecuario;<sup>5</sup> *c*) El trabajo promocional y de asistencia técnica realizado por algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), que desplazó su marco de intervención del terreno de la educación popular al campo de desarrollo de base; *d*) Los agrupamientos partidarios o protopartidarios que construyeron pequeños centros o bufetes de asesoría, y que buscaron impulsar el trabajo de organización campesina como parte de un proyecto de proselitismo; *e*) Las organizaciones sociales democráticas de otros sectores de la población —como secciones sindicales del magisterio o frentes urbano-populares— a los que núcleos campesinos acudían en busca de solidaridad o asesoría y desde el cual se "saltó" al trabajo permanente con organizaciones de productores.

Con el tiempo, la función de estos técnicos y asesores se fue depurando. Un sector de las organizaciones de productores —sobre todo de aquellas más fuertes— los hizo parte de su estructura orgánica permanente como gerentes o técnicos especializados; otro los convirtió —y se convirtieron ellos mismos— en sus dirigentes. Algunos abandonaron la ac-

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, el caso de la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas en Nayarit, en Luis Hernández, "Autonomía y liderazgo en una organización campesina regional", y Jonathan Fox, "Organizaciones rurales de base *versus* la ley de hierro de la oligarquía", en *Cuadernos de Desarrollo de Base* núm.1, México, 1990.

<sup>5</sup> Según una encuesta sobre organizaciones de productores realizada por Teresa Fernández y Fernando Tello, ésta "indica que la participación del Estado en la formación de las organizaciones es determinante. Sólo una tercera parte dijo haberse formado por iniciativa de sus miembros independientemente de la promoción estatal. En todos los demás casos, la influencia institucional se encuentra en el origen de las organizaciones, ya sea a través de entidades gubernamentales o por medio de la Confederación Nacional Campesina. La información cualitativa recogida en el campo, señala que aun en casos en que las organizaciones dijeron haberse formado por iniciativa de sus miembros, se encuentra la huella estatal". Teresa Fernández S. y Fernando Rello E., "La organización de productores en México. Análisis de una encuesta" (mecanoscrito), México.

tividad política y se separaron de las organizaciones de productores para impulsar diversas actividades en oficinas públicas, trabajar como funcionarios de ONG o simplemente disfrutar de su vida privada. Un sector más pequeño se transformó en funcionarios gubernamentales de alto nivel o en dirigentes de la Confederación Nacional Campesina (CNC).

3) *Las organizaciones de productores de nuevo tipo fueron construidas a partir de la fusión de las reformas estatales desde arriba —con un aval explícito al fomento de la organización campesina y el colectivismo— y del horizonte teórico que en muchos de los promotores externos se gestó a raíz del movimiento estudiantil-popular de 1968 y la “importación” de la versión francesa de la Revolución cultural china.*

La organización vertical de muchas de estas organizaciones de productores provocó que un buen número de ellas no pasaran de ser miembros controlados por técnicos y funcionarios públicos a los que los campesinos tenían que someterse si querían acceder a créditos o asistencia técnica. En este contexto, los campesinos ejidales y los mismos ejidos se vieron desplazados de la gestión de recursos por una nueva capa de intermediarios económico-sociales. La promoción de estas uniones de ejidos amplió las bases de apoyo de la CNC, así como de los aparatos de mediación político-institucional de agro.<sup>6</sup>

Sin embargo, algunos otros sectores provenientes de luchas por la tierra o del trabajo de promoción organizativo en el que se habían articulado extensionistas democráticos con movilizaciones campesinas regionales, desarrollaron un nuevo tipo de organización rural que ponía el acento en la *apropiación del proceso productivo*.<sup>7</sup>

Quienes se comprometieron con esta línea de trabajo tuvieron que remar contra la corriente. Desde la izquierda, esta orientación del trabajo campesino era cuestionada, en el mejor de los casos, como economicista, y en el peor, como agente del proceso de neocorporativización de un movimiento campesino en ruptura acelerada con el Estado. El debate de la época tendía a privilegiar o bien la toma de tierras o bien la construcción de sindicatos de jornaleros agrícolas. Por lo demás, esta línea de trabajo se topó muy pronto con fuertes descalabros que iban desde la represión estatal —cuando la organización rebasaba ciertos límites de acción—, hasta una significativa diferenciación social entre los campe-

<sup>6</sup> Véase Javier Gil *et al.*, “Los productores rurales. Su proceso de organización superior en Occidente”, en Jorge Zepeda (comp.), *Las sociedades rurales hoy*, El Colegio de Michoacán, 1988.

<sup>7</sup> Julio Moguel, “Política estatal y conflictos agrarios: 1950-1970”, en *op. cit.*, tomo 8, y del mismo autor “Notas sobre el problema campesino. Lucha económica y lucha política en el campo”, en *Cuadernos Agrarios*, núm. 3, 1976.

sinos que participaban en el proyecto (y que resultaba intolerable para la visión igualitario-pobrista de algunos de sus promotores), pasando por la cooptación de algunos de los dirigentes y/u organizaciones a partir de instrumentos como el crédito. Pero la actividad tesonera de algunos de estos activistas, así como los cambios de rumbo en las políticas gubernamentales y el agotamiento relativo de la lucha campesina por la tierra, permitieron que poco a poco algunos proyectos regionales empezaran a tener éxito.

Las organizaciones productivas que *cuajaron* se convirtieron a la larga en un conjunto de empresas sociales campesinas con proyectos de desarrollo regionales que ampliaron los reducidos espacios de la democracia en el mundo rural. Estas organizaciones jugaron un importante papel en un nuevo ciclo de movilizaciones rurales por la producción, la comercialización y el abasto, desplegado a lo largo de la década de los ochenta. Muchas de estas luchas —por incrementos del precio de garantía de diversos granos, por ejemplo—, inicialmente impulsadas por núcleos de ejidatarios sin organizaciones o sin partido, pronto derivaron hacia la constitución de estructuras organizativas amplias de segundo y de tercer nivel (como las uniones de ejidos). Y, en el lance, una buena parte de estas organizaciones pudieron esquivar la telaraña corporativa del Estado, negociando con éste el respeto a su autonomía a cambio de compromisos de producción y productividad y de mantener una actitud *apolítica* en las elecciones. Simultáneamente, crearon un nuevo esquema de relación con algunos funcionarios públicos, conocidos como “política de concertación” que con la llegada al poder de Salinas de Gortari, se convertiría en política de gobierno.

Una de las vertientes que desde la izquierda impulsó esta orientación del trabajo tenía originalmente un horizonte teórico más o menos preciso: la versión francesa de la Revolución cultural china y, más exactamente, las ideas sintetizadas en las obras de Charles Bettelheim (*Cálculo económico y formas de propiedad*, entre las más importantes); de Althusser o de Nicos Poulantzas. Más adelante, cuando la independencia —de las organizaciones sociales— se volvió un concepto insuficiente y se recurrió al de autonomía, otros autores como Cornelius Castoriadis se tomaron influyentes.

En el interior de esta tendencia ocupaba un lugar relevante la organización Política Popular, núcleo fundador de lo que más adelante se conocería como corriente Línea de Masas. Con el tiempo, esta vertiente de la izquierda jugaría un papel clave en la formación de organizaciones sociales como la Unión de Uniones de Chiapas y la Coalición de Ejidos de los Valles del Yaqui y Mayo, en un proceso en el que uno de sus núcleos activistas más dinámicos formó la Organización Ideológica Dirigente (OID), más conocida como Línea Proletaria. Este último agrupa-

miento orientaría su trabajo campesino sobre la lógica de construir *bases sociales de apoyo*, como estrategia general para la construcción de un poder proletario. Tales bases sociales de apoyo se formaban en el interior de las organizaciones sociales *realmente existentes*, utilizándolas como cascarón protector y como espacios para el desarrollo de un conjunto de *prácticas* de democracia directa. Sobre estas últimas prácticas sustentaron más adelante su discurso y proyecto *autonomista*.<sup>8</sup>

4) *Las organizaciones de productores gestaron modelos de desarrollo alternativos a partir de la combinación de sus realidades regionales y los estilos de trabajo impulsados por sus promotores.*

En unos cuantos años el conjunto de organizaciones de productores de nuevo tipo creció enormemente. El proceso de promoción, que de alguna manera se había iniciado desde los aparatos gubernamentales de fomento agropecuario y desde la corriente Línea de Masas, muy pronto fue estimulado por otras vertientes político-sociales que se sumaron al movimiento desde diversas posiciones y regiones del país. Todo ello

<sup>8</sup> Como corriente se creó sobre la base de centenares de activistas del movimiento estudiantil de 1968. El centro de sus planteamientos --que vertebraron una masiva ida al pueblo de esos estudiantes-- quedó materializado en el documento "Hacia una política popular", elaborado en noviembre de 1968 y reeditado en 1970. El documento plantea "una línea política general para la transformación de México". Caracteriza a México como un país capitalista, dependiente de la economía norteamericana, y al Estado mexicano como el instrumento que cuida de los intereses de las clases dominantes. Señala que para que los sectores populares triunfen no basta con que sean masivos y utilicen formas de lucha popular, sino que deben ser independientes, es decir, deben salirse de los canales institucionales controlados por los patrones y el gobierno, barriando con toda representación *charra* y formando conscientemente organismos de dirección ligados a las bases. En esta lógica, hacer política popular en las primeras etapas es "luchar democráticamente, no por cauces burocráticos sino populares". Hacer política popular es luchar para que sea el pueblo quien haga política a su manera, es en síntesis, "luchar por la verdadera democracia, la democracia popular y revolucionaria". Para hacer esto es necesario integrarse a las masas para ayudarlas a movilizarse y a luchar por sus demandas. Integrarse significa fundirse con el pueblo para que, aprendiendo de él y a partir de sus objetivos concretos y su nivel de conciencia, se puedan impulsar sus luchas. Para ello se requiere hacer investigaciones de las condiciones reales de vida y de trabajo. Asimismo en este proceso se deben recoger las ideas de las masas, separar las justas de las injustas, sintetizarlas para llevarlas nuevamente a las masas, para que a su vez éstas las conviertan en acción. En esta actividad se requiere usar un lenguaje sencillo y ganarse la confianza del pueblo. Una parte sustancial del documento se refiere a la necesidad de crear "formas de organización partidaria de nuevo tipo". En ellas, los activistas deben organizarse en brigadas políticas que realicen un trabajo de politización, que sean promotores de política popular integrados al pueblo. De esta integración, saldrán brigadas populares que se encargarán de dirigir su propio proceso de lucha. Las formas de organización no deben repetir las experiencias existentes sino, de abajo hacia arriba, crear una nueva. El partido de nuevo tipo surgirá del pueblo y sus luchas, no de las ideas preconcebidas. La teoría revolucionaria se gestará en este proceso.

tuvo como consecuencia un enriquecimiento en las experiencias construidas que se tradujo en la gestación de un movimiento necesariamente plural. Esta pluralidad se vio enriquecida a raíz de la crisis de Línea Proletaria en el periodo 1978-1979 y de su desarticulación como corriente orgánicamente centralizada. Se diseñó así un abanico de modelos de desarrollo de base, enmarcados todos en el ámbito de las organizaciones regionales. Estos modelos pueden sintetizarse en cuatro:

a] Desarrollo comunitario-regional. En estos proyectos las comunidades como tales están articuladas a aparatos regionales (uniones ejidales, ARIC, etc.) que sirven como cobertura, instrumento de negociación, palanca de solidaridad y apoyo mutuo. Sin embargo, los proyectos económicos impulsados parten de una dinámica comunitaria más que de la organización de segundo a tercer nivel. Cuando el aparato regional realiza actividades de fomento a la producción, atiende básicamente al criterio de capitalizar a las comunidades antes que a sí mismo.

b] Desarrollo basado en la defensa de la economía campesina. En esta concepción se procura "cavar trincheras" a partir del impulso a proyectos productivos sencillos, que si bien no generan grandes excedentes, sí mejoran la dieta familiar y permiten a los campesinos tener control del proyecto. En sus versiones más sofisticadas se trata de iniciar la "sustitución de importaciones" fomentando la producción de aquellos alimentos que tienen que traerse de otras regiones, y de integrar los ciclos de abasto-producción-comercialización.

c] Desarrollo basado en la conservación del excedente por la vía del control del mercado. Este modelo, susceptible de ser aplicado exclusivamente en ciertos productos, sólo puede tener eficacia si se cuenta con suficiente liquidez financiera para acopiar volúmenes de producción significativos, amplia infraestructura comercial (bodegas, vehículos, etc.), canales de comercialización adecuados y una extensa capacidad gerencial.

d] Desarrollo basado en la construcción de aparatos económicos sofisticados. Se trata de levantar un conjunto de aparatos económicos campesinos en el terreno de la producción (bancos de insumos, agroquímicos, maquinaria agrícola), financiero (uniones de crédito y fondos de aseguramientos) o comercial, que permitan luchar por la apropiación del excedente. Estos aparatos, sin embargo, pueden escapar fácilmente al control campesino, pues para su funcionamiento se requiere de la contratación de técnicos y asesores, que tienden, inercialmente, a tomar en sus manos la gestión de las empresas. Estos aparatos, por lo demás, sólo pueden construirse exitosamente sobre la base de productores que tengan una cierta base de capitalización previa y/o que cuenten con productos rentables.

Pero, más allá de los modelos de desarrollo impulsados durante años, hubo una tensión permanente en el seno de estas organizaciones, sobre el papel que debían jugar los asesores que no eran de origen campesino.

En el debate, estuvieron presentes dos posiciones polares: de un lado, quienes consideraban a los asesores como simples profesionistas que debían evitar a toda costa suplantar a la dirección campesina natural; del otro, quienes concebían a los asesores como dirigentes políticos de las organizaciones campesinas de por sí. El debate, que llegó a los extremos de impedir que en algunos encuentros los asesores tomaran la palabra, ha sido superado en los hechos.

*5) La UNORCA construyó una nueva organicidad para el movimiento campesino al asumir como modelo de funcionamiento el de red en lugar del de central. Esta nueva organicidad —que no es exclusiva de ella— nace tanto de la diversidad regional como de la pluralidad política de sus integrantes.*

La UNORCA asumió como figura organizativa la de red de organizaciones regionales campesinas autónomas, en la que cada uno de sus integrantes tiene autonomía para definir sus líneas de acción. Difícilmente podía haber sido de otra manera. La centralización organizativa, para no ser burocrática, requiere de una homogeneidad político-ideológica y/o de equipo dirigente que ninguna organización, red o corriente tenía en el momento de iniciar la serie de encuentros campesinos que llevarían a la formación de la UNORCA. Cada agrupación tenía una experiencia que consideraba válida, un conjunto de relaciones políticas que no quería sacrificar y una posición político-ideológicas que asumía como correcta. Pedirle a cualquiera de ellas que sacrificara de entrada ese patrimonio a cambio de encuadrarse nacionalmente en una instancia centralizada habría sido la forma más adecuada para construir un pequeño aparato relativamente aislado del proceso de lucha. Varias de estas organizaciones tenían distintas "cachuchas". Los cebaderos del altiplano, por ejemplo, participaban en la CNPA como Organización de Pueblos del Altiplano, en la red de consejos de abasto como Consejo Comunitario de Abasto de San Pedro Tlacotepec, en la red Anadeges como Unión de Productores de Leche y en la UNORCA como Unión Campesina del Altiplano.<sup>9</sup>

La UNORCA nace en una época de convergencia y movilizaciones campesinas. Los encuentros y movilizaciones convocados por el Movimiento Plan de Ayala, la formación de la CNPA, la coordinación de diversas organizaciones cafetaleras para buscar un incremento al precio del grano pagado por el Inmecafé, son indicadores de los vientos que soplan entre 1979 y 1983 y que apuntan al reagrupamiento del movimiento campesino autónomo.

<sup>9</sup> Manuel Fernández, "No queremos que nos den, nomás con que no nos quiten" (manuscrito), 1990.

En sentido estricto, la UNORCA nació como un pacto de dirigentes y asesores campesinos que se fueron acercando entre sí por la conveniencia de tener una visión nacional de la lucha, el reconocimiento de la importancia de intercambiar experiencias, la búsqueda de articulación y solidaridad de diversas movilizaciones y la posibilidad de contar con canales de negociación y trato con diversas instancias del gobierno federal.

Algunos de estos dirigentes pertenecían a organizaciones oficialistas y otros a organizaciones autónomas y/o independientes. La forma red les permitiría —sobre todo a los primeros— conservarse dentro de las filas de sus centrales con relativamente pocos problemas. ¿Por qué dirigentes de organizaciones pertenecientes a centrales campesinas oficiales se incorporaron al proceso de la UNORCA? Las respuestas varían dependiendo del caso, pero pueden agruparse en tres modelos distintos: a) El primer caso es el de aquellas organizaciones que estando dentro de una central se democratizaron y no quisieron romper con ellas; b) El segundo caso es el de aquellas organizaciones que enfrentaron problemas técnico-productivos que no podían resolver sus centrales y que encontraron un apoyo en los asesores de la red, y c) El tercer caso es el de aquellos dirigentes regionales desplazados por los dirigentes estatales de la central y que vieron en el proceso de la UNORCA la posibilidad de recomponer sus fuerzas.

Sin embargo, la dinámica de los encuentros, el hecho de que en ellos se incorporaran comisiones amplias de las organizaciones que convivieron durante días, hizo que el pacto entre dirigentes fuera más lejos y se generara un consenso real entre cuadros medios y dirigentes ejidales.

La red, sin embargo, no acabó agrupando a todos los que inicialmente habían “caído” en ella. La inmensa mayoría de las organizaciones de consumidores quedó fuera, y salió de la UNORCA la importante red forestal, articulada también en mucho a partir de un grupo de profesionistas y funcionarios del sector público, y que contaba con un buen número de organizaciones consolidadas y experiencias de desarrollo viables. No se integró —salvo excepciones notables— el sur del país, agrario e indio, que siguió participando temporalmente en redes como la CNPA y los Encuentros Campesinos del Sureste organizados por la Iglesia católica progresista. Para todos ellos no pudieron articularse propuestas de desarrollo y convivencia. Seguirían su propio camino.

*6) La UNORCA trasladó la centralidad organizativa del movimiento campesino de independencia con respecto del Estado al de la construcción de su autonomía.*

José Revueltas señaló a principios de los sesenta que uno de los problemas fundamentales del proletariado mexicano —asociado al de la “inexistencia histórica” de su partido— era su falta de independencia

orgánica con respecto al Estado.<sup>10</sup> A partir de entonces, y teniendo como telón de fondo las luchas ferrocarrileras y magisteriales de 1956-1960, el problema de la necesidad de generar la independencia orgánica del proletariado y los sectores populares —y de romper con la ideología de la Revolución mexicana— pasó a ser uno de los principales temas en la agenda política de la izquierda. El movimiento estudiantil-popular de 1968 socializó ampliamente esta idea. Los activistas que se “zambulleron” en el trabajo de promoción organizativa a partir de entonces tuvieron como eje central de su actividad la independencia de las organizaciones populares. Pero plantear la independencia frente al Estado a ultranza, sobre todo en un movimiento como el campesino, no podía sino llevar al aislamiento o a la confrontación. Muy pronto fue necesario replantear el problema y comenzar a señalar que era necesario trabajar dentro de las “estructuras jurídico-político burguesas” —organizaciones sociales corporativas— buscando que las “masas se apropien de ellas”, construyendo su propia organización y dejando la otra como “fachada”.

En síntesis, la problemática organizativa se desplegó de la cuestión de la independencia a la cuestión de la generación de formas de gobierno gestadas desde los sectores populares sin intervención externa, es decir, a la cuestión de la autonomía. La problemática fue planteada desde 1972-1973 por los electricistas democráticos cuando se vieron obligados a incorporarse a un sindicato oficial y, desde allí, con altas y con bajas, se expandió al conjunto del movimiento social. A este planteamiento se sumó la idea de que las clases se constituían en un proceso de lucha prolongado y que la organización autónoma prefiguraba en mucho la sociedad del futuro.<sup>11</sup>

El asunto de si la naciente convergencia campesina organizada en lo que sería la UNORCA debía de ser autónoma o independiente fue motivo de un amplio debate. El Quinto encuentro de la red, realizado en Oaxaca, puso el acento en la noción de independencia. Durante el Sexto encuentro, efectuado en Ahuacatlán, Nayarit, la organización anfitriona propuso unos estatutos de lo que denominaba “Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Independientes”. La propuesta se debatió y finalmente se cambió de nombre. Según Gustavo Gordillo: “Se adujeron dos argumentos para el cambio: algunas organizaciones independientes no son autónomas porque dependen de alguna instancia externa sea central o sea partido político, por lo tanto interesaba subrayar desde el nombre mismo esa autonomía frente a cualquier instancia externa ya que era una característica de esas organizaciones. Por otra parte, el término de independiente muy frecuentemente es utilizado como sinónimo

<sup>10</sup> José Revueltas, *Ensayo sobre un proletariado sin cabeza*, México, Ed. Era, 1980.

