

**Programa
de reformas para
el sistema ejidal***
Gustavo Gordillo

La constitución del campesinado pobre como una fuerza social con relevancia nacional, pasa necesariamente por un proceso de convergencia de movimientos regionales. Ese proceso sólo puede darse de cara a dos problemáticas que constituyen en su combinación el espacio crítico de esa convergencia. En primer término, la constatación de que la diversidad del movimiento campesino es producto no sólo de circunstancias étnicas, regionales o de estrato social, sino del mismo carácter multiforme de la lucha campesina. En segundo término, que la organicidad del movimiento campesino debe tener su sustento en un programa global de reformas sociales cuyo eje es la lucha por la apropiación del excedente generado en el medio rural.

La problemática de la diversidad del movimiento campesino nos lleva de golpe a la discusión de las formas orgánicas más adecuadas para contener esa diversidad que es al mismo tiempo la fortaleza de los movimientos sociales en el campo. No está de más recordar que las formas autogestionarias han estado siempre presentes en las luchas campesinas en nuestro país. Ello ha supuesto que la única manera de desarrollar las complejas y diversas luchas rurales es a través de una estructura orgánica dotada de flexibilidad capaz de expresar sensibilidad política para adaptarse a las diversas circunstancias y ritmos que imponen los cambios de coyuntura. Pero más allá de eso, las formas autogestionarias esbozan, de manera incipiente, los trazos de una sociedad sustentada en la asociación libre de los productores. La eterna pregunta —muy presente en la práctica política de la izquierda— sobre la forma de garantizar una dirección política unificada, ha sido respondida por los movimientos campesinos en un terreno distinto al estrictamente orgánico, ya que ese papel de aglutinamiento político ha sido logrado en principio a partir del planteamiento programático.¹ Quizás el ejemplo más conocido sea el papel que el Plan de Ayala jugó en la aglutinación del movimiento zapatista. Lo que

¹* Este trabajo forma parte de una investigación más amplia realizada conjuntamente con Fernando Rello y patrocinada por la Facultad de Economía (UNAM) y Conacyt.

Vale la pena enfatizar que se toma la noción “programática” en un sentido amplio, queriendo significar no sólo la condensación de determinados objetivos políticos de un movimiento social sino también su *estado de trabajo*, sus métodos de lucha, sus tácticas.

parece claro en todo caso es que una centralización esencialmente programática es una forma efectiva de garantizar el despliegue y desarrollo de la diversidad de las luchas campesinas.

El segundo aspecto, es decir la participación de las organizaciones autogestionarias campesinas en la transformación de la sociedad, supone una estrategia política encaminada a la conquista de la hegemonía en las condiciones de un Estado ampliamente desarrollado y que posee una enorme reserva ideológica —cristalizada en diversos aparatos de Estado. En ambos casos los objetivos políticos son distintos aunque convergen en un mismo proceso de largo plazo. En primer término, avanzar en la defensa del trabajo y del excedente campesino implica ganar espacio en los propios aparatos del Estado capitalista —en una perspectiva de transformación socialista. Es decir, se pretende disputar la hegemonía burguesa en el marco institucional prevaleciente. Esto no debe interpretarse como una política de “infiltración” en los aparatos a través de puestos administrativos, sino como una política de copamiento político y social de éstos. Se busca refuncionalizar los aparatos, en el *terreno de los aparatos*, en la perspectiva de los intereses del movimiento campesino. Por otro lado y dado que no sólo se trata de modificar el funcionamiento del Estado capitalista, sino de *transformarlo*, la conquista de espacios en la sociedad civil tiene que contemplarse en la perspectiva del desmantelamiento del Estado capitalista. Entre ambos aspectos de esta estrategia política existe una tensión irreductible, ya que los métodos de lucha y su expresión orgánica no son los mismos. Ésta no se deriva, como pudiera suponerse, porque en un caso se trate de una lucha que privilegia la negociación, y en otro caso, de una lucha que da primacía al enfrentamiento. En ambos niveles la negociación y el enfrentamiento son momentos de un proceso general de lucha. También en ambos casos una política de reformas sociales —enmarcada en lo que Gramsci denomina guerra de posiciones— implica la conquista de espacios en la sociedad civil y en el propio Estado.

Si decimos que este programa de reformas sociales tiene por eje la lucha por el excedente generado en el medio rural, es porque ésta expresa la confluencia de las dos vertientes fundamentales en las luchas recientes del movimiento campesino: la afectación del neolatifundio y la apropiación campesina del proceso productivo. Primero, sobre la afectación del neolatifundio. Ello no sólo significa la lucha por la expropiación del capital “territorializado”, sino también el desmantelamiento del conjunto de mecanismos en el terreno de la circulación de mercancías, del mercado de dinero, de la política de precios y de las instancias políticas que han hecho del neolatifundio un espacio social que desborda la sola concentración de grandes extensiones de tierra en unas cuantas manos, como antaño. Aquí la lucha por la apropiación del excedente generado en el campo pasa por la construcción de una base propia de

acumulación del movimiento campesino.

Sobre la apropiación campesina del proceso productivo. No se trata sólo de encuadrar el proceso técnico de producción en manos de los propios campesinos; se trata, sobre todo, de definir el proceso de desarrollo rural en función de los objetivos de bienestar social del campesinado y de sus exigencias de lucha. El control de los mecanismos de asistencia técnica, de comercialización, de crédito, de adquisición de insumos, tienen que estar sustentados en un proyecto de fortalecimiento y autogestión de la economía campesina, para que los mecanismos de retención del excedente económico generado en las unidades campesinas esté al servicio de su cohesión interna y no de su diferenciación social. En la medida en que también implica la apropiación del *proceso de producción de alimentos*, puede convertirse en el puente material que permita cristalizar la alianza del campesinado con el proletariado urbano. Pero sobre todo en la medida que la apropiación campesina del proceso productivo exige una radical transformación de la política de desarrollo rural prevaleciente, de lo que se está hablando esencialmente es de una estrategia de constitución de polos de *poder campesino*.

La auto gestión campesina, la lucha en el terreno de las instituciones, la lucha en el terreno de la sociedad civil, una estrategia de guerra de posiciones, un programa de reformas sociales, afectación del neolatifundio y apropiación campesina del proceso productivo: todo ello conforma lo que denominamos un *proyecto de bloque social alternativo en el medio rural*. A desmenuzar sus principales aspectos dedicaremos las siguientes páginas.

I. EL EJIDO COMO APARATO DE ESTADO

La unidad básica de organización campesina en México es el ejido, el cual se constituye en un espacio territorial, económico, jurídico-político e ideológico. Como producto de la lucha de clases en el campo, el ejido es un aparato de representación directa del campesino con tierra y, por tanto, de auto gobierno de las masas campesinas. Pero por otro lado, en la medida en que se convierte en eje de la dominación estatal en el campo, funciona como un aparato de Estado. Su consolidación política en el medio rural frente a otras fuerzas sociales que disputaban la hegemonía —la Iglesia, la burguesía terrateniente, y el propio movimiento campesino— va a determinar el predominio del ejido como aparato de Estado. El origen social del ejido, empero, impide que se cancele su expresión como órgano de representación campesina y, en buena medida, la lucha en el interior del ejido supone un constante proceso por apropiarse de su organismo natural de lucha.

Como todo aparato de Estado, es un terreno privilegiado de lucha de clases. Por ello cuando hablamos de *ejido transformado* nos referimos a un proceso de lucha de clases tendiente a devolverle a éste su carácter de órgano de autogobierno de las masas campesinas, es decir, tendiente a convertirlo en órgano de poder campesino. Para analizar los grandes trazos de este proceso, es indispensable en primer lugar analizar la característica del ejido como aparato de Estado.

Conviene recordar que el acto jurídico que da origen al ejido —es decir, el Artículo 27 constitucional— establece dos tipos de derecho de la propiedad: los derechos individuales para personas físicas (pequeña propiedad) y los derechos colectivos para personas morales genéricamente conocidas como pueblos. Con esta distinción se funda jurídicamente el carácter tutelar de la relación del Estado con los “pueblos”, al establecerse un tipo de propiedad, al margen de las relaciones mercantiles, que sujeta a sus propietarios (comuneros y ejidatarios) a una amplia gama de atribuciones discrecionales que como facultad exclusiva se adjudica el Estado, tanto en la Constitución como en la Ley Federal de Reforma Agraria. Soto y Gama llamó la atención sobre este hecho cuando señaló que

la propiedad pertenece en común a la colectividad, ¿por qué?, porque la colectividad tiene derecho de imponer modalidades a esa propiedad, mejor dicho, a ese usufructo, por esto el *disfrute* es privado, porque el lote se da para que se disfrute en todos sus productos, en toda la cosecha por la persona que lo recibe; pero esta última ¿tiene la propiedad privada del derecho romano, la propiedad típica del capitalista? evidentemente que no [...] no tiene, pues, el tercero de los derechos característicos de la noción íntegra de la propiedad [...] el derecho de disponer, el de abusar, no lo tiene [...] recibe pues la tierra como una función social; no tiene el derecho de abusar. Y el abuso peor que se puede hacer de la tierra es no trabajarla.

En síntesis, la detentación de la tierra se le adjudica al ejidatario o comunero como *jefe de familia* y la propiedad jurídica se le otorga, de manera limitada, al núcleo de la población. La propiedad económica de la tierra, es decir, la capacidad para destinarla a distintos fines, es atributo exclusivo del Estado. Empero, existirán diversas modalidades de esta propiedad económica de acuerdo con las distintas funciones económicas que tenga asignado el sistema ejidal. Por esto resulta pertinente concebir al ejido como una unidad de producción —que disfruta limitadamente del producto pero no de los medios de producción— sujeta a unidades externas que al disponer efectivamente de los medios de producción —y entre éstos de manera destacada la tierra— fijan los límites para el uso y asignación del

producto obtenido. Estas entidades externas —los aparatos económicos privados, como por ejemplo los complejos agroalimentarios— ejercen funciones esencialmente económicas, y entonces los mecanismos de exacción de excedente se rigen básicamente por criterios de ganancia privada; o bien ejercen funciones de política económica —como los aparatos económicos de Estado, por ejemplo, Banrural— y entonces los mecanismos de exacción de excedente obedecen a criterios de reproducción y mantenimiento del sistema capitalista en su conjunto. Es evidente que en la medida en que el ejido asume el control del proceso productivo agropecuario, es decir, la propiedad económica de sus medios de producción, limita la intervención de estas unidades externas. Pero, por otro lado, el itinerario histórico del ejido lo acredita como un eficaz organismo de control político sobre los campesinos cuya función política —garantizar la estabilidad social en el medio rural— asume modalidades distintas de acuerdo con las distintas coyunturas en el medio rural.

De suerte que nos encontramos con un aparato de Estado que es, *a la vez*, unidad de producción y organismo de control político. La articulación interna de ambos aspectos del ejido estará determinada por la inserción del sistema ejidal en el patrón de acumulación prevaleciente. Conviene recalcar que esto no es resultado ni de la voluntad de una entidad omnipotente al margen de las fuerzas sociales, ni de leyes ciegas que funcionan con una especie de visión teleológica, sino un producto de las luchas de clases: de las características del bloque en el poder, de las alianzas de clases, del papel de las clases subalternas, etcétera. Por ello de una etapa a otra, al cambiar su predominio como órgano de control político o como unidad de producción, también se modifica el *contenido* de cada una de las expresiones del ejido como aparato de Estado.

Por lo anterior el aparato ejidal no puede analizarse como si fuera un organismo inmutable, al margen de los procesos históricos. Claramente vamos a descubrir dos grandes etapas en la constitución interna del ejido y su inserción en el patrón de acumulación prevaleciente.

