

T  
136

N.S.  
84309

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"PROYECTOS DE PROMOCION-EDUCACION, UNA  
APROXIMACION AL DESARROLLO RURAL. EL CASO  
DE LA REGION SUR DE XALAPA, VERACRUZ"

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN DESARROLLO RURAL**

**P R E S E N T A**

**MIGUEL ANGEL MUNGUIA GIL**

ASESOR: DR. ARTURO LEON

MEXICO, D. F.,

DICIEMBRE DE 1991

 **XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION**  
**ARCHIVO HISTORICO**

" Si uno un día creyera que la causa por la que se lucha es un sueño, nuestro sueño es tan justo que, si un día creyeramos incluso que es simplemente una utopía, yo estaría junto a ésta utopía hasta el final, por ser la más hermosa y la más justa de las utopías."

Fidel Castro.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primera instancia, a los miembros de los distintos procesos organizativos de la región sur de Xalapa. De ellos aprendí mucho más de lo plasmado en el presente documento. Mencionarlos a todos sería imposible. Vaya entonces mi gratitud a los grupos de pequeños productores de café, a los miembros del equipo radio y a las mujeres de la CUPER.

En un segundo momento, mi reconocimiento a los compañeros de equipo en el proyecto sur de Xalapa, con los cuales compartí la aventura de las experiencias sistematizadas aquí. Sergio García, Manuel Rodríguez, Marie Chamussy, Germán Martínez, Mayela García, Concha Steta, Hernán García, y otros más que colaboraron durante algún tiempo en el proyecto.

Agradezco también el apoyo de los demás compañeros de mi institución Fomento Cultural y Educativo A.C., en especial al equipo Campeche.

Es insoslayable una expresión de gratitud hacia mis compañeros de la tercera generación y al cuerpo docente de la maestría, con los cuales, no sólo compartí momentos interesantes de reflexión en la ciencia, sino también espacios de convivencia humana.

Mi agradecimiento por sus comentarios a la Dra. Beatriz Canabal, al Dr. Gonzalo Arroyo y al Dr. Gerardo Escudero. De manera especial a mi asesor por su capacidad y disposición para orientarme hasta el final del presente documento.

A mis padres, a Margarita, Rodrigo y Andrés por su apoyo permanente y comprensión.

## INDICE

pag.

Introducción. _____	6
Capítulo	
I - Algunas Consideraciones Conceptuales desde la Perspectiva del Desarrollo Rural. _____	12
II.- La Importancia de los Elementos Teórico-Metodológicos en los Proyectos de Desarrollo Rural. _____	19
a) Criterios para la Elección de Zona. _____	21
b) La Etapa Exploratoria. Acciones Puente. _____	25
c) El Análisis. _____	27
d) La Etapa Experimental. _____	33
III.- Los Inicios de la Experiencia. _____	37
a) Verificación de los Criterios. _____	37
b) Las Primeras Actividades (Puente). _____	40
c) Apreciaciones Analíticas Preeliminarias. _____	50
d) El Marco Inicial del Movimiento Cafetalero. Algunas Reacciones Cívicas. _____	54
e) Reflexiones Conclusivas del Período. _____	58
IV.- El Desarrollo del Proyecto. Segunda Fase. Etapa Experimental. _____	61
a) Acciones en el Area de Educación-Mujeres y Salud. ___	64
b) La Radiodifusora. _____	70
c) Las Granjas Integrales y el Proceso de los Pequeños Productores de Café. El Movimiento Cafetalero. _____	81
d) Consideraciones Finales del Período. _____	95
V.- Tercera Fase. Modificaciones a la Perspectiva Estratégica. _____	97
a) La CUVER. _____	100
b) La Radio. Consolidación, Conflicto y Defensa. _____	109
c) Pequeños Productores y Conformación de la ROCA. _____	120
Conclusiones. _____	138
Bibliografía. _____	149



## INTRODUCCION

Ordinariamente los investigadores sociales, reflexionan y sistematizan una realidad específica al margen de la problemática objeto de estudio, observan (desde fuera) los fenómenos sociales y, desde un marco analítico, plasman sus apreciaciones en un papel. El presente documento, contempla la práctica por el desarrollo rural de quien escribe, y de un grupo de individuos interesados en coadyuvar con la causa de los sectores populares menos favorecidos. Se busca hacer una reflexión crítica a la luz de los planteamientos metodológicos de Fomento Cultural y Educativo A.C., sobre la evolución de un proyecto de promoción social en la región sur de Xalapa, Veracruz durante los años 1979-1990. Esta evolución se analiza retomando el concepto de desarrollo rural.

El esfuerzo por sistematizar ésta experiencia, ha llevado a remitirse a la memoria histórica de los campesinos del lugar, incluyendo también, las percepciones de los asesores externos que formamos parte de ella. Asimismo, se han analizado cada uno de los documentos que a lo largo del período objeto de estudio, el equipo del proyecto sur de Xalapa hemos realizado. Ellos son, los informes, planeaciones y evaluaciones de actividades, los talleres de análisis y estrategia, los documentos sistematizados sobre metodología de trabajo, entre otros. También, se han revisado los documentos que como Institución se han elaborado para la implementación y desarrollo de proyectos de promoción social. La bibliografía consultada, abrió un horizonte amplio al

marco analítico.

Al estar involucrada la práctica por el desarrollo rural de quien escribe, uno de los retos más importantes, ha sido la autocrítica. Desde la perspectiva de la investigación social, esta modalidad representa una veta.

La experiencia objeto de investigación, se inscribe en el marco de la incidencia que las Organizaciones No Gubernamentales han tenido en los últimos años en la sociedad civil. En especial, las que están a favor de los grupos expoliados. En específico, desde Fomento Cultural y Educativo A.C. pretendemos coadyuvar en los procesos populares regionales por medio de una serie de acciones que se han llamado promocional-educativas. A través de ellas, se pretende que los pobladores de las distintas regiones, profundicen críticamente el conocimiento de su realidad, con el objeto de transformarla. Lo anterior implica implementar acciones que respondan a una necesidad histórica del pueblo en la zona. Para ello, desde FCE, se ha elaborado una metodología la cual está inspirada, a la luz de más de una década de trabajo popular en distintas regiones del país. Uno de los elementos a destacar de ésta metodología, es que ella no permite la implementación de acciones si antes no existe un conocimiento analítico de la realidad. Dialécticamente, el implementar acciones concretas, permite a su vez, conocer la realidad. Elaborar acciones en el escritorio y después proponerlas a los campesinos del lugar, sería entrar en contradicción con ésta metodología y, con el desarrollo rural.

El análisis que de la realidad se hace, es permanente. Ello



conlleva a. en cada momento histórico preciso. encontrar nuevos retos y por lo tanto soluciones diferentes. Las soluciones que se vislumbran, son acciones que responden a un planteamiento hipotético, al cual se ha llegado, desde el origen mismo del análisis. La acepción hipotética, permite confirmar o modificar acciones según los resultados que el análisis arroje.

Otro de los elementos importantes de la metodología es la búsqueda de la participación activa de los sujetos sociales en los diferentes procesos regionales. Con ello, se favorece la transformación de la realidad en función de su condición de clase. El análisis que sobre la realidad se hace, se debe de realizar poco a poco, con los sujetos de los proyectos de desarrollo rural. Así, se favorece el conocimiento crítico de la realidad. Realizar el análisis -poco a poco- con los sujetos sociales, responde a un proceso de aprendizaje. El realizarlo repentinamente, puede llevar a riesgos severos. Los procesos mentales en el conocimiento de los individuos, pasan en términos generales por tres fases: La asimilación, la acomodación al marco experiencial personal y el aprendizaje.

Por otro lado, el desarrollo, ha sido asociado al progreso, a la modernidad, a niveles altos de ingreso per cápita, etc. Estos planteamientos, homogeneizan las relaciones sociales y determinan una concepción estática y lineal de la historia. El desarrollo tiene que asumirse como la permanente disputa de intereses en donde unos pierden y otros ganan, el desarrollo es en esencia una lucha política, una lucha de clases. Desde ésta perspectiva la historia se concibe como una permanente construcción y

transformación de la realidad en el presente.

A efectos de conceptualizar el desarrollo rural, es necesario analizar el conjunto de realidades en donde se incertan los campesinos en movimiento, esto es, su entorno social, económico, político y cultural. Historicamente, el campesinado ha sido objeto de dominación y explotación. En este sentido, se asume como el eje del desarrollo rural, la construcción de un poder campesino a través del cual, los campesinos como sujetos de su historia, determinan el rumbo de ésta.

El planteamiento metodológico para la implementación y desarrollo de proyectos de promoción social, así como el marco conceptual del desarrollo rural, han sido en la presente investigación, dos instrumentos analíticos, alternos y simultáneos. Este marco, pretende colaborar en la reflexión, que por el desarrollo rural, venimos haciendo, los que estamos interesados en la problemática del campo.

El documento se ha dividido en cinco capítulos. El primero, busca hacer explícito cual es el concepto de desarrollo rural del que partimos.

El segundo, hace referencia a los elementos teórico-metodológicos necesarios para la implementación de proyectos de desarrollo rural. Estos elementos son: 1) Los Criterios para Elección de Zona de Trabajo, los cuales se conciben como los primeros elementos de decisión para llevar a cabo un proyecto de desarrollo rural en una región determinada; 2) El planteamiento de la Etapa Exploratoria y las Acciones Puente. Estos se asumen como un tiempo en el cual, el equipo de asesores externos a través de la

implementación de acciones concretas confirma o no, si la zona elegida puede posibilitar un proceso de desarrollo: 3) El Análisis. A través de él, se determinan las estrategias y tácticas de lucha y se reformulan o confirman las líneas de acción. Este es un elemento que tiene que estar presente permanentemente; y. 4) La Etapa Experimental. Esta fase, es el resultado de dos o tres años de exploración, al final de los cuales, se tiene un conocimiento más preciso de la zona de trabajo, situación que permite implementar hipotéticamente, actividades posibilitadoras para el desarrollo rural.

El tercer capítulo analiza, en la parte inicial de la experiencia, el proceso popular en la zona sur de Xalapa. La verificación de los criterios, las primeras acciones implementadas y el análisis que de ellas y las condiciones regionales se realiza, constituyen su parte medular. Algunos de los planteamientos a los que se llega, es que por lo incipiente del proceso popular, es necesario evitar el enfrentamiento radical con los grupos hegemónicos de poder. No considerar lo anterior, implicaría un fuerte golpe al embrionario avance del proceso popular en la región.

El cuarto capítulo comprende el desarrollo de las distintas acciones que se iban vislumbrando como potencializadoras para el desarrollo rural. El área de educación-mujeres-salud, la radiodifusora, y el proceso de los pequeños productores de café, imponían al análisis, que lo que correspondía era apoyar más que la formación de una organización única, la formación de una red de organizaciones cívicas. En el período que comprende éste

capítulo, el papel de los "orientadores" fué pieza clave en la conformación de las líneas de acción.

Finalmente el quinto capítulo. Este apartado, comprende la descripción analítica del proceso de consolidación de las tres líneas de acción, ejes del proyecto de desarrollo rural en la región sur de Xalapa. La CUPER, Campesinas Unidas de Veracruz. Sociedad de Solidaridad Social; La Rafiodifusora; Y, la ROCA, Red de Organizaciones Cafetaleras Autogestivas.

Conclusiones Generales y Bibliografía.

## CAPITULO I. ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO RURAL.

Desde el final del "milagro mexicano" a través del proyecto de la revolución verde, la agricultura mexicana se ha visto lejos de alcanzar los niveles de autosuficiencia alimentaria y productividad en el campo que alcanzó en los mejores momentos de ese período. Los estudiosos de la materia, han dado diversas interpretaciones sobre las causas del fracaso de dicho proyecto. Sin embargo, no compete al presente documento analizar en específico éstos móviles. Empero, llama la atención que este, al igual que muchos otros proyectos implementados posteriormente en nuestro país, hayan tenido, una suerte semejante.

El diseño, elaboración e implementación de muchos proyectos de desarrollo rural en nuestro país, se han caracterizado en la generalidad de los casos, por estar desvinculados de las condiciones históricas, culturales y políticas de los directamente involucrados; los campesinos.

Esta situación, evidentemente deja ver, una concepción del desarrollo en torno a la cual, pretendemos reflexionar en el presente documento.

El desarrollo, ha sido asociado al crecimiento económico, al bienestar social, al progreso, a la modernidad, se plantea el desarrollo como aquello que puede ser expresado en términos cuantitativos. Se dice que un país es desarrollado, cuando su crecimiento económico, está expresado en un ingreso per cápita tipo Estados Unidos, Alemania, etc. Por contraparte, un país

subdesarrollado será aquel que tenga una renta per cápita inferior a éstos países.