<sup>11</sup> Véase, por ejemplo, el artículo “Bases de apoyo, democracia proletaria y lucha prolongada”, publicado en el núm. 4 de la revista *Organización*, editada en mayo de 1981.

de confrontación con el Estado; las experiencias de estas organizaciones eran en cambio que la movilización campesina siempre debía dejar abiertos los canales de negociación con el Estado.”<sup>12</sup>

Definirse como autónoma, en lugar de independiente, permitía además penetrar dentro de las filas de las centrales campesinas oficiales sin tener que forzar a sus miembros a una definición política apresurada o inadecuada. Ciertamente, organizaciones como la ARIC-Libertad podían concebirse como autónomas, pero difícilmente como independientes.<sup>13</sup> Por lo demás, plantearse una estrategia de construcción de autonomía en lugar de una estrategia de independencia orgánica permitía, en el contexto de un sistema corporativo, crecer socialmente sin tener que enfrentarse frontalmente con el Estado.

Para la naciente red la autogestión (apropiación del proceso productivo) y la autonomía (“aquel que se da a sí mismo su ley”) son procesos estrechamente imbricados. De hecho, el éxito de la apropiación campesina del excedente económico depende, en su concepción, de la capacidad para ser autónomo en tres frentes: el financiero, el comercial y el técnico.

*7) La relación generada entre la UNORCA y una capa de funcionarios gubernamentales inaugura un nuevo modelo de relación entre el movimiento campesino y el Estado, que apunta al desplazamiento de los interlocutores tradicionales del mundo campesino y a la modernización del desarrollo rural en varias regiones del país.*

El 2 de mayo de 1982, Álvaro Ríos, dirigente de la Federación de Obreros y Campesinos de Durango, leyó en la ciudad de Cuautla, Morelos, una ponencia elaborada colectivamente por varias organizaciones campesinas.<sup>14</sup> El título del trabajo era “Nuevas formas de organización campesina”, y el destinatario, el entonces candidato a la Presidencia de la República Miguel de la Madrid. En ella se hacía un esbozo de las características de las organizaciones firmantes, sus principales proble-

<sup>12</sup> Gustavo Gordillo, “La movilización campesina en los ochenta”, suplemento cultural de la revista *Siempre!* núm. 1296, febrero de 1987. Para una discusión sobre el concepto de autonomía en el movimiento campesino, véase del mismo Gustavo Gordillo: “El Leviatán rural y la nueva socialidad política”, en Jorge Zepeda P. (comp.), *op. cit.*

<sup>13</sup> Véase el trabajo de Jonathan Fox y Gustavo Gordillo, “Between State and market: The campesinos quest for autonomy”, en W.A. Cornelius, J. Gentleman, P.H. Smith (comps.), *Mexico's alternative political futures* (Monograph Series, 30), La Jolla, Center for US-Mexican Studies, 1989.

<sup>14</sup> La ponencia fue elaborada por la Coalición de Ejidos del Valle del Yaqui y Mayo, Sonora; la Federación de Obreros y Campesinos de Durango; Federación de Obreros y Campesinos de Chihuahua; Ejidos Colectivos de La Laguna, Coahuila. Véase, Nuria Costa, *UNORCA Documentos para la historia*, México, Costa Amic Editores, 1989.

mas y se señalaba: "Sostenemos que la idea de que los campesinos somos incompetentes e irresponsables debe ser eliminada y que con el principio de basarnos en nuestras propias fuerzas debemos ver en el gobierno federal una instancia de negociación y apoyo en la medida que éste sea necesario."<sup>15</sup>

En agosto de 1982 un número mayor de organizaciones se reúne con el ya presidente electo, y le presenta una ponencia que va más allá de la leída en el primer encuentro: se plantea todo un programa de reformas para el sector rural que —según lo propuesto por los protagonistas— debe ser tomado en cuenta en la elaboración del plan de gobierno para el sector agropecuario.

La apertura de negociaciones no sería en balde. Al comenzar 1983 el nuevo gabinete tiene con las organizaciones campesinas una serie de entrevistas para solucionar algunos de sus problemas específicos. Evidentemente, una relación así no fue construida de la noche a la mañana. Pero se aceleró entre 1979 y 1982 a raíz de que algunos asesores y dirigentes campesinos entraron en negociaciones con miembros del gabinete económico financiero, del que saldría el futuro presidente. Por lo demás, algunos de los funcionarios de nivel medio con los que se había establecido trato habían sido en su juventud militantes o simpatizantes de la corriente Línea de Masas, de manera que se hablaba sobre valores entendidos.

La relación, sin embargo, tenía un contenido distinto a la que tradicionalmente se establecía entre las organizaciones campesinas y los funcionarios públicos. Primero, porque no estaba mediada ni por la adscripción a una central campesina oficialista ni por el apoyo explícito a una candidatura oficial. Segundo, porque en lugar de presentar un largo pliego de peticiones las organizaciones propusieron un programa de reformas al sector agropecuario y sugirieron que fueran adoptadas como parte de las políticas públicas. Tercero, porque las organizaciones de referencia se planteaban trabajar en la esfera de lo productivo, y en torno a ello resolver el conjunto de sus problemas.

El 17 y 18 de noviembre de 1983, durante la realización del Tercer encuentro campesino realizado en Sonora, los asistentes decidieron solicitar una entrevista con el presidente Miguel de la Madrid para "exponerle las demandas de las organizaciones, especialmente sobre los precios de garantía". La Secretaría de Programación y Presupuesto recomendó ordenar y sistematizar las peticiones. En el proceso de sistematización las organizaciones campesinas concluyeron en la necesidad de hacer una propuesta de convenio de concertación entre el gobierno federal y las organizaciones, de 21 puntos que abarcaban el conjunto de la

<sup>15</sup> *Ibidem.*

problemática campesina: organización, bienestar social, cuestión étnica, regularización agraria, operación de crédito, seguro, precios de garantía, asistencia técnica, comercialización, abasto, estudios y proyectos, defensa y preservación de recursos naturales, política forestal, exportación, metas de producción y productividad campesina, rangos de los techos financieros, firma de convenios bilaterales, apoyo federal a las organizaciones firmantes, etc. En el documento se proponía explícitamente el reconocimiento de las organizaciones de productores como "interlocutor válido y valioso ante las dependencias federales y estatales, así como instrumentos y motor del desarrollo regional y nacional", y resumía la problemática global de estas organizaciones proponiendo al gobierno federal una alianza que, respetando la autonomía, las normas, las modalidades y las formas de acción de las organizaciones, ayudara a su fortalecimiento.

Entre el 27 y el 29 de septiembre de 1985, durante la realización del Primer encuentro de la UNORCA se propuso un plan de emergencia para apoyar a la ciudad de México, víctima de los sismos. Asimismo se propuso un nuevo convenio de concertación con el gobierno federal, estructurado sobre seis objetivos básicos: a) Mejoramiento económico y social de los campesinos; b) Soberanía alimentaria a partir de la capitalización del sector agropecuario, fortalecimiento a las organizaciones de productores del sector social y autogestión campesina; c) Participación en el diseño de estrategias de desarrollo integral; d) Descentralización de la vida nacional a partir del fortalecimiento de las organizaciones campesinas regionales y la democratización de las instancias de decisión del sector agropecuario; e) Impulsar instancias de concertación entre las organizaciones regionales y el gobierno federal; f) Apertura de un espacio de concertación social para incorporar al conjunto de las organizaciones campesinas del país.<sup>16</sup>

En el camino, distintas movilizaciones como las desarrolladas por varias organizaciones regionales en defensa de los precios de garantía, por el abasto rural, la vivienda campesina y otras demandas concretas, habían servido para poner en práctica este nuevo modelo de relación en el que un equipo de funcionarios federales abrió espacios de negociación, incluso en contra de la opinión e intereses de gobernadores y otras fuerzas políticas regionales.<sup>17</sup> En Chihuahua, por ejemplo, la lucha por el incremento a los precios de garantía del maíz y por la vivienda sirvió al gobierno federal para contener el ascenso del panismo. La articulación

<sup>16</sup> "Aspectos relevantes del Convenio de Concertación de la UNORCA", en Nuria Costa, *op. cit.*, p. 149.

<sup>17</sup> Luis Hernández, "Maiceros: de la guerra por los precios al desarrollo rural integral" (mimeo.); Neil Harvey, *The new agrarian movement in Mexico 1979-1990*, Research Papers, University of London, Institute of American Studies, 1990.

entre movilización campesina desde abajo y cobertura federal desde arriba permitió, en algunas coyunturas, desplazar a los agentes políticos regionales más atrasados y modernizar los mecanismos de intermediación entre los campesinos y el Estado.

Poco a poco los hilos se fueron convirtiendo en telaraña. Si bien algunos de los principales asesores de la red habían intentado extender su influencia a partir de la izquierda partidaria —incorporándose al PSUM— y habían fracasado en su apuesta, no puede decirse que haya sucedido lo mismo en el seno del equipo gobernante. Allí, algunos funcionarios vieron en la respuesta programática de la UNORCA un verdadero modelo de modernización para el campo, y en la política desarrollada a partir de la concertación social un modelo alternativo para estructurar las relaciones entre algunos sectores de la sociedad y el Estado. Entre 1985 y 1988 la propuesta unorquista creció “verticalmente” con mucho mayor rapidez de lo que creció “horizontalmente”.

Cuando el partido oficial convirtió a Salinas de Gortari en su candidato a la Presidencia de la República creó las condiciones para que la experiencia de la UNORCA se hiciera política pública. Una parte importante de las relaciones unorquistas con la administración pública estaban construidas con el equipo del candidato. El esquema, inaugurado el 2 de mayo de 1982 con el entonces candidato Miguel de la Madrid, se reprodujo ampliamente con Salinas de Gortari. A lo largo y ancho del país, las organizaciones de la red se entrevistaron con él. En multitud de foros públicos su experiencia fue propuesta como programa de gobierno. Finalmente, a principios de mayo, en Villa Corzo, Chiapas, después de concluir un ciclo de reuniones sobre modernización rural, el entonces candidato señaló que había que dar a las organizaciones de productores el control de la tierra, del agua, del crédito, de los seguros, de los insumos, de la comercialización y de la industrialización; llamó a depurar y recrear la organización campesina haciéndola más democrática y abierta; indicó que hacían falta nuevos liderazgos dispuestos a negociar.<sup>18</sup> El proyecto de la UNORCA comenzó a ser aceptado explícitamente como programa de gobierno.

En este contexto, a nadie extrañó que algunos de sus más importantes ideólogos y dirigentes pasaran a ocupar cargos de importancia en la administración pública y en la central campesina oficial.

### 8) *El éxito de la nueva dirigencia campesina articulada en la UNORCA*

<sup>18</sup> Véase Luis Hernández, “El fantasma del general. Notas sobre la cuestión electoral y el movimiento campesino”, en *Crónica del Nuevo México*, Ed. Pueblo, 1989, y Rosario Robles, “El agro y la modernización salinista”, en *El Cotidiano* núm. 31, México, UNAM-Azcapotzalco.

*fue resultado del cambio de un movimiento básicamente reivindicativo-peticionista a un movimiento programático-propositivo.*

A contracorriente del pensamiento clásico de la izquierda que veía en la crisis económica la antesala del ascenso generalizado de la lucha popular, las corrientes que dirigían organizaciones regionales que darían como resultado la red UNORCA vieron en la crisis económica de 1982 "la campanada de aviso" para cambiar el "terreno de lucha". Para ellos, el fin del "boom" petrolero representaba un agotamiento en la capacidad del Estado para hacer concesiones económicas significativas. En esta lógica, la lucha frontal contra un Estado reducido significativamente en su capacidad de maniobra corría el riesgo de colocar a los movimientos ante un callejón sin salida.

El "cambio de terreno" tenía como antecedentes las distintas experiencias de organización para la producción impulsadas a partir de la Unión Ejidal Bahía de Banderas. Pero si alguna organización sirvió como referencia múltiple y polo social aglutinador de la naciente convergencia, ésa fue la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo (CECVYM) en Sonora. Formada por 54 ejidos colectivos nacidos de la lucha por la tierra, la Coalición generó desde una estructura de funcionamiento altamente participativa hasta la primera Unión de Crédito del sector social autónomo. Con sus éxitos económicos iniciales, la Coalición mostró que el sector ejidal podía ser económicamente rentable.<sup>19</sup>

En mayo de 1982 cerca de 10 mil productores de café de organizaciones de Veracruz, Guerrero, Oaxaca y Chiapas tomaron las instalaciones del Inmecafé y exigieron un precio mayor a su grano por parte de la institución. Siguiendo la experiencia de la Unión de Uniones en Chiapas, la negociación abrió el abanico de demandas. Un año después el ciclo de lucha volvió a repetirse; no obstante, la respuesta estatal fue mucho más limitada. Varias de las organizaciones plantearon entonces que en lugar de vender el producto a la paraestatal tenían que desarrollar sus propios instrumentos financieros y comerciales, construir sus beneficios y almacenes, para exportar directamente su producción al mercado internacional. Algunas otras, concebidas como organizaciones multiactivas y enclavadas en regiones llenas de carencias, comenzaron a desarrollar proyectos de desarrollo regional y a incursionar en actividades ligadas a la asistencia, a la electrificación, a la construcción de caminos, etc. El "cambio de terreno" avanzó aquí más rápidamente que en otros sectores.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Véase Gustavo Gordillo, *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, México, Siglo XXI, 1988.

<sup>20</sup> Véase Luis Hernández, "Nadando con los tiburones: la experiencia de la CNOC", en *Cuadernos Agrarios* núm. 1, México, 1990.

La propuesta de Convenio de Cocertación procesada por la red a partir del Tercer encuentro campesino en noviembre de 1983 constituyó un momento clave en el tránsito a la lucha propositiva, en el paso de las demandas inmediatas al impacto en las políticas públicas. Este tránsito no fue comprendido ni compartido de la misma manera por el conjunto de las organizaciones. Así, mientras que algunas como la ARIC —Veracruz y la Unión de Crédito Pajal (escisión de la Unión de Uniones)— entendieron el “cambio de terreno” básicamente como la construcción de empresas campesinas capaces de competir en condiciones de mercado al margen de su inserción en la política, el grueso del tronco UNORCA —como hemos visto— no renunciaría a incursionar en la política nacional, y plantearía un programa de reformas para el agro y un nuevo esquema de relación entre los campesinos y el Estado.

La lucha por el incremento a los precios de garantía entre 1983 y 1987 —y experiencias como la represión a los maiceros chiapanecos en mayo de 1986— alertaron a las organizaciones que los impulsaron a combinar la lucha por el aumento directo al precio del grano con paquetes de prestaciones ligados a programas de desarrollo rural integral en sus regiones. Con el paso del tiempo, ni eso sería suficiente: profundizando esta línea de acción, años de movilización sucesivas mostraron a las organizaciones las enormes dificultades que suponía llevar a cabo una lucha frontal: los riesgos de la represión eran cada vez mayores, las conquistas menores y las maniobras de las centrales oficialistas cada vez más sofisticadas. Muchas de ellas optaron por buscar otros caminos productivos.

En esta línea se comenzaron a crear nuevos terrenos de desarrollo: uniones de crédito, fondos de autoaseguramiento, empresas comercializadoras, bancos de insumos, apropiación de las redes de abasto originadas en DICONSA, proyectos agroindustriales. Una vez más, el cerco al que conducía una lógica estrictamente reivindicativa pudo romperse cambiando el terreno de la confrontación y generando líneas de construcción social internas en la lógica de la apropiación campesina del proceso productivo.

*9) Ante el peligro de la neocorporativización, promovida por el gobierno, la UNORCA ha respondido con la ampliación de sus demandas y con una mayor pluralización de sus espacios. Por lo demás, el predominio de la “mano dura” en la política neoliberal del gobierno salinista ha reafirmado aquellas ideas o tendencias que, dentro del unorquismo, sostienen que la medicina aplicada por el gobierno busca matar al enfermo más que curar la enfermedad.*

Con la nueva administración de Salinas de Gortari la UNORCA se en-

contró con una situación a todas luces compleja: muchos de sus planteamientos pasaron a ser políticas gubernamentales, y una parte de sus cuadros se transformaron en funcionarios públicos o dirigentes de la CNC.

Evidentemente, el hecho provocó una fuerte convulsión interna. Si en el pasado la existencia de la convergencia como red permitió que distintas organizaciones fueran simultáneamente unorquistas y cenecistas, el paso de varios de sus dirigentes a los puestos de mando de la central oficial trastocó este esquema de funcionamiento. De entrada porque la UNORCA parece ser uno de los instrumentos que algunos funcionarios gubernamentales han utilizado para forzar la modernización de la CNC; la posibilidad de que la UNORCA se convierta en la interlocutora privilegiada del gobierno en detrimento de la CNC está siendo utilizada como un "acicate" para forzar su "reconversión". Pero, además, porque la presencia de ex unorquistas disputando la conducción cenecista ha generado múltiples resistencias entre las direcciones tradicionales, que siguen teniendo el control, con mucho, de la mayoría de las ligas en los estados y de las federaciones de productores. Ello ha obligado a la corriente modernizadora a tener que concertar fuerzas en el interior de la central. Evidentemente, esto limita las posibilidades de que la UNORCA sea un espacio de encuentro entre diversas centrales campesinas, pues obliga a la mayoría de las que tienen afiliación cenecista a dar la lucha en el interior de su central. El rebote para la UNORCA de esta situación es evidente. De entrada ha tenido que definir su perfil cada vez más como una central campesina de nuevo tipo en lugar de mantenerse en su condición de red.

No obstante, la UNORCA ha respondido a estos retos ampliando su programa de lucha, abriendo su política de alianzas, generando acuerpamientos en varias regiones, movilizándose nacionalmente y centralizando algunas de sus actividades. La ampliación de su programa de lucha, sancionado en agosto de 1988 en Atoyac, Guerrero, acercó a la UNORCA al resto de las organizaciones campesinas independientes al contemplar demandas como una lucha más decidida por reivindicaciones agrarias, contra la represión, por la defensa de los pueblos indios y por la organización de la mujer campesina. En el terreno organizativo, la UNORCA ha venido jugando el papel de *bisagra* y puente de unidad y comunicación entre organizaciones independientes y oficialistas. Asimismo, ha mostrado que es factible construir un espacio políticamente plural al tiempo que se mantiene la unidad. En la línea de fortalecer el protagonismo de las organizaciones regionales ha creado módulos regionales (en el noroeste, en Michoacán, en Guerrero, en el Bajío, en la Huasteca, en Chiapas) y ha promovido la formación de alianzas campesinas regionales (ALCANO, Alianza Campesina de Chihuahua) y redes de productores (café, uniones de crédito, forestal) que incorporan a organizaciones que no pertenecen como tales a la UNORCA. Entre el 16 de septiembre y el

primero de octubre de 1990 cerca de diez mil campesinos marcharon desde el noroeste, el Bajío y el sur rumbo a la ciudad de México.

Aunque la movilización fue acordada inicialmente por la UNORCA, muy pronto se convirtió en una acción impulsada por otras agrupaciones: la UGOCP, la CIOAC, la Alianza Campesina del Noreste (ALCANO) y otros grupos de la CNC. Los campesinos movilizados levantaron un amplio pliego petitorio donde se mezclaron demandas generales exigiendo la modificación de la política agropecuaria con peticiones particulares de organizaciones regionales. En ellas se condensaron tanto rezagos históricos como los efectos que sobre los productores rurales han tenido la aplicación de las políticas de ajuste y estabilización sobre el campo mexicano.<sup>21</sup>

*10) La UNORCA marcha con un conjunto de fuerzas campesinas regionales y nacionales en la vía de construirse como un nuevo polo campesino nacional que en su estructura sería muy similar a la de una central de nuevo tipo. Este nuevo agrupamiento, articulado a partir del modelo de las alianzas campesinas regionales es resultado, en mucho, de la difusión del proyecto de organización para el campo desarrollado por la UNORCA, de su crecimiento como línea al seno del movimiento.*

El 13 de febrero de 1991, durante la realización del Foro Nacional Agropecuario convocado por la UNORCA, el periódico *Momento*, de Zacatecas, cabeceó su segunda sección: "Boicotean el encuentro de la UNORCA." Líneas abajo se explicaba el titular: (los organizadores del encuentro de la UNORCA) "denunciaron el boicot de que fueron objeto por parte de las autoridades municipales que se dieron a la tarea de bloquear caminos y regresar campesinos que se habían invitado expreso por parte de los líderes agrarios de la Unión Ejidal". Ese mismo día, pero en el periódico *El Sol de Zacatecas*, se denunció que "La Unión de Ejidos Guillermo C. Aguilera de Fresnillo se ha convertido en un club político que ha dado cabida a la oposición, gastando el dinero de los ejidos e intentando

<sup>21</sup> Entre las demandas nacionales más relevantes se encontraban: a) La restructuración de las carteras vencidas con Banrural a partir de la capacidad real de pago de los productores; b) Precio justo a las cosechas de soya, sorgo y arroz; c) Solución al rezago agrario; d) Libertad a los campesinos presos y castigo a los asesinos de dirigentes campesinos; e) Transición pactada entre las organizaciones campesinas y el Estado de la política de subsidios y de la transferencia de los aparatos de fomento estatal al campo; f) Apertura comercial con ritmos negociados con los productores conservando aranceles y subsidios para los productores rurales nacionales; g) Distribución de insumos y fertilizantes a partir de las organizaciones de productores; h) Políticas financieras destinadas a fortalecer las uniones de crédito, las empresas sociales campesinas y los fondos de reaseguramiento. Mayor inversión para el campo. Véase Luis Hernández, "Respuestas campesinas en la época del neoliberalismo", en *El Cotidiano* núm. 39, enero-febrero de 1991, México, UAM-Azcapotzalco.

apoderarse de la Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos”.