En una primera etapa se exige al ejido mantener cierto nivel de producción para la subsistencia, a efecto de garantizar la reproducción y el mantenimiento de la fuerza de trabajo rural en el interior del ejido, al tiempo que se le libera para que pueda —generalmente de manera temporal— emigrar y contratarse como mano de obra asalariada. Ello supone sobre todo *regular y controlar* el acceso a la tierra, única vía para garantizar ese nivel de producción de subsistencia. En consecuencia, para llevar a efecto la función económica asignada al aparato ejidal se requería el predominio de la función política ejercida sobre todo a través del Departamento Agrario y de los aparatos corporativos. La expresión del ejido como unidad de producción no se cancela sino que se subordina. Ésta consiste en constituir al

ejido como una reserva de mano de obra barata; barata precisamente porque su reproducción y mantenimiento están garantizados, al menos en parte, en el ejido. A partir de esa compleja red de intereses se reguló el acceso a la tierra desde una doble perspectiva. A través del control ejercido sobre las instancias dirigentes en el ejido se tuvo a mano una poderosa palanca jurídico-política que, mediante las depuraciones censales, las nuevas adjudicaciones, etcétera, permitió un lento y encubierto proceso de acaparamiento de parcelas y de rentismo generalizado. Ello liberó mano de obra que, desposeída realmente de su principal medio de producción, aunque con un colchón de subsistencia producto del rentismo, no tuvo más remedio que acudir al mercado de trabajo en las condiciones ya señaladas anteriormente. Por otro lado, se convirtió en la base original de acumulación de capital por parte del cacicazgo ejidal.

La otra perspectiva tiene que ver con la presión que ejercen los campesinos sin tierra y la respuesta estatal frente a ésta. Una buena parte de esa presión —tras los repartos agrarios de los años treinta— es resultado del propio crecimiento natural dentro de los ejidos. Bien sea que asuma la forma de lucha por la ampliación del ejido o por una nueva dotación, el grueso de estos solicitantes está constituido por hijos de ejidatarios o por avecindados en el núcleo de población. En cualquier caso existe un sólido vínculo con el ejido, de suerte tal que, por lo menos en parte, su mantenimiento y reproducción como fuerza de trabajo están asegurados en el marco de la economía campesina. Toda esta presión, mantenida por los organismos corporativos dentro de los cauces del trámite institucional, será una poderosa motivación para que, aun engrosando las filas de las migraciones temporales, mantengan el vínculo permanente con la comunidad o el núcleo familiar, indispensable para garantizar que el costo de reproducción de la fuerza de trabajo en efecto se traslade al ejido.

Una segunda fuente de presión por la tierra provendrá de núcleos de población asentados al calor del auge agrícola, en determinadas regiones del país: las fincas cafetaleras en Chiapas, la franja granera en Jalisco y el Bajío, los distritos de riego del noroeste y del noreste, para señalar algunos ejemplos. Aun así los vínculos se mantienen con las comunidades de origen; pero ahora intervendrán otros factores que permitirán regular esa presión. Uno de ellos, de indisputable importancia, será la incorporación de una parte —pequeña si se quiere— de esta fuerza de trabajo al estatuto de trabajadores permanentes en las fincas privadas. El pago por su trabajo será frecuentemente en especie, pero permitirá la reconstitución de una parte de esa fuerza de trabajo. Cuando la presión por la tierra se incrementa a fines de los años cincuenta en esas regiones, los aparatos corporativos encontrarán en el expediente de los “nuevos centros de población” una forma de canalizar la presión por la tierra hacia las tierras

marginales.

Dado que interesa constituir al ejido en reserva de mano de obra barata, es perfectamente comprensible que la renovada presión por la tierra encuentre en las tierras marginales una válvula de escape y una forma de garantizar, a expensas de la economía campesina, la reproducción de la fuerza de trabajo rural, tan necesaria para sostener el desarrollo del capitalismo.

Una tercera presión por la tierra provendrá de las comunidades indígenas en su lucha por la recuperación de las tierras usurpadas, sobre todo por el latifundismo ganadero. Las características culturales de estas comunidades y sus prácticas económicas serán frecuentemente refuncionalizadas por el latifundismo. Un mecanismo eficaz para desactivar la presión por la tierra, al tiempo que se traslada el costo de reproducción de la fuerza de trabajo a la comunidad indígena, va a ser una mezcla de mediería y trabajo forzoso. Aquí la función política del ejido será asegurada a través de los maestros bilingües, el aparato judicial o el propio cacicazgo indígena.

Ciertamente vamos a encontrar con una combinación de estas tres modalidades en la lucha por la tierra; pero en todos los casos la articulación de los aparatos corporativos con el cacicazgo ejidal —usualmente con las instancias de dirección política del ejido— va a desempeñar el papel principal en la regulación del acceso a la tierra. Inscrito en el centro de este mecanismo de dominación política vamos a encontrar con un fenómeno económico de gran envergadura —las migraciones temporales al norte del país y el bracerismo— sustentado esencialmente en el papel económico del ejido como reserva de mano de obra.

En una segunda etapa, conforme la agricultura comercial se orienta más a cultivos lucrativos —la mayoría de ellos de exportación— que a la producción de granos, comienza a ser transparente la necesidad de orientar el aparato ejidal hacia la producción de alimentos básicos. El origen de ese cambio en el padrón de cultivos, que empieza a operar a mediados de la década de los cincuenta, debe ubicarse en el momento en que la política de altas utilidades a los empresarios agrícolas —sostenida a través del aumento en el volumen físico de producción por la vía de los rendimientos y del incremento en la superficie cosechada— encuentra un límite derivado de dos situaciones: requerimientos cada vez mayores en capital para continuar con el proceso de incremento en los rendimientos, y resurgimiento de las movilizaciones campesinas que ejercen presión en contra del proceso de acaparamiento ilegal de tierras, fenómeno que en buena medida rinde cuenta del incremento de la superficie cosechada. A ello debe añadirse —con cierto desfase de años— la crisis de reproducción de la economía campesina —cuyos primeros inquietantes signos aparecen en la segunda mitad de la década de los sesenta—,

derivada del salvaje proceso de descapitalización a que fue sometida, y que va a provocar a su vez una crisis de producción agrícola que llevará en los setenta, como de todos es sabido, a la pérdida de la autosuficiencia alimentaria.

En esta nueva situación no basta la forma en que se ejerce el control político en el ejido para garantizar el abasto al mercado urbano de alimentos a bajo costo. Se requiere reorientar la función económica del aparato ejidal y al establecer su predominio, cambiar el contenido y el ejercicio de la función política tradicional. Sobre todo a partir del periodo echeverrista se responde con una serie de modificaciones en el marco legal que encuadran las funciones económicas del ejido y con una importante modificación en la política económica hacia el medio rural (aumento en los precios de garantía, mayor crédito e inversión al campo, ampliación y reforzamiento de Conasupo, etcétera) tendientes a convertir al aparato ejidal en el principal proveedor de alimentos y materias primas baratos. Como ya se ha señalado anteriormente, las nuevas medidas gubernamentales para reactivar y reorientar la economía campesina contienen un fuerte sesgo economicista; por lo que no resulta sorprendente que el principal instrumento que utiliza el Estado para operar ese cambio es el crédito oficial. Basta señalar que entre 1970 y 1976 el crédito se elevó a un total de 90 mil millones de pesos, más del doble (a precios corrientes) que el otorgado de 1936 a 1970. A su vez este incremento en los volúmenes de crédito oficial agrícola amplía la cobertura al sector ejidal, de un 17% de ejidos atendidos crediticiamente en 1970 a un 35% en 1976. Toda esta política estatal de reorientación del ejido como unidad de producción plantea una serie de exigencias. En primer lugar se requiere evitar que el excedente económico generado en el aparato ejidal vaya a parar, como es frecuente, a manos de los intermediarios. Es decir, se requiere un manejo estatal de ese excedente que permita que una parte se canalice hacia la propia capitalización del ejido y que otra fluya hacia afuera, sobre todo por la vía de precios subsidiando el consumo popular de las masas urbanas, y con ello subsidiando en realidad al sector industrial y comercial. Sin este manejo del excedente campesino, la política estatal fortalecería al estrato de los intermediarios sin lograr la reorientación del aparato ejidal ni el abasto a bajo costo de alimentos. Sin embargo, el fuerte sesgo economicista de la política estatal hacia el campo, centrada esencialmente en una mayor canalización de recursos al medio rural sin modificaciones esenciales en la estructura agraria ni en la estructura de poder que supone, hace que buena parte de los recursos no lleguen realmente al campesino parcelario y que el esfuerzo productivo del campesino —y en consecuencia la generación de un mayor excedente— no signifique necesariamente ni el mejoramiento sustancial del nivel de vida rural ni el subsidio al consumo popular de las masas urbanas. En segundo

lugar y derivado de lo anterior, *el manejo estatal de excedente* supone el control del proceso productivo agropecuario por parte de los aparatos de Estado. Esto plantea una fuerte contradicción —que va a marcar toda la década de los setenta— entre las exigencias económicas que supone la reorientación del ejido y la función política tradicional asignada a éste. Si al ejido se le concibe, en la nueva estrategia productiva, como una unidad de producción orientada a la producción de alimentos baratos, requiere un grado de capitalización, es decir, una base propia de acumulación que le permita ampliar su ciclo productivo garantizando la reproducción y el mantenimiento de la fuerza de trabajo rural. Esto es así porque al dejar de funcionar como reserva de mano de obra barata, los anteriores ingresos extraejidales de la familia campesina deben garantizarse dentro del ejido. La constitución del ejido en una auténtica unidad de producción supone un uso intensivo de la mano de obra rural, puesto que la transferencia de excedente que operaba por la vía de la fuerza de trabajo migrante, al canalizarse al sector de agricultura capitalista (volcado ya —y esto es de capital importancia recordarlo— a la producción de cultivos de exportación o de insumos agrícolas para abastecer a la agroindustria) poco contribuye a la valorización de la fuerza de trabajo urbana, propósito esencial de la nueva política estatal de autosuficiencia alimentaria. Se requiere, en consecuencia, el uso intensivo de la fuerza de trabajo dentro del ejido porque se trata de aprovechar esa mano de obra barata —que es *barata* porque sus condiciones de reproducción y mantenimiento se trasladan a la economía campesina— y el excedente que genera, en provecho del proceso global de reproducción de capital y no para subsidiar a un sector del capital integrado en el circuito transnacional. Todo lo anterior choca con la función política del ejido, de controlar y regular el acceso a la tierra, ya que como hemos visto ello supone la disgregación interna del ejido que permite el rentismo y el comercio de parcelas, la libre movilidad de la fuerza de trabajo y una política de reparto agrario centrada en las tierras marginales. Por el contrario la integración del ejido como unidad de producción *concentra la presión sobre la tierra*. Una vía que se ha buscado para diferir esta presión concentrada ha sido la generación de empleos en el medio rural por medio de la instalación de agroindustrias. Los resultados hasta el momento han sido más bien modestos, y de todas formas son discutibles a la luz de los requerimientos de inversión que exige la creación de nuevos empleos en el campo agroindustrial. Otra vía que se ha transitado en este afán por reducir la presión por la tierra ha sido el establecimiento de toda una serie de programas gubernamentales tendientes a subsidiar el consumo del núcleo familiar campesino. Aparte de los problemas de mercado que esto ocasiona —y que serán discutidos más adelante—, es obvio que esta política tiene un límite financiero, además de que genera nuevas necesidades del núcleo campesino y mayores presiones sobre la tierra. La

otra vía importante ha sido la promoción de la sindicación de los jornaleros agrícolas. Aquí a los problemas organizativos derivados de la naturaleza de una fuerza de trabajo que en gran medida no está desposeída de sus medios de producción y que en consecuencia no puede asumir de la misma forma que los obreros industriales los mecanismos tradicionales de defensa sindical, se suman los problemas de orden político, cuando la sindicación abarca a trabajadores rurales totalmente desposeídos de sus medios de producción y que laboran temporal o permanentemente en los predios privados.