Los ideólogos de esta concepción de desarrollo, sostienen que cualquier país puede pasar del subdesarrollo al desarrollo. Para ello, es necesario pasar por varias etapas: la sociedad tradicional, las condiciones previas para el impulso inicial, la marcha hacia la madurez y la era hacia el gran consumo en masa<sup>1</sup>. Evidentemente, en este planteamiento, se percibe una concepción mecánica, lineal y reduccionista de la historia.

En el ámbito rural, el desarrollo es definido en forma parcial al ser medido con parámetros convencionales tales como: cual es su grado de urbanización, número de habitantes de una localidad, actividad económica predominante, etc. Se caracteriza a lo rural en oposición a lo urbano, imponiéndose el patrón de progreso de la ciudad<sup>2</sup>. Esta visión, resulta estática y homogenizadora de las relaciones sociales en el medio rural.

León, A.<sup>3</sup> llama a que es necesario modificar nuestra concepción

---

<sup>1</sup> Rostow, W.W. "Las Etapas del Crecimiento Económico" FCE. México, 1961. Citado en León, Arturo y Flores Margarita. "Desarrollo Rural un proceso en permanente construcción". Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México 1991.

<sup>2</sup> Es conocido por todos que a lo largo del periodo del desarrollo estabilizador en nuestro país, el campo fue pieza clave en el impulso a la industria. La producción de materias primas, la aportación de mano de obra y la producción de bienes salarios, ilustran lo anterior. Sin embargo, resulta claro que este "desarrollo" industrial, subordinó el desarrollo agrícola al complejo urbano-industrial. En consecuencia, desde la perspectiva del campo, se dió una disociación entre los objetivos del desarrollo y los sujetos, esto es, los campesinos.

<sup>3</sup> Ibid., p-17.

de la historia entendiendola como una permanente construcción y transformación de la realidad en el presente. Este planteamiento, lleva en sí una determinada concepción de la sociedad lo cual implica determinadas ideas políticas.

Para la Maestría en Desarrollo Rural," el concepto de desarrollo es relativo. depende de los intereses del sujeto y de la naturaleza de los cambios que busca el campesino en este caso, en un proceso permanente"<sup>4</sup>.

Cambiar nuestra concepción de la historia esto es, no asumirla como un proceso mecánico y lineal sino, como una permanente construcción y transformación de nuestra realidad en el presente, implica, desde nuestra perspectiva, cambiar nuestra concepción de desarrollo.

Paul Baran <sup>5</sup>, escribía "El desarrollo económico históricamente, siempre ha significado una transformación de vasto alcance en la estructura económica, social y política de la sociedad en la organización dominante de la producción, de la distribución y del consumo. El desarrollo económico siempre ha sido impulsado por clases y grupos interesados en un nuevo orden económico social, encontrando siempre obstáculos por aquellos que pretenden la preservación del statu quo, que están enclavados en los convencionalismos sociales existentes y que derivan beneficios innumerables y hábitos de pensamiento de las estructuras

---

<sup>4</sup> Garcia L.A., León A., Concheiro B.L. "La Maestría en Desarrollo Rural: Una Opción Ligada al Campesinado", Reflexiones Universitarias N° 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, 1989.

<sup>5</sup> Citado en León, A. op cit p-21

prevalcientes y de las instituciones. Siempre ha estado enmarcado por conflictos más o menos violentos, ha procedido convulsivamente, ha sufrido retrocesos y ganado nuevo terreno. El desarrollo económico nunca ha sido un proceso suave y armonioso que se desenvuelva plácidamente en el tiempo y en el espacio". El desarrollo en consecuencia, concluye León, es una permanente disputa de intereses en donde unos pierden y otros ganan.

Así, el desarrollo tiene que ser entendido como un proceso que registra avances y retrocesos desde la perspectiva del sujeto.

En específico, "para conceptualizar el desarrollo rural, es necesario analizar el conjunto de realidades donde se insertan los campesinos en movimiento; esto es, su entorno económico, social, político y cultural a través de problemáticas específicas y objetivos centrales de transformación"<sup>6</sup>.

Dicho entorno, se ha caracterizado a lo largo del devenir histórico como una estructura de poder que domina y explota a los campesinos.

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible la construcción de un poder campesino a través del cual, en el conjunto de las relaciones sociales, el campesino sea el promotor de su historia, expresado a través de la autonomía de sus organizaciones en el plano local, regional y nacional.

De este modo, desde nuestra posición, lo anterior esto es, la construcción de un poder campesino, se asume como el eje del desarrollo rural.

En el contexto de la heterogeneidad en el campo mexicano,

---

<sup>6</sup> García L.A. et. al. Op. cit. p-4.



expresado tanto a nivel de las regiones geográficas como de los distintos grupos campesinos, el desarrollo rural tiene que partir de las condiciones específicas en el ámbito, económico, político, cultural, social e histórico, de cada región determinada.

Entendemos por región, " más que zonas geográficas, áreas socioeconómicas delimitadas por el radio de acción de un subsistema de relaciones sociales con rasgos específicos, determinados por la naturaleza y modo de operación de la fracción de capital que preside hegemónicamente su reproducción"<sup>7</sup>.

La lucha por la construcción de un poder campesino, entendido en el marco conceptual de la historia como un proceso permanente y dinámico, implica una lucha de clases. Los sujetos sociales, esto es los campesinos, entran en contradicción con las fracciones hegemónicas de los espacios local, regional y nacional y en este proceso es donde se van asumiendo como clase social.

Desde esta perspectiva, asumimos al campesinado como una clase social que se construye o no según las condiciones de relación con el poder hegemónico.

La posibilidad de formar un contrapoder campesino que se exprese desde su clase en construcción, dependerá de las estrategias y los métodos de lucha. Si éstos son asumidos en coherencia con nuestra concepción de la historia<sup>8</sup>, la posibilidad de vivir

---

<sup>7</sup> "Algunas notas en relación a los instrumentos que pueden ayudar a la sistematización de la información"; Instituto de Estudios para el Desarrollo Rural Maya A.C. Mimeo.

<sup>8</sup> Ser coherentes con nuestra concepción de la historia, implica ubicarse en un proceso permanente de sistematización, análisis y reflexión de los acontecimientos. Como consecuencia de ello, es necesario afinar y en su caso modificar, las estrategias y tácticas de lucha en el proceso popular. Por

espacios realmente revolucionarios, resulta hárto evidente.

Las organizaciones campesinas, deben revisar permanentemente, sus estrategias y tácticas, sus programas de trabajo, sus métodos de lucha, etc.

El proceso mediante el cual el campesino se va asumiendo como clase, tiene que ser consolidado en una primera instancia en espacios comunes en donde el campesino, se perciba con una situación semejante al resto de sus compañeros campesinos<sup>9</sup>. En un segundo momento, esto tiene que ser expresado en organizaciones democráticas con incidencia en los espacios de poder hegemónico.

Las organizaciones campesinas, pueden tener expresiones diversas: organizaciones productivas, políticas e ideológicas. Cada una de estas facetas, tiene que ubicarse no como éntes aislados, sino, como momentos de confluencia y cruzamiento en donde las luchas campesinas se convierten en verdaderos espacios de transformación de la realidad.

Así, podemos encontrar organizaciones campesinas que al mismo tiempo que se dedican a la comunicación popular, inciden en los espacios políticos e ideológico u, organizaciones productivas, con incidencia en la vida política.

En la medida que las organizaciones campesinas inciden en la transformación de las estructuras de poder, en la medida que inciden en los espacios de decisión, y logran reformular el rumbo

---

contraparte, asumir dogmáticamente una estrategia sería ir en contra de nuestro planteamiento conceptual de la historia.

<sup>9</sup> Digamos que se va creando una especie de identidad al descubrirse como sujetos con las mismas problemáticas.

de la historia desde sus intereses de clase, se puede hablar de la existencia de un proceso autogestivo.

De este modo, el desarrollo, " es esencialmente, la consecuente transformación que se da a través de la lucha social y la organización, que permite modificar y, en su caso, destruir los mecanismos que impiden al campesino transformar su situación de dominado y explotado" <sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> León, A. et. al.. Op. cit. p-5.

CAPITULO II. LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS TEORICO-METODOLOGICOS  
EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL.

En nuestro país, existen una serie de organismos no gubernamentales desde los cuales, su accionar ha representado un verdadero espacio de la sociedad civil.

Estos organismos, tienen un campo de acción bastante amplio y diverso<sup>11</sup>. Sin embargo, un grupo de ellos, los dedicados a la promoción social<sup>12</sup> desde los grupos populares menos favorecidos, se han caracterizado por contribuir al avance del proceso popular en nuestro país.

En esta perspectiva, en el presente documento, pretendo analizar retomando algunos planteamientos metodológicos<sup>13</sup> de Fomento Cultural y Educativo A.C., la evolución de un proyecto de promoción social en la región Sur de Xalapa, Veracruz durante los años 1979-1990.

---

<sup>11</sup> En las áreas de salud, ecología, arte, ciencia, tecnología alternativa, comunicación popular, religión, procesos productivos, educación infantil y juvenil, beneficencia, etc.

<sup>12</sup> Para un conocimiento más amplio sobre el concepto de la promoción social, consultar: Algara C. Ignacio, " El Concepto y Práctica de la Promoción Social en México". Cuadernos de Dinámica Habitacional. COPEVI, A.C. México 1981.

<sup>13</sup> Estos planteamientos metodológicos, hacen referencia fundamentalmente a dos aspectos íntimamente ligados y determinantes. La conformación del equipo de trabajo y los elementos necesarios para la construcción de un poder popular en la región. Nuestro abordaje analítico, será con un énfasis en éste último aspecto.

Esta evolución, se inscribe desde nuestra visión, en el marco de lo que en el apartado anterior, conceptualizabamos como el desarrollo rural. El logro de verdaderos espacios campesinos expresados a través de sus organizaciones, ilustran lo anterior

Estas organizaciones son : A nivel productivo, la ROCA (Red de Organizaciones Cafetaleras Autogestivas); A nivel de la comunicación popular, la XEYT Radio Cultural Campesina; a nivel de mujeres y salud, la CUVER (Campesinas Unidas de Veracruz). Sociedad de Solidaridad Social.

Es importante precisar que en cualquier proyecto de desarrollo rural, se requiere de una serie de elementos metodológicos a través de los cuales, el proyecto vaya cumpliendo su función histórica. Estos elementos competen tanto a los aspectos específicos de la evolución del proyecto, como a la relación entre los promotores externos y la gente de la comunidad<sup>14</sup>.

No obstante lo anterior, estos elementos metodológicos, tiene que asumirse como un todo integrado y autodeterminante.

Iniciar un proyecto, implica ubicar como venimos comentando, las condiciones culturales, históricas, económicas, políticas y sociales de una región determinada. Además, implica evaluar objetivamente, las potencialidades reales del equipo de asesores externos. Estas, tiene que ser compatibles con las necesidades y condiciones específicas de los actores del proyecto de desarrollo

---

<sup>14</sup> Esta relación, cuenta como uno de sus aspectos metodológicos más importantes, los postulados teóricos de la Educación Popular. Sin embargo, nuestro énfasis en la presente investigación, será desde la evolución del proyecto global, en el entendido de que la división metodológica es una abstracción operativa en el marco de un planteamiento holístico.

rural.

Como primera instancia, antes de elaborar un proyecto en el escritorio y en un segundo momento, llevarlo a "proponer" a los campesinos, es necesario que se precisen los objetivos del proyecto. En este punto, se puede tener la primera contradicción. Es importante ubicar, que el proyecto de desarrollo rural, no va a ser medido por el logro de tales metas y etapas expresadas cuantitativamente, a decir, tantas hectáreas sembradas, tantos comités formados, tanta producción obtenida, etcétera. Los objetivos serán evaluados, sin negar algunas expresiones cuantitativas, en función de los avances y retrocesos del proceso popular.

#### a) Criterios para la Elección de Zona.

Como una primera instancia, se plantea la necesidad para la elección de una determinada zona, considerar algunos criterios. Dichos criterios, comprenden ya, de manera implícita, algunos objetivos. Ellos, tienen que ser asumidos como el primer elemento de decisión, y que, por ningún motivo, serán definitivos. En esta fase inicial, la definitividad de la permanencia en una zona, estará determinada por el análisis de las condiciones específicas en cada momento histórico, en coordinación con las expectativas subjetivas de los promotores del desarrollo.

El sustento de los criterios, tiene su origen en un análisis de la realidad sociopolítica de nuestro país, así como en aquellos elementos que desde una visión teórica determinada, nos ayuden a definir al sujeto social<sup>15</sup>.

Así, se plantea como primer criterio, escoger una zona donde su potencialidad en sí, pueda influir la economía y consecuentemente en la política e ideología nacionales. La producción de esta zona, tanto por su calidad como por su cantidad, deberá incidir en mercados internos, en la exportación y en los procesos industriales y agroindustriales. La elección tiene que considerar, la existencia de una gran concentración de tierra y por lo tanto, de un proletariado agrícola o, en tal caso, la producción se encuentre en manos de pequeños productores directos.