El conflicto del que dio cuenta la prensa estatal no tendría nada de extraño de no ser porque simultáneamente el encuentro de la UNORCA era inaugurado por Hank González y participaban en él desde el gobernador de Zacatecas hasta el dirigente nacional de la CNC.

La ironía —aval político arriba, patadas abajo— es por supuesto algo más que una anécdota y refleja el convulsivo y complejo proceso de modernización por el que están atravesando las organizaciones campesinas en general. El Foro Campesino convocado por la UNORCA mostró simultáneamente un gran aval político dentro de las instituciones de fomento agropecuario y una contundente capacidad de convocatoria hacia otras organizaciones campesinas. Asimismo, evidenció una extendida concurrencia de las organizaciones de productores en la órbita de la UNORCA del norte y centro del país, y una gran carencia de organizaciones del sur y de organizaciones de consumidores de todo el país. El Foro mostró que la UNORCA es hoy la única organización campesina capaz de ser “bisagra” entre organizaciones independientes y organizaciones oficiales. Su autoridad e influencia están fuera de discusión. Organizaciones como la UGOCP se han “corrido” hacia las posiciones unorquistas acelerada y contundentemente.

La UNORCA funciona cada vez más con una cierta centralización. Sus oficinas y sus dirigentes nacionales han asumido cada vez más el papel de un cuerpo de dirección permanente. Difícilmente podía ser de otra manera. Súbitamente, la organización se vio obligada a responder a retos planteados al conjunto del movimiento campesino nacional. Las nuevas tareas sólo podían ser enfrentadas de manera relativamente centralizada, pues tratar de resolverlas desde las regiones habría sido muy limitado. No enfrentarlas —lo que siempre es una posibilidad— habría significado dejar pasar una coyuntura fundamental. En este contexto, el aparato central más que ofrecer asistencia y servicios hacia “abajo” tuvo que volcarse en ocupar los espacios generados “arriba”.

La UNORCA fue durante muchos años un pacto de dirigentes campesinos regionales. Hoy es mucho más que eso. Es, como decíamos antes, una “bisagra” que articula diversas vertientes del movimiento campesino. Fue, además, el espacio organizativo desde el cual se lanzaron nuevas iniciativas organizativas o se extendieron algunas que tenían para el sector social un carácter experimental —por ejemplo, la incubación de uniones de crédito. Es la expresión más acabada del “cambio de terreno” y, por lo tanto, un *think-thank* del conjunto del movimiento campesino en el periodo, capaz de articular propuestas de impacto real en las políticas públicas a nivel nacional. Es la muestra de que la organizabilidad campesina puede darse sobre la base de un esquema plural.

Su importancia, sin embargo, va más allá de estas consideraciones. En un momento en el que el proyecto neoliberal avanza sobre el conjunto de la sociedad, la UNORCA ha mostrado que existe una vía de desarrollo rural distinta al estatismo y a la privatización, una vía que, partiendo de la organización ejidal se desenvuelve en el terreno de la economía social de mercado. La UNORCA ha mostrado cómo los espacios que deja la desincorporación estatal no tienen que ser necesariamente ocupados por la iniciativa privada.

*11) El terreno principal de construcción de la UNORCA y de las organizaciones campesinas regionales pasa simultáneamente por la construcción de empresas campesinas eficientes y por el impacto en las políticas públicas del sector. Ello significa que se deben articular las fuerzas campesinas consolidadas y emergentes, con propuestas de desarrollo rural viables para el periodo, y una amplia corriente de opinión favorable al mundo rural.*

Como ha señalado Armando Bartra,<sup>22</sup> el funcionamiento de las organizaciones de productores que han caminado por la vía de la apropiación del ciclo productivo tiene problemas intrínsecos. Muy pocas serán las organizaciones de este tipo que puedan sobrevivir si se siguen aplicando las variables macroeconómicas actuales.

La apertura económica indiscriminada, la práctica eliminación de los permisos de importación y la drástica reducción de los subsidios al campo, han puesto a competir en condiciones completamente desventajosas a los productores de ramas enteras como el sorgo o la soya, en contra de agriculturas mucho más subsidiadas y mecanizadas.<sup>23</sup> El rápido abandono de las empresas paraestatales, sin que los productores hayan recibido un proceso capacitador y en condiciones graves de descapitalización, ha provocado que parte de la infraestructura, equipo y funciones hayan pasado al sector privado,<sup>24</sup> o que hayan sido adquiridos por organizaciones de productores al margen de su viabilidad económica. La restricción y el

<sup>22</sup> Armando Bartra, "Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo: organizaciones de productores rurales", en *El Cotidiano* núm. 39, enero-febrero de 1981, México, UAM-Azcapotzalco.

<sup>23</sup> La agricultura norteamericana cuenta con subsidios por un monto superior a los 50 mil millones de dólares, esto es, 30 veces el presupuesto federal para la SARH en 1991. Véase, *El Financiero*, 1 de febrero de 1991. Los aranceles para las importaciones agroalimentarias en México están por debajo del 10%. Véase, *El Financiero*, 21 de febrero de 1991.

<sup>24</sup> El director de comercialización de Fertimex señaló que ante la desincorporación parcial de la empresa, el 75% de los canales de distribución de los agroquímicos estaban en manos de la iniciativa privada. Véase, *El Financiero*, 13 de febrero de 1991.

alto costo del crédito han provocado que el campo mexicano esté lleno de carteras vencidas.<sup>25</sup>

Por si todo esto fuera poco, organizaciones de punta en el sector social como las uniones de crédito, han tenido que operar sin haber recibido un solo centavo proveniente de los puntos de intermediación de la banca, y sin poder acceder al reembolso por asistencia técnica.<sup>26</sup> Ello significa que han tenido que absorber sus costos operativos en forma directa, sufriendo un grave proceso de descapitalización que pone en riesgo su existencia como organismo auxiliar de crédito.

Todo esto significa que el nuevo andamiaje institucional que se está impulsando desde el Estado para "reordenar" la actividad productiva en el campo está barriendo o limitando las posibilidades de éxito de las empresas sociales campesinas.

En este contexto, los nuevos dirigentes no tienen otra opción que la de buscar incidir en la formulación y aplicación de estas políticas, lo que evidentemente supone el tener propuestas viables —terreno en el que la UNORCA ha avanzado significativamente—, fuerza orgánica campesina movilizadora, y una corriente de opinión favorable en el conjunto de la sociedad nacional. Si el nuevo movimiento campesino no logra que se conserven algunas de las funciones redistributivas y asistenciales del Estado hacia el sector (subsidios, estímulos, transferencias programadas, aranceles, inversión al campo, créditos, asistencia técnica), la experiencia construida en estos últimos 20 años no pasará de ser el recuerdo de "lo que quiso ser algún día y no fue".

*12) El proyecto UNORCA tiene huecos de origen: su matriz inicial es básicamente ejidal (o ejidalista), y esto es insuficiente para el mundo rural de hoy.*

Las organizaciones de la UNORCA fueron construidas partiendo, básicamente, de un esquema ejidal. En sentido estricto, sus beneficiarios usuales han sido ejidatarios o, incidentalmente, comuneros. Sin embargo, las comunidades rurales de hoy están formadas por un universo poblacional mucho más amplio que el de los ejidatarios. En muchas ocasiones, los ejidatarios son una minoría sobre el conjunto de los pobladores. Mujeres, jóvenes, jornaleros y vecindados son categorías sociales, muchas veces desorganizadas, que sólo muy recientemente comien-

<sup>25</sup> Para un panorama de los efectos de esta política en uno de los sectores mejor organizados, véase Luis Hernández, "Café: concertación y privatización", en *El Cotidiano*, núm. 38, noviembre-diciembre de 1990, UAM-Azcapotzalco.

<sup>26</sup> Isabel Cruz, "Problemática de las uniones de crédito", en *Enlace Financiero*, número promocional, México, octubre de 1990.

zan a ser tomadas en cuenta por la organización. Un esquema de organización ejidal no tiene, en lo esencial, respuesta para ellos.

El grueso de los afiliados a la UNORCA está constituido por organizaciones que agrupan productores de granos (trigueros, maiceros para la comercialización), de forrajes o de productos de exportación (café o pimienta). Aunque en los últimos años esta tendencia se ha venido revirtiendo, casi no hay entre sus filas organizaciones de campesinos pobres semiproletarios. Ello provoca, en parte, que el campesinado representado en sus filas esté enclavado básicamente en el norte y que el campesinado sureño esté prácticamente ausente, o su participación sea irregular.

Construida a partir de organizaciones ya consolidadas, la UNORCA no realiza trabajo de promoción organizativa ni de afiliación. Cabría preguntarse si este esquema, que indudablemente fue válido para levantar la red, sigue siendo útil ahora.

Estructurada en torno a la apropiación campesina del ciclo productivo, la UNORCA relegó temáticas específicas: ecología —impulsada coyunturalmente por algunos de sus miembros en momentos como la lucha contra el hidroarsenismo en La Laguna—, el *desarrollo sostenible* por los forestales, el café orgánico en Atoyac, y la contaminación del río Tunal por la UPREZ; reivindicaciones étnicas, mujeres, lucha por la tierra. Ciertamente, en los últimos años estos temas han comenzado a ser abordados. Pero ¿no será acaso necesario modificar la óptica estrictamente ejidal para poderlos enfrentar adecuadamente?

Estos huecos —algunos de los cuales han comenzado a ser cubiertos— pueden hoy plantearse desde la perspectiva de una fuerza organizada y no desde consideraciones programáticas generales. De su solución dependerá, en mucho, que este liderazgo de recambio articule y represente al conjunto del campesinado y no sólo a sus sectores mejor organizados.

## CAFETALEROS: DEL ADELGAZAMIENTO ESTATAL A LA GUERRA DEL MERCADO\*

LUIS HERNÁNDEZ

### UNA DIETA FORZADA

En octubre de 1989 el gobierno federal anunció que modificaría su intervención en el sector cafetalero, limitando la intervención de Inmecafé a la investigación y asistencia técnica, a la organización y representación internacional, reduciendo sus funciones de acopio, financiamiento y comercialización a lo largo de tres ciclos.

La receta para hacer sanar al Estado *obeso* no fue aplicada exclusivamente a los cafetaleros, pero aquí, a diferencia de otros sectores, encontró en el sector social a organizaciones de productores maduras dispuestas a disputar los espacios abandonados por el Estado. Las instalaciones productivas, las líneas de financiamiento y los canales de comercialización dejados por el Inmecafé fueron, a partir del anuncio estatal, campo de batalla y de negociación entre las organizaciones de pequeños productores, las organizaciones campesinas oficiales, los grandes exportadores, las empresas transnacionales, los gobiernos estatales y distintas dependencias del gobierno federal.

### ORO VERDE

El café es un producto clave para la economía mexicana. De él viven cerca de dos millones de personas que cultivan poco más de 560 mil hectáreas en 12 estados de la República. De su exportación se obtienen cerca de 600 millones de dólares (88-89), y es el tercer generador de divisas (después del petróleo y el turismo). México es el cuarto exportador mundial del grano, y el segundo en su variedad arábica.

Su estructura productiva se encuentra altamente polarizada, tanto en la propiedad de la tierra como en los niveles de producción por hectárea.

\* La elaboración de este ensayo fue posible gracias a la apertura y generosidad de tiempo e información de Fernando Celis, Gabriela Ejea, Arturo García, José Juárez, Mariano López, Fidel Morales, Miguel Tejero y Alfonso Silva.

Según el Instituto Mexicano del Café (Inmecafé), el 71.3% de los 194 mil productores que hay en el país tienen menos de dos hectáreas; el 20.6% tiene parcelas de dos a cinco hectáreas; el 1.6% tiene propiedades de 10 a 20 hectáreas, y el 0.4% posee más de 20 hectáreas.

En la explotación del café coexisten modelos de producción altamente desarrollados con uso intensivo de trabajo asalariado y la aplicación de insumos y equipos sofisticados, con modelos de producción comunitarios basados en el uso intensivo de la fuerza de trabajo familiar. Así, mientras el 71% de los productores —ubicados en el sector marginal— produjo el 25.6% del total del café en el país, el 0.4% de los productores —con más de 20 hectáreas— cosechó el 27% de la producción nacional.

Esta concentración de los recursos productivos abarca también otras áreas. El sector privado acopió el 90.4% del café producido, y es propietario de alrededor de las tres cuartas partes de la planta beneficiadora existente, así como de casi la totalidad de la industria torrefactora y solubilizadora. Evidentemente controla la mayor parte de los recursos financieros disponibles para la comercialización del grano. Los productores de café pueden ser subdivididos en cuatro segmentos básicos:

a] *Los marginados*. Tienen menos de dos hectáreas y su producción promedio es de menos de nueve quintales por hectárea. Reciben un ingreso bruto, a lo máximo, de 4 millones, de los que deben gastar —sin contar el costo de la mano de obra—, alrededor de un millón de pesos.

b] *Los que viven en el nivel de subsistencia*. Trabajan en parcelas de dos a 10 hectáreas. Producen entre 20 y 100 quintales. Sus ingresos totales fluctúan entre los cuatro y los 20 millones de pesos. Sus costos —también sin mano de obra— van de uno a 5 millones de pesos.

c] *Los de ingresos acomodados*. Son propietarios de entre 20 y 50 hectáreas. Su producción global va de 600 a mil quinientos quintales, y sus ingresos van de 100 a 300 millones de pesos al año. Sus costos —sin mano de obra— varían entre los 13 y los 32 millones de pesos.

d] *Los de alta rentabilidad*. Son dueños de 100 o más hectáreas. Su producción mínima es de 5 mil quintales, su ingreso mínimo es de mil 100 millones de pesos, y sus gastos —sin mano de obra— son de 176 millones de pesos.

## EL ESTADO Y LOS CAFETICULTORES

El Inmecafé es el principal instrumento de intervención estatal en el sector. Fundado en 1958 para desempeñar funciones de investigación, experimentación y asistencia técnica, hacia 1973 modificó ampliamente sus funciones. A partir de entonces pasó a desempeñar un papel clave en

el proceso de organización, financiamiento, acopio y exportación del sector, transformando el esquema de intermediación productivo-comercial que existía hasta entonces.

La introducción del cultivo de café y su comercialización en comunidades indígenas, provocó en muchos casos que las tierras comunales se transformaran en propiedad privada y se profundizara la diferenciación social.

Durante décadas, la gran mayoría de los productores, enclavados en regiones de difícil acceso, vendían su producción en forma de cereza a acaparadores locales que les otorgaban a cambio, además de dinero en efectivo, sal, maíz, ropa, azúcar. Esos acaparadores vendían el producto, a su vez, a otros acaparadores que poseían instalaciones para beneficiarlo y secarlo. En el centro de esta telaraña comercial se encontraban los *zares* del café, personajes que, como Justo Fernández, habían labrado una inmensa fortuna bajo la protección del presidente Ávila Camacho (1940-1946), y que tenían su teatro de operaciones enclavado en la región cafetalera de Veracruz. La apertura de carreteras y caminos, muy frecuentemente resultado de la explotación forestal, acortó por lo regular las cadenas de intermediación comercial.

La intervención de Inmecafé en el sector a partir de 1973 modificó radicalmente este esquema. Fortalecido durante la administración de Luis Echeverría (1970-1976), absorbió las funciones que se asignaban a la paraestatal Beneficios Mexicanos de Café (Bemex), y concentró su actividad en la comercialización e industrialización del café. Como responsabilidades específicas se le fijó la definición de la política cafetalera nacional, el incremento de la producción y comercialización del grano y la regulación del mercado mediante su participación directa. El Instituto dividió su acción hacia las zonas productoras en seis programas básicos: organización de los productores; anticipos sobre cosecha; compras; asistencia técnica; industrialización, y programas sociales.

Para realizar sus nuevas funciones promovió la asociación de los productores en lo que se denominó Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC), al margen de la estructura ejidal o minifundista existente. Aunque estos grupos no tenían personalidad jurídica pudieron desempeñar funciones crediticias. Asimismo, comenzó un sistema de entrega de anticipos para la producción —en fertilizantes y en efectivo— en el que el productor otorgaba como garantía parte de su cosecha. Las primeras unidades fueron creadas antes de que se iniciara el ciclo cafetalero 1973-1974. A finales de 1976 había organizado 2 mil 111 UEPC en las que participaban 78 mil 252 productores.

Durante los primeros 15 años de su funcionamiento el Instituto manejó apenas el 5% de la cosecha nacional. A partir de 1973 la situación se modificó sustancialmente. De entrada, incrementó espectacularmente los

centros de compra y los ubicó en el corazón mismo del sistema de comercialización cafetalero. Aprovechando los altos precios del producto en 1977-1978, el Instituto desplazó a una gran cantidad de intermediarios tradicionales y golpeó severamente a los viejos zares del café, estableciendo una relación directa con amplios sectores de pequeños productores. En el camino, y teniendo como punto de partida la lucha contra la roya, el Instituto indujo a los productores a tecnificar su producción e incrementar el uso de insumos. Así las cosas, el Inmecafé logró acopiar en 1980-1981 el 50% de la producción total de grano, pasando a exportar alrededor del 40% de las ventas mexicanas al exterior. Sin embargo, el núcleo de poder principal del sector, el de las grandes empresas que controlan el tostado y la industria del café soluble, y que ocupan grandes empresas, se mantuvo intocado.

#### EL APARATO CORPORATIVO

Durante años, los productores de ingresos altos y de alta rentabilidad han estado agrupados en dos organizaciones gremiales: la Unión Nacional de Productores de Café de la CNPP (Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad), y la Confederación Mexicana de Productores de Café. Gracias a sus enormes recursos financieros lograron exportar en el ciclo 1988-1989 —último con el sistema de cuotas de la OIC—, 800 mil quintales. En estas organizaciones se concentran los dueños de las fincas más productivas, de las plantas de beneficiado más modernas, de las instalaciones mejor equipadas y de las líneas crediticias más prósperas. Son, sin lugar a dudas, un grupo de presión importante.

Por el lado del sector social, fue la CNC la organización que asumió la representación de los pequeños productores (hasta la formación de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras), a través de la Federación Nacional de Productores de Café y de sus respectivas Uniones Estatales. Dentro de la Federación confluyen una gran variedad de figuras asociativas. Históricamente, el elemento que permitió de manera sustancial el que sectores importantes de campesinos consideraran a la Federación como su interlocutor, fue que ésta manejó, al margen de recuentos, permisos para exportar 60 mil quintales —que podían ser ampliados con los *colchones* con los que contaba el Inmecafé—, así como cuantiosas líneas de crédito barato (básicamente a través de FIRA y Bancreser).

Formalmente, las figuras asociativas que confluyen en la Federación son empresas campesinas que aspiran a controlar el proceso de comercialización. Sin embargo, su funcionamiento real tiene muchos vicios,

de manera que poco se distingue de los coyotes tradicionales. Estas figuras generalmente han asumido la forma de Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARICS). A través de ellas, los comisariados ejidales obtienen créditos que utilizan para acopiar café de sus socios, sin ningún mecanismo de participación comunitaria y sin rendición de cuentas. El café así recibido es enviado a los beneficios propiedad de las ARICS y exportado a través de las cuotas corporativas. En sentido estricto, los comisariados —que cobran un salario por desempeñar esta función— son más funcionarios de la empresa que representantes campesinos. En ocasiones, los representantes de las ARICS simple y sencillamente revendieron las cuotas de exportación a las que tenían acceso. La misma Federación —a la que estas ARICS pertenecen— cobraban un 2% del precio de la venta por quintal, lo que les permitía capitalizarse sin tener que meter las manos en la comercialización directa.

Las ARICS más importantes para la CNC están concentradas en Veracruz: la Tlapacoyan, la Misantla, la Huastusco, la Sierra Totonaca y la Plan de Arroyo. En Veracruz está también ubicada la ARIC-Nacional, figura jurídica no contemplada en la ley. De ellas sobresale la ARIC-Misantla, organizada y dirigida por el contador Marco Antonio Piña, hermano de uno de los grandes acaparados de café en la región. Esta organización logró que su café se distribuyera en el mercado nacional a través de Diconsa y creó un programa de comercialización directa en el extranjero, instalando oficinas en la ciudad de Nueva York. Asociada con grandes empresas compradoras de café obtuvo de éstas pagos adelantados. De ella nació, en mucho, la ARIC-Nacional; participaron también en su formación 16 organizaciones locales de 4 estados (Chiapas, Oaxaca, Puebla y Veracruz).