Pero si desde el punto de vista de la función política tradicional del ejido existen problemas, en lo que respecta al control estatal sobre la producción y el excedente generado en el ejido el contexto es aún más problemático. Aquí nos enfrentamos a una clara disfuncionalidad entre los nuevos fines económicos del aparato ejidal y la dinámica propia de los organismos gubernamentales encargados de reorientar esa instrumentación. Éstos, copados por los intereses y, en muchos casos, por los agentes sociales de la anterior articulación del ejido a los aparatos de Estado, difícilmente podrían ser funcionales a los nuevos requerimientos. Ciertamente la influencia acrecentada de Banrural o Conasupo los convierte en nuevos elementos de la estructura de poder en el campo. Parece claro que la lucha por el control del excedente generado en el ejido se expresa entre los grupos dominantes en dos planos distintos pero ambos ampliamente antagónicos. El primero y más evidente enfrenta a los aparatos de Estado directamente con los intereses privados (frecuentemente organizados en entidades de carácter gremial). El otro plano del enfrentamiento se da en el terreno mismo de los aparatos de Estado. Desde luego que una de sus expresiones más evidentes y escandalosas son los contubernios entre funcionarios públicos y empresarios, pero ello no es sino consecuencia de un problema de mayor envergadura: la amplia complementariedad que en ocasiones existe entre la política de los aparatos de Estado y los intereses empresariales nacionales o transnacionales. Esta complementariedad se expresa tanto en una política de acciones concretas como de no acciones. La política de abasto de ciertos insumos a la agroindustria privada sería un ejemplo de lo primero; el no abrir determinadas líneas de crédito para cultivar donde es notorio el financiamiento privado —usurero o no—, o la ausencia de una política agresiva de precios que impide el acopio oficial de determinados productos monopolizados por entidades privadas, serían ejemplos de lo segundo. A lo anterior añadamos la lógica interna de los propios aparatos y sus tendencias inherentes a la dominación política. Como queda ampliamente documentado en distintos estudios de caso, el eje central de la política de Banrural, al evitar una base propia de acumulación de los ejidos, choca con el propósito productivo del proyecto gubernamental de autosuficiencia alimentaria. En otros casos, la lucha campesina contra la Aseguradora Agrícola expresa

la enorme resistencia de los aparatos de Estado para satisfacer las demandas campesinas, aun cuando éstas signifiquen mejorar la producción agrícola o el nivel de vida de los propios campesinos. El mismo gigantismo de los aparatos de Estado y la estrecha malla de intereses burocráticos se erigen en el principal obstáculo para instrumentar programas gubernamentales que cuentan con un amplio apoyo político, como ha ocurrido con el Sistema Alimentario Mexicano.

En torno a estas distintas disfuncionalidades —y en algunos casos de manera notoria— vamos a encontrar que estos aparatos de Estado son terreno de lucha del campesinado y que su propia movilización influye en la acción institucional.

2. EL EJIDO TRANSFORMADO

En las páginas anteriores hemos intentado dibujar en grandes trazos y en una perspectiva histórica las características del ejido como aparato de Estado. Es importante subrayar que el ejido es también un órgano de representación campesina y que la dialéctica entre ambos aspectos e incluso las diversas modalidades que asume el ejido como aparato de Estado están determinadas por las características que asume la lucha de clases en el campo.

Una vez sentado lo anterior, nos interesa establecer las grandes líneas de un posible proceso de transformación del ejido. Interesa destacar nuevamente que cuando se habla del *ejido transformado* se tiene en mente un proceso de lucha de clases que lleve a constituirlo en un órgano de poder popular. Todo lo que sigue parte de un supuesto que es necesario hacer evidente. El proceso de constitución del ejido en órgano de poder popular tiene por punto de partida una determinada forma de apropiación del ejido en tanto unidad de producción. Por ello buena parte de las reflexiones que siguen tienen que ver con la lucha que debe desplegarse en el ejido en tanto aparato de Estado con *funciones de unidad de producción*.

Empecemos por constatar un hecho real: de los poco más de 28 mil ejidos que existen en el país, la inmensa mayoría se encuentran internamente desintegrados y sujetos a diversas formas de dominación caciquil. Los frecuentes intentos democratizadores que surgen de su seno —y que en general están motivados por luchas concretas de carácter reivindicativo— se estrellan frente a la estrecha malla de intereses regionales. El impulso democratizador en los ejidos, cuando ha logrado cristalizar, lo ha sido fundamentalmente en el marco de una intensa movilización regional. Las movilizaciones giran en torno

a demandas concretas que enfrentan de una u otra forma los mecanismos de dominación de los aparatos de Estado. En otros casos, la tradición comunal indígena, en su esencia fuertemente democrática, encuentra en la lucha contra las empresas estatales un poderoso contrapeso a las tendencias disolventes de las prácticas comunales —impulsadas desde la empresa estatal— y una liga que permite romper la visión de “pequeña aldea”. En otros lugares, la lucha por recuperar la tierra de manos de los caciques los enfrenta al aparato estatal encargado de regular el acceso a ella, impulsando dentro de las comunidades rurales un importantísimo movimiento democratizador que se centra en la elección directa de sus autoridades. Seguramente muchos otros ejemplos de movimientos sociales en el campo atestiguan éste que parece un punto elemental: la lucha por recuperar al ejido como aparato de auténtica representación campesina supone una movilización alrededor de demandas concretas. Es decir, la lucha por la democratización ejidal no es una demanda concreta, sino un objetivo a alcanzar a través de movilizaciones alrededor de demandas concretas.

Una segunda observación tiene que ver con el terreno a partir del cual se expresan las demandas campesinas. Es propio del movimiento campesino ejidal que sus demandas se expresen *sobre todo* en confrontación con los aparatos de Estado. Es también frecuente que el objeto de esa confrontación sea la disputa por el excedente generado dentro del ejido. Aun así, demandas con esas características no aseguran de por sí un impulso democratizador. Puede tratarse —como en ocasiones ocurre— de movimientos generados como reacción de autodefensa de la estructura caciquil que siente amenazado su poder y sus mecanismos de acumulación. Por ello, cobra capital importancia el terreno desde el cual se plantean las demandas campesinas. Dicho de manera contundente —que, obvio es decirlo, adquiere sus matices a partir del análisis concreto—, sólo las demandas que surgen desde la base contienen en sí ese impulso democratizador. Esto, sin embargo, no garantiza el éxito del proceso democratizador ni la continuidad del movimiento, como queda claro al revisar muchas experiencias campesinas. Al contrastar estas experiencias con las luchas recientes de los campesinos en los Valles del Yaqui y Mayo o con la lucha original de los ejidos colectivos de la Comarca Lagunera, constatamos que ahí se encuentra desplegada una lucha multiforme, que responde a distintos ritmos, derivada de su flexibilidad para procesar cambios en la coyuntura. Llegados a este punto lo anterior es una generalización insuficiente. Señalar que sólo las demandas surgidas desde la base contienen un impulso democratizador no define un terreno; subrayar el carácter multiforme de las luchas campesinas exitosas omite analizar el *punto de negada* de esas movilizaciones. La conformación del Fondo Común —una instancia de aseguramiento alternativa a Anagsa—, o de la Unión de Crédito en el caso de la Coalición

de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo, indica que el terreno de esas demandas es el terreno de la *construcción de aparatos económicos alternativos*. Pero justamente porque se trata de aparatos económicos *alternativos a los aparatos de Estado*, su expresión constitutiva y su dinámica *no* son estrictamente económicas. De suerte que el carácter político de estas luchas, derivado de que las demandas enarboladas surgen de la base campesina, cristaliza en estos casos en lo que podríamos denominar, siguiendo a Bettelheim, “aparatos económicos pertinentes del poder político”. Los distinguimos claramente de los que serían aparatos económicos campesinos —como los que surgen, por ejemplo, alrededor de las uniones de ejidos promovidas por las instituciones oficiales— en el sentido de que su dinámica misma abre caminos alternativos y frecuentemente antagónicos frente a los aparatos de Estado en lo que respecta al *uso y destino* del excedente económico generado en el ejido. El uso y destino del excedente económico generado en el ejido también distinguiría a los aparatos económicos del poder caciquil de los aparatos económicos de poder campesino.

Lo anterior nos lleva a discutir una serie de puntos que podríamos englobar bajo el tema de la *base propia de acumulación del ejido*. Este punto es crucial porque se parte de la idea de que la constitución del ejido como órgano de poder popular exige su rescate como unidad de producción y esto a su vez exige la constitución de una base material propia.

Estudios monográficos realizados en la Comarca Lagunera y en el sur de Sonora expresan con nitidez que la desacumulación productiva del ejido es una política consciente de Banrural. También el poder caciquil ha logrado constituir su base de acumulación desintegrando al ejido como unidad de producción. Por tanto, interesa definir lo que serían los elementos fundamentales de una política tendiente a dotar al ejido de una base propia de acumulación. Partiendo de la experiencia de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y del Mayo, tres son esos elementos: la autonomía técnica, la autonomía financiera y la autonomía comercial.

Las tres áreas en donde se requiere primordialmente autonomía, inciden sobre aspectos esenciales de los mecanismos de extracción del excedente campesino. Conviene sin embargo, definir en una primera instancia el contexto y los límites dentro de los cuales se plantea el problema de la autonomía. En general la autonomía está referida a la capacidad del ejido para encuadrar los aspectos esenciales del proceso productivo. No se pregona evidentemente la autarquía, sino el control de eslabones claves en el proceso productivo entendido en un sentido amplio.

La autonomía financiera está, en consecuencia, referida a la capacidad del ejido para negociar fuentes alternativas de crédito. En ello muy precisamente radica la autonomía financiera. Dicho de otra forma,

la capacidad para decidir qué y cómo producir está en buena medida determinada por la capacidad del ejido para elaborar su propio plan de operaciones. Como es bien sabido, un eslabón esencial en el control estatal sobre el sistema ejidal está basado en la operación misma de Banrural. Lo que aquí se pregona es someter la acción de Banrural al juego de mercado de dinero, partiendo de la existencia de la banca privada, y del papel que en la promoción del crédito agropecuario desempeña Fira. No se propone —como se hace desde el sector privado— la desaparición o el desmantelamiento de Banrural, sino su reforma interna tendiente a convertirlo en un *regulador* del crédito agropecuario en general y en un espacio privilegiado de incidencias del poder campesino organizado en aparato económico alternativo. Uno de los procesos esenciales para desatar esa dinámica de transformación debe provenir del propio sector ejidal, en base a su autonomía financiera. Nuevamente en este aspecto, la presencia de aparatos económicos alternativos reviste capital importancia puesto que condensa dos aspectos esenciales para la diversificación crediticia: capacidad de negociación política en tanto se agrupe a un número significativo de ejidos y capacidad de negociación económica en tanto representen un mercado potencial atractivo.