Segundo criterio. Considerar una zona que históricamente se ha venido caracterizando como políticamente activa y organizada. Ubicar la existencia de otros grupos en la región, con los cuales se permita una acción conjunta más amplia.

El tercer criterio deviene de aquellos factores llamados "facilitadores o dificultadores". Considerar como facilitadores, grupos con cierta conciencia de dignidad personal; elementos de resistencia de su cultura y sus aspectos culturales más dinámicos; conciencia y organización incipientes; grupos o

---

<sup>15</sup> Al hablar del sujeto social, nos referimos a aquel individuo que guarda una posición contradictoria con el bloque hegemónico y que en su devenir histórico, a través de un proceso de autoconcepción, apoyado en elementos de capacitación y educación, su estructura mental entra en contradicción asumiéndose como un individuo con conciencia de clase.

personas con las cuales se puede potenciar el proyecto.

Ubicar también como dificultadores, grupos o personas "vacunados" o retisentes al trabajo popular debido a experiencias negativas previas; temores, fanatismos, tradiciones muy rígidas, conciencia acomodada (corrupción).

Un cuarto criterio sería, el de la necesidad de una zona, en donde la explotación de los grupos populares viene siendo más cruda, y donde no hay ningún apoyo a nivel de capacitación y organización. Este criterio, tiene que guardar coherencia con los recursos y potencialidades del equipo impulsor del proyecto.

Finalmente, el quinto y último criterio, sería el ubicar aquellos elementos favorecedores, tanto por la disposición de las personas de las comunidades a aceptar al equipo de asesores externos, como por la índole del equipo, esto es, las capacidades y potencialidades de cada uno de sus miembros.

Cada uno de estos criterios, pueden ser compatibles o mutuo excluyentes. Una vez hecha la investigación preeliminar, la elección de una zona, se hará tratando de considerar la totalidad de los criterios.

Es importante hacer una aclaración, éstos criterios, se han hecho, inspirados en una práctica popular por el desarrollo rural. En coherencia con ello, consideramos necesario hacer una breve revisión crítica.

En la fase inicial de implementación de esta metodología, se consideraba como primer elemento de decisión y básico, el primer



criterio<sup>16</sup>. La práctica nos ha demostrado que para que la estructura mental de un individuo entre en contradicción y se asuma como miembro de una clase explotada y oprimida, no es exclusivo del papel que juega en la actividad económica, en los procesos productivos. Con el mismo nivel de importancia de la actividad productiva, los espacios de reflexión, análisis y participación activa en procesos populares en el terreno ideológico y político, permiten también, que los individuos, se vayan asumiendo como miembros de una clase oprimida.

Por otro lado, es necesario expresar nuestra visión en torno a los criterios. En apariencia, la existencia de éstos, plantearía una selectividad<sup>17</sup> en el desarrollo rural. Para nosotros, son simplemente, instrumentos metodológicos para potenciar el desarrollo rural.

---

<sup>16</sup> Se refiere a la exclusividad que se le da, a la actividad económica como factor determinante (a través de las contradicciones) de la generación de conciencia. Evidentemente, esto tiene como sustento teórico, el marco de análisis de la ortodoxia marxista, en el sentido de que el obrero al hacerse conciente de que se le extrae valor, se va asumiendo como clase social. La realidad nos ha demostrado, que ni son los obreros los más concientes (la vanguardia de la revolución), ni es en la actividad económica exclusivamente, donde los individuos se asumen como clase social explotada. Los factores que favorecen la conciencia de clase son múltiples y diversos.

<sup>17</sup> Selectividad en el sentido de que, si las condiciones regionales no son evaluables desde los criterios, un equipo de asesores externos puede tomar la decisión de descartar esa zona de trabajo e investigar otra donde, sí pueda implementarse un proyecto de promoción.

b) La Etapa Exploratoria. Acciones Puente.

Otro aspecto metodológico importante, es el ubicar que una vez considerado el primer elemento de decisión a través de los criterios, el inicio del trabajo de un equipo de asesores externos en una zona, es lo que llamamos la Etapa Exploratoria<sup>10</sup>. Esto sucede, no obstante habiendo realizado el diagnóstico socioeconómico.

La etapa exploratoria, esta planteada como un período a través del cual el equipo de promotores externos, van conociendo a mayor profundidad<sup>11</sup> la zona, al mismo tiempo que la gente de las comunidades los van conociendo como promotores.

El medio de conocimiento, puede ser tanto la inmediatez de las visitas a las comunidades, como fundamentalmente, acciones de servicio concreto, a través de los cuales, el promotor externo no se sienta "comprometido" a permanecer en esa comunidad, al tiempo que la gente no construya falsas expectativas de lo que podrá ser el proyecto de desarrollo rural.

Este servicio concreto, lo hemos llamado "acciones puente". Estas acciones, están expresadas a través de cursos para resolver un problema específico, el cual tendrá que ser concreto y breve.

---

<sup>10</sup> Gutiérrez, Enrique. "Etapa Exploratoria. Acciones Puente y Modelos de Acción Futura". Fomento Cultural y Educativo A.C.. Documento de trabajo. México 1978.

<sup>11</sup> Esto es, conocer sus prácticas culturales; sus actividades productivas, destino de la producción, intermediarismo, etc.; los grupos religiosos y civiles; las estructura formal e informal de poder; ubicar la presencia del Estado; antecedentes históricos, en el plano organizativo y político, etc..

explicitando desde el inicio, la fase de terminación.

Los cursos pueden tener contenidos temáticos diferentes dependiendo de las necesidades planteadas en las diversas comunidades. Así por ejemplo, si en una comunidad determinada el pueblo plantea abusos por parte de terratenientes o funcionarios públicos, se puede plantear un curso de legislación agraria para que la gente conozca sus derechos; O si en otra comunidad el tesorero del ejido o un grupo de trabajo (porcícola, avícola, maicero, etc.) manifiesta dificultades en el manejo de sus recursos, se puede plantear un curso de contabilidad; Existen también comunidades que manifiestan índices altos de enfermedades diarréicas, el curso será en este caso, de preparación y manejo del suero oral; etcétera.

A través de las acciones puente, se pretende hacer el mayor número de contactos de una localidad o región, con el objeto de obtener la mayor información posible e ir detectando los sujetos potenciales.

El conocimiento de una zona a través de la etapa exploratoria, que en promedio ha durado de uno a dos años<sup>26</sup>, debe de arrojar elementos suficientes para un análisis de la región. Este análisis, permitirá ir planteando líneas hipotéticas de acción, en la perspectiva de la estrategia popular.

---

<sup>26</sup> Desde la experiencia de los proyectos de FCE

### c) El Análisis.

El análisis de coyuntura, se asume como uno de los elementos fundamentales para la hipotética estrategia popular. Es él, quien proporciona elementos para los métodos de lucha, para las estrategias y las tácticas.

Desde el punto de vista de nuestra concepción del desarrollo rural, resulta hártó evidente la importancia del análisis. Empero, éste debe de realizarse, en la medida que el proceso popular avanza, con los campesinos. El logro de este objetivo, representará un verdadero avance en la perspectiva autogestiva de la organización campesina.

A partir del análisis, hablar de líneas hipotéticas de acción o de hipotética estrategia popular, en nuestro proyecto de desarrollo rural, implica ser coherentes con nuestra concepción de la historia, en el sentido de una permanente construcción y transformación de la realidad en el presente. El planteamiento hipotético, desde el análisis, nos permite hacer revisiones y en su caso modificaciones a las estrategias de lucha, según los elementos de la coyuntura.

Es importante destacar, que el análisis, debe de estar sustentado metodológicamente. En el proyecto de desarrollo rural de la región sur de Xalapa, Veracruz el método para el análisis ha sido el de la Teoría de la Contradicción. Esta teoría de la cual sus precursores son, Arroyo, A. y Medina I<sup>21</sup>, nos dice lo

---

<sup>21</sup> Arroyo, Alberto, et. al. "Metodología para el Análisis de Coyuntura". Revista Christus, Mayo de 1977 CRT, A.C México

siguiente:

El análisis de la sociedad implica usar categorías que expliquen la realidad. No se trata de permanecer en un plano contemplativo, sino de impulsar la transformación de ella en beneficio del pueblo desposeído.

Un análisis, no es simplemente estar bien informado, contar con una multitud de datos. Los datos, son los aspectos fenomenológicos de la realidad. Interpretarlos requiere de categorías abstractas o categorías analíticas, que sí muestran una explicación holística del todo analizado, sientan las bases de un acercamiento científico a la realidad. Errores en el marco de interpretación, brindan estrategias y tácticas incorrectas que llevan al fracaso los movimientos.

En este sentido, la categoría fundamental de análisis que proponen Arroyo y Medina, es la Contradicción. Esta, es un modo de análisis que niega la concepción evolucionista y mecánica de la historia. Postulados como la explotación, la competencia, el individualismo, son ejemplo de lo anterior.

Una concepción dialéctica, implica observar y analizar el movimiento de los contrarios y sobre la base del análisis, resolver las contradicciones. A efectos de iluminar lo anterior, se ve conveniente, desglosar este concepto.

La contradicción existe en el interior de una sociedad." las estructuras sociales se han desarrollado debido a la lucha de los grupos sociales en los diversos periodos de la historia, y actualmente, este proceso se expresa en la contradicción fundamental entre capital y trabajo, entre burguesía y

proletariado. Descubrir las contradicciones permite captar las fuerzas interrelacionadas y actuantes en la realidad que se analiza. La contradicción es universal en la sociedad y está presente en cada proceso social desde el principio al fin"<sup>22</sup>.

Así, concluye el autor, las contradicciones internas son las que nos revelan la correlación de las distintas fuerzas sociales en un momento dado. Algunos ejemplos de contradicciones en la sociedad son los siguientes: estado-pueblo, patrones-obreros, ciudad-campo, ricos-pobres, autonomía-dependencia, etc..

Las contradicciones, no son las mismas en todos los sectores de la sociedad. Cada contradicción, tiene su particularidad. Las contradicciones en el medio rural, no se les puede dar el mismo tratamiento que las contradicciones en la ciudad, o , las contradicciones en un espacio internacional y las de un espacio nacional.

La particularidad de las contradicciones, obliga al análisis de coyuntura, al análisis concreto de cada situación concreta.

En este mismo orden de cosas, no todas las contradicciones tienen igual trascendencia. Sólo descubriendo cual es la contradicción principal o el aspecto principal en cada situación, se puede ir llegando a soluciones adecuadas.

En una situación concreta puede haber varias contradicciones parcela privada-ejido colectivo, tecnología moderna-tecnología tradicional, autoridades ejidales-ejidatarios. Empero, sólo una de ellas en un momento histórico preciso, puede ser la contradicción principal. Las demás, las llamamos contradicciones

---

<sup>22</sup> Ibid. p-11.

secundarias, porque están subordinadas a la principal. Además, cada contradicción tiene dos elementos unidos y encontrados en forma dialéctica. De estos dos, en cada situación, uno forma el aspecto principal y otro el secundario.

La contradicción principal y el aspecto principal de la contradicción, están delimitados históricamente. Su cambio de rol (pasar a ser secundaria) estará determinado por la correlación de fuerzas, de allí, la importancia de, en el proceso de análisis, ubicar con claridad cual es la contradicción principal.

" En las pugnas de la sociedad, cuando se enfrentan los movimientos, hay que ver que es lo más importante de cada momento: atacar al enemigo, o fortalecer las propias filas, la ofensiva o la defensiva, el avance o el repliegue. Estos aspectos cambian rápidamente, por lo cual, el análisis debe de ser continuo si, quiere elaborar acciones que incidan efectivamente y lleven al éxito en la transformación que se quiere. No hay contradicción que se desarrolle siempre uniformemente, sino que los aspectos que llevan el papel principal y decisivo cambian en el proceso de lucha"<sup>23</sup>.

En este mismo orden de cosas, se ubica al antagonismo como una de las formas de lucha entre los elementos de la contradicción. Siempre hay tensión en la contradicción, pero esta no siempre provoca una lucha abierta y declarada, no siempre es antagónica. En todas las sociedades siempre han existido las pugnas entre las clases explotadoras y las explotadas, entre las que dominan y las

---

<sup>23</sup> Ibid. p-3.

dominadas. Sin embargo, sólo en ciertas condiciones, se da el antagonismo abierto que puede llevar a la transformación total de la realidad. Estas condiciones son, la maduración de las contradicciones objetivas y subjetivas, entendiendo estas últimas como el aumento en conciencia y organización de las clases.

Es de singular importancia, conocer la situación concreta del avance de una contradicción y prever su posible antagonismo. En ocasiones, por no prever esta situación, una contradicción secundaria entre las mismas clase explotadas, se puede convertir en antagonica. Ejemplo de ello, las pugnas por tierra entre las comunidades indígenas en el estado de Oaxaca.