Esta historia no es mera anécdota. Varias de las organizaciones autónomas que hoy forman la CNOC aprendieron mucho de lo que saben en el terreno de la comercialización como resultado de su participación en la ARIC-Nacional —a la que entraron por diferentes caminos, e incluso fueron fundadores— y de la relación directa con Marco Antonio Piña. Durante sus inicios siete organizaciones autónomas se incorporaron a este proyecto y exportaron a través de él. Así, en 1986, la Coalición de Atoyac comercializó a través de la ARIC-Nacional 13 mil quintales, y la Tosepan entre 8 y 10 mil. En su segunda mesa directiva, dos miembros de esta tendencia ocuparon cargos como secretarios del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.

La ARIC-Nacional promovió la construcción de plantas de beneficio en las regiones, entregó despulpadoras, secadoras y bodegas —todo a cuenta de cosecha. El hecho impactó sensiblemente a los precios; para los campesinos acostumbrados a vender su café en cereza, esta infraestructura sirvió para añadir valor a su producto, además de recibir recur-

sos adicionales por la diferencia del precio internacional y del producto en el campo. La ARIC-Nacional ayudó a promover la organización de la gente; contaba para ello con la ayuda de la reforma agraria. Sin embargo, más allá de estos beneficios evidentes, las prácticas tradicionales de las organizaciones cenecistas acabaron desvirtuando a la organización nacional. En sentido estricto, las bases no participaban en la ARIC, y muy pronto comenzaron a haber fraudes entre los dirigentes cenecistas. El mismo Piña se comportaba como un empresario tradicional y manejaba discrecionalmente la organización. Con el cambio de mesa directiva, un grupo formado a partir de la Unión de Ejidos Uniñú de Tlaxiaco, Oaxaca, se hizo de la dirección. Las organizaciones autónomas fueron prácticamente expulsadas de la ARIC-Nacional por *rojillos*: se les dejó de dar créditos, información de los precios y pago adecuado a su producto. La experiencia les había servido, empero, como una plataforma de lanzamiento.

#### LAS ORGANIZACIONES AUTÓNOMAS

A finales de los setenta y principios de los ochenta nacen formalmente las organizaciones autónomas de productores de café que, cerca de diez años después, formarían la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC). En el parto de estas organizaciones confluyeron tres vertientes ideológicas distintas, frecuentemente cruzadas entre sí: promotores de las instituciones de extensionismo agrario estatal con vocación democrática; sacerdotes influidos por la teología de la liberación, y estudiantes provenientes de las luchas urbano-populares y sindicales que buscaban ayudar a construir organizaciones autónomas. En su origen asumieron figuras asociativas tan distintas como la de Unión de Ejidos, cooperativas o sociedades de solidaridad social, o simple y sencillamente se organizaron como uniones campesinas o de productores sin reconocimiento legal alguno.

Desde muchos ángulos, la organización pionera en este terreno fue la Unión de Uniones de Chiapas. Nacida en parte de los grupos campesinos que habían colonizado la tierra y que buscaban su regularización, muy pronto pasaron a organizar la lucha por la comercialización del café. La problemática era múltiple: carencia de crédito oportuno y suficiente, irregularidades por parte de Inmecafé en el pago del producto, insuficiencia de bodegas de almacenamiento, falta de transporte y altos costos de fletes, robo a los campesinos en el pesado de su producto. Intensas movilizaciones realizadas en octubre 1979 permitieron a los productores firmar un convenio con el Instituto, obteniendo créditos suficientes, li-

quidación de la venta y pago del producto mediante convenio firmado, construcción de bodegas de almacenamiento en los lugares más alejados, pago de los gastos de flete en avión donde no hubiera camiones, nombramiento de representantes campesinos para vigilar el control de las cuentas, impartición de cursos de capacitación y compra directa del café a los productores.

Los procesos en las otras regiones del país tuvieron también como punto de referencia y negociación al Inmecafé. La presencia del Instituto en el medio rural le dio a los productores dispersos o incipientemente organizados un punto de referencia nacional. Ello permitió que el movimiento asumiera mecanismos de coordinación inicial que superaran el mero intercambio de experiencias para negociar conjuntamente sus demandas.

Hacia 1982, la organización que pasó a nuclear este proceso de convergencia fue la que se formó en Veracruz ante la negativa del Inmecafé de incrementar los precios del café cereza. El 14 de mayo, la Unión de Productores de Café de Veracruz organizó una movilización de 10 mil productores. Rápidamente el movimiento se extendió a Guerrero, Oaxaca y Chiapas. Elemento fundamental para apuntalar esta acción fue la realización de un estudio sobre el precio del grano en el mercado internacional. El Inmecafé cedió con un incremento al precio del grano y asumió el compromiso de dar cauce institucional a sus demandas de crédito, comercialización y asistencia técnica.

La movilización de los productores veracruzanos mostró las enormes dificultades que tiene un movimiento para convertirse en organización, y una organización para transformarse en empresa social. Su cultura político-gremial le permitió tensar sus fuerzas con rapidez, jugar al choque con audacia, desplazarse para realizar gestiones con facilidad, pero no les facilitó el desarrollo de una concepción de acumulación de fuerzas en un periodo prolongado. En este contexto, para mantener la organización en pie se constituyeron comités por zona y se buscó impulsar un estilo de dirección más colectivo. Sin embargo, el centro de Veracruz no es la selva de Chiapas. Aquí, las ligas agrarias de la CNC han tenido una participación activa, y la política es actividad cotidiana. Así pues, la organización naciente sufrió una ruptura, entre quienes querían funcionar más colectivamente y quienes querían seguir trabajando mediante estilos caudillescos.

La movilización general para exigir mejores precios al Instituto fue precedida por la realización de un estudio conjunto sobre el mercado internacional por parte de las organizaciones de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Veracruz. Sin embargo, las acciones implementadas, que incluyeron la toma de las instalaciones del Instituto en Jalapa, arrancaron un incremento muy limitado. Esto propició que un conjunto de organizacio-

Des se planteara la necesidad de que el movimiento cambiara su terreno de lucha. El razonamiento era sencillo: los productores no podían limitarse a ser grupos de presión ante el Inmecafé para obtener mejores precios, pues eso los llevaba inevitablemente al desgaste. Para superar esta situación debían plantearse la apropiación completa de los procesos de producción, industrialización y comercialización.

Un papel significativo en estas movilizaciones fue jugado por CIOAC-Uncafaecea. Formada como una unión de crédito nacional, contaba con sucursales en varias regiones cafetaleras. Su implantación original surgió —salvo excepciones como la sucursal en Simojovel, organizada alrededor de la lucha por la tierra y la sindicalización— del manejo de las líneas de crédito. Las movilizaciones por el incremento del precio le permitieron expandir su influencia a otros sectores.

El procesamiento del cambio de terreno se desarrolló muy desigualmente. En Chiapas, la Unión de Uniones avanzó muy rápidamente, llegando incluso a construir una unión de crédito y a elaborar un audaz plan de desarrollo rural integral. El hecho era explicable: allí, la organización campesina regional asumía frecuentemente la representación del conjunto de la sociedad rural; prácticamente no existían más interlocutores sociales organizados. Por el contrario, en Veracruz los productores tuvieron grandes dificultades para avanzar. Primero, porque en el estado la CNC había formado ya varias ARICS. Segundo, porque se tuvieron enormes dificultades para construir una figura asociativa con registro legal. Tercero, porque no pudieron avanzar sobre la formación de la unión de crédito por falta de capital social. Cuarto, porque en Veracruz los pequeños productores son cereceros y se requiere de beneficios para industrializar el grano. Sin embargo, la construcción de su primer beneficio tuvo que enfrentar tanto las marañas burocráticas para contratar créditos bancarios, como un fraude cometido por la compañía constructora. Quinto, porque el cambio de terreno requería de la formación de equipos especializados en financiamiento, administración y cuestiones legales, diferentes a las direcciones naturales de los movimientos por el incremento del precio.

El cambio de terreno coincidió también con un proceso de descoordinación entre las organizaciones autónomas. En los hechos, cada una de ellas se concentró en su construcción como organización y, sin enemigo común al frente, se soltaron los hilos que amarraban los diversos procesos regionales. En los hechos, el cambio de terreno no sólo aisló a las organizaciones regionales sino que trazó una línea divisoria sobre la táctica más adecuada para construir una fuerza en el sector: en un extremo, CIOAC-Uncafaecea sostuvo la necesidad de seguir manteniendo la lucha contra el Inmecafé al tiempo que buscó su fortalecimiento; en el otro, la Pajal en Chiapas —una de las tres vertientes en las que se dividió

la Unión de Uniones— mantuvo la necesidad de la independencia total con respecto del Inmecafé y definió como prioritario concentrar fuerzas en la construcción de empresas campesinas. Y dentro de los agrupamientos que proponían el cambio de terreno, se sostuvieron a su vez dos posiciones en torno al papel que debían desempeñar estas organizaciones: de un lado, agrupaciones como la Coalición de Ejidos de Atoyac propugnó por impulsar planes de desarrollo rural integrales; del otro, la UPC de Veracruz, después de un intento fallido por incursionar en este terreno, planteó la necesidad de concentrarse en el proceso de apropiación del ciclo productivo del café. Este periodo de dispersión coincidió con la participación de varias de estas organizaciones en la ARIC-Nacional. De cierta manera, puede decirse entonces que la centralidad nacional del movimiento en esta etapa se procesó básicamente a partir de las organizaciones oficialistas.

Así las cosas, en el ciclo 1986-1987 se desató una nueva oleada de movilizaciones exigiendo incrementar los precios del grano pagados por Inmecafé. Este ascenso estuvo estrechamente relacionado con la ruptura de las cláusulas económicas de la OIC y precios internacionales al alza. La movilización fue impulsada beligerantemente por CIOAC-Uncafaecsa, mientras que la mayoría de las organizaciones autónomas se dedicaron a tratar de exportar directamente su producto. Una vez más, Veracruz se convirtió en la punta de lanza del proceso. El costo para estas organizaciones fue mayúsculo: su aislamiento con respecto a los productores uepceros, es decir, aquellos no organizados de manera regional y estrechamente ligados a las acciones institucionales de Inmecafé. Después de todo, varias de ellas habían nacido de movilizaciones similares, y habían sido moldeadas partiendo de la energía social liberada en el proceso. En *frío* nunca se habrían formado. Al alejarse de la movilización nacional renunciaron, de hecho —así fuera momentáneamente—, a reproducir su experiencia de manera ampliada.

Por lo demás, varias de las organizaciones que intentaron impulsar un proyecto de desarrollo rural integral avanzaron en ello. Usualmente lograron sostener amplios proyectos de abasto autogestionados —a través de Diconsa o de manera independiente—, impulsar la producción y comercialización de miel o de frutales y diversificar cultivos para no depender exclusivamente de un grano comercial. Muchos de ellos instalaron oficinas, beneficios y bodegas. Algunos se preocuparon por organizar la participación de las mujeres. Otros crearon verdaderas instituciones de atención médica alternativas. Como parte de esta estrategia lograron negociar con el Estado, ampliación de créditos, distribución de fertilizantes, construcción de caminos y escuelas, la introducción de agua potable o la electrificación. En suma, estas organizaciones se convirtieron simultáneamente en organizaciones de defensa gremial de sus afiliados,

en empresas productivas o comercializadoras y en pequeñas agencias de desarrollo. En el camino, se transformaron en factores clave en la democratización de las comunidades donde inciden y en un poder real.

#### LA FORMACIÓN DE LA CNOC

La CNOC nació del esfuerzo de articulación de una red nacional promovido por la Coalición de Atoyac, sustentado en los intentos de coordinación anteriores y el mutuo conocimiento entre organizaciones, y en un amplio proceso de unidad y convergencia entre distintas organizaciones campesinas. Así, en octubre de 1988 se realizó un encuentro de productores de café en la Universidad de Chapingo. Con él se inició la primera etapa de construcción de la CNOC, que culminó con la ruptura de las cláusulas económicas de la OIC y la celebración del Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Cafetaleras en Lachivizá, Oaxaca.

El encuentro de Chapingo fue clave, porque además de mostrar la existencia de problemas comunes entre los participantes avanzó en definir los principios a partir de los cuales debía construirse la convergencia: acción conjunta ante problemas comunes; respeto a las formas organizativas, ideología y relaciones políticas de cada organización; funcionamiento democrático; apoyo mutuo y solidario; independencia de partidos, centrales campesinas e instituciones estatales; creación de instancias nacionales al servicio de las organizaciones regionales.

Al día siguiente, para demostrar que los acuerdos no eran mera saliva, los asistentes abrieron negociaciones en grupo ante Inmecafé. Se puso en marcha, así, un elemento que serviría como cemento para cohesionar la CNOC: la gestión conjunta para problemas particulares.

La apertura de negociaciones con las más altas autoridades del Instituto fue un gol temprano y contundente. Las demandas generales que se levantaron en esta primera etapa fueron básicamente tres: la necesidad de contar con cuotas especiales para la exportación; que el Inmecafé pagara un precio de acopio adecuado, y que los recursos del Fondo Regulador para Acopio y Comercialización fueran trasladados a las organizaciones de productores. En los hechos, ninguna de ellas se resolvió favorablemente. Sin embargo, sí pudieron solucionar algunas viejas demandas que dormían en los escritorios de los funcionarios del sector. Usualmente, las organizaciones por sí solas no tenían derecho de *pica-porte*, y sólo negociaban con funcionarios locales generalmente comprometidos con los grupos de poder regionales y con los gobernadores. El acceso al director del Instituto neutralizó a los funcionarios locales y potenció a las organizaciones ante sus regiones.

Con la realización del Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Cafetaleras en julio de 1989 se inició la segunda etapa en la construcción de la CNOC. Allí, 25 organizaciones de 6 estados firmaron un convenio de unidad y acción donde se comprometieron a impulsar el crecimiento y consolidación de la Coordinación Nacional y a constituir un frente común para tratar con las instancias gubernamentales, fuentes financieras y organismos comercializadores. El centro de la reunión giró en torno a los problemas de financiamiento y comercialización. Entre los principales acuerdos tomados estaban: luchar porque los recursos del FREIDEC se utilizaran para el acopio y la comercialización del ciclo 1989/1990; inicio de gestiones conjuntas ante instituciones como Banrural; demanda de pago justo al café del ciclo 1988/1989; búsqueda de canales de comercialización propios orientados principalmente a establecer una relación con los consumidores.

Al poco tiempo la ruptura de las cláusulas económicas de la OIC dislocó el funcionamiento tradicional de estas organizaciones. La baja de los precios internacionales del café en más de un 50% provocó en ellas enormes dificultades financieras. Las expectativas de nuevos financiamientos se desvanecieron. Sin embargo, miles de productores fueron lanzados de lleno a buscar nuevas opciones organizativas toda vez que su viejo esquema de relación con el Instituto había entrado en crisis.

La gravedad de la situación provocó que se convocara a una nueva reunión de la CNOC. El Segundo Encuentro Nacional de Organizaciones Cafetaleras se realizó en Chiltoyac, municipio de Jalapa, el 1 y 2 de octubre de 1989, con el cual se inició la tercera etapa de construcción de la red. En él participaron, además de las organizaciones que tradicionalmente formaban parte de la CNOC, 122 UEPCS del estado de Veracruz.

Además de la crisis cafetalera, el nuevo encuentro tuvo como centro la definición de una política ante la restructuración del Inmecafé. El evento definió tres planteamientos principales: la exigencia de que la desincorporación del Inmecafé debía ser un proceso con participación de los productores; la utilización de los recursos del FREC para acopio y comercialización; el impulso a una empresa comercializadora nacional para exportar directamente.

En este encuentro, además, se presentó un debate interno de gran trascendencia: buscar soluciones que favorecieran a las organizaciones más consolidadas —básicamente, los asistentes al encuentro— o desarrollar políticas en beneficio de los sectores menos organizados como los *uepceros*. La restructuración del Inmecafé afectaba mucho más profundamente a los segundos que a los primeros. Las organizaciones más consolidadas estaban mucho mejor preparadas para ocupar los espacios dejados por el Instituto; por el contrario, para los uepceros, esta medida signifi-

caba, con mucho, volver a caer en manos de los *coyotes*. El debate no zanjó definitivamente esta cuestión, pero resolvió medidas de consenso que dejaron abiertas algunas respuestas.

#### LA CRISIS DEL INMECAFÉ

Muy pronto los vientos neoliberales azotaron al Inmecafé. Crisis financiera, lastres burocráticos y caída del precio provocaron que la institución fuera condenada a una más o menos rápida disminución de sus funciones tradicionales. Así, si en el ciclo 1982-1983 había logrado acopiar el 44% de la producción, en el ciclo 1987-1988 disminuiría hasta el 9.6 por ciento.

El esquema con el que el Instituto había funcionado se encontraba en crisis. En un estudio presentado por la Comisión de Gasto-Financiamiento, en septiembre de 1989, se señala que el Instituto funcionaba con grandes pérdidas financieras causadas por un sistema de financiamiento y acopio costoso e inadecuado, rezagos en la comercialización internacional y en la obtención de cuotas, administración de cuotas poco transparente y un esquema de abasto interno a precios menores que los internacionales. El mismo Instituto aceptó que su esquema de funcionamiento había tocado fondo. En el documento "Reestructuración del sector cafetalero mexicano" se señala:

El sistema actual de Inmecafé, con alta ineficiencia, sobredimensionado, con poco control interno y, sobre todo, por participar en el acopio, comercialización y financiamiento de la actividad cafetalera, hacen imposible que el Instituto pueda resolver sus problemas financieros por sí mismo. De hecho, el Inmecafé ha perdido una parte muy importante de su patrimonio, de su capacidad de endeudamiento, por lo que la continuación del esquema produciría pérdidas mayores.

El documento propone un "cambio estructural del Instituto, procurando que los sectores marginados adquieran autosuficiencia en el proceso".

En este contexto, el gobierno federal propuso "desincorporar en forma acelerada la participación del Estado en las funciones de acopio, financiamiento y comercialización del café y lograr en forma paralela la autogestión campesina en el sector". Estos objetivos se conseguirían en un periodo de tres ciclos. Para ello, se requería la concertación con los gobiernos de los estados para hacer efectiva "la liberación del mercado interno y la desincorporación de las actividades del Instituto".

La infraestructura de la que el Inmecafé quería deshacerse constituía el 12% de la capacidad instalada de la cafecultura nacional: 36 benefi-

cios, tres centros de secado, un patio para asoleadero, tres centros de despulpe, 12 beneficios secos, 31 almacenes y 11 instalaciones de moroteo. Mucha de esa infraestructura estaba considerada por la Comisión de Gasto-Financiamiento como altamente ineficiente.

#### LA CNOC COMO UNA CÁMARA

En julio de 1989 la CNOC abrió su oficina de enlace en la ciudad de México, coordinada por ocho representantes de organizaciones de Chiapas, Puebla, Tabasco, Guerrero, Veracruz y Oaxaca. Muy pronto, ese pequeño espacio con su personal administrativo, sus teléfonos y su fax, se volvió clave en la articulación de la red. La pequeña infraestructura, la fuerza social en las regiones y la capacidad propositiva de los representantes permitieron que rápidamente la Coordinadora se convirtiera ante las instituciones gubernamentales y ante amplios sectores cafetaleros en un organismo incuestionablemente representativo de los pequeños productores, abriendo una interlocución que en el pasado era facultad exclusiva de la CNC.

A los pocos días de la reunión de Chiltoyac comenzaron a realizarse reuniones del conjunto de las organizaciones cafetaleras del sector social con el Inmecafé para discutir el cambio estructural de éste. Las sesiones fueron coordinadas por Gustavo Gordillo, subsecretario de Política y Concertación de la SARH, para analizar: cambio estructural; apoyo de Pronasol a regiones marginadas y al proceso de pergaminización de las zonas cerceras; uso de los recursos de FREIDEC; sistemas de acopio y comercialización; organización y capacitación; acciones internacionales; modificación a la Ley de torrefacción, y participación en las dependencias de gobierno.

Muy pronto quedó claro que la iniciativa de muchas de las propuestas partía de la CNOC, mientras que la gran mayoría de las organizaciones se limitaba a apoyar o demandar. Sin embargo, en las reuniones se fue trenzando una nueva relación entre organizaciones de productores. De entrada el lenguaje se transformó, la tolerancia ganó sobre el radicalismo, las organizaciones se conocieron entre sí, las posiciones se limaron. La CNOC ganó una enorme interlocución.

Una de las conclusiones más relevantes de estas reuniones de trabajo fue la definición de las condiciones de operación del Fidecafé (fondo de existencias cafetaleras formado a partir de los recursos propiedad del FREIDEC, originado en las cuotas que los productores pagaban por cada quintal exportado). La operación de créditos se inició a partir de la primera semana de enero de 1990.

Como resultado de estas reuniones se firmó el Convenio de Concertación para el Cambio Estructural del Inmecafé, el 21 de enero de 1990 en Tepic, Nayarit. En la firma del Convenio tomó la palabra el representante de la CNOC, Arturo García, resumiendo el espíritu de los nuevos tiempos:

Quienes antes demandábamos al gobierno participación en el diseño de las políticas del campo, la corresponsabilidad de acciones en un marco de pluralidad y respeto mutuo, hoy exigimos que se eliminen las trabas que han impedido la implementación inmediata de los acuerdos concertados [...] La CNOC [...] contra viento y marea se ha ganado a pulso un espacio como interlocutor viable de los pequeños productores.