Las uniones de crédito *pueden ser*, en determinadas circunstancias, instrumentos idóneos para avanzar en la autonomía financiera de las organizaciones campesinas. Sin embargo, debe considerarse que como instituciones auxiliares de crédito, sujetas a la legislación bancaria, requieren satisfacer determinadas condiciones. La primera de ellas —y quizás la más importante— tiene que ver con la factibilidad económica del mismo proyecto; lo que implica tanto la salud financiera de los ejidos como la rentabilidad de la inversión agropecuaria. La otra condición importante es la misma dimensión del proyecto tanto en términos de hectáreas agrupadas, como en términos de volumen de producción. En otras condiciones —sobre todo en las zonas temporales—, apostar a este instrumento de crédito puede resultar sumamente riesgoso. En estos casos, figuras jurídicas como cooperativas agropecuarias, uniones de ejidos o asociaciones rurales de interés colectivo pueden ser más convenientes. Existe en algunas de estas figuras el inconveniente de que a estos sujetos de crédito se les reduce a actividades no directamente agrícolas, sino de transformación agropecuaria. Por esas restricciones legales, pero además por la misma naturaleza de la agricultura temporalera (fuertemente dependiente de las variaciones climatológicas), la autonomía financiera del ejido debe llevar a negociaciones de *paquetes financieros* por sistemas agropecuarios. Es decir, en estos casos el crédito agrícola debe contemplar no solamente los aspectos de avío, sino también los distintos eslabones previos (insumos) y posteriores (transformación agroindustrial y comercialización). Ello permitiría una mayor diversificación

financiera y haría menos vulnerables los proyectos productivos en la agricultura temporalera. Pero además la negociación por paquetes financieros debe llevar también a la constitución de aparatos económicos alternativos adaptados a las condiciones de las zonas temporaleras.

La autonomía comercial representa una instancia absolutamente estratégica en el proceso de constituir una base propia de acumulación de las organizaciones campesinas, dado que, como es sabido, el mercado es el espacio donde cristaliza la explotación del trabajo campesino por el capital. Nuevamente se trata de hacer hincapié en que no se pregona autarquía. En este caso, la autonomía comercial se refiere a la capacidad del ejido para disputar, en el *terreno del mercado*, el excedente generado en el propio ejido, y para refuncionalizar las diferentes gamas de subsidios gubernamentales al sector agrícola. La construcción de aparatos de comercialización propios de las organizaciones campesinas no puede reincidir en los errores de concepción que presiden a la formación de los comités de comercialización promovidos por Banrural. El más grave de ellos es convertirlos en la práctica en simples instrumentos de acopio, volviéndolos por tanto instancias inertes en cuanto a la política de precios. Acreditan, en general, un estado actual en lo que respecta a los mecanismos de extracción de excedente campesino, sin presentar mecanismos para modificarlo. Otro grave error —desde la perspectiva de la autonomía comercial campesina—, pero perfectamente congruente con los objetivos asignados por Banrural a esos comités, es su carácter centralizador y su constitución en instancia de decisión *externa* del ejido. Es frecuente que sean los delegados de los ejidos ante el comité de comercialización, al margen de las resoluciones y del control de la asamblea ejidal, quienes tomen decisiones sobre la comercialización o quienes, más comúnmente, ratifiquen acuerdos tomados por Banrural. Un aparato comercial alternativo partiría en cambio de dos funciones básicas: ser un instrumento de *información* hacia los ejidos sobre la situación de los productos agropecuarios por comercializar (reforzando así la capacidad de *cada* ejido para decidir sobre la comercialización de sus productos), y ser un enlace entre productores campesinos para la definición de una política de precios común, que tenga incidencia tanto en el mercado regional como en el nacional. Todo lo que se refiere a infraestructura de apoyo a la comercialización, como bodegas y transporte, debería descentralizarse para ser administrado en cada ejido. Una mención especial merece el tratamiento del mercado de trabajo, tocante a la incidencia de la mano de obra ejidal. Aunque no es propósito de este texto entrar de lleno a la discusión sobre la sindicalización de los jornaleros, la evidencia empírica de otros estudios sobre el tema nos indica que una parte considerable de los jornaleros agrícolas proviene del sector ejidal. Como ya se discutió más arriba, justamente la función de reserva de mano de obra barata fue

asignada al sistema ejidal a partir de un determinado patrón de crecimiento económico, Ciertamente una política de capitalización del ejido como la que aquí se propone debe tener una fuerte incidencia sobre el flujo de mano de obra hacia fuera del ejido. Pero es obvio que ello no es automático ni necesariamente uniforme. Se trataría en consecuencia de racionalizar ese flujo de mano de obra hacia afuera, estableciendo *desde el ejido mismo* mecanismos organizativos que doten a la fuerza de trabajo ejidal con un mayor poder de negociación en sus funciones temporales como jornaleros agrícolas. Ello a la vez permitiría reforzar los mecanismos más permanentes de sindicación de quienes propiamente son obreros agrícolas.² Todo lo anterior, y las acciones en los diversos mercados, supone romper con el vínculo que ata el crédito agropecuario con el producto de esta actividad, con el argumento de que éste es garantía prendaria de aquél.

La autonomía técnica es indispensable para garantizar las otras dos formas de autonomía. Es indispensable, particularmente, en tres áreas: la agronómica-pecuaria, la administrativo-contable y la de gestión del bienestar social (vivienda, educación, salud y abasto popular). Nuevamente, como en los casos anteriores, la autarquía está excluida. Se trata, más bien, de garantizar un cuerpo técnico básico que desempeñe una triple función: convertir las demandas campesinas en programas concretos, capacitar a los campesinos en la apropiación del proceso productivo y ser interlocutores ante los organismos públicos y privados en las negociaciones técnicas de los proyectos productivos. La primera función supone que este personal técnico esté efectivamente inserto en el proceso organizativo generado desde los ejidos, pues de otra forma la traducción de las demandas campesinas en programas estaría fuertemente sesgada por la propia interpretación del técnico. La segunda parte de entender que la capacitación campesina sólo puede asumirse a partir de la integración entre técnicos y campesinos participantes en la puesta en práctica de los proyectos surgidos de la organización campesina. Es la única manera efectiva de capacitar a los capacitadores. Finalmente la tercera función establece un límite preciso, aunque no siempre evidente, entre las *funciones políticas* de los técnicos incorporados a una organización campesina y las funciones específicas de la dirección política de las organizaciones mismas. Se trata evidentemente de bloquear la posibilidad muy presente de sustitucionismo político. Así, la función de los técnicos incorporados a la organización campesina consiste esencialmente en negociar los proyectos campesinos desde el *terreno técnico*, es decir, estableciendo su factibilidad. Esto sin embargo no significa soslayar el evidente *contenido político* de estas negociaciones técnicas. Este

² Es claro que lo anterior implica una toma de posición frente a la lucha de los jornaleros agrícolas en el sentido de que su impulso organizativo fundamental debería partir del *propio ejido* y no desde la empresa o predio agrícola en el cual prestan temporalmente sus servicios como trabajadores.

contenido político está dado por el hecho que se estaría negociando con el Estado a partir de aparatos económicos alternativos. Un elemento esencial para impedir cualquier forma de sustitucionismo consistiría en garantizar la pluralidad política e ideológica del cuerpo técnico incorporado a la organización campesina. En ello partimos del supuesto de que sólo técnicos políticamente motivados son capaces de integrarse en un proceso organizativo de los campesinos. Obvio es decir que para garantizar esta autonomía técnica la organización campesina debe ser capaz de sostener económicamente a su propio cuerpo técnico. Diversos programas, proyectos y partidas de asistencia técnica con que cuentan las instituciones oficiales vinculadas al campo debieran ser el mecanismo básico para garantizar el desarrollo de un aparato técnico propio de la organización campesina, trasladando estos recursos a las organizaciones campesinas, para su administración. Si bien una política de esta naturaleza garantizaría potencialmente la constitución de una base propia de acumulación para el ejido, nada garantiza un determinado acceso y uso del excedente así generado. Así, por ejemplo, el uso de este excedente puede ser una palanca para la acumulación interna de un grupo privilegiado de ejidatarios, promoviendo o profundizando de esta forma la diferenciación social en el ejido. Con ello simplemente se estaría sembrando la semilla de la desintegración del ejido como unidad de producción o, peor aún, se estaría reforzando una estructura caciquil dentro del ejido. Ello lleva a hacer hincapié en la necesidad de un *manejo social* del excedente retenido. ¿Qué entendemos específicamente por *manejo social* del excedente retenido? Básicamente dos cuestiones vinculadas y simultáneas: el poder de decisión de la asamblea ejidal sobre el uso y manejo del excedente retenido y la prioridad en el destino de ese excedente hacia programas de consumo colectivo. Decimos que ambas cuestiones tienen que estar vinculadas porque es frecuente que las atribuciones formales a la asamblea general no se correspondan con una práctica concreta de toma de decisiones. Ello nos lleva a dos consideraciones. Una de ellas —que discutiremos más adelante— la podríamos caracterizar como *la socialización de las instancias de decisión*. Otra de ellas es el papel coadyuvante para ese manejo social, que tendría una política de consumo colectivo. Obviamente se propone la reproducción de esa base inicial de acumulación, cosa que sería impensable si *todo* el excedente retenido se canaliza al consumo colectivo; pero se trata de resaltar que, en última instancia, la ampliación de la base productiva del ejido esté sujeta y determinada por la satisfacción de las necesidades sociales de la población ejidal. Es necesario también subrayar que una política de consumo colectivo en la perspectiva de la constitución de órganos de poder político exige que los campesinos se apropien de los espacios de la vida comunitaria (salud, vivienda, etcétera). Además, la política de consumo colectivo debiera estar eslabonada con una

política de inversiones que amplíe la planta productiva. Si tomamos el espacio de lo que comúnmente se denomina bienestar social, podemos encontrar algunos ejemplos que ilustran el anterior aserto. Concibamos un programa de construcción masiva de vivienda campesina intensivo en mano de obra ejidal y sustentado en empresas ejidales de materiales de construcción.³ En primer lugar se busca satisfacer una necesidad social básica: una vivienda digna. En segundo lugar, excluido el contratismo privado, se funda una fuente de empleos ejidales, enfrentando así la extracción del excedente por la vía del mercado de trabajo. En tercer lugar se aprovecha un mercado cautivo —el de las viviendas campesinas por construir— para impulsar la diversificación productiva y ampliar la base de acumulación del ejido. Finalmente, dado que se trata de una necesidad sentida por la base ejidal y que su instrumentación supone un grado mínimo de especialización, facilita el control social del programa desde la base ejidal. Supongamos, por otro lado, un programa de abasto popular que articule el establecimiento de una cadena de tiendas de consumo con la implantación de empresas agroalimentarias —desde panaderías y tortillerías, rastros y pasteurizadoras, hasta agroindustrias que transformen los productos locales. Se atiende una necesidad básica como es la alimentación; se impide la extracción de excedentes por la doble vía del mercado de productos básicos y de productos agrícolas; se garantiza, por la vía del consumo, la reproducción de la fuerza de trabajo ejidal; y también se amplía la base productiva del ejido. En ambos ejemplos se aprovecha un mercado cautivo que funciona como palanca para la diversificación de *mercados* de las empresas ejidales. Pero además, al ampliar el espacio de apropiación campesina a los distintos aspectos de la vida comunitaria, se está desarrollando en todo el tejido social ejidal los aparatos de poder popular.

El otro aspecto esencial para el manejo del excedente retenido tiene que ver con las reformas en los mecanismos de toma de decisiones. Aquí estamos incursionando en el terreno de la estructura política interna del ejido, que se encuentra fuertemente marcada, como ya se señaló en páginas anteriores, por el tránsito entre la función política tradicional del ejido —controlar y regular el acceso campesino a la tierra— y la nueva función política —controlar el acceso campesino al crédito y a los insumos— derivada de la inserción del sistema ejidal en las nuevas pautas de crecimiento.