En el marco de la importancia metodológica del análisis, la distinción entre contradicción fundamental y contradicción principal es necesario especificarla.

Al hablar de contradicción fundamental, nos referimos a los elementos estructurales. En un modo de producción, ésta se puede expresar en niveles económicos, políticos e ideológicos. En el modo de producción capitalista, ella se expresa entre la burguesía y el proletariado.

El análisis estructural busca determinar la lógica general de la formación social concreta, y con ello, la contradicción fundamental del sistema. Son importantes sólo las clases fundamentales, y se trata de determinar el grado de desarrollo de su contradicción.

Por su parte, la contradicción principal, se aboca a la coyuntura de la sociedad. En ocasiones se plantea la contradicción fundamental como la "historia grande", y la contradicción



principal como la "historia chica". El análisis coyuntural, pretende llegar a un nivel mayor de concreción y determinar en el corto plazo, cual es la contradicción principal que no siempre coincide con la contradicción fundamental, depende del desarrollo de ésta. "En el análisis coyuntural, no sólo hay que fijarse en la contradicción de las clases sociales fundamentales, sino que tiene relevancia las contradicciones secundarias al interior de la misma clase y la actuación de las personalidades encumbradas en puestos de poder. En otras palabras el análisis coyuntural, trata de determinar no sólo la lógica general de una formación concreta, sino de clarificar el momento concreto de la lucha de clases, cuál es su contradicción principal, cuál es la fuerza de los distintos grupos en conflicto, como se puede fortalecer la fuerza de las clases explotadas y que trincheras se le pueden arrebatar al enemigo. El análisis coyuntural, es un análisis fundamentalmente político"<sup>24</sup>.

La ligazón entre el análisis estructural y el coyuntural, es importante mantenerla, en virtud de que, de lo contrario, se puede caer en el error de considerar como causas inmediatas las causas mediatas o asegurar, que las causas inmediatas de la dinámica de corto plazo de la sociedad, son las únicas causas efectivas.

Es pues necesario, basar el análisis coyuntural en los resultados generales del análisis estructural. El puro análisis estructural no nos permite incidir en la lucha de clases cotidiana y el puro análisis coyuntural, desligado de lo estructural, nos puede

---

<sup>24</sup> Ibid. p-5.

llevar a errores políticos enormes.

De este modo, con lo anterior pretendemos dejar claro la importancia del análisis, como un instrumento metodológico en la perspectiva de las luchas populares.

#### d) La Etapa Experimental.

La exploración en un proyecto de desarrollo rural, se puede decir que es permanente. Lo que determina si es posible armar un proyecto más estable y bien orientado, es por un lado, que el equipo de promotores externos, cuente con una visión suficientemente homogénea en cuanto al análisis de la localidad, finalidades estratégicas y principales líneas de acción y métodos, y, marco teórico<sup>25</sup>. Y por otro lado, cuando exista un grupo suficientemente consolidado (o una incipiente organización suficientemente consolidada), como para tomar en sus manos, con el apoyo, en diálogo y en intercambio con el equipo de promotores externos, un proyecto popular llevado ya por un grupo de gente de la región. Los asesores externos, solamente secundarían y asesorarían el proceso<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Cuando un equipo de asesores externos no cuenta con una homogenización en este aspecto, puede acarrear líneas estratégicas muy diferentes. Ejemplo de ello es: Cuando en una región determinada, una fracción del equipo sostiene que el sujeto social de esa localidad es el ejidatario, mientras que otros sostienen que son los pequeños productores. Esta situación, pondría en riesgo que una contradicción secundaria, se convirtiera en antagónica a la hora de implementar las acciones más definitivas.

<sup>26</sup> "La Etapa Exploratoria en los Proyectos de Fomento". Fomento Cultural y Educativo, A.C. Documento de Trabajo. Noviembre de 1981.

La posibilidad de armar un proyecto más estable y bien orientado, se inscribe en lo que nosotros llamamos, el fin de la Etapa Exploratoria y el inicio de la Etapa Experimental. Esta etapa, la experimental, se asume también como un proceso permanente, en la cual, el análisis cobra importancia relevante. Aquí, se busca acabar con las lagunas informativas todavía existentes de la etapa exploratoria.

Negativamente la etapa anterior, la exploratoria, se caracteriza por que no es posible diseñar un proyecto con objetivos por resultados (entendidos éstos, como transformativos de situaciones) a plazos fijos y con cierta unidad de las líneas de acción globales, no se puede hacer una planeación precisa de las acciones.

El tránsito a la etapa experimental, supone la capacidad de hacer una planeación más precisa de las acciones. Ello, será posible en la medida que el análisis es cada vez más afinado.

Metodológicamente<sup>27</sup>, la planeación de ésta etapa la tenemos contemplada en seis puntos básicos:

- 1.- Delimitación de la Zona y/o Región y su Descripción Sociopolítica.
- 2.- Formación Social de la Región. Aspecto Económico. Político e Ideológico. (Esta parte requiere ya un análisis en base a los datos del apartado anterior).

---

<sup>27</sup> Al interior de FCE, A.C. la metodología se trabaja a manera de taller. Cada uno de sus puntos, contemplan reflexiones y preguntas guías. En este apartado, sólo presentaremos los contenidos básicos. "Método de Planeación de la Etapa Experimental". Fomento Cultural y Educativo A.C. Documento de Trabajo.

3.- Para Quien Venimos Haciendo el Análisis (sujeto de cambio<sup>28</sup>) y Para Que (hipotética estrategia popular de ese sujeto). No se trata de un análisis del sujeto sino de su localización.

4.- Correlación de Fuerzas en la Zona y/o Región: Contradicción Fundamental y Principal; Contradicciones Secundarias.

Aquí, entramos ya al terreno de las interpretaciones desde categorías analíticas; éstas deben fundamentarse adecuadamente con datos.

5.- Capacidad del Sujeto Popular de Cambio Social para Aprovechar las Oportunidades del Avance Estratégico. Análisis Subjetivo.

En esta parte se trata ya del análisis del sujeto de cambio social que va a aprovechar las oportunidades objetivas que se dan en la región dentro de una determinada correlación de fuerzas en torno a la contradicción principal.

6.- La Línea Concreta de la Hipotética Estrategia Popular para el Sujeto Concreto de Cambio Social.

Este apartado pretende recoger los resultados de los puntos anteriores para señalar la que hipotéticamente se piensa es la estrategia popular.

En cada uno de los puntos anteriores, es preferible poner datos aproximados con su adecuada valoración, a omitirlos.

El planteamiento hipotético, nos permite por un lado, hacer aproximaciones en nuestro análisis, y por otro, movernos en un marco de coherencia con nuestra concepción de la historia, en el

---

<sup>28</sup> Al hablar del sujeto de cambio social, nos referimos al conjunto de fuerzas dinámicas vinculadas a grupos y/u organizaciones populares, que ya existen o que hipotéticamente pueden surgir.

sentido de un proceso permanente de construcción y transformación de la realidad. La estrategia popular de lucha, cambia de acuerdo a la correlación de fuerzas, por eso es hipotética. Si no fuera así, se puede caer en el error de que las estrategias de lucha, esten desfasadas históricamente. Ejemplo de lo anterior, es la estrategia de los partidos políticos de izquierda de nuestro país en el pasado reciente (incluso de algunos hoy en día).

Finalmente, quisieramos dejar claro lo siguiente: El planteamiento de los criterios de selección de zona, el de la etapa exploratoria y experimental, en el marco de la relevancia del análisis, son sólo instrumentos metodológicos. Los procesos populares, entendiendolos así, como procesos, requieren de diversos instrumentos científicos a fin de que cumplan su función histórica de construcción y transformación de la realidad.

### CAPITULO III. LOS INICIOS DEL PROYECTO.

#### a) Verificación de los Criterios.

La zona sur de Xalapa, esto es lo que comprende los municipios de Coatepec, Teocelo, Xico, Cosautlán e Ixhuacán, fué elegida para iniciar la exploración en la perspectiva de un proyecto de desarrollo rural, en virtud de que en comparación con otras zonas consideradas, ésta cubría tentativamente, los criterios de selección, a los que hacíamos referencia en el apartado anterior. En relación al primer criterio, encontramos que esta región, es tradicionalmente productora de café. Su potencial productivo tanto a nivel de la cantidad como de la calidad, la hace ser una de las zonas más interesantes de nuestro país. La dinámica de la cafeticultura, genera circunstancias que trascienden la esfera meramente económica. La vida política e ideológica de la zona, esta influenciada por este factor. Allí, encontramos grandes extensiones de tierra concentrada en pocas manos y un proletariado agrícola que habita sobre todo en las zonas altas de la región esto es, los municipios de Ayahualulco, parte de Xico e Ixhuacán. La participación de los pequeños productores en la producción de café, es de importancia peculiar.

Por otro lado, a nivel de expresiones históricas de organización (segundo criterio), se encontraron diversas actividades de índole y dimensión variada. En el municipio de Ixhuacán, un grupo de

religiosas venía trabajando con la comunidad en la formación de Comunidades Eclesiales de Base. Esta instancia, surge como un espacio de reflexión, análisis y acción de los católicos, en el marco de la relectura del evangelio iniciada por los teólogos de la liberación.

En el Municipio de Cosautlán, el Partido Demócrata Mexicano representó un espacio de expresión e incipiente organización popular para las clases populares de esta localidad. En él se aglutinaban todos los inconformes con el PRI y sus grupos de poder de la comunidad, comerciantes, propietarios de beneficios de café, ganaderos y agricultores privados, entre otros.

Por otro lado, en el municipio de Teocelo, encontramos una organización llamada CEPROSOC A.C. (Centro de Promoción Social) formada desde la década de los sesentas por y con gente de la comunidad interesadas en realizar actividades en beneficio de los pobladores del lugar. Algunas de las actividades promovidas, fue la Caja Popular de Ahorro que más tarde se independizaría del CEPROSOC, dada la magnitud de su crecimiento. Otra actividad, fue la revista "Teocelo", documento de circulación local, convertido en un espacio de expresión diversa de los moradores del lugar.

Una de sus actividades de más trascendencia, fue la obtención de la concesión y la adquisición de un aparato transmisor de mínima capacidad para lanzar al aire una radiodifusora local. Este espacio, como veremos más adelante, se le daría un fuerte impulso para convertirse en lo que es hoy, la XEYT Radio Cultural Campesina.

En el marco del tercer criterio, un elemento que desde mi percepción se podría ubicar como un facilitador, fué la existencia de los Hermanos de la Cruz, llamados popularmente, los "cruzados". Estos son grupos de la iglesia católica, los cuales sostienen que es necesario transformar el espíritu para transformar nuestras acciones. La gente de esta organización, se caracteriza por tener una conciencia de dignidad personal y por ser sumamente honestos. Este último factor, sería uno de los elementos importantes (como veremos más adelante), en lo que más tarde fué, la solidez financiera y organizativa de la ROCA.

Los grupos de cruzados, se les encontraba en diversas comunidades de toda la región.

En relación al cuarto criterio, encontramos que los tipos de apoyo en capacitación y educación dirigidos a las comunidades de la zona estaban en la generalidad de los casos, controlados por el Estado. Este, tenía una presencia significativa a través de programas de la SEP, el INMECAFE, Conasupo-Complamar, entre otros. El resultado de ello, era una estructura corporativa-clientelar la cual tenía como objetivo mantener las condiciones políticas y sociales imperantes en la zona.

El equipo de promotores externos (quinto criterio), tuvo en la fase de diagnóstico, una aceptación inicial por parte de la gente de las comunidades. Sin embargo, no fué sino hasta que se empezaron a realizar las llamadas "actividades puente", cuando el equipo tuvo una real aceptación de la gente. Este momento, sirvió a su vez, para que cada uno de los miembros del equipo fuera definiendo las áreas de acción en las que en coherencia con los



resultados hipotéticos del análisis. desarrollaría sus capacidades y habilidades.

b) Las Primeras Actividades (Puente).

Al llegar a la zona, algunas de las primeras actividades con las que se encontró el equipo de Fomento, fué la existencia de 6 grupos de educación de adultos promovidos por la Secretaría de Educación Pública. Ubicamos que el nivel de respuesta de la gente a esta actividad era favorable. En ese sentido, el equipo decidió promover la creación de 30 grupos más. El procedimiento fué una plática con los Agentes Municipales de las distintas comunidades y una explicación amplia de la propuesta en una asamblea comunitaria. La idea era que de cada comunidad saliera un grupo con el cual, iniciar un tipo de relación formal asesores-cuadros. Al inicio de esta actividad, la respuesta en todas las comunidades fué favorable, aunque al decir verdad, el nivel de preparación y estudio fué bajo.