Arturo García culminó su intervención con el mismo estilo que había caracterizado el comportamiento de la organización: proponiendo acciones concretas.

Pocos días después, el 1 de febrero quedó instalado el Consejo Consultivo para el Cambio Estructural de Inmecafé. Este Consejo tenía como objetivo acordar las políticas y líneas de acción para la reestructuración de la empresa. En la ceremonia de instalación, su presidente, Gustavo Gordillo, señaló:

Este consejo es un ejemplo de lo que se puede generalizar en distintas áreas del sector agropecuario; pero sabemos también que es un grave reto cumplir un proceso de concertación tan amplio que tenemos que avanzar con seriedad y certidumbre en lo que habremos de definir. Quienes firmamos el Convenio estamos jugando la apuesta de que sí es posible trasladar las funciones de gobierno que éste no debe desempeñar estrictamente, a los grupos sociales, que sí pueden y deben consolidar su organización, y lograr la autogestión en los procesos productivos y comerciales.

A partir de entonces, representantes de la CNOC participaron en todas las reuniones del grupo de trabajo donde se fijaban las normas de operación del Fidecafé. Negociaron nueve créditos por más de 3 mil millones de pesos (la Uncafaecsa negoció aparte otros cuatro créditos por más de 2 mil setecientos millones de pesos). Asimismo, se integraron con derecho a voz y voto en el Subcomité Técnico Nacional, instancia de revisión de los expedientes de solicitud de créditos.

#### TEJIENDO HACIA ABAJO

La CNOC no se limitó a asumir la representación de los pequeños productores sino que propició la construcción de nuevas organizaciones regio-

nales, como la convergencia y formación de redes estatales. Probablemente, la experiencia organizativa estatal más relevante ha sido la protagonizada por los productores de Oaxaca, que prácticamente *desfondó* a la CNC estatal y rebasó los proyectos de ley del gobernador. En menos de un año, varias de las más importantes regiones cafetaleras del país estaban cubiertas con una expansiva telaraña social de productores movilizadas. Sin ser tan extenso como lo fue en Oaxaca, en otras regiones también se formaron redes estatales. Todas ellas fueron favorecidas por las reuniones estatales previas al Encuentro de Chiltoyac. En Veracruz, se constituyó la Coalición de Organizaciones Cafetaleras del Estado de Veracruz sobre la base de un intenso trabajo promocional, y una plataforma de demandas concentrada en la adquisición de créditos de Fidecafé y la negociación de los adeudos bancarios. En Chiapas, organizaciones tradicionalmente enfrentadas entre sí accedieron a coordinarse. Lo mismo pudo procesarse en Guerrero y, en menor medida, en Puebla y Veracruz.

Este proceso de construcción de redes se ha enfrentado a muchos problemas. Metida de lleno en una guerra comercial de dimensiones internacionales, la CNOC se propuso organizar sus fuerzas en este terreno asociándose con pequeños productores de *otros suaves* y con organizaciones de consumidores y asociaciones de comercio alternativo (ACA) en los países industrializados. Así, participó activamente en la formación de la Unión de Pequeños y Medianos Productores de Café de Centroamérica, México y el Caribe, constituida formalmente en nuestro país el 9 y 10 de abril de 1990. La Unión acordó sumar esfuerzos para enfrentar los problemas comunes en los terrenos de intercambio de experiencias, asistencia técnica, comercialización, y en la difusión internacional de la situación de los pequeños productores en los países desarrollados.

#### LA COMERCIALIZACIÓN

El 22 de enero de 1990, 30 organizaciones pertenecientes a la CNOC acordaron formar la primera empresa nacional de comercialización de café dirigida por campesinos mexicanos: la Promotora Comercial de Cafés Suaves Mexicanos, S.A. de C.V.

El nuevo instrumento organizativo se concibió más como un facilitador comercial para las organizaciones regionales que como una empresa en forma.

Varias de las organizaciones que forman parte de la CNOC tenían experiencias previas en la exportación de café. No obstante, tanto la red nacional como la empresa campesina abrieron nuevas posibilidades al

proceso. Así, en Chiapas, la ARIC-Unión de Uniones, Uncafaecsa de Simojovel e Isman de Motozintla comercializaron parte de su café conjuntamente. Lo mismo hicieron la Unión de Productores de Café de Veracruz, la Cooperativa Quincepacayotl de Veracruz y la cooperativa Amanecer del Pueblo de Tabasco. En Guerrero tomaron el mismo camino la Coalición de la Costa Grande y la Sociedad de Solidaridad Social (SSS) de San Luis Acatlán. Otras de las organizaciones, con distintos obstáculos de por medio, tuvieron su primera experiencia de comercialización con el apoyo de la Coordinadora.

La CNOC negoció con el Inmecafé la participación de organizaciones como la ARIC-Veracruz, la Coordinadora de Oaxaca y Uncafaecsa de Veracruz y Nayarit, en programa de apoyo a la comercialización del sector social. Asimismo, logró que el café helado de la cooperativa La Igualdad de Xilitla de San Luis Potosí, Uncafaecsa de Xocotepec y Puebla, y la ARIC-Veracruz, fuera acopiado por el Instituto.

Las organizaciones de Chiapas y Guerrero —y en menor medida Oaxaca— exportaron parte de su producción a través de Twing Trading. Un mecanismo de financiamiento internacional para la venta al exterior empezó a implementarse a través de la empresa Mess and Hope, con intermediación de Banrural.

En Estados Unidos, la CNOC abrió su propia marca "Aztec Harvests", y consiguió ofertas de las compañías norteamericanas Cofinco y Royal Coffee con 6 y 5 puntos por debajo de la bolsa. Asimismo, se establecieron relaciones en el mercado alternativo de Thanks Giving, para la venta y distribución de café tostado y molido al mercado *gourmet* de Estados Unidos. Con la empresa de helados Ben & Jerry se establecieron relaciones para la venta de 300 galones al mes de extracto industrializado de café.

En Europa empezó a trabajarse intensamente con asociaciones para el comercio alternativo (básicamente Max Haavelar) y pequeños industrializadores en la formación de una empresa comercializadora capaz de manejar alrededor de 100 mil sacos al año, con un capital social cercano a los 5 millones de dólares.

## EL BACHE FINANCIERO

El conjunto del campo mexicano es tierra de desastres. Más de tres años de tasas de interés enormes, insumos caros y precios bajos de los productos provocaron que miles de campesinos cayeran en carteras vencidas. Los cafeticultores y sus organizaciones no fueron la excepción. Quiebras y enormes deudas con los bancos se hicieron generalizadas en

el sector, sobre todo en las empresas sociales que en el pasado hicieron punta. Sobreviven sin números rojos sólo unos cuantos corchos flotando en la tempestad, que o bien no contrataron créditos, lograron vender su café a precios de solidaridad o contaron con el apoyo financiero de algunas fundaciones internacionales. Los cafetaleros debieron sufrir, además, el desplome de los precios internacionales del producto, sequías y heladas, así como el retiro brusco del Inmecafé en las funciones de financiamiento y comercialización.

Muchas de las organizaciones autónomas que a mediados de la década pasada decidieron instrumentar el *cambio de terreno*, se hicieron de infraestructura sobre la base de créditos caros —los únicos disponibles. Pero la transformación del productor de cerecero a pergamino, e incluso a exportador, obligaban a que así se hiciera. Con ello adquirieron una carga que con el tiempo resultó insoportable.

De acuerdo con el sistema de cuotas de exportación existente hasta antes de la ruptura de las cláusulas económicas de la OIC, los productores debían almacenar sus existencias, para conseguir que apenas el 20% de ellas fuera autorizado a salir. Este sistema tenía —sobre todo para las organizaciones autónomas— altísimos costos financieros. A ello hay que añadir que las políticas del pacto de estabilidad económica afectaron al sector, pues en la medida en que no había correspondencia entre los niveles de inflación, los costos financieros y la devaluación del peso, los ingresos de los pequeños productores descendieron notablemente. Como explicó Fernando Celis, dirigente de la CNOC:

durante 1988 la paridad del peso dólar se mantuvo sin cambios y, por lo tanto, los precios internacionales quedaron inmóviles. Mientras que la inflación oficial fue del 51.7%, las tasas bancarias no se redujeron y estuvieron al 60% [...] Si a esto se agrega que en el 89 se continuó la estabilidad de precios internos y se cayó el precio internacional, el rezago de precios en estos dos años llega al 50% y, con respecto a fines del 87, en el que el precio era de 180 mil pesos el quintal, mil 200 pesos por kilo de café pergamino, el precio si acaso alcanza el 35% de fines del 87.

Fue así como un gran número de organizaciones se descapitalizaron y quebraron. Las organizaciones que se dedicaron a comercializar cuando los créditos eran tan caros no pudieron hacer que las ganancias superaran a las pérdidas. De manera tal que cuando se abrió el mercado internacional, un gran número de organizaciones no estaban en posibilidades de competir adecuadamente.

## UNA TRANSFERENCIA PRECIPITADA

El 20 de abril de 1990, en una reunión del sector cafetalero realizada en Misantla, Veracruz, Salinas de Gortari anunció que la transferencia del Instituto debía efectuarse en los siguientes dos meses. A los pocos días, ante el lineamiento presidencial, la SARH y el Inmecafé presentaron a la reunión del Consejo Técnico del Instituto un programa de acciones para la desincorporación que en sus aspectos centrales planteaba: a) las instalaciones serían vendidas a los productores a título oneroso, después de un avalúo hecho por la banca comercial; b) los grupos interesados deberían cubrir varios requisitos: personalidad jurídica, producción y acopio en volumen suficiente para hacer rentable la operación, garantía de financiamiento para la compra y operación de los beneficios, capacidad técnica y administrativa; c) evaluación por parte de la SARH el Inmecafé y los gobiernos de los estados; d) un acelerado plan de actividades.

Las organizaciones nacionales de productores de café que estaban en el Consejo Consultivo aceptaron la propuesta de que la transferencia fuera sólo para el sector social, pero señalaron una serie de problemas que habría que resolver paralelamente: reestructuración adecuada de los adeudos; financiamiento seguro para acopiar, procesar y comercializar el café (a beneficiarse en las unidades que se iban a transferir); impulso al proceso organizativo de las anteriores UEPCS, para que fueran capaces de manejar beneficios, financiamiento y comercialización.

Por razones obvias, la iniciativa presidencial no pudo madurar en los plazos propuestos. Así, después de varias reuniones de grupos de trabajo y del Consejo Consultivo se acordó: la transferencia a título oneroso, pero a un precio menor del valor comercial; la planta industrial se pasaría a Fidecafé a consignación o con otro mecanismo; el Fidecafé establecería contratos de arrendamiento con opción a compra con las organizaciones de productores; el Fidecafé jugaría un papel esencial en el financiamiento para acopio, procesamiento y comercialización de los nuevos agrupamientos de productores.

El 7 de julio de 1991 se realizó en Veracruz la primera asamblea estatal informativa. A partir de ese momento, la mayoría de las organizaciones aceptaron la transferencia. Durante septiembre las discusiones sobre la transferencia giraron en torno a las características del contrato de arrendamiento; la tramitación de registros de las Sociedades de Solidaridad Social y la forma legal de la nueva organización, la capacitación, el financiamiento para el acopio y comercialización. Sin embargo, ante la inminencia de la cosecha el centro de las preocupaciones de los grupos fue el financiamiento.

En resumen, aunque con ritmos mucho más lentos que los trazados centralmente, la transferencia avanzó. Los grupos autónomos más orga-

nizados mostraron mayor capacidad para enfrentarla; los uepceros dependientes del Inmecafé quedaron relegados. Los primeros crecieron en número e influencia y buscaron generar instrumentos financieros y comerciales independientes del Estado. Los segundos tuvieron poca voz en la coyuntura, y cuando lo hicieron fue básicamente a través de los Fondos Regionales de Solidaridad creados por el INI, y debieron de sufrir los efectos de un coyotaje renovado que ocupó los espacios del repliegue estatal, y un limitado apoyo oficial en su proceso organizativo que amenazó con desembocar en nuevos mecanismos de control económico y político.

### NADANDO CON LOS TIBURONES

La restructuración del Inmecafé planteó un enorme reto a las organizaciones autónomas: sobrevivir, agrupar a los desorganizados —los uepceros— y crecer en la guerra abierta por los mercados, sin contar prácticamente con instrumentos de política estatal que pudieran servir como colchón o cobertura.

La lucha por los mercados —nacional e internacional— se volvió sumamente compleja y desigual. La actividad más rentable del sector, aquella que tiene que ver con el mercado de los cafés solubles, se encuentra ampliamente monopolizado por la Nestlé que controla más del 60% de estos productos, seguida muy de lejos por la General Food. Los intentos por ganar un espacio significativo en esta rama han llevado a la quiebra a varios inversionistas nacionales, pues Nestlé combina una alta productividad, con un gran uso de impurezas (hasta un 30% permite la ley de torrefacción, en contra de un 10% que hay en otros países), una gran agresividad comercial y el control sobre el mercado de lácteos.

El mercado de exportación también se encuentra muy competido. Aquí, las grandes empresas transnacionales han establecido filiales en el país y han pasado a acopiar directamente café. Cuentan con líneas de financiamiento en dólares —que abarata los costos de operación—, mercados diversificados con marcas establecidas, infraestructura para el beneficiado seco, y fuerte control de calidad. Ocasionalmente, estas empresas pueden establecer relaciones con organizaciones autónomas regionales en lugar de hacerlo con *coyotes*, pues éstas ofrecen volúmenes y cantidad, y absorben los riesgos del beneficiado húmedo. Sin embargo, debido a sus condiciones de rentabilidad, también pueden entrar a acopiar directamente a las comunidades jugando al *dumping*.

De cualquier manera, la restructuración del Inmecafé tiende a provocar un profundo reacomodo del sector privado. Los empresarios emer-

gentes que desplazaron a los viejos zares, asociándose con empresas sociales y contratando créditos a través de ellos, tienen hoy, si se vinculan a socios internacionales, grandes posibilidades de crecimiento. Ello tendrá consecuencias en las relaciones de poder en los medios rurales. Si hasta hoy la fuerza política de este sector era relativamente poca, ésta irá en aumento. De la misma manera, el coyotaje al viejo estilo ha vuelto a aparecer ampliamente, de manera que aquellos que se habían atrincherado en los espacios comerciales volverán a lo que sabían hacer. Para los empresarios medianos el futuro es difícil. Varios de ellos han buscado ya asociarse para la exportación con organizaciones autónomas, con el objeto de contar con mejores condiciones de venta.

La CNOC ha comenzado ya a trabajar en todas estas direcciones buscando sacar fuerzas de su debilidad. Para empezar ha ocupado ya los mercados solidarios y el café orgánico. Ha construido nexos comerciales más o menos estables con pequeños y medianos industriales del Viejo Mundo. Se dispone, además, a incursionar de lleno en el mercado internacional. Simultáneamente se propone incursionar en el mercado nacional de tostado y molido, apelando en un primer momento a las redes de empresas sociales existentes.

En sus relaciones con el Estado, la CNOC ha sido sumamente cautelosa. Aunque muchas de sus organizaciones se han visto beneficiadas por convenios de concertación, otras han sido discriminadas por consideraciones políticas. De cualquier manera, aunque en muchos casos ha sido beneficiosa la presencia de Pronasol, en otras ha provocado el retraimiento de las organizaciones de productores. Desde muchos ángulos, la concertación social ha tenido aquí carreteras cerradas y ésta parece haber llegado a un límite temporal del que sólo podrá salirse sobre la base de hacer operar exitosamente a la comercializadora. Hacia adelante, su fortalecimiento independiente permitirá a la CNOC generar nuevos espacios de interlocución y de negociación.

## LAS CONVULSIONES RURALES

LUIS HERNÁNDEZ

### LOS SISMOS ELECTORALES

En un camino de ida y vuelta, la campaña electoral y las elecciones federales de 1988 fueron tanto el escenario de una intensa batalla entre salinistas y cardenistas por ganarse el voto y la simpatía de los campesinos, como el espacio utilizado por un buen número de organizaciones rurales para negociar sus demandas y ampliar su influencia política.

Si tradicionalmente el voto campesino había sido —salvo excepciones regionales— un voto priista, el 6 de julio mostró un profundo reacomodo de las fuerzas políticas rurales. En amplias franjas del país —Michoacán, Guerrero, Morelos, La Laguna, Oaxaca— cientos de miles de hombres del campo votaron por la oposición cardenista. En muchos otros más, condicionaron su voto por el candidato oficial al compromiso de solución de viejas y nuevas demandas.

Las campañas electorales tuvieron contenidos programáticos distintos. Mientras que los campesinos que apoyaron a Cárdenas se volcaron a plazas públicas y carreteras para exponer un enorme memorial de agravios y plantear una larga lista de demandas no atendidas y de exigencias democráticas, el salinismo aprovechó la coyuntura para estructurar un plan de reformas en el medio rural y buscar estructurar un nuevo sistema de interlocución campesina.

Lo distintivo de la relación del cardenismo con el campesinado fue que amplios sectores de éste rompieron con el encuadramiento de sus organizaciones corporativas y buscaron una relación directa con su candidato. Lo novedoso de la campaña del candidato oficial fue que sirvió para sistematizar algunas de las experiencias productivas más exitosas por medio de la realización de foros regionales y sectoriales, permitió la incorporación a su equipo de colaboradores de varios intelectuales y asesores con ligas estrechas con el movimiento campesino autónomo, y facilitó el intento de establecer relaciones directas con direcciones campesinas regionales al margen de las correas de transmisión del partido oficial. Con todo ello se abrió una franja de legitimidad para que un sector de las organizaciones de productores adquirieran legitimidad en el interior del Estado, y para que en la CNC se abriera paso con amplias credenciales una corriente renovadora articulada también a partir de las

experiencias de autonomía productiva de diversas organizaciones de productores.

El remolino social generado por la acción combinada de la acción de ambos candidatos y la iniciativa de los campesinos rompió las referencias políticas tradicionales. Cientos de dirigentes medios cenecistas, desplazados, resentidos o afectados por la ola de descontento nacional, se pasaron a las filas del cardenismo; simultáneamente, un buen número de dirigentes de organizaciones regionales autónomas y asesores independientes comenzaron a participar en las filas del salinismo. En ambos casos el proceso se realizó al margen de estructuras partidarias, desbordando los canales de intermediación tradicionales.

Durante varios meses, distintos representantes de Salinas (un buen número de ellos ligados de varias formas a organizaciones campesinas) recorrieron el país para entrevistarse con las organizaciones regionales autónomas que habían sobrevivido en el espacio y tiempo de la crisis. Les ofrecieron solución a demandas que durante años habían quedado sin respuesta, les recordaron favores recibidos y les ofrecieron nuevos espacios de desarrollo a cambio de que firmaran desplegados públicos pidiendo al candidato priista la solución de sus planteamientos. No importaba que no se solidarizaran con su candidatura: se trataba de que lo escogieran como su único interlocutor. El escándalo que esta iniciativa provocó en las filas de las organizaciones campesinas oficialistas fue mayúsculo. Con el tiempo, el equipo promotor de la iniciativa pasaría a ocupar un papel clave en instituciones como el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) y el Instituto Nacional Indigenista (INI).

Las heridas generadas por la confrontación entre salinistas y cardenistas no se cerraron al término del proceso electoral. Como en el resto del cuerpo social, permanecieron abiertas en grados distintos durante los siguientes años. El fantasma del neocardenismo político ha estado presente desde ese entonces en la gran mayoría de los conflictos políticos que han sacudido el mundo rural, y ha sido una de las variables fundamentales en las definiciones de la política oficial hacia el campo.