Vale la pena señalar que es específicamente en este campo donde puede cobrar contenido real la transformación del ejido y su cristalización como órgano de poder popular. Pero también es menester insistir en que ninguna transformación política interna es posible sin una transformación económica que garantice la capitalización del ejido. No se trata de introducir una discusión, por demás bizantina,

³ Un programa de esta naturaleza está actualmente en proceso en Ciudad Obregón, Sonora; promovido por la Coalición de Ejidos para dotar a 8 500 familias de vivienda.

acerca de si la transformación económica precede a las modificaciones políticas o viceversa. En este mismo escrito hemos tratado de fundamentar la presencia de un claro contenido político en las luchas económicas campesinas, que cristalizan en aparatos económicos pertinentes de poder político. Más bien de lo que se trata es de discutir acerca de las prácticas sociales internas capaces de generar un proceso que haga de esos aparatos económicos verdaderos asientos de poder campesino. Si en una frase quisiéramos resumir el tipo de prácticas sociales a las que nos referimos, ésta podría ser: trasladar el poder de decisión del comisariado ejidal a la asamblea ejidal. Pecaríamos de ingenuos si supusiéramos que una simple frase puede sustituir un proceso complejo de prácticas sociales. Sí, en cambio, indica el terreno en donde éstas debieran privilegiarse. Todo aquello que signifique la socialización de las instancias de decisión trabaja a favor de la traslación del poder a la asamblea, por la vía de organizarla para que efectivamente *tome y ejecute* decisiones básicas para el núcleo ejidal. Así por ejemplo, la formación de consejos técnicos internos que sesionen semanalmente e integrados por el comisariado ejidal y todos los secretarios auxiliares, dota de organicidad a la dirección campesina. La formación de comisiones revisoras en cada ejido que analicen el informe contable, el avance del trabajo agrícola, la situación financiera de los proyectos productivos en los que participa el ejido, etcétera, desata procesos en la misma dirección. La formulación de reglamentos internos que establezcan con claridad derechos y obligaciones de los ejidatarios, instancias de apelación interna, organización del trabajo, etcétera, es un punto de referencia indispensable para el ejercicio social del poder. En última instancia, la democratización del ejido y el ejercicio del poder campesino están indisolublemente ligados a la limitación —y eventual extinción— del poder arbitrario, frecuentemente unipersonal. En todo lo anterior no se nos escapa que todos estos procesos de transformación y las prácticas sociales que los generan son en sí mismos producto de la lucha de clases. Obviamente, una transformación ejidal como la aquí dibujada en grandes trazos supone una lucha compleja, frecuentemente violenta, con avances y retrocesos.

3. LAS REFORMAS EN LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Hemos señalado ya que toda estrategia estatal de desarrollo rural supone, explícita o implícitamente, una política de reparto agrario. También hemos resaltado que, en general, los solicitantes de tierras —independientemente del sector social del cual provengan— han constituido una reserva política del

Estado, pero que la base social del Estado en el campo se sustenta esencialmente en el sector ejidal. Finalmente, en otra parte se ha subrayado el estrecho vínculo que existe entre la crisis de reproducción de la economía campesina y el amplio ciclo de movilizaciones campesinas ocurridas en la década de los setentas. Un elemento adicional a considerar es el fuerte impulso al reparto de tierras proveniente del interior del propio ejido tanto por la vía de ampliaciones ejidales como de nuevas dotaciones promovidas por hijos o parientes de ejidatarios. Al hacer un balance de las luchas campesinas en la última década, partimos de las experiencias exitosas de la Cocei y de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y del Mayo, para generalizar que la persistencia y el desarrollo de las organizaciones campesinas regionales están estrechamente definidas por la capacidad de éstas para presentar alternativas de lucha conforme cambia la coyuntura. Si uno de los aspectos esenciales de toda lucha campesina es su carácter multiforme y su expresión en distintos ámbitos de la vida social, nos interesa incursionar en algunos campos específicos en los cuales esta diversidad se despliega de manera natural, a efectos de ofrecer algunas proposiciones en torno a lo que genéricamente he denominado *las reformas en los movimientos sociales*.

Partamos de la evidencia de que la lucha por la tierra es la demanda básica del movimiento campesino. La limitación de tierras repartibles frente a la creciente demanda de ésta, argumento frecuentemente utilizado para cancelar de contrabando la obligación que tiene el Estado de dotar de tierras a campesinos que lo soliciten, debe ser un poderoso argumento para definir las modalidades y características que asuma la lucha por la tierra, pero no para cancelarla. La principal limitante para el reparto de tierras es de naturaleza política y se deriva de la fuerza que tiene la burguesía agraria, por sí misma y por sus alianzas con otros sectores de la clase dominante. Aunque es cierto que la burguesía agraria tiene diversas expresiones regionales y no puede tomársele como un todo homogéneo, las diversas tendencias de la internacionalización de la agricultura mexicana y el desarrollo de sistemas agroindustriales que encuentran su “núcleo poder” fuera del sector agrícola, han estrechado la imbricación de distintos sectores burgueses. En el propio sector agrario, la escasa atención, tanto por parte del Estado como de las izquierdas, hacia el sector de pequeños propietarios minifundistas, ha determinado en buena medida que en general en momentos de extrema agudización de la lucha agraria este importante sector se haya convertido en base social de apoyo a la burguesía agraria. En consecuencia, afectar el neolatifundio supone, en un plano de lucha, la capacidad política para aislar a distintos sectores de la burguesía agraria y de sus aliados. Pero, por otro lado, puesto que el neolatifundio no es sólo el acaparamiento ilegal de tierras, sino también articulación con el crédito, la

comercialización de in sumos y productos agrícolas y el procesamiento agroindustrial, otro plano de la lucha campesina implica la capacidad para visualizar el reparto de tierras como un momento de aquélla, para establecer en la práctica una estrecha relación con los otros frentes de lucha que deben abrirse en muchas ocasiones de manera simultánea a lo largo de los diferentes espacios franqueados por la propia dinámica del neolatifundio. Un tercer plano de lucha tiene que ver con la propia política de alianza de los movimientos que luchan por la tierra. En primer término estarían las alianzas en el espacio regional que, a pesar de la enorme diversidad, pueden encontrar en general tres puntos importantes de apoyo: los ejidatarios con tierras y lo los pequeños propietarios minifundistas; .los jornaleros agrícolas; y las clases medias rurales (particularmente los promotores y los maestros, sobre todo en esta coyuntura de intensa movilización magisterial). En segundo término estarían las alianzas fuera del marco regional. Aquí interesa resaltar, sobre todo, la necesidad de establecer una política integral que abarque a los trabajadores de las empresas agroindustriales por rama de actividad, aunque también son importantes las alianzas con sindicatos obreros y medios de complicación. Finalmente, la lucha por la afectación del neolatifundio debe tener como correlato la expropiación no sólo de la tierra, sino también de eslabones importantes de la cadena agroindustrial. Ello nos llevaría a pugnar por la ampliación del significado mismo del ejido, de una unidad de producción primaria hasta una unidad de producción agroindustrial, y a extender el concepto de ejidatarios no sólo a los trabajadores de la tierra sino también a los trabajadores de las empresas agroindustriales.

Desde este punto de vista y abarcando los distintos planos en los que debe moverse la lucha por la tierra, resulta transparente el punto de confluencia que existe con la lucha por la apropiación del proceso productivo. Algunas experiencias campesinas que hemos identificado como exitosas hablan de una secuencia que va de la lucha por la tierra a la .lucha por la apropiación del proceso productivo. Lo que aquí se propugna es la simultaneidad de los dos tipos de lucha, a partir de un mismo movimiento campesino.

La articulación de ambos tipos de lucha es tanto más necesaria por cuanto ambas requieren de una base material para desarrollarse. Ya hemos discutido en páginas anteriores el significado que a esto le damos en el terreno de la lucha por la apropiación campesina del proceso productivo. Interesa ahora adelantar algunas ideas en torno a la significación que tiene en el terreno de la lucha por la afectación del neolatifundio. Parece más frecuente en el pasado y presente de las luchas campesinas la combinación del solicitante de tierras y jornalero agrícola a veces organizado en sindicatos campesinos. Ello, aunque no aporta en sí mismo una base material, sí establece el contexto material mínimo para la

reproducción de los solicitantes de tierras al establecer un mecanismo de defensa en el volátil mercado de trabajo agrícola. Para los hijos de ejidatarios solicitantes de ampliaciones ejidales, la propia familia ejidal constituye su base material mínima para su reproducción y en consecuencia para garantizar una cierta continuidad de su lucha. Entre ambas situaciones se presenta un sinnúmero de combinaciones y articulaciones que proveen de esa base material que garantiza la continuidad de la lucha. Ello significa, sin embargo, una reproducción individualizada que repercute en la forma misma que asume esta lucha. No es una generalización excesiva afirmar que, en cualquier biografía de un grupo de solicitantes de tierra, podemos encontrar los siguientes elementos comunes. En primer lugar un fuerte liderazgo personalizado, que refrenda su autoridad sobre el grupo a partir de las gestiones institucionales. En segundo lugar, dado el largo periodo de gestiones agrarias, es frecuente una constante renovación de los solicitantes de tierra. También es común —sobre todo en el norte— la integración a grupos de solicitantes de tierras, de jornaleros migrantes que incluso pasan largas temporadas trabajando en Estados Unidos. Por todas estas razones la pertenencia del grupo de solicitantes a una central campesina —lo más común es la pertenencia múltiple— simplemente culmina una cadena de gestores cuya cohesión no está sustentada en criterios ideológicos, sino en capacidad de audiencia ante autoridades públicas. Comúnmente, sin embargo, existe un grupo permanente de solicitantes que por diversas razones permanece en la región en que se gestiona la tierra (hijos de ejidatarios o jornaleros con trabajo fijo, o simplemente trabajadores en otras actividades, sobre todo en el sector terciario). Es este núcleo el que dota de cierta organicidad a la lucha por la tierra cuando ésta se despliega a través de movilizaciones. Por todo lo anterior, la secuencia que eslabonaría el paso de la lucha por la tierra a la lucha por la apropiación del proceso productivo se ve seriamente obstaculizada. Muchos de los vicios y deformaciones estructurales que cristalizarán después en el ejido se acarrean desde la conformación misma de los grupos de solicitantes. Los rasgos anteriormente señalados también determinan que, cuando las movilizaciones desembocan en diversas formas de represión —desde el asesinato y la detención de los dirigentes hasta el desalojo de los invasores—, exista una respuesta espontánea de autodefensa que implica la dispersión y desarticulación del grupo de solicitantes. Normalmente su reconstitución lleva varios años, y por ello es posible hablar de ciclos en las movilizaciones por la tierra.