Esta actividad, permitió detectar en las distintas comunidades, a los individuos más dinámicos, más entusiastas, los líderes. Estos, más tarde se convertirían en promotores de grupo. Cada uno de ellos, sería el responsable de la capacitación del grupo formado en su comunidad.

Durante seis meses, se tuvieron reuniones quincenales con el equipo de promotores de grupo, a través de las cuales se pretendía por una lado, apoyar su función con diversos contenidos

temáticos y metodológicos y, por otro lado, que sirviera como un espacio de intercambio de experiencias entre los distintos promotores. El intercambio de experiencias, se pretendía que se hicieran no sólo desde el aspecto meramente educativo, sino que fuera un espacio de intercambio de las problemáticas en las distintas comunidades, en la perspectiva de promover algunas acciones.

El resultado fué que en la generalidad de los casos, a los promotores de grupo, les era muy difícil ir más allá de la mera actividad de la enseñanza de adultos.

La modificación en el método educativo, creó las condiciones para poco a poco, ir iniciando otro tipo de actividades en las comunidades. Algunos grupos de promotores se mantuvieron fieles a los libros de la Secretaría de Educación Pública en virtud de que las gentes de esas comunidades, sentían que a través de cumplir formalmente con los contenidos de cada libro, obtendrían su certificado de primaria.

Los grupos que cambiaron de metodología, fueron aquellos que guiándose por el interés de los participantes, preparaban los contenidos temáticos. Así, en una comunidad, la enseñanza se canalizó al manejo de operaciones fundamentales de aritmética, con ejemplos todos relacionados con la producción y comercialización del café. La idea era analizar en grupo, la transferencia de valor en cada uno de los mecanismos de extracción de excedente.

Otra de las actividades comunitarias surgidas, fué la apertura de un camino a través del cual pudieran, tanto introducir las

mercancías que necesitaban como sacar sus productos a la venta. Este camino se llevó acabo con aportación en trabajo comunitario gratuito (faenas). la cesión de terrenos y el apoyo del gobierno del Estado.

En otra de las comunidades. San José. el consumo de tortilla representaba una impresionante inversión de tiempo y trabajo, en virtud de que no contaban con molino de nixtamal. Un grupo de la comunidad planteó la posibilidad de adquirir uno propio, ante lo cual se comenzó a gestionar un financiamiento. La falta de energía eléctrica, hizo necesario la adquisición no sólo del molino sino de un motor de gasolina que lo hiciera trabajar. Esta comunidad se visitaba una vez cada quince días y durante ese espacio, se reflexionaba sobre el funcionamiento de la organización cooperativa. Estas reuniones, implicaron a otras gentes de la comunidad (personas que se relacionaban sólo como usuarios) en la perspectiva de que fueran ellas las que asumirían el control de este servicio comunitario.

En la comunidad de San Juan Antontla del municipio de Cosautlán, se comenzó con la construcción de una "granja integrada". Las personas que participaron en este proyecto, surgieron también de los grupos de educación de adultos.

Este proyecto fué promovido por el Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos en coordinación con el equipo de Fomento. El primero era el encargado de conseguir el financiamiento con el Gobierno Federal, al tiempo que proporcionaría la asesoría técnica. Por su parte el equipo de Fomento, sería el encargado de la asesoría educativa necesaria

para la organización, gestión y avance de esta acción.

Durante los primeros seis meses de inicio de este proyecto, se celebraron ocho asambleas generales en las cuales se trataron asuntos relacionados con el conocimiento y aceptación del proyecto y con la organización del trabajo para su implementación. La comunidad decidió mediante faenas comunitarias llevarlo a cabo. Un asesor del equipo de Fomento, acompañó esta actividad una vez cada quince días.

El proyecto de las granjas integradas, planteaba paralelamente, el cultivo y la crianza de hortalizas, peces, gallinas y cerdos, donde el todo funcionaría ecológicamente equilibrado alimentándose una especie a otra y generando excedentes para el hombre.

A la vuelta de seis meses, este proyecto tenía un avance del 50%. Su funcionamiento inicial, provocó el interés de dos comunidades más por implementarlo. La de Limones en el municipio de Cosautlán y la comunidad de Teocelo.

Para el año de 1982, el gobierno de la república se encontraba promoviendo el Programa Conasupo de Abasto Popular. Este programa contaba con una gran cantidad de recursos y requería para su implementación, de la participación de las comunidades en su gestión, control y promoción. El planteamiento era realizar un convenio donde se especificaban las obligaciones y derechos. Se abriría un almacén central y tiendas comunitarias. Cada tienda tendría su comité de donde saldría el representante para el comité del almacén.

La actividad del equipo de Fomento fué analizar el convenio para precisar los derechos y obligaciones de cada comunidad. asesoría sobre los documentos y reglamentos que les entregaban.

El desarrollo de este proyecto originó conflictos con los funcionarios público comisionados para implementarlo. La corrupción en la introducción de los productos (maíz, frijol azúcar, etc). la contratación de personal del Centro de Abastos. causaron el descontento popular. Se estaba violando el Convenio y no se respetaba la autonomía de los Comités de tienda.

En el área de salud. se exploró en comunidades donde el índice de morbi-mortalidad es bastante alto. además de ser comunidades que por la lejanía carecen de servicios médicos. Se pretendía detectar como percibía la gente la problemática de salud en sus comunidades y a partir de allí, reflexionar sobre salidas comunitarias.

Durante esta fase exploratoria, se visitaron alrededor de 15 comunidades en donde a través de consultas y cursos de educación en salud, se establecieron los primeros contactos. El resultado de este período, fué la creación en cinco comunidades, de "botiquines populares" . Estos espacios los integraban miembros de cada comunidad interesados en proporcionar servicios médicos de primeros auxilios, al tiempo que eran practicantes de la medicina tradicional (yerberos, parteras, etc.). Los botiquines contaban con algunos medicamentos.

A lo largo de este período, se llevaron acabo otras muchas actividades. Ejemplo, el empedrado de dos calles de la cabecera municipal, la constitución de grupos de educación preescolar en

dos comunidades. las gestiones para remover a los maestros en las escuelas de tres comunidades. entre otras.

En el año de 1980. los directivos del CEPROSOC (la asociación civil formada con y por gente de la comunidad de Teocelo). solicitaron al equipo de Fomento su colaboración para volver a lanzar al aire la radiodifusora local. Esta llevaba dos años sin funcionar y existía el riesgo de que fuera cancelada la concesión.

Un grupo de jóvenes estudiantes de la localidad eran los prioritariamente interesados en que nuevamente iniciara sus transmisiones.

Se formalizó un convenio FCE-CEPROSOC. en el cual se planteaba que la radiodifusora seguiría siendo del CEPROSOC y que el equipo de Fomento se encargaría de apoyar a gente de la comunidad para la puesta en marcha de la emisora. Desde el principio quedo claro que la radiodifusora pretendería llegar a ser un espacio de expresión de los pueblos de la región, una voz campesina que. al tiempo que fuera un espacio de recreación, se convirtiera en un instrumento de servicio y difusión del acontecer campesino. A nivel musical se transmitirían sólo canciones en español (nunca en inglés) e instrumentales.

Así. una de las primeras actividades en esta área. fué la formación de cuatro comisiones de trabajo: La de investigación que se encargaría de levantar una encuesta en la región para detectar los gustos y preferencias de la gente. la de locutores. que comenzaría a prepararse para la salida al aire; y una vez lanzada al aire. una de mujeres que prepararía un programa de

promoción de la mujer y otra con un programa de salud.

La creación de estas comisiones obedecía por una lado, a la necesidad específica de la puesta en marcha de la radiodifusora (capacitación a locutores voluntarios para el manejo en cabina, expectativas de la gente de la región en torno a la emisora - investigación-) como por otro, a los deseos de explorar promocionalmente el área de mujeres y salud dados los brotes de interés que se habían percibido en las distintas comunidades.

En esta actividad, la investigación, fué el primer espacio donde se invitó a colaborar a la gente de la región. Esta, arrojó algunos indicadores en torno a los horarios preferenciales del auditorio como a los gustos musicales y de programación, al tiempo que permitió a los futuros locutores una identificación con la radio.

Con el paso del tiempo, estas comisiones evolucionaron. Ahora serían el "grupo de promotores de la radio". Las funciones que desempeñaban los locutores (por ejemplo), trascendieron más allá, de la pura transmisión en cabina.

De nuevo, la salida al aire se dió en junio de 1980. Se tenía la expectativa de contar primero con un equipo técnico. Sin embargo, la amenaza de perder la concesión, obligaron a iniciar nuevamente las transmisiones. Se consiguieron con algunas radiodifusoras comerciales, donaciones de equipo técnico, con el cual, se terminó de completar la cabina.

A lo largo del año, el equipo de locutores había asistido semanalmente a los cursos de capacitación, con lo cual se garantizaba que fuera gente de la comunidad la que iniciara

nuevamente las transmisiones de la radiodifusora.

El área que abarcaba la radio, era de aproximadamente el 40% de lo que debería ser en óptimas condiciones. Sin embargo, el impacto que generó en la comunidad y su desarrollo posterior, creo las condiciones para que más adelante se obtuvieran algunos apoyos con lo cual, se podría sacar toda la potencia autorizada. Los horarios de transmisión, estuvieron sujetos a las posibilidades de colaboración de los locutores. Al salir al aire, se inició con 3 horas diarias de transmisión. Después de cerca de dos años, la transmisión era de 10 horas diarias.

El contenido de los programas, fué basado en los resultados de la investigación a la que hacemos referencia anteriormente. Los programas que más despertaron la participación del auditorio, fueron: Tribuna Campesina, Programa de Aficionados, Noticiero Campesino y Programa de la Mujer.

Tribuna Campesina, se crea como un espacio de difusión de la problemática cotidiana de las comunidades de la región. Tiene una duración de 30 minutos diarios y cuenta con cinco emisiones durante la semana. El programa está compuesto de entrevistas grabadas y comentarios del locutor.

Noticiero campesino, también tiene una duración de 30 minutos diarios y está compuesto de noticias locales, comentarios críticos, y noticias de los periódicos.

Programa de aficionados dura tres horas los sábados y se compone de interpretación de canciones, poemas y entrevistas.

El programa de la mujer salía al aire una hora diaria y sus contenidos eran música, comentarios y entrevistas sobre la vida



de la mujer de la zona.

En esta fase inicial, existieron otros programas los cuales eran coproducciones con otras instituciones.

- XEYT-UNAM. " La consulta es hoy", enfermedades analizadas desde el punto de vista de la estructura socioeconómica y su posible solución.

- XEYT-UAM "La voz de los cafetales", problemática de los campesinos cafecultores de la región, comentarios sobre precios, salarios y perspectivas a futuro.

Durante este período, otras instituciones colaboraron también con sus producciones. A nivel de radionovelas, Radio Educación con "Los Bandidos de Rio Frio", "EL Aguila y la Serpiente", entre otras. A nivel de miniserias, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente con algunos Spots de higiene y Spots informativos sobre ciencia y tecnología.

En la perspectiva de ir creando las condiciones para que la radiodifusora fuera un espacio de los grupos populares de la región, se promovieron las asambleas comunitarias de radio.

Con esto, se pretendía que de cada comunidad, surgiera un Comité del Radio el cual estaría integrado por un cartero, un corresponsal y los controladores de audiencia. El primero sería el responsable de un buzón donde se encontraría la correspondencia para la radio. El segundo, sería el que prepararía notas sobre el acontecer en la comunidad. Los controladores de audio, tendrían la responsabilidad de escuchar dos programas cada uno, en vistas a futuras evaluaciones.

Para este espacio, se seleccionaron 10 comunidades de las cuales dos no mostraron interés, retirándose al poco tiempo. El criterio de selección de comunidades, fué: su importancia económica y política; un número considerable de radioescuchas, y comunidades que por el interés mostrado pudieran servir de impulso a otras comunidades.

Los Comités de Radio eran visitados una vez por mes por los asesores de FCE. En estas reuniones se reflexionaba sobre los objetivos del radio y sobre la situación regional y nacional. Uno de los problemas de estos comités, fué que, al ser una actividad promovida por los asesores externos y que respondía al interés de una parte de la población, sólo los corresponsales se mantuvieron activos ante la propuesta. El reto como asesores, era lograr afinar una metodología educativa a través de la cual, se pudiera impulsar ese interés por la comunicación.

Una de las primeras acciones intercomunitarias que se realizaron, fueron los llamados "encuentros campesinos". A estos espacios, asistían los promotores de grupo de educación de adultos de las diversas comunidades, el grupo de promotores del radio, y algunos de los participantes en las diversas acciones que se emprendieron (granjas integrales, molino de nixtamal, etc.). Los encuentros campesinos tenían como objetivo, abrir un espacio de intercambio de experiencias y discusión sobre la problemática de las diversas comunidades, en la perspectiva de ir creando las condiciones para una futura organización regional. De éstos espacios surgieron también, los corresponsales de la radio. Gente interesada en proporcionar un servicio a su comunidad, los cuales ubicaron en

la difusión del acontecer campesino, el servicio deseado. Más tarde, con el grupo de corresponsales, se llevarían a cabo cursos en los cuales se reflexionaba sobre la problemática de la comunidad y se ejercitaba la mecánica de redacción informativa radiofónica.