#### EL PROGRAMA DE SALINAS

Todavía en plena campaña electoral por la Presidencia, en una reunión celebrada en Villa de Corzo, Chiapas, Salinas presentó las tesis básicas para el recambio de la política de su gobierno hacia el agro. Éstas pueden resumirse básicamente en cuatro puntos: *a*) reconocimiento e incorporación de los nuevos actores sociales; *b*) modernización del marco jurídico y garantía a las tres formas de tenencia de la tierra; *c*) modernización de

la política agropecuaria. Pasar —según las palabras de Salinas— del paternalismo a la responsabilidad compartida; *d*) modernización de las instituciones que atienden el campo, en el marco de una disminución de la injerencia del Estado en la vida interna de las comunidades y del impulso de su participación en el desarrollo rural.<sup>1</sup>

Más adelante, ya como presidente, Salinas presentó su Plan Nacional de Desarrollo (1988-1994), donde señalaba que “el objetivo fundamental del sector agrícola [era] aumentar la producción y la productividad en el campo”. Para lograrlo se requería avanzar en la descentralización hacia los estados de facultades y recursos humanos, financieros y físicos; el fortalecimiento de la autonomía de gestión de los productores y sus organizaciones; la concertación con los gobiernos y los productores de los estados para elaborar y ejecutar los programas de desarrollo rural con la suma de los recursos locales y federales disponibles, así como su uso coordinado; la promoción de la eficiencia productiva y el aprovechamiento pleno de los recursos.<sup>2</sup>

En sus orígenes, este modelo de reorientación de la intervención económica en el agro estaba estrechamente asociado a los drásticos programas de ajuste y estabilización aplicados para *sanear* la economía nacional. Con ellos, el mundo rural resultó duramente castigado y obligado a enfrentar medidas para las que no estaba preparado. El programa de reformas contempló nueve aspectos básicos: transferencia o venta de las empresas estatales vinculadas a la comercialización y transformación industrial, así como de las dedicadas a la producción y distribución de insumos productivos; restricción del crédito y de la inversión productiva en el campo, adelgazamiento de la banca de desarrollo, sustitución del crédito para la asistencia social a los campesinos extremadamente pobres; desaparición del sistema de precios de garantía para la mayoría de los granos básicos y oleaginosas, excepto del maíz y del frijol, así como cancelación de los sistemas estatales de comercialización; disminución de subsidios, con la creación de programas para condicionarlos a incrementos de productividad en maíz o frijol; apertura comercial: disminución o desaparición de impuestos y aranceles, con una reducción de estos últimos a un máximo del 20%, con una media inferior al 10%, y con el retiro del permiso previo de importación de la mayoría de los productos agropecuarios; disminución paulatina de las funciones de investigación, capacitación, experimentación y desarrollo de paquetes tecnológicos que antes realizaban instituciones de la SARH; apertura a la inversión extranjera en agroindustria y comercialización; flexibilización en los mecanismos de asociación e impulso a la soberanía de los productores; apertura restringida de ejidos al mercado de tierras.

<sup>1</sup> *Unomásuno*, 6 de mayo de 1988.

<sup>2</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo, 1988-1994*, México, 1988.

## LA REORGANIZACIÓN CAMPESINA

Paralelamente a la intensa movilización campesina desarrollada en torno a las elecciones de 1988, comenzó a desatarse una intensa actividad organizativa desde las organizaciones mismas y desde el Estado. El eje de este proceso era la redefinición de las relaciones entre los campesinos, sus organizaciones y el Estado.

En agosto de 1988 la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) realizó en Atoyac de Álvarez, Guerrero, su Segundo Encuentro Nacional Campesino. Entre los objetivos del evento estaba la búsqueda de la unidad de acción de las distintas fuerzas regionales, y la disposición de "actuar en el plano nacional como factor de convergencia entre las distintas agrupaciones de carácter nacional". Al acto asistieron representaciones de 75 organizaciones regionales, así como de diversas organizaciones nacionales. Allí se firmó un acuerdo de unidad campesina entre la UNORCA, la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA) y la Unión de Trabajadores y Campesinos (UTC), en el que se acordó, además de un plan nacional de lucha, avanzar hacia formas de coordinación nacional. Las centrales oficialistas, que también habían sido invitadas al acto, no asistieron.<sup>3</sup>

En noviembre del mismo año, ante la fijación unilateral de precios de garantía por parte del gobierno, la CNC elaboró una declaración pública replanteando la alianza entre el Estado y los campesinos. Los días 16 y 17, en la Universidad de Chapingo, se reunían dirigentes campesinos y estudiosos del tema, en el Foro Nacional sobre la Reforma Rural. Un intenso y elaborado debate puso en la mesa de la discusión los problemas de la *concertación* así como la cuestión de la lucha por la *apropiación del proceso productivo*. Pocos días después, el 27 y 28 de noviembre, diez organizaciones campesinas convocaron a la reunión Problemática Rural y Unidad Campesina, y acordaron firmar un Convenio de Acción Unitaria (CAU) para avanzar también en un programa de lucha articulador de sus iniciativas. En palabras de uno de los participantes, el encuentro fue "una oportuna respuesta política unitaria y de reafirmación de la autonomía de las organizaciones participantes, frente a los intentos de cooptación y neocorporativización del salinismo en nombre de la concertación y la modernización en el campo."<sup>4</sup>

Con el nuevo año las iniciativas de convergencia siguieron su marcha. El 6 de enero, en el marco de los eventos oficiales de conmemora-

<sup>3</sup> Nuria Costa, *UNORCA: documentos para la historia*, México, Costa-Amic Editores, 1988, pp. 315-347.

<sup>4</sup> Emilio García, "Nuevo esfuerzo unitario y plural", en *Pueblo*, núm. 140, México, pp. 9-11.

ción de la ley agraria, el dirigente de la CNC, Maximiliano Silerio Esparza, llamó a formar un Congreso Agrario Permanente (CAP) en el que las organizaciones plantearan sus reivindicaciones por la vía del diálogo y la concertación política. Ese mismo día, el presidente de la República, al firmar el primer paquete de los *convenios de concertación*, convocaba a la constitución de un gran Congreso Campesino Permanente.

El CAP fue concebido como un organismo *techo* del sector campesino, formado tanto por organizaciones oficialistas como por organizaciones independientes, en un plano de igualdad, con una coordinación rotativa trimestral, y llamado a convertirse en el interlocutor gubernamental de las organizaciones campesinas nacionales. Aunque formalmente la convocatoria fue hecha por el dirigente nacional de la CNC, su diseño y ejecución se gestaron por fuera de la dirigencia tradicional de la central y, en muchos sentidos, en contra de su disposición y voluntad.

La constitución del nuevo organismo y la incorporación a éste de la mayoría de las organizaciones campesinas nacionales independientes fue motivo de fuertes discusiones internas. Pero en la aceptación final pesó el hecho de que la convergencia en el CAP mantendría espacios de negociación y de gestión, y daría la posibilidad de disputar nuevos territorios y de incidir en la política agraria del régimen. Aunque adentro corrían el peligro de ser absorbidos por un funcionamiento *institucional* y colocar en un segundo plano a la movilización, era mayor la posibilidad de avanzar en la solución de algunas de sus demandas y en su capacidad de interlocución. Así, el 10 de abril de 1989, aniversario del asesinato de Emiliano Zapata, Salinas de Gortari instalaba formalmente el CAP que, con el tiempo, agruparía a doce organizaciones campesinas: CNC, CCI, CAM, UGOCM, Alcano, UNORCA, CCC, UNTA, CODUC, CIOAC, Movimiento de los 400 Pueblos y UGOCP. Entre las organizaciones nacionales sólo la CNPA, Antorcha Campesina y la posteriormente constituida Unidad Campesina Democrática (UCD) quedarían fuera del proceso. El nuevo organismo nació con estructura estable e interlocución para todos. Durante el acto de constitución se firmaron convenios de concertación con los miembros del nuevo agrupamiento por 2 334 millones de pesos.

La formación del CAP representó el fin del monopolio de las organizaciones campesinas oficialistas, y muy particularmente de la CNC, en la interlocución casi exclusiva con el Estado. A los ojos de muchos, fue la evidencia de que no se requería ser cenecista para que se resolvieran los problemas de ejidos y comunidades. Ello fue de particular importancia para una constelación de organizaciones independientes que siempre tuvo que utilizar una considerable energía social para abrir las puertas de la negociación. La CNC tradicional lo advirtió de inmediato. En su XVII Congreso Nacional se señaló:

No existe un programa integral que permita asegurar la lucha de la CNC en todos sus niveles y, de no elaborar programas políticos que permitan la mayor participación de sus militantes en la toma de decisiones y el ejercicio del poder, corre el riesgo de ser rebasado por organizaciones de otras tendencias políticas e ideológicas que tienen mayor respuesta del gobierno.<sup>5</sup>

El mismo 10 de abril, pero desde La Laguna, Cuauhtémoc Cárdenas llamaba a la constitución de una nueva central campesina, independiente de partidos políticos: una organización que "no sea dependiente del PRD". Para el cardenismo la articulación de sus simpatías era un problema difícil de resolver. De entrada, porque con esta corriente se identificaban campesinos de varios agrupamientos que no estaban dispuestos a liquidar sus organizaciones para constituir una nueva central. Asimismo, porque muchos de ellos eran celosos de su autonomía y no estaban de acuerdo en supeditarse a un partido político determinado. Pero, además, porque un buen número de sus simpatizantes formaban parte de nuevas organizaciones de productores, defensoras de la pluralidad ideológica y política. Por otro lado, porque un número importante de organizaciones independientes no eran cardenistas y veían en esta corriente una vocación hegemónica a la que no se querían supeditar. En sentido contrario actuaron significativos núcleos de ejidatarios de La Laguna y Michoacán: para este sector del campesinado temporalero que no tenía cabida en el modelo económico del gobierno, el cardenismo les ofreció —al igual que la nueva central— la posibilidad de articular sus intereses. En suma, la construcción de la nueva central se topó, desde sus inicios, con fuerzas e intereses encontrados bajo la misma cobija ideológica.

Estas contradicciones aparecieron claramente en la realización del II Encuentro Nacional Agrario realizado en Cuautla, Morelos, y convocado por el CAU. De entrada, no participó la UGOCP porque "se alteraron las ideas iniciales de que el citado encuentro agrario fuera producto de un diálogo y del espíritu de unidad, se respetara el derecho del militar en cualquier partido y la no injerencia de ninguno de éstos".<sup>6</sup> Ya en la realización del acto, diversas organizaciones acusaron a Cristóbal Arias, responsable del trabajo campesino del PRD, de pretender desarrollar prácticas corporativas. La CIOAC señaló: "si los procedimientos continúan de esta manera, no vamos a conseguir más que una centralita pequeñita".<sup>7</sup> Pero más allá de las resistencias de las fuerzas más estructuradas, 18 organizaciones de 43 que estuvieron presentes acordaron firmar la Declaración de Aneneuilco, en la que decidieron avanzar en la constitución de la nueva central. La presencia misma de Cárdenas en el acto provocó fuertes de-

<sup>5</sup> *Unomásuno*, 28 de agosto de 1989.

<sup>6</sup> *La Jornada*, 12 de agosto de 1989.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

bates y descontentos. Según Margarito Montes, dirigente de la UGOC, fueron los políticos y no los campesinos quienes hicieron las declaraciones.

La Declaración de Anenecuilco dio como resultado la constitución de la UCD. Se sumaron a ella básicamente grupos campesinos provenientes de la CNPA, la UTC, y sectores simpatizantes del cardenismo en el terreno partidario. Fuerzas campesinas relevantes, proclives al PRD, se abstuvieron de incorporarse a sus filas. La nueva central pasó a ser así apenas una pequeña fuerza campesina formada por una alianza de grupos en el interior del partido, aislada de los grandes procesos de convergencia nacional. Su constitución le privó al cardenismo de la posibilidad de sumar en su polo de agrupamiento al conjunto de sus simpatizantes, y canceló de paso la posibilidad de construir un frente unitario independiente por afuera del CAP.

#### UNA NUEVA RELACIÓN ENTRE LOS CAMPESINOS Y EL ESTADO

Los primeros meses de la administración salinista se caracterizaron por que ésta ganó con rapidez terreno en el medio rural. Además de la constitución del CAP, fueron elementos decisivos la amnistía a centenares de dirigentes campesinos e indígenas presos básicamente por conflictos agrarios. También fue muy importante la firma de convenios de concertación y la implementación de Pronasol. Ciertamente, este avance tuvo descalabros. De entrada, porque varios dirigentes campesinos fueron asesinados en diversas regiones como resultado de la acción de fuerzas caciques locales. Asimismo, por el fraude electoral que en Guerrero y Michoacán sufrió el PRD. Sin embargo, la presión campesina, manifestada en la insurgencia electoral de 1988, encontró canales institucionales para solucionar parcialmente sus demandas, y la nueva administración logró sentar en la mesa de negociaciones a una serie de organizaciones que en el pasado privilegiaban la confrontación con el gobierno.

La amnistía de varios centenares de campesinos presos por motivos políticos no terminó con la violencia en el medio rural, pero fue un gesto fundamental para civilizar la guerra soterrada que caciques y funcionarios públicos habían librado contra grupos campesinos en diversas partes del país. Por lo demás, de manera silenciosa y como parte de la restructuración de las dependencias gubernamentales que trabajan en el medio rural, fueron despedidos de la SARI y del Banrural una gran cantidad de funcionarios públicos que (como en el caso de los inspectores de campo) eran responsables de extorsionar y corromper a los campesinos.

El 6 de enero de 1989, en el ejido Nicolás Blanco en Veracruz, Sali-

nas de Gortari señaló durante el acto de firma del primer paquete de concertación:

A lo largo de mi campaña presidencial me reclamaron...que fueran las propias organizaciones de los campesinos las que manejaran el crédito, que éste ya no fuera en especie sino en efectivo, que fueran las organizaciones de los campesinos las que tuvieran las responsabilidades del seguro [...] Lo que estamos haciendo hoy no es un acto de graciosa cesión de responsabilidades [...]; al contrario, éste es un acto de legítimo reconocimiento al gran proceso de organización de los campesinos mexicanos [...] Dos aspectos enfatizaremos en este proceso: en primer lugar, dar facilidades y apoyo a las nuevas organizaciones de los productores. En segundo lugar, responder al reclamo de mayor capacitación y preparación para los propios productores que asuman a cabalidad esta responsabilidad [...].<sup>8</sup>

Con ello, recibía el *banderazo de salida* una herramienta clave de la política de Salinas hacia el campo: los convenios de concertación entre las organizaciones campesinas y el gobierno. En esta misma ceremonia, el subsecretario de Política y Concertación de la SARH, Gustavo Gordillo, trazó el sentido de los convenios:

El mandato de la concertación es la ruta que la sociedad ha demandado. Las instituciones y los servidores públicos debemos ser rectores de la concertación pero no sus sujetos. Ellos son las organizaciones rurales del país: el ejido, la comunidad, la pequeña propiedad, el empresariado agrícola, el municipio, las organizaciones superiores y los gobiernos de los estados. Todos, empezando por el sector público, tenemos que perfeccionar nuestras estructuras para abrirlas a la participación, al diálogo respetuoso, a la concertación de intereses y demandas [...] Antes de prometer vamos a escuchar, a dialogar y a concertar. Entonces prometeremos lo que vamos a cumplir. Podrá parecer modesto, pero será verdadero.<sup>9</sup>

Después de la firma se realizó una reunión entre distintas organizaciones campesinas y funcionarios públicos del sector para discutir experiencias de concertación social en el agro.

Una de las mesas de trabajo señaló como conclusión:

Se entiende como concertación social el trato horizontal que debe existir entre el gobierno y las organizaciones de productores, reconociendo la personalidad jurídica de los dirigentes de las organizaciones y su capacidad de gestión, lo cual permitirá el fortalecimiento de la relación gobierno-organizaciones campesinas, así como la representatividad de los dirigentes de la propia organización; ya que

<sup>8</sup> Palabras de Carlos Salinas de Gortari, en SARH-INCA-Rural, *Los convenios de concertación*, núm. 1, México, 1989.

<sup>9</sup> *Ibid.*, pp. 18-20.

actualmente tiene mayor peso la opinión de los técnicos y funcionarios para elaborar programas y proyectos (que en ocasiones son tendenciosos) que los presentados por las dirigencias de las organizaciones.<sup>10</sup>

Los convenios de concertación y la relación de Salinas con las dirigencias campesinas capaces de transitar por esta vía no eran nuevas: se habían concebido, aplicado y construido en un largo proceso en el que se combinaron relaciones públicas y privadas, relaciones personales y políticas, que tenían como base material la posible convergencia de un proyecto de modernización para el campo, procesado, en mucho, a partir de la puesta en marcha del Sistema Alimentario Mexicano (SAM) durante el sexenio de López Portillo. En una fecha tan lejana como el 2 de mayo de 1982, la Coalición de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo, la Federación de Obreros y Campesinos de Chihuahua y los Ejidos Colectivos de La Laguna, habían presentado a Miguel de la Madrid, entonces candidato a la Presidencia, una ponencia titulada "Nuevas formas de organización campesina", en la que se explicaba la propuesta de esta nascente red. En agosto de ese mismo año, un grupo mayor de organizaciones realizaron una reunión con el presidente electo, donde presentaron el perfil de estos agrupamientos y una propuesta de reformas económicas para el campo. En esta nueva entrevista se incorporaron grupos campesinos de Guanajuato, Veracruz, Hidalgo, Chiapas y Michoacán. Con el paso del tiempo la relación política entre unos y otros se hizo cada vez más estrecha. Simultáneamente, la red social se expandió y consolidó desde abajo. Hacia 1984 comenzaron a firmarse convenios de concertación con tales núcleos organizados, dentro del marco de una política que fue tomando forma desde instituciones clave como Diconsa. En el siguiente sexenio se cosecharon los frutos de tal política.<sup>11</sup>

La importancia de los convenios era múltiple. Por un lado, representaban el reconocimiento gubernamental a las nuevas dirigencias campesinas, muchas de las cuales se habían encontrado con las puertas oficiales cerradas durante varios años, y sin canales concretos para satisfacer sus demandas. Por otro lado, implicaban una derrama económica reducida en un nivel nacional, pero considerable para las organizaciones implicadas, sin que mediara en lo fundamental subordinación política al partido del gobierno (aunque hubo sus excepciones): la mayor parte de estos convenios fue suscrita desde la oposición sin renunciar a las banderas de lucha levantadas. Asimismo, los convenios permitieron a varias de estas

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>11</sup> Para un recuento detallado de esta etapa de negociaciones véase Nuria Costa, *op. cit.*; Jonathan Fox, "The political dynamics of reform: the case of the Mexican food system", Doctoral Dissertation, MIT, Dept. of Political Science, mayo de 1986.

organizaciones cambiar de terreno y pasar de lleno a la lucha por la *apropiación del proceso productivo*.

Para el gobierno de Salinas los convenios fueron, además del instrumento para aplicar su nueva política hacia el medio rural, el mecanismo para recomponer su presencia entre los sectores campesinos más organizados productivamente, en un momento en el que muchos de ellos habían mostrado sus simpatías por el cardenismo. Desde las filas del cardenismo se hicieron fuertes críticas al proceso. Estaban abiertas las heridas del 6 de julio y se consideraba a Salinas de Gortari como presidente ilegítimo, y algunos de sus dirigentes pensaban que existía en el país una situación de ingobernabilidad; por lo tanto, la negociación con el Estado aparecía como mediatizadora y claudicante. El debate hacia los convenios dentro de las filas del movimiento campesino independiente fue particularmente intenso. Para todos estaba presente el peligro de la cooptación y del neocorporativismo estatal con base en el control de los instrumentos técnicos y económicos del ciclo productivo.

En la UNORCA, el qué hacer no representó mucho problema. Durante años habían puesto en práctica una política similar. Según uno de sus dirigentes nacionales, Javier Gil, la concertación era

una acción para resolver nuestros problemas con responsabilidad compartida, como una forma de participar conjuntamente con las fuerzas que actúan en el campo en el logro del bienestar rural; pero también consideramos que la concertación puede ser multisectorial y, en esta medida, un medio de llegar a sistemas sociales superiores, donde el individuo organizado participe y logre el bienestar social y, en consecuencia, el suyo propio.<sup>12</sup>

En el otro extremo del espectro político, organizaciones como FDOMEZ, OIPUH y CUSO —enclavadas fundamentalmente en las huastecas— consideraron las medidas como un instrumento estatal para dividir a las comunidades. Asesores de la Unión de Pueblos de Morelos (UPM) y de la CNPA señalaron que la concertación

debe entenderse como un espacio de negociación que ofrece un gobierno débil y cuestionado, como un espacio que permite a las organizaciones campesinas autónomas avanzar en la lucha por controlar el proceso productivo, por mejores condiciones para la comercialización de la producción y por la apropiación de infraestructura y racionalización de servicios, ante un Estado enflaquecido que no vacila en entregar recursos y empresas sociales a la iniciativa privada.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Palabras de Javier Gil en la ceremonia del 10 de abril realizada en Cuautla, Morelos. *Boletín de la UNORCA* núm. 2, marzo-abril de 1989, pp. 1-3.

<sup>13</sup> Emilio García, "El movimiento campesino, hoy", *Pueblo*, núm. 144-145, México, mayo-junio de 1989.