Todo lo anterior no hace sino llamar la atención sobre la necesidad de ver la lucha por la tierra desde una perspectiva que la dote de una base material que al mismo tiempo garantice su continuidad de lucha y su socialización en términos de los grupos de solicitantes. Ello no será posible si no se

abandona, en la definición misma de esta lucha, su carácter esencialmente *defensivo*. Dicho de otra forma, en la medida en que la obtención de la tierra se asuma como un objetivo en sí mismo, queda esencialmente inserta en una política caracterizada por una enorme inflexibilidad táctica. Su carácter defensivo se deriva del hecho de que responde a la espontánea necesidad de reproducción material de la familia campesina. Esta debilidad interna del movimiento por la tierra ha servido de marco de fondo a situaciones aparentemente paradójicas en las cuales la obtención de la tierra —después de un proceso más o menos intenso de lucha— no significó la destrucción de la base de acumulación del neolatifundio, sino su traslación a otro terreno —mercado de crédito o de productos agrícolas— desde el cual mantiene la propiedad real de la tierra, aunque haya perdido su propiedad jurídica. Ciertamente transformar el carácter defensivo de la lucha por la tierra no es una cuestión de buenas intenciones ni de estrategias lúcidas, diseñadas desde el cubículo. Depende, desde luego, de las condiciones sociales de reproducción de la fuerza de trabajo campesina sin tierra. Al discutir el tema de la base propia de la acumulación del ejido, y en referencia a la autonomía comercial, señalamos el papel del ejido transformado en la regulación del flujo de mano de obra hacia afuera del ejido. Ahora es necesario que acotemos algunos aspectos relacionados con el papel del ejido transformado en el desarrollo de una base material que permita la reproducción de la fuerza de trabajo externa al ejido. Usamos un término extremadamente impreciso y convencional —fuerza de trabajo externa e interna al ejido—, a pesar de que resulta muy vaga esta frontera, simplemente para señalar el diferente tratamiento a una mano de obra que garantiza su reproducción esencialmente como resultado de las actividades productivas dentro del ejido de aquella que no lo hace. Con ello además se busca rendir cuenta de un problema de extrema importancia que tiene que ver con el antagonismo, muchas veces presente en un mismo espacio geográfico —la comunidad rural—, entre el ejidatario y el avecindado que se contrata por temporadas como jornalero, a veces incluso en el propio ejido. Esta base material de reproducción de los grupos de solicitantes de tierra debe establecerse a partir de una figura asociativa —en la legislación agraria tanto la empresa social como la sociedad de solidaridad social— que articule la mano de obra ejidal con la proveniente de grupos de solicitantes que ordinariamente se contratan como jornaleros agrícolas. Su participación en una *empresa social* debe significar automáticamente su incorporación al régimen ejidal, ahora ampliado no sólo a la propiedad jurídica sobre la tierra sino también a la propiedad jurídica sobre los medios de producción de la empresa. Parece claro que la ampliación en la concepción del ejido más allá de las actividades primarias es congruente con la idea de asumirlo como unidad económica de producción. Por lo mismo, la ampliación del estatuto jurídico de ejidatarios a los

trabajadores de empresas ejidales productivas pretende sentar las bases de relaciones no-salariales dentro del ejido. La incorporación de solicitantes de tierra al régimen ejidal por la vía de la empresa social no debe significar la cancelación de sus derechos para acceder a la posesión de la tierra, sino por el contrario —bajo este esquema— supondría establecer un orden de prioridad en las dotaciones. Es claro que el acceso a la tierra —y en general, la afectación agraria— no es resultado exclusivo ni fundamental de reformas jurídicas como las aquí planteadas. Más aún, proposiciones de esta naturaleza pueden ser asumidas por el Estado como una vía para desviar, detener o manipular las demandas por la tierra. Pero al mismo tiempo significan una posibilidad para que el movimiento por la tierra adquiera mayor organicidad al contar con una base material propia que garantice su reproducción y la continuidad de su lucha. Plantear la empresa social como prolongación de los ejidos *ya existentes* responde a varios imperativos. En primer término, a razones de carácter técnico, puesto que significaría la integración vertical del ejido por sistemas de producción. Además, desde el punto de vista de su factibilidad económica, aseguraría su abasto de materia prima y refuncionalizaría las características de la mano de obra rural a favor de un proceso de acumulación social. Operaría como un mecanismo de redistribución del ingreso, no sólo por la vía del salario sino también por la vía del reparto de utilidades a efecto de evitar la descapitalización de la empresa. En segundo término, la matriz tecnológica de la empresa, de cara a las exigencias de competitividad del mercado, estaría sin embargo determinada por la combinación característica de recursos productivos dentro del ejido. Finalmente, hacer del ejido una plataforma permanente para la lucha por la afectación agraria, permite establecer un proceso continuo de movilización indispensable como escenario para garantizar la democratización interna del ejido y el manejo social del excedente retenido.

Es obvio que los anteriores planteamientos deben tomarse como simple punto de referencia para ilustrar una estrategia que, al vincular la lucha por la afectación de la tierra con la apropiación del proceso productivo, garantiza una base material para la continuidad del desarrollo del movimiento campesino, evitando que éste caiga en un callejón sin salida.

Desde otro punto de vista, expresa la traducción política al conjunto del movimiento campesino de lo que virtualmente ocurre en el movimiento indígena. Sobre el movimiento indígena conviene resaltar algunos aspectos importantes relacionados con la lucha por la tierra.

En general han sido las tierras comunales el centro de disputas con el capital territorializado de vocación ganadera. Nada mejor para ilustrar este despiadado proceso de apropiación de las tierras comunales, por parte del latifundio ganadero, que la historia de los pueblos indígenas en las Huastecas.

El brutal despojo de las tierras comunales, aunado a una deliberada política de genocidio étnico, no encontró en los aparatos de Estado ni en los programas gubernamentales sino una pálida defensa de los bienes comunales, cuando no —como ocurrió más frecuentemente— el abierto contubernio y supeditación a la lógica implacable del latifundio ganadero. Ciertamente, siendo la represión física el arma privilegiada de los grupos regionales de poder, el armazón ofensivo del latifundio combinó diversos instrumentos de opresión, refuncionalizando muy a menudo los programas gubernamentales destinados a “administrar la miseria” dentro de su esquema general de sometimiento. Las barreras lingüísticas, el fetichismo religioso, una política deliberada de diferenciación social dentro de las comunidades, la conversión de las prácticas comunales en instrumentos para apuntalar el acelerado proceso de acumulación de capital; todo ello conformó un universo cerrado sustentado en la opresión y el sometimiento. Quizás en la década de los setenta hemos presenciado una de las mayores revueltas indígenas, rescatada y recuperada para el conjunto social. Así, por ejemplo, es claro cómo, en la Huasteca hidalguense, el ciclo de movilización por la recuperación de las tierras fue precedido por un movimiento interno probablemente menos espectacular pero no por ello menos decisivo, cuyo blanco esencial fue recuperar el derecho de la comunidad para nombrar a su juez auxiliar. Ciertamente, este proceso no fue homogéneo, y aun ahora se sigue luchando en algunas comunidades por recobrar su capacidad de gestión económica y política; sin embargo, sí fue lo suficientemente amplio para restablecer la unidad interna indispensable y estar en condiciones de lanzar la ofensiva de los años setenta. A su vez esta ofensiva, que culminó con la ocupación de buena parte de las tierras laborables en la Huasteca, se sustentó en la base material provista por la propia comunidad. Aquí se hizo acopio de muy distintas prácticas comunales, desde el tequio y las jornadas de ayuda mutua hasta el lugar privilegiado que en estas circunstancias ocupó la mujer en la articulación de actividades productivas. Las diversas formas de mediería, implantadas por el latifundio ganadero para extenderse, permitieron al mismo tiempo ampliar la —por demás raquítica— base material de reproducción de las comunidades. Una cosa semejante puede decirse de las corrientes migratorias de indígenas hacia las zonas cañeras de Veracruz y San Luis Potosí. Lo que se quiere resaltar es cómo las diversas formas de valoración de la fuerza de trabajo indígena funcionaron para reforzar la unidad interna y el desarrollo de una base material capaz de sustentar la lucha de los indígenas por recuperar sus tierras. Cabe señalar que esto fue posible en la Huasteca hidalguense sólo en una determinada coyuntura concreta, caracterizada por una crisis general de la economía campesina, al llegar a un límite tanto físico como económico —expresado en un cambio del patrón de cultivos que privilegió el desarrollo de huertas de frutales— la tierra

disponible bajo la forma de mediería, para el autoconsumo campesino. Así pues, *la comunidad indígena funciona como articulador de las luchas indígenas y como sustento material de éstas* —al grado de que prácticamente borró las diferencias sociales que venían desarrollándose incipientemente en su interior— sólo porque en esa *coyuntura concreta* la lucha de clases asume la forma de autodefensa indígena frente al latifundio ganadero. Es probable que en las luchas futuras que se libren en la Huasteca hidalguense, la recomposición del bloque dominante —por la expropiación del latifundio ganadero— saque a la superficie, e incluso profundice, la diferenciación social interna. Con todo, y sin pretender generalizar excesivamente el caso de la Huasteca hidalguense al conjunto del movimiento indígena, sí es posible discernir en sus propias luchas las condiciones coyunturales que permiten que la comunidad funcione como articuladora de sus luchas. Si existe un sustento político, económico y cultural que lo hace posible en determinada coyuntura, también es factible la implantación de una estrategia, como la diseñada páginas arriba que sienta las bases estructurales para ello.

Nos interesa incursionar en otro campo específico donde la diversidad de la lucha campesina adquiere otras modalidades. Quizás la experiencia de la Cocei es la más ilustrativa sobre la forma como la lucha ciudadana —expresada en el proceso electoral— puede insertarse en una estrategia general de lucha social. Lo cierto es que en general el espacio ciudadano ha sido lugar de encarnizada lucha de clases en el medio rural, sobre todo cuando se trata de la instancia municipal. Sin embargo, lo que subyace en el fondo de estas luchas, esporádicas y frecuentemente explosivas, es la conquista de los derechos políticos del campesinado pobre.

Este problema es de la mayor importancia puesto que estamos hablando de la base social de apoyo del Estado mexicano. En general, se puede afirmar, tajantemente que los campesinos no han tenido otra expresión ciudadana que la que en los procesos electorales les permite aparecer como decoración indispensable en los mítines del partido oficial. Es sabido el alto grado de abstencionismo electoral en el medio rural, de suerte que, salvo por circunstancias muy específicas, el campesinado no es una fuerza social que se expresa electoralmente. Sin embargo, su presencia multitudinaria en las campañas electorales ha desempeñado un papel en la legitimación de las centrales oficiales. Empero, no hay una vinculación directa entre su papel legitimador y las posiciones obtenidas por sus representantes políticos. Parece ser que, por el contrario, conforme se profundiza la crisis de las centrales campesinas oficialistas, la ruptura del vínculo de representación con el movimiento campesino se expresa en una burocracia agraria que se reproduce a sí misma y que monopoliza posiciones políticas, más que por su fuerza de masas, por su papel en los aparatos de Estado. En este sentido es, en cambio, más claro el

vínculo entre el cacicazgo regional que tiene acceso a una representación política y el movimiento campesino. Aquí también el desgaste de las centrales campesinas distorsiona el vínculo de representación. El papel articulador del cacicazgo supuso el copamiento de los aparatos de Estado a nivel regional y el despliegue de su función de gestoría a través de las centrales campesinas.⁴ Al desmadejarse las diversas instancias de mediación por la crisis de las centrales oficiales, el espacio regional se politiza, de suerte tal que la representación política del cacicazgo pierde legitimidad. La presencia constante y ominosa de los aparatos represivos —públicos y privados— aislará aún más al cacicazgo de su base social de apoyo. Se entiende por lo tanto que, particularmente en el caso de las presidencias municipales, la lucha se vuelva encarnizada puesto que lo que se disputa en general no es sólo un puesto de representación política o de gestión gubernamental, sino una instancia desde la cual se canaliza —legalizada— la represión sobre el movimiento campesino. Por el contrario, la ruptura del vínculo de representación de la burocracia agraria con el movimiento campesino hace casi nula la importancia de las elecciones de los diputados desde la perspectiva del movimiento campesino.

Ello no significa, sin embargo, que la lucha electoral como parte de la lucha ciudadana carezca de importancia en la estrategia de desarrollo de un movimiento campesino autónomo. Señala en cambio los límites en los cuales se desarrolla esta lucha.