En esta fase inicial, la parte de información local del noticiero campesino estaba ya compuesta por las notas que los corresponsales enviaban, aunque todavía no participaban en la redacción final e integración de las notas periodísticas nacionales.

### c) Apreciaciones Analíticas Preliminares.

A lo largo de cerca de dos años de promoción de estas primeras actividades, encontramos que algunas de las acciones promovidas (educación de Adultos, molino de nixtamal, apertura de camino, remoción de maestros, etc.), permitieron conocer que en la zona, efectivamente la producción cafetalera, es la que dinamiza la vida política, social y económica de la región.

El acercamiento a la región desde estas actividades, permitieron al equipo de asesores externos, conocer desde un primer nivel, la problemática específica de cada comunidad. Este conocimiento, estaba canalizado a detectar, los grupos de poder locales tanto a nivel económico como político, como detectar, las tradiciones culturales, los antecedentes de organización campesina. Junto con estos elementos, uno de los objetivos importantes de esta fase,

fué el conocimiento de individuos de la comunidad que por su trayectoria individual y social. (individuos interesados por analizar y resolver la problemática de su comunidad), contaran con la aceptación de una buena parte de la gente de su comunidad. En específico, estas actividades, permitieron al equipo de asesores externos, cumplir con los objetivos de conocimiento preeliminar de la zona y conocimiento de los asesores por parte de la gente de las comunidades, en los términos de la etapa exploratoria y sus actividades puente, descritos en el apartado anterior.

Por su parte, la actividad de las granjas integradas y la radiodifusora, aunque permitieron también una exploración de la zona, comprometieron al equipo de asesores externos más allá de los términos en que conceptualizábamos las actividades puente, esto es, como una actividad o curso concreto que le diera la libertad al equipo de asesores de retirarse en el supuesto caso de que la "actividad puente", no arrojara elementos convincentes para permanecer allí. No obstante lo anterior, estas actividades se asumieron en el marco de la etapa exploratoria en el entendido de que el conocimiento de la dinámica regional, es permanente. Esta fase, permitió conocer que en la zona existían ciertos indicadores que apuntaban a considerarla como potencialmente atractiva para llevar acabo un proyecto de promoción-educación en la perspectiva del desarrollo rural.

Estos indicadores fueron, las condiciones específicas de la formación social de la región, la aceptación que la gente de las comunidades tuvieron con el equipo de asesores externos, el nivel

de respuesta ante las actividades promovidas, entendidos estos como los primeros espacios donde los campesinos de la región, se iban asumiendo como sujetos constructores de su historia y no como objetos de ella.

La acepción exploratoria, da un margen amplio de libertad en el conocimiento de una región, situación que permite desarrollar, precisar o reformular actividades según los indicadores estratégicos que el análisis regional arroje. Evidentemente, esta capacidad exploratoria, es un privilegio de instituciones que no están sujetas a una estructura burocrática institucionalizada. Esta situación, se plantea como favorecedora de elementos para el desarrollo rural.

A lo largo de este período, el trabajo del equipo de Fomento, se abocó a cuatro municipios, Cosautlán, Teocelo, Xico e Ixhuacán. En este tiempo, se obtuvo información diversa lo cual permitió ir perfilando algunas hipótesis de acción.

La población de estos cuatro municipios para 1982, era según cifras oficiales, de 40.734 habitantes, distribuidos en 26 congregaciones y 42 rancherías.

A nivel económico, el capital agroindustrial nacional e internacional en alianza con el Estado, mantenía la hegemonía en la zona. El Estado, a través del INMECAFE, captaba el 60% de la producción del aromático, y al ser él quien regulaba el precio, le daba un carácter monopólico a la actividad.

La estructura agraria es en su mayoría minifundio. El 75% de los productores de café, tiene entre una y tres hectáreas. Esta situación los hace presa fácil de explotación por parte del

capital hegemónico, tanto al momento del cultivo como del beneficiado del café.

En relación a la estructura política, el PRI en alianza con el INMECAFE y los grandes productores, representaban la mayor fuerza en la zona. El PDM, seguía siendo la principal oposición en Cosautlán y empezaba a tener cierta incidencia en Teocelo donde el PARM, se había mantenido como una incipiente oposición.

En los municipios de Xico e Ixhuacán, la presencia de la oposición se reducía al entonces PSUM y PST.

Los Hermanos de la Cruz, representaban la única instancia más o menos organizada de la región. En el municipio de Cosautlán, su accionar había incidido en la esfera política a través del PDM.

Por otro lado, los distintos programas promovidos por el Estado a través de sus instancias DIF, SSA, SEP, Conasupo-Coplamar, entre otros, habían venido a reforzar la estructura corporativa expresada en la región en la CNC y la CTM.

En el marco del planteamiento de la Teoría de la Contradicción, este periodo nos permitió detectar que la contradicción principal se configura por una parte, entre el gran capital agroindustrial (nacional y extranjero) y el Estado, y por otra, los trabajadores del café, esto es, los pequeños productores, los ejidatarios, los obreros de los beneficios, los choferes, los estibadores, los jornaleros y los empleados del Inmecafé, todos ellos sujetos a una constante y creciente extracción de valor.

A nivel de contradicciones secundarias, encontramos que dentro del grupo hegemónico, el Inmecafé y los grandes propietarios entraban en contradicción al disputarse la explotación de los

grupos populares. Dentro de este mismo grupo, algunos caciques de la región interesados en conservar las prácticas tradicionales de explotación, hacían contradicción con la burguesía moderna.

Otra contradicción secundaria se dió entre los jornaleros y los ejidatarios. La causa, el precio de corte en el kilo de café cereza.

#### d) El Marco Inicial del Movimiento Cafetalero. Algunas Reacciones Cívicas.

Para el año de 1982, la crisis había ya tenido repercusiones en los grupos populares de la región y del Estado de Veracruz. La fijación del precio del café a 21 pesos kilo para esa cosecha, hizo que el descontento popular se desbordara. Era claro que con ese precio, los pequeños productores no cubrirían los gastos de producción.

Los cafecultores de alrededor de 120 comunidades, decidieron desvincularse de la CNC y hacer alianza con la creciente Unión de Productores de Café de Veracruz. La lucha sería en ese momento, fundamentalmente por el precio.

Los desplegados en el periódico, la manifestación de junio de 1982 en la que participaron de 10 a 12 mil campesinos, las asambleas en las comunidades y las asambleas generales de zona, lograron que las autoridades incrementaran cuatro pesos más el precio de garantía. Este incremento alivió un poco la situación precaria por la que atravesaban los cafecultores, más no la

mejoró. Los cafeticultores habían pedido un incremento de 13.95 pesos. La lucha continuaría. Hasta el momento, la dirección de este movimiento, había logrado llevar acertadamente las negociaciones con el Inmecafé así como sortear y neutralizar los envates del gobernador. "En la fase inicial de un movimiento, el carisma y otras formas de inspirar confianza y demostrar capacidades son características del líder, que representa un papel importante para vencer la dependencia (material y psicológica) de los campesinos pobres de su protector tradicional"<sup>29</sup>.

La participación del equipo de asesores externos en este movimiento, fue la de apoyar la participación de los cafeticultores en las asambleas comunitarias y de zona mediante un estudio económico hecho junto con los cafeticultores que participaron en los cursos de educación de adultos en que se practicaron operaciones de aritmética, todas relacionadas con la comercialización y producción del café. Este estudio comprendió costos de producción, precios internacionales, gastos de comercialización, etc. .

La reflexión conjunta sobre la problemática específica del precio del café, permitió a los cafeticultores de la zona, hacerse concientes sobre la transferencia de valor vía precio, de que son objeto. George Rudé, citando a Marx y Engels en \*La Ideología Alemana\* planteaba: "La vida no se ve determinada por la conciencia, sino que la conciencia es determinada por la vida; y

---

<sup>29</sup> Huizer, Gerrit. "Movimiento de campesinos y campesinas y su reacción ante la depauperización: ¿dialéctica de la liberación?". Revista Mexicana de Sociología, p-22. Ene-mar 1981.



además, esta visión de la historia, no explica la práctica partiendo de las ideas, sino que explica la formación de las ideas partiendo de la práctica material<sup>30</sup>. La vida de los pequeños productores de café de la región, esta acompañada en su dimensión productiva, de una serie de mecanismos de extracción de excedente, donde en el momento específico del movimiento cafetalero, la reflexión sobre el precio se convirtió en un elemento vital para determinar la conciencia de los que en él participaron.

En la búsqueda por superar la crisis, de esta experiencia surgirían más tarde, un grupo de 100 productores los cuales se plantearían la posibilidad de procesar el café en la perspectiva de con el valor agregado generado, retener una parte del excedente transferido vía precio. A este grupo se remontan los orígenes de la ROCA.

La comunidad de Cosautlán fué, en la región, la que con más entusiasmo respondió a este movimiento. Los líderes de allí, se habían caracterizado por tener una visión clara de los acontecimiento y habían logrado dar confianza, aglutinar y dirigir a los cafeticultores en torno a esta Unión de Productores.

"El proceso de toma de conciencia colectiva, depende en gran medida de la existencia de líderes que sean capaces de manifestar con claridad lo que la mayoría siente con mayor o menor vaguedad.

---

<sup>30</sup> Rudé, George "Revuelta Popular y Conciencia de Clase". México, p-17.

Esos líderes generalmente son campesinos del lugar, dotados con la capacidad de expresarse con claridad, pero también pueden ser forasteros que estén identificados con la situación de los campesinos y en quienes la gente confie"<sup>31</sup>.

Los grupos populares de la región, habían empezado a manifestar un gran descontento hacia la forma de gobernar del grupo hegemónico. Se percibían ya grupos bien definidos de disidentes.

En las elecciones municipales de 1982, en la comunidad de Ixhuacán, pese a que oficialmente sólo el PRI presentó candidato, existía un grupo compuesto por los elementos más activos de la comunidad, los cuales su accionar representaba un freno a las actitudes antipopulares del grupo en el poder. En Cosautlán, no obstante que el presidente municipal saliente había logrado la pavimentación de la carretera Cosautlán-Teocelo, la construcción del salón social, del palacio municipal, de la bodega Conasupo-Coplamar, el candidato del PDM había perdido las elecciones sólo con un margen de 200 votos. Era claro que éste partido, había logrado aglutinar el descontento popular.

En el marco de la crisis de 1982, la población civil de la región comenzó a expresarse a fin de incidir en el control y vigilancia sobre las instituciones oficiales de asistencia y educativas. Al mismo tiempo, tomó la iniciativa en la lucha por la introducción de luz, agua y caminos. Estas iniciativas, redujeron los espacios de control del grupo hegemónico.

---

<sup>31</sup> Huizer, Gerrit. Op cit. p-21.

#### e) Reflexiones Conclusivas del Período.

Los acontecimientos y actividades descritos anteriormente, son el resultado de una práctica por el desarrollo rural de un grupo de promotores. En este sentido, consideramos fundamental hacer explícitos algunos elementos que a nuestro juicio, contribuyen a este objetivo:

Para el caso de la actividad de Educación de Adultos, los grupos con los cuales se cambió la metodología de trabajo, esto es aquellos que decidieron no continuar con los libros de la SEP sino introducir contenidos temáticos en función de sus necesidades, éste cambio de actitud, crea las bases para que los sujetos vayan siendo constructores y transformadores de su realidad, con ello se rompe la dicotomía educador-educando, pasando éste último, de una posición pasiva a una más activa.

A nivel de las actividades en el área de salud, el rescatar los conocimientos de los practicantes de la medicina tradicional (yerberos, parteras, etc.) así como, a nivel de la radiodifusora hacer una investigación sobre los gustos y preferencias de la gente para con estos datos lanzar una programación, se inscribe en ese esfuerzo que el promotor del desarrollo rural debe hacer: rescatar la tradición cultural, la historia, etc.

Los que pretendemos colaborar con el desarrollo rural, estamos obligados a pensar en los acontecimientos. En este sentido, las reflexiones estratégicas que esta fase inicial del proyecto

provocaron en el equipo fueron las siguientes<sup>32</sup>:

- Es necesario en la lucha por un mejor precio del café, pasar del análisis de costos y precios relativos, a la reflexión amplia sobre las condiciones de los trabajadores del café de quienes se transfiere valor en beneficio del capital.