Con todo, distintas organizaciones campesinas se fueron sumando al proceso, sin que ello haya implicado una aceptación acrítica. Ejemplo de ello fue el Frente Democrático Campesino de Chihuahua (FDC), organización que había dado fuertes luchas por incrementar el precio de garantía del maíz, y que después de una intensa movilización durante el ciclo primavera-verano de 1988 negoció un convenio de concertación y un paquete económico alternativo. El acuerdo no significó que renunciara a ninguna de sus posiciones:

El FDC inicia una intensa lucha por elevar la producción en todas sus áreas de influencia. Pero esto no quiere decir que comulgue con la piedra de molino que viene a ser la política económica del régimen de Salinas de Gortari. Seguirá denunciando el carácter injusto y antipopular de la misma, apoyará los esfuerzos de diversos sectores del pueblo que la cuestionen y luchen por transformarla.<sup>14</sup>

El otro instrumento privilegiado de intervención estatal en el campo fue el del Pronasol,<sup>15</sup> programa que pronto se convirtió en el principal —si no único— canal de acceso a recursos económicos frescos para sectores de campesinos pobres y algunos municipios. El Pronasol empezó a apoyar por igual a campesinos afectados por desastres naturales, a hombres del campo sin acceso al crédito, a pequeños grupos carentes de infraestructura o a municipios rurales necesitados de obras, y lo hizo a través de comités de solidaridad extendidos en todo el territorio.<sup>16</sup>

Su eficacia en una serie de niveles fue palpable desde el principio. No obstante, más adelante el Pronasol empezó a mostrar enormes limitaciones para apoyar la organización para la producción en el campo. Primero, porque en su implementación a partir del segundo año (a diferencia del primero) los proyectos regionales quedaron, en la mayoría de los casos, subordinados a los Convenios Únicos de Desarrollo (CUD) de los estados, lo que posibilitó una enorme injerencia de los gobernadores en la asignación de los recursos, que generalmente expresan los intereses caciquiles regionales de manera más directa; así, la posibilidad de operar sobre la base de una relación directa entre los pobladores beneficiados y

<sup>14</sup> Para un relato sobre el movimiento campesino en Chihuahua, véase Víctor Quintana, "¿Quién firmó el convenio?", *Pueblo*, núm. 141-142, México, marzo de 1989.

<sup>15</sup> Julio Moguel, "El Programa Nacional de Solidaridad, ¿para quién?", en varios autores, *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos Desarrollo de Base, núm. 2, Servicio de Apoyo Local, México, junio de 1991.

<sup>16</sup> En 1989, el grueso de los recursos de Pronasol se concentró en inversiones de "infraestructura para el desarrollo social", y sólo el 13.3% a proyectos productivos. En 1990 este último rubro subió al 21.7%. Una parte significativa de esos recursos se ha canalizado a través de comités de solidaridad, que son, básicamente, grupos de afinidad e interés, sin personalidad jurídica. Muchos de esos comités operan donde existen organizaciones campesinas.

los funcionarios federales menos comprometidos con intereses corporativos fue sumamente limitada. Segundo, porque parte de esos recursos fueron canalizados por la vía de las presidencias municipales o de comités locales de solidaridad, al margen de las organizaciones regionales que habían demostrado ser sujetos de desarrollo viables. Tercero, porque cuando finalmente algunas de las organizaciones pudieron romper los cercos creados alrededor de los intereses regionales y acceder a la gestión de los recursos, debieron seguir una ruta de 54 pasos burocráticos entre la solicitud y el uso del dinero otorgado, situación que comprometió enormemente su capacidad técnica y su resistencia social. Por último, porque la derrama de recursos mostró enormes limitaciones: en el caso de los fondos municipales, su monto fue en general muy limitado para emprender acciones significativas; en el caso de la habilitación de productores, porque funcionó más como un subsidio a la pobreza individual que como un instrumento para generar proyectos productivos, y en el caso de las obras de infraestructura, porque las obras Pronasol no se distinguieron de las correspondientes a la función y actividad regular de los ayuntamientos y de los tradicionales programas oficiales.

#### RESPUESTAS CAMPESINAS

La implementación de los convenios de solidaridad y el acceso a recursos de Pronasol, más allá de la tramoya y la escenificación para el gran público de actos masivos, se empezó a topar con grandes obstáculos. Los gobernadores fueron uno de ellos; las contradicciones interburocráticas otro; la falta de capacidad de propuesta de las mismas organizaciones uno más.

El desmantelamiento del andamiaje institucional y de las políticas proteccionistas hacia sectores del campesinado fue un factor importante en la generación de respuestas masivas. El 15 de junio de 1989, en Los Mochis, Sinaloa, Salinas de Gortari señaló la inconveniencia de dar

mayores incrementos a los precios de garantía, pues si se atiende esa solicitud, los asalariados pedirían aumentos para enfrentar alzas de bienes básicos y entraríamos a la carrera de aumento de precio de garantía -aumento de salario- aumento de otros precios.<sup>17</sup>

En este contexto se empezó a ensayar, como en el sorgo, un esquema de precios de concertación, en lugar de precios de garantía, como paso a la liberación total y al alineamiento de los precios con los del mercado

<sup>17</sup> *La Jornada*, 16 de junio de 1989.

internacional. Como el esquema de los precios de concertación supone la negociación entre los productores, los industriales y los consumidores, eliminando cada vez más la intermediación estatal como mecanismo regulador del mercado de granos, los productores tuvieron que enfrentarse a la Unión Nacional de Avicultores, a la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados, a la Canacina o a Albamex, y a una posición oficial que destacaba la necesidad de mantener los precios en el marco del Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE). El precio establecido a través de este innovador mecanismo sólo favoreció a grandes productores que tenían capacidad competitiva, lo que permitió generar ganancias extraordinarias en contrapunto con las pérdidas de la mayoría de los campesinos.<sup>18</sup>

Más de 3 000 trigueros que contaban con una amplia tradición de movilización y lucha, conducidos por la Alianza Campesina del Noroeste (Alcano), tomaron oficinas públicas y carreteras en abril de 1989. Mientras que la Alcano sostenía que el precio de garantía del producto debía ser de 435 000 pesos por tonelada, la SARH señalaba que éste sería de 355 000. Sumando nuevos contingentes y tensando nuevas fuerzas, los trigueros lograron que el gobierno federal diera marcha atrás e hiciera un nuevo ofrecimiento de 395 000 pesos la tonelada. Aunque los miembros de la Alcano rechazaron inicialmente la propuesta, la CNC la aprobó. A pesar de lo limitado de la respuesta oficial los trigueros obtuvieron un triunfo, aunque no al punto de llegar a tener una mayor injerencia en la definición de políticas públicas, cuestión que había sido ofrecida por el presidente.<sup>19</sup>

En otra área de conflicto, el 4 de junio de 1990, como resultado de las protestas de los productores de sorgo pertenecientes a la CNC, el gobierno federal cerró temporalmente la frontera de Tamaulipas a la importación de dicho producto. Las bodegas estaban repletas del grano mexicano, pues los industriales adquirieron producto estadounidense más barato tras el levantamiento de las barreras arancelarias. No obstante, la medida oficial resultó tardía. Los compradores privados, con su abasto asegurado, pusieron castigos por impurezas de hasta un 45% sobre el precio del producto. La intervención de Conasupo para comprar el sobrante solucionó parcialmente el conflicto, pero los productores tuvieron que absorber costos de almacenaje y de los créditos.

La apertura comercial indiscriminada creó serios problemas en otras áreas. La Coalición de Productores de Arroz hablaba en desplegado público de la crítica situación de sus representados: "lanzar a los descapita-

<sup>18</sup> Rosario Robles, "El agro y la modernización salinista", *El Cotidiano*, núm. 31, septiembre-octubre de 1989, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

<sup>19</sup> Para una descripción detallada del movimiento triguero, véase "Crónica de un movimiento inconcluso", en *Boletín de la UNORCA*, núm. 2, marzo-abril de 1989, pp. 13-16.

lizados productores agropecuarios a competir con los agricultores avanzados tecnológicamente y subsidiados en otros países, en el marco del libre comercio, es eliminar su economía familiar".<sup>20</sup>

Si la apertura comercial provocó un alud de protestas *subterráneas* que se resolvieron en el marco de los canales institucionales, la problemática crediticia propició una verdadera avalancha de quejas. Y es que más de tres años de tasas de interés enormes, acompañadas de insumos caros, precios de garantía bajos y productividad limitada, generaron un sinnúmero de carteras vencidas. Así, según el dirigente de la Federación Nacional de Productores de Café de la CNC, "cuando menos, entre Chiapas y Veracruz, la deuda por carteras vencidas en las empresas más importantes del sector social cafetalero rebasa en un alto porcentaje los 40 mil millones de pesos". El punto más alto de esta ola de descontento tuvo lugar entre julio y septiembre de 1990, cuando se realizaron dos grandes marchas campesinas rumbo a la ciudad de México.

La primera de ellas, iniciada el 17 de julio en Poza Rica, Veracruz, movilizó a cerca de 10 000 campesinos y fue protagonizada por el Movimiento de los 400 Pueblos. Tuvo como demandas centrales la aplicación de resoluciones presidenciales en la dotación de 80 000 hectáreas, otorgamiento de créditos y apoyo técnico a las comunidades. Culminó con un mitin frente a las oficinas centrales del PRI, donde el secretario general del partido los invitó a participar en la XVI Asamblea y se informó, sin dar mayores detalles, que el conflicto estaba resuelto.<sup>21</sup>

La segunda se desarrolló entre el 16 de septiembre y el 1 de octubre, y fue protagonizada por cerca de 10 000 campesinos que marcharon desde el noroeste, el Bajío y el sur rumbo a la ciudad de México. Impulsada en sus inicios sólo por la UNORCA, muy pronto fue apoyada y promovida también por la UGOCP, la CIOAC, la Alcano y grupos de la CNC. Los campesinos en lucha suscribieron un amplio pliego petitorio en el que se mezclaron demandas generales con las que exigían la modificación de la política agropecuaria con peticiones particulares de organizaciones regionales. Entre las demandas más importantes se encontraban: la restructuración de las carteras vencidas con el Banrural a partir de la capacidad real de pago de los productores; precio justo a las cosechas de soya; solución al rezago agrario; libertad a los campesinos presos y castigo a los asesinos de dirigentes; transición pactada entre las organizaciones campesinas y el Estado de la política de subsidios, y de la transformación de los aparatos de fomento estatal al campo; apertura comercial con ritmos negociados con los productores, conservando aran-

<sup>20</sup> Véase "El sector agrícola pide ayuda para afrontar el ALC", en *México Update*, 15 de junio de 1990, vol. VIII, núm. 13.

<sup>21</sup> Gustavo López, "Una marcha con Ángel", en *La Trilla*, núm. 13, México.

celes y subsidios para los productores nacionales; distribución de insumos y fertilizantes a partir de las organizaciones de productores; políticas financieras destinadas a fortalecer a las Uniones de Crédito, las empresas sociales campesinas y los fondos de reaseguramiento; mayor inversión para el campo, etcétera.<sup>22</sup>

La movilización incorporó a campesinos de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Zacatecas, Jalisco, Guanajuato, Veracruz, Guerrero, Hidalgo y Chiapas, convirtiendo sus luchas regionales en una gran acción nacional. Contó además con el apoyo del CAP, organismo que tomó la iniciativa para impulsar discusiones y abrir gestiones con secretarios de Estado y directores generales. Cuando la marcha estuvo a las puertas de la capital del país los emisarios gubernamentales presionaron intensamente para evitar su llegada, señalando que si los campesinos entraban la movilización sería considerada como *cardenista*. En tales condiciones, sólo los contingentes de la CIOAC y la UGOCP siguieron adelante.

Finalmente, las movilizaciones arrancaron respuestas importantes: se puso en la mesa de las discusiones la participación de las organizaciones campesinas en la definición de las políticas agropecuarias del gobierno; el Programa de Rehabilitación de carteras vencidas con Banrural incluyó los créditos refaccionarios vencidos hasta el 30 de abril de 1990, así como la rehabilitación de la cartera reestructurada del cultivo del algodón del ciclo primavera-verano de 1988 y la correspondiente al maíz del ciclo 1988/1989 en Sonora; se otorgaron bodegas en la Central de Abasto; se prometió concertar otro periodo de amnistía para campesinos encarcelados; se negoció la búsqueda de mecanismos para mejorar el precio de la soya y de otros productos; se formó una comisión CAP-SECOFI para analizar las alternativas de producción, industrialización y comercialización por producto, comenzando por el arroz, el sorgo, la soya y el trigo; se abrieron canales con Fertimex para establecer centros de distribución de fertilizantes bajo el control de las organizaciones de productores, etcétera.<sup>23</sup>

La movilización campesina inicialmente propuesta por la UNORCA fue un termómetro de lo que sucedía en el campo mexicano. Allí se expresaron con claridad las contradicciones que estaba abriendo la política estatal, los límites de su instrumentación y los problemas organizativos de los campesinos. De manera muy clara aparecieron las limitaciones de los convenios de concertación: firmados entre algunas organizaciones campesinas y diversas agencias gubernamentales de desarrollo rural, éstos dejaban fuera a importantes sectores del campesinado que no tenían

<sup>22</sup> Véase Javier Gil, "El movimiento campesino en los noventa", *Boletín de la UNORCA*, núm. 7, septiembre-octubre de 1990; y Luis Menses, "SOS Los campesinos en marcha", documento mecanoscrito.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

la capacidad organizativa o los canales de gestión para acceder a ellos, al tiempo que dejaban a un lado cualquier tipo de negociación o acuerdo sobre los grandes rubros de la política oficial agropecuaria. Pero no sólo eso: los campesinos se enfrentaron con un abigarrado laberinto burocrático, y a los intereses de un sector gubernamental que se encargó de limitar los alcances sociales del programa.

En otros órdenes del conflicto, aparecieron movilizaciones campesinas en el sector de los sojeros y en el de cañeros. El caso de la soya era sintomático, pues se trataba del primer producto que debía regirse por los precios internacionales, y de un sector de productores bien organizado que ya antes había dado importantes luchas por los precios. Así las cosas, en 1990 el precio interno cayó un 18% en relación con el año anterior, al pasar de 986 000 pesos la tonelada a 800 000.<sup>24</sup> Los industriales, por su parte, fueron autorizados a importar libremente el producto, sin aranceles y con créditos blandos de la Comodity Credit Corporation. Los productores se encontraron con las bodegas llenas (alrededor de 490 000 toneladas almacenadas), con un boicot de los aceiteros (hacia finales de octubre habían acopiado sólo 150 000 toneladas), y con créditos altos. La demanda de recibir un subsidio de 180 000 pesos por tonelada fue inicialmente negada por la Secretaría de Comercio, lo que llevó a que 31 ejidatarios y dos diputados se fueran a una huelga de hambre con la exigencia de un precio redituable. Finalmente, el movimiento se levantó con un triunfo parcial sobre la base de diversos estímulos y subsidios.

El conflicto cañero se desarrolló en medio de una trama compleja. La fijación de precio del producto propició una relevante movilización de productores enmarcada en serias contradicciones internas de sus organizaciones corporativas, conflictos sindicales y una soterrada lucha entre los responsables de la SARIH, que proponían un incremento, y los funcionarios de la Secretaría de Comercio que se oponían a él. De entrada, los productores se negaron a aceptar la propuesta inicial de un incremento del 26% hecho por la SARIH y se fueron al paro. Días después, esa Secretaría ofertó un 14.5% adicional a lo propuesto en un principio, lo que terminó con el conflicto, pero no sin la inconformidad de amplios sectores de cañeros que protestaron ante el Comité Ejecutivo de la Unión Nacional Cañera.

#### EL NUEVO MOVIMIENTO CAMPESINO

Más allá de las movilizaciones y protestas, en estos últimos tres años se

<sup>24</sup> Véase Julieta Medina Santos, "Ya sufren los productores de soya la primera consecuencia del ALC", en *El Financiero*, 26 de octubre de 1990.

ha desarrollado una nueva organicidad del movimiento campesino. Sus principales protagonistas han sido las organizaciones de productores, y su terreno de operación ha sido la región y la rama productiva o de servicios.

El 26 de mayo de 1990 el CAP realizó el balance de un año de actividades. Allí, las organizaciones del organismo cúpula ratificaron la vigencia del proyecto unitario. Con todo y las diferencias en algunos aspectos importantes, predominaron los acuerdos: en los documentos del balance, se expresó la exigencia de que

se atienda y resuelva en favor de los campesinos el rezago agrario, que se modifique la legislación vigente, que se amplíen los montos de inversión al campo, que se otorgue a los productores rurales precios más justos..., que se trasladen al sector social de la economía las empresas públicas que se están desincorporando, que cese la violencia contra los luchadores agrarios y las bases campesinas, que se permita con medidas efectivas la reactivación económica del campo mexicano, donde el ejido, la comunidad agraria y las empresas sociales tengan un papel preponderante y se les considere como partes fundamentales [...] Hemos insistido en que el Estado dedique más capital de inversión y crédito al campo [...] En cuanto al comercio hemos propuesto que se proteja la capacidad productiva del sector social y se le apoye para participar en los mercados nacional e internacional con la garantía de ingresos justos a los productores. En general estamos de acuerdo en que frente a la reforma del Estado y sus instituciones se abran las vías para fortalecer la organización social del campesinado.<sup>25</sup>

De hecho, el CAP pudo mantener consensos importantes y políticas unitarias hasta que se anunciaron las propuestas de reforma al artículo 27 de la Constitución.

En un proceso signado por avances y retrocesos se ha desarrollado también la lucha por modernizar la CNC. Allí, al lado de las dirigencias tradicionales, ancladas en el control de las ligas de comunidades agrarias (junto a los gobernadores), y con importantes ramificaciones en el conjunto del sistema político, ha venido creciendo una corriente renovadora encabezada por Hugo Andrés Araujo, que tiene su apoyo en una parte importante de las organizaciones económicas de la central campesina. Aunque la corriente renovadora tiene las simpatías del propio presidente de la República, su crecimiento no ha sido sencillo. A su principal dirigente se le critica su pasado en las filas de la izquierda, su tardía incorporación a la CNC, su afán por *unorquizar* la organización y su origen no campesino. Por su parte, la corriente araujista ha puesto especial énfasis en promover la organización productiva fomentando la constitución de consejos económicos estatales, establecer procesos de convergencia con otras fuerzas campesinas y crear comités de base campesinos por encima de la estructura tradicional agrario-electoral estructurada en torno a

<sup>25</sup> "CAP informa", en *La Trilla*, núm. 11, junio de 1990, pp. 24-25.

los comisariados ejidales.<sup>26</sup> Pero el avance de tal posición en el interior de las Ligas ha sido muy limitado, pues éstas han seguido, en lo fundamental, bajo el control de los gobernadores y de la vieja burocracia agrarista.

Fue en 1991 y 1992 cuando la corriente renovadora empezó a tener algunos avances relevantes. El 4, 5 y 6 de enero de este último año, en la ciudad de Veracruz, representantes de casi 700 organizaciones de productores se reunieron en el marco de los debates sobre las reformas al artículo 27 constitucional y el acto conmemorativo de la ley agraria de 1915, para discutir propuestas para la formulación de la ley reglamentaria del nuevo artículo 27 constitucional y formular un programa unitario para el movimiento campesino. Se debatió sobre los "10 Puntos para Libertad y Justicia en el Campo Mexicano", presentados por Salinas el 14 de noviembre de 1991. Se habló de la "nueva alianza Estado-campesinos", sobre los nuevos movimientos rurales y sobre las reformas en curso.

Aunque en el encuentro participaron básicamente organizaciones de productores cenecistas, éste no fue un acto del organismo oficialista. La participación de la UNORCA, UGOCP, Alcano y otras organizaciones regionales autónomas dio al evento un carácter plural. Por lo demás, la reunión prefiguró la construcción de un nuevo polo de agrupamiento campesino, estructurado básicamente en torno a empresas sociales rurales y a organizaciones de productores. El encuentro de Veracruz avanzó también en definir los perfiles "del movimiento campesino de cara al fin de siglo", una nueva relación entre los campesinos y el Estado y un programa de lucha para el periodo. En sus conclusiones, el encuentro retomó una buena parte de las aportaciones pragmáticas generadas por el segmento del movimiento campesino que a partir de los años ochenta comenzó a luchar por la apropiación del proceso productivo, articulado en mucho a partir de la UNORCA (organización de la que Hugo Andrés

<sup>26</sup> *Ibid.* En palabras de Hugo Andrés Araujo: "El camino que hemos seguido desde la CNC ha consistido, primero, en construir un bloque de fuerzas en el sector rural que reconociera la pluralidad de fuerzas del movimiento campesino y las uniera; segundo, en el desarrollo de proyectos organizativos por ramas de producción; tercero, en avanzar en el terreno de una participación plural interior del partido, y en un nuevo tipo de participación en el trabajo municipal y de base [...] Hemos recorrido, desde la CNC, la vía que va desde el terreno puntual de la demanda agraria, de la demanda económica y regional, al desarrollo de un planteamiento de carácter nacional que asuma la pluralidad de las nuevas fuerzas sociales en el campo y que reconozca la necesidad de promover nuevas estrategias organizativas en el terreno económico. Pero ello desde el concepto de autonomía, entendido no como independencia del movimiento campesino, sino como capacidad de autogobernarse, de dirigir sus propios proyectos, y de manejar sus alianzas con fuerzas diversas, incluyendo al sector público y al sector privado." (Julio Moguel, entrevista a Hugo Andrés Araujo: "Los nuevos paradigmas del desarrollo rural", suplemento "El ejido, a debate", *Unomásuno*, 25 de noviembre de 1991.)

Araujo fue fundador y dirigente) y redes regionales y sectoriales como la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC).