La evidencia es clara en cuanto a que es el espacio municipal la instancia decisiva en la lucha campesina por conquistar sus derechos ciudadanos. No es ésta una constatación de hechos recientes. Es por cierto una constante presente en casi todas las luchas agrarias del país. No en balde una de las más importantes leyes dictadas por Zapata para la región bajo su control militar se refería a la administración municipal. No en balde la acrecentada fuerza política del movimiento campesino en el Valle del Yaqui y en la Comarca Lagunera, durante el periodo cardenista, desembocó en la lucha exitosa por las presidencias municipales de esas regiones. No en balde la liga campesina comandada por Úrsulo Galván combinó la lucha agraria con la competencia electoral en los municipios y en el congreso local. No es por tanto extraño que el movimiento campesino encuentre naturalmente como campo de acción política las luchas municipales. En las épocas recientes esas luchas se han expresado de diversas maneras: a través de partidos de oposición (hasta años recientes a través del PAN, o bien con candidatos independientes no registrados) y también dentro del propio partido oficial. No siempre esas luchas responden a intereses directos del campesinado, ya que en ocasiones se articulan con pugnas dentro de los propios grupos regionales de poder que usan al movimiento campesino como

4 Véase mi artículo “Pasado y presente del movimiento campesino en México”, en *Cuadernos Políticos*, n. 23.

masa de maniobra electoral. Sin embargo, aun en esos casos se impone la lógica del movimiento campesino, que lo lleva a aprovechar cualquier resquicio que se abra en la estructura política institucional. Nuevamente son más bien los prejuicios y el excesivo ideologismo de ciertos aliados del movimiento campesino, los que cercenan un aspecto fundamental de las luchas agrarias. Habiendo incursionado en algunos campos particularmente relevantes de la actividad diversificada del movimiento campesino, resta hacer algunos comentarios relacionados con lo que podríamos denominar el *espacio de las confluencias nacionales*.

Ya hemos señalado en otra parte de este escrito los dos ejes fundamentales en torno a los cuales cristaliza el proceso de organización nacional campesina, durante el cardenismo: el respeto a la presencia regional de los movimientos y a sus direcciones naturales, y su sustento en el sector ejidal. Interesa ahora, a la luz de las distintas confluencias que hemos discernido —lucha por la tierra y lucha por la apropiación del proceso productivo, la lucha agraria y la lucha ciudadana, lucha campesina y lucha indígena—, indicar el escenario posible de un proceso nacional de unificación campesina.

Hasta ahora la mayor parte de los encuentros campesinos promovidos por fuera del aparato corporativo han significado sobre todo una acumulación originaria de experiencia. En algunos cuantos casos han significado pactos concretos de ayuda mutua, sobre todo en el terreno de la lucha contra la represión. Ha cristalizado una forma de coordinación nacional —Coordinadora Nacional Plan de Ayala— cuyas acciones se concentran esencialmente en la denuncia, la gestión y la movilización en torno a problemas de carácter agrario. En el terreno de la lucha productiva, ha habido algunos desarrollos incipientes, el más importante de los cuales es probablemente la Unión Nacional de Crédito, filial de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC). Parece sin embargo bastante claro que el mayor poder de convocatoria de las fuerzas de oposición reside en los movimientos de solicitantes de tierras. Por otro lado, dentro de las centrales oficiales se presenta una creciente contradicción entre los aparatos económicos campesinos (uniones de ejidos, ARIC, uniones nacionales de productores) y la estructura corporativa tradicional (comités regionales campesinos, ligas de comunidades agrarias). De suerte que no sólo se trata de establecer las bases materiales para una convergencia entre las diversas formas de lucha, sino también entre movimientos y organizaciones caracterizadas por una filiación política distinta.

Los elementos esenciales que caracterizarían ese posible escenario de convergencia nacional son los siguientes:

- 1] La implantación de una organización de técnicos especialistas en cuestiones rurales, como instancia auxiliar y autónoma para organizaciones de productos campesinos.
- 2] Una oficina de información campesina como instancia de vinculación entre las distintas organizaciones campesinas entre sí, y con la opinión pública en general.
- 3] Un cuerpo de apoyo legal a organizaciones campesinas que al mismo tiempo funcione como organismo de consultores para aspectos legislativos.
- 4] Un pacto político previo entre distintas organizaciones campesinas que defina un programa de acción común y la creación y el apoyo material de las instancias antes señaladas.
- 5] Una instancia de gestión mixta (gubernamental y de organizaciones campesinas involucradas en el pacto político) con el objetivo de analizar conjuntamente elementos de política económica.

Este escenario de convergencia nacional supondría además dos pactos políticos adicionales establecidos en distintos niveles de decisión política:

a] Un pacto político entre organizaciones campesinas que actúan desde fuera y en distintos grados de oposición al aparato corporativo, en torno a tres aspectos básicos: formación conjunta de comités de organizadores de uniones de productores por sistemas agroindustriales; establecimiento de un fondo económico común de apoyo a las luchas campesinas; y definición de una estrategia común en torno a la lucha por la afectación del neolatifundio, sobre todo ganadero.

b] Un pacto entre partidos políticos —de la más amplia gama ideológica— centrado también en tres aspectos: la defensa de la vía ejidal como camino para lograr un desarrollo rural eficiente y democrático; la libertad de sus respectivos afiliados para constituir, con otros grupos o movimientos campesinos, organismos de apoyo mutuo en la perspectiva de la conformación de una sola organización nacional de trabajadores del campo; el respeto a la autonomía de los movimientos campesinos frente a los partidos políticos.

Para decirlo de otra forma, para desatar un proceso de convergencia nacional de la naturaleza del aquí esbozado se requiere como precondition el desarrollo de un polo organizado de las corrientes de oposición que actúan en el medio rural. La naturaleza de este polo aglutinador tiene que ser tal que su desarrollo suponga, más allá de los acuerdos programáticos —como los que hasta el momento se han realizado—, acciones conjuntas en la promoción de la organización campesina, tanto en el terreno productivo como en el terreno de la lucha agraria. Ello, a su vez, exige un grado importante de autosuficiencia económica, sólo concebible si las organizaciones campesinas *actualmente existentes*

—por fuera del aparato corporativo— asumen la promoción organizativa como una prolongación de sus propias actividades: en un sentido amplio, un nuevo tipo de inversión productiva.

De la fuerza y del poder de convocatoria de este polo alternativo dependerá su capacidad para obligar a los partidos políticos a suscribir un pacto político como el señalado más arriba. Por otro lado, los cinco puntos básicos que se plantean como marco de un pacto amplio entre organizaciones de diferente filiación política —aquí conviene recalcar que no se nos escapa el carácter frecuentemente simbólico de estas filiaciones— están expresamente diseñados para garantizar dos aspectos. Por un lado, el establecimiento de un mecanismo flexible y ágil que dé respuesta a problemas de diversa naturaleza técnica, que se le planteen a las organizaciones campesinas asociadas, en el marco del principio general de respeto a la especificidad regional de éstas. Por otro lado, la implantación de un dispositivo orgánico compuesto por varios organismos de servicio cuya misma dinámica permita avanzar hacia la consolidación de lazos orgánicos entre las agrupaciones campesinas asociadas. La base material que permita el desarrollo de organismos de servicio como los arriba enunciados debiera buscarse esencialmente por medio de convenios con instituciones gubernamentales que ejercen diversas partidas presupuestarias para la asistencia técnica al campo. El establecimiento de una instancia mixta con el gobierno federal para analizar cuestiones de política económica como la fijación de precios de garantía busca evidentemente dotar al movimiento campesino de un mayor poder de negociación en aspectos en los que frecuentemente queda marginado, al tiempo que intenta resolver un problema de representatividad campesina dado que también es frecuente la presencia formal de supuestos “representantes” en organismos gubernamentales.

Es claro que particularmente en este último punto —pero en general en todos los que hemos definido como elementos constitutivos del pacto amplio—, las resistencias gubernamentales son encarnizadas. Por ello, un pacto campesino suscrito para alcanzar objetivos como los aquí descritos implica privilegiar una estrategia política que combine la negociación con la movilización amplia.

4. LAS REFORMAS INSTITUCIONALES

Todos los anteriores planteamientos se verían enormemente limitados si no fueran acompañados por una serie de reformas institucionales, posibles en el marco del sistema capitalista, pero conducentes a depositar mayores atribuciones en la gestión del desarrollo rural a las organizaciones de productores

campesinos. Llegados a este punto, nos interesa concentrarnos en la discusión de tres puntos de enorme importancia para una concepción de reformas institucionales que las asume como proceso interconectado y no como actos aislados. Vale la pena señalar de entrada que toda auténtica reforma institucional implica y normalmente se traduce en una mayor o menor modificación en las estructuras de poder, por lo que es imposible concebir una reforma institucional que no modifique y no sea, a la vez, producto de un cambio en una determinada correlación de fuerzas. Puesto que de lo que estamos hablando es de reformas profundas y no de simples adecuaciones administrativas, vamos a suponer que en los espacios institucionales donde proponemos reformas existe una determinada correlación de fuerzas —o la posibilidad objetiva de modificarla— que las hace posibles. A estos espacios los llamaremos sucesivamente: la descentralización de los aparatos económicos del Estado, la gestión social de la política económica en el medio rural y la reforma municipal.

No es solamente la vocación por el control político sobre los campesinos lo que determina la creciente ineficiencia de los organismos gubernamentales vinculados al medio rural, sino sobre todo el móvil implícito en la tendencia de abarcar cada vez más y más complejos espacios del desarrollo rural. Detrás de toda la acción institucional en el campo existe una idea tutelar sobre los campesinos que hace de éstos objetos de todo programa, pero rara vez sujetos activos. La ideología misma que generan espontáneamente estos aparatos de Estado rechaza de antemano la noción de que éstos sean exclusivamente organismos de apoyo a la economía campesina, como en realidad fueron concebidos en su fundación. El papel protagónico que su propia ideología les asigna juega, como en toda ideología de aparato, la función de mantener cohesionada a la burocracia alrededor de una concepción de *cuero especializado* al margen de la sociedad. A ello se añade la enorme carga de prejuicios, producto de la propia concepción ideológica difundida por los latifundistas y sustentada en una supuesta incapacidad estructural de los campesinos para dirigirse a sí mismos, y en el ya reiterativo argumento sobre la ineficiencia del ejido. El aparato institucional, que vive de sí mismo y para sí mismo, acaba por olvidarse que fue establecido para un fin que no se justifica intrínsecamente. Ya para este momento el aparato es la cristalización de fuerzas sociales e intereses de clase, imbricados en una cadena de complicidades mutuas, y la única manera de *cambiar para mantener las cosas igual* es creciendo y abarcando otras y otras actividades. Es un caso por cierto de estatización de la vida social, siempre presente en la historia de nuestro país. La crítica de izquierda a los organismos gubernamentales no clama por su desaparición —como ocurre con los voceros de la iniciativa privada— sino que mide su ineficiencia en términos que no responden en este caso a un verdadero apoyo a los campesinos. Pero

además ya pasaron los tiempos en que la estrechez de horizonte, la coyuntura política o el maniqueísmo ideológico planteaban como opción excluyente la estatización frente a la privatización de la economía. Los aparatos económicos de Estado en relación con el medio rural —particularmente en las últimas décadas— se han convelido en los nuevos patrones de los ejidatarios. Se ha constituido también en fortalezas de poder que distorsionan el desarrollo de la sociedad civil. Cuando han concurrido en terrenos donde actúa la iniciativa privada, lejos de convertirse en competidores, se articulan frecuentemente en un esquema ampliamente complementario. Se ha dicho que las empresas estatales son nodrizas de la iniciativa privada, y hay mucho de cierto en ello. En resumen, no se trata de preconizar la no intervención del Estado en la economía —en este caso la economía campesina— sino de caracterizar y calificar esa intervención. Dicho de otra forma, ¿cómo establecer el carácter rector del Estado en las cuestiones económicas a partir de una meta: la necesidad de movilizar todo el dispositivo institucional para garantizar el desarrollo autónomo de las organizaciones de productores, sustentado en una base propia de acumulación, como mecanismo privilegiado para hacer compatibles las necesidades sociales de la población rural con un cierto tipo de crecimiento global de la economía?