- En la medida que los grupos populares conocen su realidad, pueden mantener una visión crítica y por lo tanto irse convirtiendo en sujetos transformadores de ella. En este sentido, la crítica al gobierno por su actuación, (personas, programas, acciones, abusos, etc.) tiene que sustituirse por una crítica al Estado y su incapacidad estructural para responder a las demandas populares.

- En la zona, el Estado había estado promoviendo una serie de actividades (tiendas Conasupo-Coplamar, programas de educación de adultos, etc.). Estas actividades, entre otras, tenían que ser instrumento para fortalecer la organización y el poder popular. Tácticamente, correspondía:

- Evitar el enfrentamiento radical con el gobierno y los grupos de poder económico establecidos en la zona, en virtud de que el nivel de organización y poder popular estaban todavía muy lejos de representar una fuerza regional.
- Colaboración explícita (pero crítica y con autonomía) con los programas del gobierno.

---

<sup>32</sup> Fomento Cultural y Educativo A.C. Proyecto Sur de Xalapa. Planeación 1983. Documento de trabajo.

- Fortalecer la organización del pueblo en organizaciones cívicas más que en organizaciones político-partidistas. Esta perspectiva, permitiría autonomía a las organizaciones.
- Desde los diferentes núcleos de interés, promover y animar la participación popular en vistas a la organización cívica.
- Vincularse con otras organizaciones democráticas.

CAPITULO IV. EL DESARROLLO DEL PROYECTO. SEGUNDA FASE. ETAPA EXPERIMENTAL.

Hemos planteado que uno de los pasos importantes a seguir es favorecer la creación de organizaciones cívicas. Así mismo, hemos planteado que la reflexión y análisis sobre las condiciones específicas de la formación social de la región, deben de realizarse poco a poco con los miembros de los distintos procesos iniciados. En este sentido, los representantes de comunidad o de los grupos que se formaron a partir de las distintas actividades promovidas; promotores de educación de adultos, miembros del comité de los programas de abasto popular Conasupo-Coplamar, representantes del proyecto de las granjas integrales, promotores del radio, grupos de pequeños productores de café, etc., vinieron a ser con quienes en adelante, el equipo de asesores externos, trataría de ir cubriendo este objetivo estratégico del análisis. En un segundo momento, se incluiría a los miembros de las distintas actividades en este espacio.

Desde esta perspectiva, en su momento se planteaba que si éstos diversos representantes lograban una visión clara, compartida y correcta de la situación del pueblo en la zona, y además si habría coincidencia en la apreciación de las líneas hipotéticamente estratégicas de acción, se fortalecerían los diversos grupos formados y se crearían las condiciones para ir construyendo la organización y el poder popular en la región. A este grupo de representantes, decidimos llamarles "orientadores"

Las líneas de acción seguirían siendo, el sector productivo, el de abasto popular, el de educación de adultos, el de salud, y el sector de comunicación popular radiofónica. La línea hipotéticamente estratégica de acción, estaba en la construcción, interrelación y consolidación de un conjunto de organizaciones cívicas al que se le llamaría "Red de Organizaciones", a través de lo cual, le permitirían al pueblo en la zona, una mejor concientización y avance ideológico, experiencias de organización popular independiente y toma de posición en el campo político. Huizer<sup>31</sup> citando a Gail Omvedt planteaba que el organizar actividades implica inherentemente un proceso de hacer suposiciones, presentar hipótesis y comprobarlas en la práctica. Desde esta perspectiva, asumimos como las \*suposiciones\*, las líneas de acción especificadas, y como hipótesis, la construcción de la red de organizaciones y las implicaciones que de ella se derivan.

Con este planteamiento como marco, a finales del año de 1982, se convocó a la primera reunión de "orientadores". Allí, se propuso y revisó con ellos las líneas generales de acción, como orientadores en relación a la red de organizaciones y se preparó y programó el trabajo en vistas al Encuentro General de Bases. Las reuniones de orientadores, se repetirían sucesivamente realizándose un promedio de tres ocasiones por año. Por su parte, los Encuentros Generales de Base, serían el espacio donde se compartirían con los grupos de base, los resultados de las

---

<sup>31</sup> Huizer, Gerrit. Op. cit p-50.

reuniones de orientadores.

En la primera fase de implementación de esta vía estratégica, los orientadores iban logrando tener una visión unificada de la problemática popular en la zona. Sin embargo, en el encuentro celebrado a finales de 1983, se valoró que pese a que había expresiones claras de avance, era necesario reforzar tres aspectos: el sentido de pertenencia al grupo por parte de cada uno de los orientadores (identidad colectiva); compromiso claro y explícito con un programa de trabajo; análisis y revisión de su acción.

En adelante, la temática sobre las reuniones fué la siguiente:

- Definir su papel como orientadores.
- Caracterizar los diferentes tipos de liderazgo.
- Revisión del Programa de trabajo, análisis y planeación de cada actividad.
- Análisis de la situación política, económica e ideológica del país; Análisis del sector cafetalero.
- Organización del encuentro campesino anual.
- Revisión de las acciones en cada sector de la red de organizaciones.
- Ubicar las corrientes políticas en la historia de México.
- Revisar la estrategia del pueblo en la zona.

Como resultado de esta serie de reuniones, se confirmaron las líneas estratégicas planteadas y aunque con diferente grado de asimilación, hubo una cierta homogenización en la visión que los orientadores tienen de la zona.



Un detonador importante fué que ahora, la acción política partidista era un medio dentro de un fin más amplio, el movimiento popular en la zona. Los orientadores se habían caracterizado por mantener una presencia activa en los espacios donde el pueblo esta manifestando sus demandas e intereses: Sociedades de Padres de Familia, Unidades Económicas de Producción y Comercialización, Unión de Productores de Café de Veracruz, Comités Cívicos para la introducción de agua, energía eléctrica, etc.<sup>32</sup>.

a) Acciones en el Area de Educación-Mujeres y Salud.

En la perspectiva de fortalecer las organizaciones cívicas, las actividades iniciadas, continuaron su marcha.

A nivel de Educación de Adultos, esta actividad se modificaría por un programa de capacitación a los padres de familia para la estimulación temprana de niños de 0 a 5 años. Este programa también estaría promovido por la SEP, y sería coordinado por uno de los miembros de FCE<sup>33</sup>. Ahora, los grupos que lo integraban estarían formados básicamente por mujeres. La capacitación estaría dirigida al aspecto específico del manejo del programa, y

---

<sup>32</sup> Fomento Cultural y Educativo A.C. "Evaluación del Programa para la Promoción Integral de la Zona Sur de Xalapa". Documento de Trabajo, 1985.

<sup>33</sup> Con ello se cumplía uno de los elementos tácticos planteados: continuar en el conocimiento de la zona a través de una cobertura oficial. No rompimiento con el gobierno.

a la elaboración de conservas de frutas y verduras, así como a la preparación de soya.

A lo largo de esta fase (1983-1986), 16 grupos se mantuvieron constantes. A través de ellos, se promovieron cuatro Encuentros Regionales de Mujeres, creando con ello las bases para lo que más tarde sería la CUPER (Campesinas Unidas de Veracruz). Estos grupos, servirían también para fortalecer las acciones de la Sociedad de Padres de Familia, al tiempo que participarían en la producción de programas para la radio y se vincularían con las actividades de salud a nivel de prevención infantil y desnutrición.

Con el paso del tiempo, las responsables de grupo en cada comunidad se capacitaron también, en el manejo de técnicas educativas y elaboración de material pedagógico para la preparación, ejecución y evaluación de sus reuniones. Este aspecto favoreció su autonomía como promotoras. Las promotoras, formaban parte del grupo de orientadores.

Desde la actividad de Salud, se pretendía apoyar también la Red de Organizaciones. Sin embargo, era necesario fortalecer el trabajo en esta área. Para ello, uno de los asesores externos que apoyaba éste proceso, comenzó a diseñar una metodología a través de la cual, al tiempo que sirviera para formar promotores en el aspecto específico de la salud, contribuyera a una visión crítica y analítica sobre las causas estructurales de las enfermedades.

Así, dividió la práctica médica en dos grandes bloques: la medicina para la dominación, y la medicina para la liberación. La primera se caracterizaría por ser aquella que se interesaba por

curar enfermos sin reflexionar sobre las causas de las enfermedades. Esta práctica, acapara el saber (palabras raras) y éste lo utiliza para tener control, poder y jugosas ganancias.

Por su parte la medicina para la liberación, se interesa fundamentalmente por la prevención de las enfermedades, por ello se investiga sobre las causas de éstas, encontrándose el origen de muchas de ellas en, la falta de agua potable y servicios sanitarios, por falta de vivienda y ropa adecuada, por exceso de trabajo, por accidentes y riesgos de trabajo, etc..

Las formas de curación se ven como instrumentos terapéuticos, donde se trata de recuperar lo mejor de la herbolaría, acupuntura, alopátia, etc. . En este tipo de medicina se comparte el saber y los conocimientos sobre la salud con toda la población, aunque esto sea poco a poco. Se trata de liberarse de las enfermedades que oprimen y de las opresiones que enferman. Se busca que el pueblo obtenga el control sobre la salud <sup>34</sup>.

Desde esta perspectiva conceptual y metodológica, las acciones en esta área fueron encaminadas por un lado, a rescatar el saber popular. En este sentido, se investigó junto con la gente, sobre las bondades curativas de cada una de las plantas que la pobladores del lugar, como parte de su cultura, utilizaban en casos de enfermedad.

Así mismo los promotores de salud, los cuales vinieron a ser los responsables de los "botiquines populares" al tiempo que muchos

---

<sup>34</sup> Para mayor información sobre esta concepción, consultar: García R. Hernán. "Salud, Conciencia y Organización; Método de formación de promotores de salud". Fomento Cultural y Educativo A.C. y CRT A.C. México 1990.

de ellos eran orientadores. cumplieron la función de detección temprana de algunos problemas de salud. canalización en casos graves. curación de enfermedades y accidentes para los casos en que habían recibido capacitación.

Los promotores de salud y los miembros de los botiquines populares de cada comunidad integraban el Comité de Salud de su localidad. Los miembros de los Comités, fueron los que encabezaron la lucha por la introducción de agua potable y drenaje en varias comunidades, al mismo tiempo que promovían algunas actividades preventivas: campañas de letrización, seguimiento al estado nutricional de los niños a través de una vigilancia periódica a su peso y talla, siembra de hortalizas y soya, etc..

El seguimiento al estado nutricional de los niños, se hizo en coordinación con el Programa de Estimulación Temprana. Esta situación, creó las condiciones para que en comunidades donde no había iniciado el programa de los Comités de salud se comenzara a llevar a cabo, y en comunidades donde el programa de estimulación temprana no contaba con promotoras, empezaran a existir gentes con el interés de implementarlo.

A nivel de difusión, una de las actividades importantes de los comités de salud, fué su programa de la radio titulado: "Comunidad, el doctor eres tú". Los promotores y los miembros de los comités de salud, realizaban radiocomedias y entrevistas mandando el material a la radiodifusora para que la comisión de salud, editara el programa. Esta actividad, aunada a la anterior, (la relación entre los comités de salud y el programa de

estimulación temprana), se perciben como favorecedoras en el proceso de consolidación de la Red de Organizaciones Cívicas.

La vinculación con instancias regionales y nacionales en cualquier trabajo popular, se asume como fundamental en el proceso de construcción y transformación de la realidad por parte de los sujetos sociales. En este sentido, se ha participado en el movimiento nacional de medicina popular, asistiendo a los encuentros nacionales y estatales que se realizan cada año, en donde se discuten las formas organizativas y los métodos de trabajo para que el pueblo vaya teniendo el control sobre la salud.

La línea de acción de la salud, estaba dirigida a una población aproximada de 3500 habitantes. Con el paso del tiempo, en estas comunidades se reportaron índices más bajos de mortalidad infantil y disminuyeron las enfermedades por falta de higiene, diarreas, etc.. A nivel nutricional, las vitácoras de control habían reportado una disminución en los casos de desnutrición. Sin embargo, la respuesta de la población ante la promoción de un consumo mayor de productos vegetales silvestres, soya y hortalizas, han estado frenados en algunas comunidades, básicamente por dos razones: Los hábitos alimenticios, los cuales algunos de ellos forman parte de su cultura, y la desinformación que los medios de comunicación masiva hacen en el sentido del consumo de alimentos chatarra.

Así mismo, como un impacto colateral que tanto la actividad de la salud, como la de los grupos de educación (en el sentido de la producción de conservas y mermeladas) representó para estos

grupos campesinos. fué que desde la lógica de reproducción de la economía campesina, estas actividades representaron un mecanismo de retención de excedentes. Estos grupos no tenían que desembolzar cantidades extraordinarias de dinero para recibir atención médica, y con formas comunitarias, podían completar su dieta produciendo alimentos ellos mismos.