Entre los procesos regionales de *apropiación del proceso productivo* destaca la experiencia de la Alcano, donde convergen algunas de las experiencias de organización productiva más relevantes del país, enclavadas básicamente en el sur de Sonora y norte de Sinaloa. La Alianza Campesina del Noroeste ha protagonizado algunas de las luchas más relevantes por el incremento de precios de productos como la soya o el trigo. Su base social ha sido una de las más castigadas con la apertura indiscriminada de las fronteras y el sesgo neoliberal de la política macroeconómica, lo que ha provocado que en lugar de ser un sector susceptible de aceptar la política salinista hacia el agro, se haya convertido en una franja de resistencia a ella.

Significativos son también los procesos de construcción de alianzas regionales desarrollados a partir de los módulos regionales de la UNORCA. Destacan, además de la misma Alcano (donde participan unorquistas), la Alianza Campesina de Guerrero, la Alianza Campesina de Michoacán, la Alianza Campesina de las Huastecas, la Alianza Campesina de Zacatecas y otros procesos similares desarrollados en el Bajío. En esta misma línea se encuentra la Alianza de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Sur, que nació con el eje estructurador de las organizaciones productoras de café, a partir del seminario *Perspectivas del Movimiento Campesino Nacional* efectuado en Oaxaca los días 23 y 24 de febrero de 1991, y del *Primer Encuentro Campesino del Sur-Sureste*, realizado en Matías Romero, Oaxaca, el 6 de julio del mismo año.<sup>27</sup> En lo que se refiere a la convergencia por ramas de actividad, destaca centralmente el caso de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC). Desde muchos puntos de vista, la CNOC es un modelo de lo que será el movimiento campesino del futuro: red de empresas sociales, federaciones de productores, cámara gremial y equipo técnico-profesional de apoyo.<sup>28</sup>

Aunque los encuentros forestales y la formación de redes del sector son tan antiguos como los encuentros de convergencia desarrollados por la UNORCA (1982-1985), y en algunos momentos se tocan, es hasta 1990 cuando adquieren madurez y presencia. Estas *convergencias*, que se desarrollan en no menos de tres vertientes organizativas (UNORCA, CNC, Pacto de Alvarado), tienen como punto de arranque la existencia de organizaciones campesinas regionales en Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Durango, Chihuahua, Michoacán, Quintana Roo y Campeche, que han

<sup>27</sup> CNOC, "Hacia la integración de una alianza campesina sur-sureste", *Boletín Informativo de la CNOC*, núm. 3, junio de 1991.

<sup>28</sup> Sobre la CNOC, véase en este libro mi trabajo, y los de Julio Moguel y Josefina Aranda.

tenido avances significativos en los procesos de producción, comercialización y abasto.<sup>29</sup> Más reciente ha sido la formación de la convergencia de organizaciones productoras de maíz. Nacida del Encuentro Campesino de Experiencias y Alternativas para la Comercialización del Maíz realizado del 8 al 10 de junio de 1991 en Etzalán, Jalisco, y del Segundo Encuentro del mismo nombre efectuado el 21 y 22 de septiembre en Atlacomulco, llegó a reunir en este último evento a 74 organizaciones de productores de 14 entidades federativas, bajo el acuerdo unánime de rechazar la incorporación de los granos básicos (especialmente el maíz) en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio. Otros acuerdos importantes de la *convergencia* de maiceros: *inducción* del programa de compras de la Conasupo a centros actualmente cerrados; habilitación de los centros de recepción de las organizaciones como centros libres a bordo de Conasupo; manejo de bonificaciones PACE a través de boletas colectivas manejadas por las organizaciones; convenios para entrega de bonificaciones por adelantado; capacitación y habilitación a los hijos de ejidatarios como almaceneros-analistas; asignación de pagadores en lugares más cercanos a las compras; equipamiento con básculas de piso.<sup>30</sup>

El proceso de convergencia de los sorgueros se inició a partir del Foro de Organización de los Productores para la Producción y Comercialización de Granos, efectuado en octubre de 1991 en Pénjamo, Guanajuato, con la asistencia de más de 120 representantes ejidales. El Foro analizó las condiciones productivas y comerciales del sector, la situación de los productores de granos frente al Tratado de Libre Comercio, y acordó mecanismos de apoyo a la comercialización y formas de coordinación y apoyo mutuo. Otros temas de discusión fueron las carteras vencidas y la necesidad de aplicar programas de contingencia.<sup>31</sup>

Aunque la formación de Uniones de Crédito en el sector social es un proceso iniciado desde 1980, con la lucha de la Coalición de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo, y desde que la UNORCA *incubó* 14 uniones más en distintos estados de la República a partir de 1986, es hasta 1990 cuando logra articularse una red efectivamente plural de estas instituciones auxiliares de crédito, con la participación de la CNC, la UNORCA y la UGOCP.<sup>32</sup> Cabe destacar, a la vez, la formación de la Asocia-

<sup>29</sup> Un recuento de este proceso, en Gustavo Chapela, "De bosques y campesinos: problemática forestal y desarrollo organizativo en torno a diez encuentros de comunidades forestales", en varios autores, *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, *op. cit.*

<sup>30</sup> "Memorias del I y II Encuentros Campesinos de Experiencias y Alternativas para la Comercialización del Maíz", mecanuscrito, junio-septiembre de 1991.

<sup>31</sup> "Memoria del Foro de Organización de los Productores para la Producción y Comercialización de Granos", mecanuscrito, octubre de 1991.

<sup>32</sup> Isabel Cruz y Martín Zubire, "Las Uniones de Crédito Agropecuarias: una red que viene de lejos", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, *op. cit.* La naciente red tuvo que enfrentar la animadversión del gabinete económico-financiero, que veía en ella un intruso, y

ción Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e Insumos Agropecuarios, en acto público realizado el 15 de octubre de 1991 en Oaxtepec, Morelos. Allí, alrededor de 150 representantes campesinos, que agrupaban 34 centros de distribución primaria de agroquímicos en 14 estados del país capaces de distribuir cerca de 280 mil toneladas de abonos químicos, decidieron que la naciente organización tomara la forma de asociación civil, y tuviera el objetivo fundamental de enfrentar los retos de la desincorporación de Fertimex.<sup>33</sup>

Otra área reciente de *convergencias* campesinas ha sido la de la lucha ecológica. En 1991 se realizaron varios encuentros nacionales que apuntaron en dicha dirección: el Primer Encuentro Nacional de Agricultura Orgánica efectuado en la ciudad de Oaxaca del 25 al 27 de abril de 1991, con la asistencia de cerca de 200 representantes de diversas organizaciones; el Segundo Simposio sobre Pueblos Indios y Recursos Naturales en México, patrocinado por el INI, que se llevó a cabo entre el 5 y el 9 de junio del mismo año, y la Primera Reunión Regional del Pacífico Sur de Organizaciones Indígenas, Campesinas y de Pesca para la Conservación y el Desarrollo, efectuada entre el 5 y 7 de septiembre en Juchitán, Oaxaca. Según Víctor Manuel Toledo,<sup>34</sup> existen alrededor de 30 organizaciones campesinas, la mayoría de procedencia indígena, que realizan algún tipo de lucha ambientalista.

Como parte de este proceso de rearticulación y convergencias campesinas, los días 26 y 27 de octubre de 1991 se efectuó en la ciudad de México una reunión nacional de dirigentes campesinos regionales pertenecientes a diversas organizaciones nacionales. Los temas: el Tratado de Libre Comercio, la lucha por abatir el rezago agrario, la propia convergencia campesina nacional y las definiciones de política agropecuaria del gobierno.<sup>35</sup>

#### MOVIMIENTO CAMPESINO Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Sin la rapidez del mundo urbano, las organizaciones campesinas fueron abriendo la discusión sobre el acuerdo económico trinacional entre México, Estados Unidos y Canadá. Poco a poco, a través de decenas de foros y de encuentros regionales y nacionales, fue quedando clara la enorme

un problema por el interés de los productores de mantenerla alejada de los tradicionales mecanismos de control político. A pesar de ello, la red se ha consolidado y ha crecido como una opción entre los sectores mejor organizados y capitalizados del campesinado.

<sup>33</sup> Véase "Se asocian distribuidores de fertilizantes", en *La Trilla*, núm. 20.

<sup>34</sup> Véase el trabajo de Víctor Manuel Toledo en este libro.

<sup>35</sup> Para una crónica de este evento, véase Manuel Fernández, "Los dirigentes campesinos regionales en el debate sobre el ejido y la modernización", en el suplemento "El ejido a debate", *Unomásuno*, 4 de noviembre de 1991.

desigualdad que existe entre las agriculturas y políticas de los tres países; la enorme brecha que los separa en niveles de productividad, de capitalización, de tecnificación y de subsidios.<sup>36</sup>

Una de las primeras respuestas a la firma del Tratado de Libre Comercio provino del IV Encuentro Nacional de la UNORCA realizado en Fresnillo, Zacatecas. Entre otros resolutivos, definió que

el tratado debe garantizar la protección al sector agropecuario considerando las diferencias tecnológicas y productivas entre los países firmantes; debe garantizar la producción nacional de alimentos como condición de soberanía nacional; debe definir las condiciones de participación de cada producto, determinando en cada caso el periodo de apertura; debe establecer un periodo de transición en el cual la política agropecuaria se encamine a fortalecer a los sectores productivos mayoritarios, impulse las bases para la competitividad y establezca mecanismos compensatorios como subsidios selectivos y aranceles; debe considerar la fuerza de trabajo, y deberá suscribirse a los límites que impone la Constitución, garantizando la protección irrestricta de la propiedad social de la tierra.<sup>37</sup>

La CNC reclamó un lugar en las negociaciones y en el diseño del Tratado. Partiendo de que la "liberalización ya está dada", planteó que el TLC implicaría generar reglas claras para el intercambio comercial y que sería un instrumento para romper los *cuellos de botella* impuestos a las exportaciones mexicanas. En la perspectiva cenecista, la estrategia de negociación debía contemplar varios aspectos: obtener las mismas condiciones obtenidas en el GATT; pugnar por una apertura gradual, estableciendo tiempos de ajuste para todas las ramas productivas; establecer cláusulas de salvaguarda con relación a la reciprocidad de la apertura; definir ritmos y plazos a la liberalización, con el objeto de capacitar a los inspectores sanitarios y agentes aduanales, y "ganar" para los productores una cultura empresarial y exportadora; no incorporar el maíz y el frijol en las negociaciones.<sup>38</sup>

Por su parte, el CAP acordó plantear que la apertura debía ser gradual, con trato diferencial para los productores. Sostuvo la necesidad de que el campo contara con mayores subsidios para abatir los altos costos de producción, al tiempo que manifestó su preocupación por la falta de protección para los granos básicos. Señaló la necesidad de que éstos, junto con la madera y la leche, quedaran fuera de las negociaciones.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Laura Carlsen y Rosario Robles, "Agricultura y Acuerdo de Libre Comercio", en *El Cotidiano*, núm. 40, marzo-abril de 1991.

<sup>37</sup> "Resolutivos del IV Encuentro de la UNORCA", mecanuscrito, 1991.

<sup>38</sup> Hugo Andrés Araujo, "El TLC y los productores rurales", *El Nacional*, 3 de junio de 1991.

<sup>39</sup> "Apertura gradual en el campo, propone el CAP", *La Jornada*, 11 de septiembre de 1991.

En otro orden de actividades, se desarrollaron distintos foros y reuniones entre productores de los tres países implicados. El punto culminante de este proceso fue el Encuentro Trinacional sobre Agricultura, Medio Ambiente y Tratado de Libre Comercio, realizado en la ciudad de México del 14 al 17 de noviembre de 1991.<sup>40</sup>

#### MOVIMIENTO CAMPESINO Y REFORMAS AL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL

Las reformas al artículo 27 constitucional estuvieron precedidas por un intenso debate dentro del gobierno. *Privatizadores* contra *ejidalistas* se expresaron al lado de un amplio abanico de posiciones intermedias. La redacción final de la propuesta de cambios inclinó la balanza hacia los privatizadores, aunque tuvo que incorporar matices e ideas de las otras vertientes expresadas en el gabinete.

La respuesta inicial de las organizaciones campesinas fue de un rechazo casi generalizado, para pasar después a matizar sus posiciones. Así, el 11 de noviembre, el coordinador del CAP, Álvaro López Ríos,<sup>41</sup> señaló que la iniciativa presidencial representaba una "contrarreforma agraria". La propuesta presidencial resumida en los "10 Puntos para Libertad y Justicia en el Campo" atemperaron los ánimos: la respuesta campesina había impuesto un vuelco en la correlación de fuerzas que obligaba a dar concesiones que originalmente no se había pensado dar. Muy rápidamente se conformaron tres grandes posiciones en el interior del movimiento campesino: la de quienes se sumaron a ellas con disposición y unos cuantos reparos, formada por la mayoría de las organizaciones y el sector hegemónico de la UGOCP; la de quienes se opusieron a ellas con beligerancia y llevaron a la firma del Plan de Aneneuilco y a la conformación del Movimiento Nacional de Resistencia y Lucha Campesina (Monarca); la de quienes se ubicaron en una posición intermedia,

<sup>40</sup> El encuentro fue organizado por la UNORCA y la CNOC (México), el Institute for Agricultural and Trade Policy, el Texas Center for Policy Studies y Diálogos US-México (Estados Unidos), y por Common Frontiers y el Canadian Center for Alternative Policy (Canadá). El evento fue la culminación de otras reuniones realizadas en Estados Unidos, así como de giras de productores mexicanos (forestales, lecheros y cafetaleros) a Estados Unidos, y de lecheros y maiceros norteamericanos a México. Fue, asimismo, punto de arranque para un proceso de intercambios mutuos mucho más profundo.

<sup>41</sup> En la antesala de las reformas al 27 constitucional llegó a la dirección del CAP el profesor Álvaro López, dirigente nacional de la UNTA. Su llegada a este puesto estuvo precedida de fuertes conflictos internos protagonizados por quienes apoyaban su candidatura, y quienes buscaban impulsar el nombramiento de Juan Leyva, dirigente de la Alcano. La disputa tuvo, como telón de fondo, la presunción de que habría una coyuntura particularmente compleja marcada por las negociaciones del TLC y la inminente reforma del ejido. Finalmente, el CAP resolvió nombrar al dirigente de la UNTA como su coordinador y a Juan Leyva como su sucesor.

de apoyo a algunos aspectos de la iniciativa y de rechazo a otros: la UNORCA y algunas de las nacientes *convergencias*.

Días después, la decisión gubernamental de hacer firmar al conjunto de las organizaciones campesinas nacionales un manifiesto campesino en apoyo a las reformas, precipitó una compleja situación de rupturas, deslindes y llamados de *rendición de cuentas* en la mayoría de las organizaciones campesinas autónomas e independientes: la UGOCP decidió iniciar un proceso de disolución; la UNORCA pasó por un proceso de reacomodo de fuerzas y de autocrítica interna; la Alcano sufrió un fuerte debate interno, que prefiguraron también rupturas o divisiones. En contra de lo que muchos esperaban, la posición del CAP distó mucho de ser sumisa a las iniciativas gubernamentales, al punto de que llegó a presentar, en comparecencia programada en la Cámara de Diputados, un fuerte documento de críticas a las reformas.

El conjunto de la lucha en torno a las reformas estuvo impregnada de connotaciones partidarias. La promulgación del Plan de Anenecuilco estuvo enmarcada en la lucha que desde el cardenismo partidario se estableció entre diversos núcleos dirigentes de organizaciones campesinas por hegemonizar las protestas frente a las reformas y ganar posiciones en el interior del PRD. Por su parte, la forma del Manifiesto campesino se inscribió en la lucha que una corriente política dentro del Estado llevó a cabo para mostrar que era ella la que tenía la relación con el movimiento de masas y las organizaciones de productores y, en consecuencia, que era ella la que tenía la posibilidad de llevar adelante e implementar las reformas.

El debate, entonces, no se dio sólo entre quienes estaban a favor o en contra de las reformas, sino también entres quienes sustentaban posiciones similares y aspiraban a hegemonizar los movimientos campesinos y las estructuras partidarias. En este contexto, una buena parte de las posiciones intermedias esbozadas por diversas organizaciones campesinas, que planteaban su acuerdo con parte de las reformas y su rechazo de otras, quedaron prácticamente anuladas en el proceso de las discusiones.

#### NUEVO TERRENO DEL MOVIMIENTO CAMPESINO

La aprobación de las reformas al artículo 27 constitucional colocan al conjunto del movimiento campesino ante un nuevo terreno de desarrollo. Con ellas, la relación entre los campesinos y el Estado sufrirá una profunda transformación, y la función mediadora de la dirigencias agrarias se modificará drásticamente. La disputa por la hegemonía del movimiento campesino ha quedado abierta.

A favor o en contra, con la lucha partidaria o sin ella, las reformas son ya un hecho que coloca al conjunto de las organizaciones campesinas sobre un nuevo  *piso*. Durante años, el esquema de funcionamiento de la mayoría de estas organizaciones era similar al que existía en la CNC. Ésta se formó al calor de la reforma agraria cardenista y su estructura giró en torno a la lucha por la tierra, los comisariados ejidales y las ligas agrarias que las federaban. La organización campesina era así, básicamente, un instrumento político-electoral y de gestión económica y financiera, pero no un aparato capaz de promover la organización de los productores y la productividad en el campo. Su papel en la formación del Estado nacional fue fundamental; sus intermediarios políticos pasaron a formar parte sustancial de la clase gobernante.

Mientras tanto, las empresas campesinas formadas bajo el cobijo de la CNC estuvieron sujetas siempre a una serie de presiones políticas que impidieron su funcionamiento eficiente. Cuando la CNC dejó de luchar por la tierra, otras organizaciones ocuparon ese espacio. El esquema organizativo y la lógica política de estas últimas organizaciones fueron, sin embargo, similares a las de la CNC en la mayoría de los casos. Sólo unos cuantos destacamentos campesinos independientes o de un área *gris* pudieron romper con esa lógica, desplazando el terreno de la lucha a la construcción de empresas sociales campesinas capaces de  *apropiarse del proceso productivo*.

Las reformas al artículo 27 de la Constitución llevan a que el esquema tradicional de funcionamiento de las organizaciones campesinas se vuelva inoperante. Primero, porque al cancelar el reparto agrario y procurar el fin del rezago agrario les quita  *materia de trabajo* y a una parte de sus  *clientes*. Segundo, porque al establecer el pleno dominio sobre la parcela, flexibilizar la asociación entre los productores y otros agentes económicos y permitir que las sociedades mercantiles adquieran terrenos rústicos, somete a los productores a las fuerzas del mercado sin que medie para ello una legislación protectora. Ello lleva a que el nuevo terreno del movimiento campesino sea el que permite la articulación de un sistema de empresas campesinas —productivas, comerciales y de servicios—, capaces de competir en el mercado y de participar en la elaboración de propuestas viables para el desarrollo de políticas públicas. El nuevo movimiento campesino estará estructurado, en mucho, a partir de federaciones por rama de productores y de servicios, de redes de empresas sociales y de  *cámaras* que representen a sectores específicos. Tercero, porque el desarrollo de grandes conglomerados agroindustriales (resultado de la aplicación de las reformas) pone en el centro de la acción de las centrales campesinas la lucha por la sindicalización de los trabajadores agrícolas, por salarios y mejores condiciones de trabajo, y por programas de bienestar social para ellos y sus familias.

Todo ello replantea dramáticamente el terreno de operación de las dirigencias campesinas, así como la *funcionalidad* misma de las centrales. En el contexto de las actuales reformas constitucionales se vuelve necesario un nuevo tipo de agrupamiento social, de igual manera que la reforma agraria en la primera mitad del siglo *produjo* al cenecismo. Y ello ya tiene sus áreas comunes de partida: como hemos visto, en los últimos años se ha venido construyendo una serie de redes de productores por rama de actividad que son, junto con otras organizaciones campesinas, gérmenes de una nueva organicidad campesina. Incluso dentro de la CNC, aunque no sin serias dificultades, ha avanzado una corriente renovadora que busca poner en el centro del movimiento la organización en los terrenos de la producción, la comercialización, el abasto.

Pero el camino aún es incierto. La construcción de un nuevo movimiento campesino acorde con el nuevo terreno generado por las reformas constitucionales sólo será posible si éste se concibe como parte de un proceso de convergencias autónomas y plurales. ¿Estará el actual equipo gobernante dispuesto a sacrificar su estructura de control electoral sobre el cuerpo social del campesino? ¿Estará dispuesto a aceptar la formación de una confederación no afiliada al partido del Estado, en aras a permitir que la autonomía de los productores realmente se desarrolle? De la respuesta a estas interrogantes dependerá en mucho la forma que adopte la nueva organicidad campesina.

Mientras tanto, y en un plazo inmediato, el movimiento campesino deberá resolver tres cuestiones básicas. La primera implica el poder negociar de manera adecuada la enorme cantidad de carteras vencidas existentes. La segunda se refiere a la posibilidad de resolver el rezago agrario en términos realmente favorables para los campesinos sin tierra y no para los grandes propietarios. La tercera remite a la inserción de los productores en el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad: una real participación de los productores, al margen de los nuevos intermediarios estatales, permitirá enfrentar menos desfavorablemente el nuevo papel de las relaciones de mercado en el campo.