Recordemos que al tratar de diseñar el escenario posible para un proceso de transformación del ejido, insistimos en la necesidad de desarrollar su autonomía técnica, financiera y comercial como prerrequisitos para asegurarse una base propia de acumulación. El marco institucional propicio para ello abarca por lo menos tres instancias gubernamentales: Banrural, Conasupo y SARH. De acuerdo con este replanteo, Banrural debería ser una instancia exclusivamente de regulación, es decir, responsable de la fijación de normas y reglas para el crédito privado al campo y del establecimiento de líneas directas de crédito a organizaciones de productores habilitadas como instituciones auxiliares de crédito. Esto significa, en primer término, dismantelar todo el pesado andamiaje del personal de campo, fuente de infinitas componendas y eslabón básico en la estructura de opresión política del banco oficial sobre los campesinos. En segundo lugar, expresamente prohibir la intervención del Banco en la comercialización de productos agrícolas o en la compra-venta de insumos agrícolas, actividades éstas que deben ser asumidas directamente por las organizaciones de productores.

En lo que respecta a la SARH, es particularmente importante descentralizar toda el área que va de la investigación agrícola hasta el extensionismo. Nuevamente aquí la autonomía técnica necesaria para el desarrollo de las organizaciones de productores supondría tanto el traslado de los recursos financieros manejados directamente por SARH para estos efectos, a los productores directos, cuanto el establecimiento descentralizado de los institutos de investigación agrícola como sustento técnico a los

departamentos de extensionismo de los propios productores. Una mención especial merece la producción de semilla mejorada o la producción de pies de cría, dado que es frecuente que una y otra vayan asociadas a paquetes tecnológicos que refuerzan la dependencia externa. De ahí la necesidad para los productores de contar con instancias propias en este terreno.

En el caso de Conasupo, cuyo gigantismo e ineficiencia operan en general en contra de los intereses campesinos, ocurre una situación similar a Banrural: abarca una gama de actividades muy diversas, que van de la definición de la política de importaciones de granos, al acopio de algunos de éstos, el procesamiento agroindustrial y la distribución de productos alimenticios básicos. Probablemente este aparato de Estado es el que más claramente ejemplifica el estrecho entrelazamiento de los intereses privados con la empresa pública. Incidentalmente, cabe señalar con mucho énfasis que cualquier intento serio por modificar profundamente la política oficial de subsidios al sector agropecuario —que generalmente favorecen la polarización interna en este sector y/o el desarrollo de grupos sociales parasitarios externos a él— exige como requisito previo la transformación institucional de Conasupo.

Aquí tan sólo señalaremos algunos campos de acción absorbidos por Conasupo que, en un esquema general como el que aquí se plantea de transformaciones institucionales, deberían estar bajo la gestión de los productores directos. La autonomía comercial por la que propugnamos para las organizaciones campesinas, exige que éstas tengan el manejo directo de bodegas y transporte. Ello garantiza en principio la capacidad para decidir cuándo, cuánto y quién vender. En este caso el papel de Conasupo, como regulador de los flujos comerciales, debiera permitirle establecer directamente con las organizaciones campesinas —obviamente sin inter- medio de las instituciones crediticias— convenios de pignoración que eviten que la organización campesina atraviese por problemas de liquidez o de demoras en el pago de sus créditos, al tiempo que le faciliten comercializar en las mejores condiciones posibles. El sistema de bodegas bajo la administración directa de Conasupo tendría una función esencial: imponer precios en el mercado que garanticen la concreción de la política de precios adoptada en cada producto. *En el caso del procesamiento agroindustrial*, debería adoptarse un programa por sistemas agroindustriales a la luz de dos criterios fundamentales. En primer término, que la implantación de complejos agroindustriales busque esencialmente constituirse en un mecanismo de capitalización de la organización campesina y no de la empresa estatal; en segundo término, que la mayor o menor incidencia de la empresa estatal en determinados eslabones de cada cadena agroindustrial debiera ser el resultado de negociaciones directas entre Conasupo y las organizaciones de productores campesinos por sistema agroindustrial. Finalmente, en lo que respecta al *abasto*

popular, el profundizar la experiencia del programa Conasupo-Coplamar debiera permitir el establecimiento de tres tipos de sistemas de abasto: el sistema de *abasto rural*, directamente administrado por las organizaciones campesinas; el sistema de *abasto urbano*, administrado por consorcios comerciales integrados por organizaciones campesinas y sindicatos obreros y organismos populares; y un sistema de *abasto estatal* cuyas funciones nuevamente son estrictamente de regulación de precios. Ésta es quizás la única vía que puede permitir que los sistemas de abasto popular tengan una cobertura de mercado tal que su presencia sea significativa para la instrumentación de una política de control de precios. Es sin duda en este campo y frente a una política de descentralización como la que hemos esbozado, donde se encontrarán las mayores resistencias. Debe decirse que la modificación de la correlación de fuerzas que ha hecho de Conasupo un instrumento esencial que funciona a favor de la acumulación privada de capital, requiere necesariamente de un bloque de fuerzas sociales que abarque a las organizaciones campesinas, las asociaciones de colonos y los sindicatos obreros.

Por gestión social de la política económica en el medio rural vamos a entender dos cuestiones. Por un lado, la participación directa de los productores agrícolas en la definición de los mecanismos básicos que definen la política económica en el medio rural. Por otro lado, la implantación de una política económica para el sector agropecuario y forestal que ponga en el centro de sus prioridades el bienestar social de la población rural (medido tanto cuantitativa como cualitativamente en aspectos tales como empleo, alimentación, vivienda, abasto popular, salud, educación, infraestructura de servicios...).

Ya al analizar distintos aspectos relacionados con las reformas a los movimientos sociales, en el diseño de un posible escenario de convergencia nacional, aludíamos a la necesidad de establecer un pacto amplio entre organizaciones campesinas de las más diversas filiaciones ideológicas que incluyera la lucha común por el establecimiento de una instancia mixta de negociación con el gobierno alrededor de distintos temas de política económica. Conviene ahora intentar profundizar un poco en este planteamiento. Si bien existen por lo menos formalmente algunas instancias de participación mixta a nivel estatal o regional, que podrían bajo determinadas condiciones constituirse en foros de concertación y formulación de políticas (por ejemplo los COPLADES), lo que aquí se plantea es romper tanto el encuadramiento regional como el mecanismo propio del Estado frente a las presiones de negociación por parte de las clases subalternas, y que el teórico alemán J. Hirsch denomina “selectividad estructural”. Para ello se plantea una instancia de gestión mixta que combine varios elementos: la negociación por paquetes económicos —es decir, política de precios, política de subsidios, política comercial, política tecnológica, etcétera—, y por sistema agroindustrial, lo cual debe

permitir romper con las aparentes contradicciones entre el apoyo al productor y el apoyo al consumidor; la negociación entre distintas instancias y aparatos de Estado y distintas agrupaciones de productores, lo que por una parte garantizaría representatividad, y por otra capacidad para implantar las medidas acordadas; la revisión periódica de las medidas de política económica a efecto de corregir con prontitud y flexibilidad medidas equivocadas o parciales; el encuadramiento jurídico de esa instancia de gestión mixta —una especie de comité de planeación agropecuaria— y de los acuerdos pactados bajo la forma de *convenios-ley*, es decir, con carácter de obligatoriedad y generalidad.

No es posible aquí definir con mayor concreción los elementos constitutivos de una política económica centrada en el bienestar social. Interesa, sin embargo, establecer algunos principios generales. En primer lugar estaríamos partiendo de tres áreas distintas de incidencia de la política económica en el medio rural: el área estatizada, al área autogestionada y el área privada. En esta última la política económica tendría un carácter esencialmente indicativo y estaría sujeta a los mecanismos normales de mercado. En el área autogestionada —cuyo carácter no estaría dado por la propiedad jurídica sobre la tierra, sino por la aceptación de determinadas figuras asociativas la política económica tendría un carácter imperativo producto de la negociación cristalizada en los contratos-ley. En el área estatal también tendría un carácter imperativo derivado de su función básica, encaminada a la regulación y articulación de las áreas privada y autogestionada. En segundo lugar, la política de subsidios orientada al sector autogestionado partiría de establecer niveles y gradaciones de prioridad en los planos distintos. Uno estaría determinado por el establecimiento de rangos de ingreso promedio por organización de productores, que permitiría usar el subsidio como un mecanismo de nivelación de ingresos por tipo de productor. Otro estaría definido por el grado de integración vertical y horizontal en la actividad productiva de las organizaciones de productores. El propósito esencial de esos niveles de prioridad sería buscar la eliminación paulatina del subsidio. Paralelo a lo anterior, se establecerían eslabones de incidencia del subsidio: crédito agrícola, insumos, etcétera. En tercer lugar, la política de precios agrícolas estaría guiada por un principio general: atenuar el intercambio desigual entre el sector agrícola —en el área autogestionada— y el resto de la economía.⁵ En lo que respecta a los precios del consumidor, el establecimiento de precios controlados para determinados productos

⁵ El establecimiento de un sistema de precios agrícolas denominado precios de garantía remuneradores del trabajo campesino y que consiste en una combinación de escala móvil de precios y precios de garantía diferenciales ha sido levantada como demanda por organizaciones sociales, como la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo (véase discurso de Melgoza S. en *Uno más uno*, 10 de agosto de 1982); y por partidos políticos como el PSUM (véase discurso del candidato presidencial Martínez Verdugo, en Torreón, “Por una nueva sociedad rural, reproducido en el periódico *Así es*, 1-8 de junio de 1982).

esenciales en la canasta básica del trabajador se sustentaría en dos políticas complementarias. Un subsidio al consumo diferencial, es decir, sólo aplicable a determinados productos comercializados a través de los tres sistemas de abasto, y la definición de mínimos de abasto para esos productos en cada sistema de abasto, de suerte que evitara escasez artificial. En cuarto lugar, la *inversión productiva* estaría calificada por su impacto en el bienestar social. Dicho de otra forma, si desde el punto de vista del ejido transformado propugnamos un manejo social del excedente retenido, a través de programas de consumo colectivo que se encuentren articulados al imperativo de ampliar la base productiva, desde el punto de vista de una política-económica que pone el acento en el bienestar social de la población rural tendrían que esclarecerse sus metas a partir de un diagnóstico sobre la calidad de la vida en el medio rural. No se trata, y esto debe enfatizarse fuertemente, de trasladar el *costo* de la infraestructura en bienestar social de los aparatos de Estado a las organizaciones de los productores, sino de reciclar recursos que normalmente han sido transferidos a otros sectores sociales, en función de nuevas prioridades que sustentan el crecimiento económico del sector agrícola en un mejoramiento permanente en las condiciones generales de vida de la población rural.

La reforma municipal equivale para el medio rural a lo que ha significado para los centros urbanos la reforma política. Esta reforma municipal debería contener los siguientes puntos: una adecuación jurídica a la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales que permita, bajo determinadas condiciones en términos de representatividad, que las organizaciones de productores puedan contender en las luchas electorales en la esfera municipal con candidatos propios; un marco jurídico específicamente relacionado con la hacienda municipal cuyo punto esencial sería el establecimiento de una figura jurídica capaz de articular la acción municipal alrededor de un sujeto de crédito; y el establecimiento de un instrumento crediticio de carácter federal para fomento de actividades productivas en el plano municipal.