Por otro lado, durante este período, la actividad de abasto popular a través del programa Conasupo-Coplamar, se vió imposibilitado de continuar con el apoyo y asesoría del grupo de promotores externos. Esta situación se ha debido, a que el programa contempla cambio del personal de los comités de tienda y del almacén central cada año, provocando en consecuencia dificultades en el seguimiento educativo a estos representantes. No obstante lo anterior, algunos de éstos representantes, formaban parte del grupo de orientadores.

La actividad de los molinos de nixtamal, fué una de las primeras acciones en el área productiva que se promovieron en la zona. Su funcionamiento ha sido apoyado desde los planteamientos de la concepción cooperativa, así como con cursos de contabilidad y administración para el manejo eficiente y adecuado de sus recursos.

A la vuelta de tres años, la comunidad de San José, con la cual se inició esta actividad, ha logrado hacer de este espacio, un servicio eficiente. Pagaron el préstamo con el cual adquirieron su molino, y con las ganancias compraron uno de más capacidad.

El funcionamiento de esta actividad, provocó el interés en otras comunidades por tener su molino propio. La comunidad de San Juan

Antontla. adquirió a través de un financiamiento proporcionado por un grupo de investigadores franceses que en ese momento colaboraban con el INIREB. el molino que los compañeros de San José habían sustituido. Este financiamiento estaba planteado como un donativo. Sin embargo, en aras de hacer de este recurso un servicio financiero para las distintas actividades promovidas, se planteó la posibilidad de que se manejara como fondo revolvente. Cuando una comunidad acabara de pagar, se le prestaría a otra y así sucesivamente. La comunidad de San José, había funcionado ya con este sistema.

Otra comunidad que se interesó por la puesta en marcha de su molino, fué la de Huehuetecpan.

De la idea de los fondos revolventes, surgiría el FARO. Fondo de Apoyo a la Red de Organizaciones. A través de esta instancia, se buscaría apoyar las distintas líneas de acción en la perspectiva de la red de organizaciones cívicas.

#### b) La Radiodifusora.

El funcionamiento de la radiodifusora durante el período que nos compete, continuó su marcha. La participación de la gente en el proceso iba a buen ritmo. No obstante lo anterior, se empezaron a tener problemas técnicos.

El local desde donde se transmitía, era verdaderamente inadecuado para las funciones que desempeñaba. Estaba muy pequeño además de ser rentado. Un elemento que podría favorecer la autonomía de la

radio, era contar con un local propio. El equipo de transmisión, era sumamente antiguo y de poca capacidad. La antena estaba muy deficiente, el área que radiaba no era adecuado a la frecuencia. Hasta el momento, las transmisiones habían sido más o menos claras, sin embargo la continuación del trabajo en la perspectiva de que fuera el pueblo asumiendo la radiodifusora como un espacio propio, requería también conseguir un mejor equipo técnico.

El grupo de promotores del radio en coordinación con los asesores externos, empezaron a dar pasos en esta línea. A las orillas de la localidad de Teocelo un simpatizante con la radiodifusora, donó un terreno de muy buen tamaño, tanto para la colocación de la antena que se pensaba conseguir, así como para la construcción de un local adecuado y un pequeño estrado para la celebración de festivales. El único problema que tenía ese terreno, es que estaba ubicado en un barrio que no contaba con energía eléctrica. La participación activa y decidida de la población, fué determinante para el logro de la introducción de la energía eléctrica.

A efectos de conseguir la antena adecuada, se hizo una solicitud a una agencia financiadora extranjera, la cual respondió positivamente. Las devaluaciones de 1982, permitieron que los recursos obtenidos aumentaran, alcanzando con ello para hacer gastos en la adecuación del local de la radio.

Otra dificultad que hubo que sortear, fué que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes exigía el registro de un técnico que se hiciera responsable de la radiodifusora. Hasta antes de esta fecha, un ingeniero venía proporcionando éstos servicios. En



adelante, un locutor de la radio que tenía ciertos conocimientos de electrónica y que además había tenido una participación importante en el relanzamiento al aire de la radiodifusora, alcanzó su acreditación a través de la presentación de un examen ante la SCT. Evidentemente, esta acción fué importante en la conformación del equipo de la radio, que desde la perspectiva autogestiva, se veía como un elemento favorecedor.

A mediados del año de 1983, a través de un festival musical y una convivencia de todo el día, en la que participaron personas de toda la región, se hizo formalmente la inauguración del nuevo local.

Una de las actividades de trascendencia durante este tiempo, fué la producción del programa "La Hora del Pueblo". Este espacio se llevaría a cabo con la participación de los Comités de radio de cada comunidad en coordinación con el equipo de promotores del radio y los asesores externos. A través de este programa se pretendía que cada comunidad expresara los aspectos más relevantes del acontecer histórico: problemas, carencias, experiencias organizativas, creaciones artísticas, geografía, costumbres, etc..

El programa se transmitía toda la semana, en dos emisiones, una por la mañana y otra por la tarde garantizando con ello, que las diversas actividades de los pobladores de la región, no impidieran la posibilidad de escucharlo. La estructura del programa estaba compuesta de la siguiente manera:

Para la transmisión del día lunes, la comunidad debería de expresar en una radiocomedia el problema más relevante de la comunidad. El martes, se hacían entrevistas sobre la problemática más amplia. El miércoles se veían asuntos de educación y salud. El jueves, historia y tradiciones religiosas y finalmente el viernes, síntesis de los temas tratados.

La grabación del programa se hacía en su comunidad el día sábado o domingo. El procedimiento era que los promotores platicaran la metodología y la forma de producir el programa con los miembros del Comité del radio, éstos extenderían la información a toda la comunidad y si decidían producir su programa, a través del radio se les informaba que día se asistiría a la comunidad para llevar a cabo la grabación.

En la generalidad de las comunidades que participaron, se mostró una gran expectación por conocer personalmente a los locutores que a diario escuchaban. Esto favoreció que rápidamente se estableciera una relación cercana entre el equipo del radio y la comunidad.

Para la presentación de la radiocomedia, se elegía un lugar colectivo, la escuela, la capilla, la comisaría, etc.. Pese a que no se contaba con ningún vestuario, la presentación cobraba formalidad a la hora de la grabación. En ese momento el narrador se imagina estar al aire y toda la comunidad coopera guardando silencio y atención. Así la radiocomedia, además de presentarse por el radio, se presentaba en la comunidad.

Al finalizar la grabación, el grupo reunido expresa sus opiniones respecto a la presentación del problema. Hasta ese momento, fué relativamente difícil propiciar un debate general. Había un cierto ambiente de fiesta, lo cual impedía la participación formal. Al finalizar la grabación, el equipo de asesores externos y los promotores del radio, empezaban a hacer las entrevistas con las personas elegidas. La visita, ordinariamente terminaba con una comida colectiva.

La realización de este programa generó un verdadero impacto en la región. Las comunidades se mostraron sumamente interesadas en participar. Algunos de los elementos más notorios son que este programa permitió un conocimiento mayor entre las distintas comunidades. Los campesinos de la zona llegaron a tener expresiones de asombro al descubrir lo que sucedía en otras comunidades de la región. Conocer los problemas, las carencias y la manera de enfrentarlos, favorece la formación de conciencias críticas y participativas.

En la perspectiva de continuar creando las condiciones para que la radio fuera un espacio de los campesinos de la región, fué necesario reforzar las acciones que se venían desempeñando, al tiempo que se introdujeron otras nuevas.

A nivel de los grupos del Comité del radio, se decidió orientar el trabajo a la producción de programas radiofónicos. "La Hora del Pueblo" es resultado de esta decisión. Las comunidades se habían seguido visitando a un ritmo quincenal o semanal. En esas reuniones se reflexionaba sobre la problemática diversa de la

comunidad y se iba preparando una lista de temas para la producción de programas. Cada grupo elegía el género radiofónico que quisiera utilizar: radiocomedia, entrevista, monólogo, etc. El programa "Si no lo digo...reviento" fué un espacio de difusión también, de la producción de programas por los comités de radio.

El nivel de respuesta y participación de los comités comunitarios de radio, fué diferenciado. Las comunidades que se visitaron con más frecuencia y que además algunos de sus miembros formaban parte del grupo de orientadores, se caracterizaron por una constancia y criticidad en sus acciones. En adelante, correspondió mirar hacia las comunidades de más baja participación.

Otra de las actividades a las que se les dió continuidad, fué la formación del grupo de promotores del radio. Se realizaban cuatro sesiones mensuales, una se dedicaba a la formación que nosotros llamamos social-humana, donde con distinto material bibliográfico y educativo, se reforzaba el espíritu colectivo y solidario. Otra sesión se dedicaba a la formación en comunicación donde se reflexionaba sobre aspectos teóricos de los medios de comunicación, sobre la radio educativa y popular, y se revisaban aspectos de locución.

La tercera y cuarta semana, se dedicaba a la organización interna. A partir de este espacio, se crearon cuatro comisiones las cuales vinieron a ser, las que coordinaron toda la actividad de la radio. La comisión de formación, la técnico-administrativa, la de información y la de programación. Cada una de estas

comisiones. estaría integrada por los miembros<sup>35</sup> del radio que hubieran manifestado ciertas habilidades para su desempeño ágil y eficiente.

La comisión de formación, se encargaba de revisar la orientación de los planes de formación de los locutores. La comisión técnico-administrativa, velaba por el buen funcionamiento del equipo técnico y por la administración económica de la emisora. La comisión de información, atendía los asuntos relacionados con el noticiero y la red informativa de corresponsales. Y finalmente la comisión de programación, revisaba, evaluaba y promovía acciones en torno al mejoramiento de la programación global.

Desde la comisión de formación, se abrió un curso de principiantes para capacitar a todos aquellos habitantes de la región, interesados en llegar a ser futuros promotores-locutores del radio. Este curso se realizaba una vez por semana durante seis meses, iniciando nuevo grupo cada año.

Dentro de las funciones de la comisión de formación, la capacitación a los corresponsales se consideraba de importancia vital. El noticiero campesino se asumía como la columna vertebral de la programación de la XEYT Radio Cultural Campesina y los corresponsales eran la condición de posibilidad del noticiero.

---

<sup>35</sup> Se adoptó la modalidad de considerar "miembros del radio" a todos aquellos que asistieran regularmente a los cursos y reuniones y que además cumplieran con su responsabilidad como locutores o encargados de comisión. Por otro lado, se consideraba "colaboradores" a los que destinaban una parte de su tiempo para la realización de una tarea concreta, ejemplo de ello, algunos miembros de los comités de radio y los corresponsales.

Las reuniones de capacitación con los corresponsales se realizaban una vez por mes, allí se estudiaba entre otras cosas, metodologías para el acopio de información y, la elaboración y redacción de notas.

Así mismo, se estableció relación con ALER (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica) y con la presencia de sus capacitadores, se celebraron talleres de radio-revista y noticiero. Estas reuniones en donde los corresponsales compartían sus dificultades con otros campesinos de la zona o de otras regiones, vinieron a confirmar su convicción de comunicadores populares.

Contar con un grupo de corresponsales permitió que las transmisiones del radio, estuvieran íntimamente vinculadas a la problemática que estaba viviendo cada comunidad en un momento preciso<sup>36</sup>.

Por otro lado, en relación a la programación radiofónica, durante este período, se empezaron a producir dos programas más. "Fuera Mascaras" y "La Feria de los Niños". El primero fué un espacio de expresión de los jóvenes. Por su parte el segundo, buscaba rescatar el sentir de la población infantil. Lo componían cantos, juegos, entrevistas a los niños de la zona y transmisiones de series infantiles.

Uno de los logros de la línea estratégica de la radiodifusora durante esta fase, es que la locución y el mantenimiento técnico, estaba a cargo del equipo de locutores. Estos, en coordinación

---

<sup>36</sup> FCE. A.C.. Op. cit. p-41.

con las diversas organizaciones cívicas, formaban parte activa en la producción de programas de la emisora. Lo anterior, se asume como una de las expresiones del avance autogestivo del proceso popular en la región.

Así, el programa "Comunidad el doctor eres tú", era producido por los promotores de salud y los locutores quienes se encargaban de la edición; "La Hora del Pueblo", lo producían los Comités del radio, en coordinación con el equipo de locutores; "Fuera Máscaras" por el grupo de jóvenes; "La Feria de los niños", por jóvenes con vocación de maestros, con la participación de los niños; "Mi Cafetal" por productores de la zona, técnicos y algunos investigadores;" Noticiero Campesino" por los corresponsales y el equipo de locutores; entre otros. En cada uno de esos programas participaban también, el equipo de asesores de FCE. En algunos grupos que estaban logrando apropiarse de la acción, la presencia casi se reducía al puro acompañamiento. En otros, requería todavía una participación activa del asesor externo.

Desde el punto de vista de las coproducciones, una de las actividades de mayor trascendencia durante esta fase, fueron las series de radioalfabetización producidas por el Instituto Nacional de Educación para los Adultos, en coordinación con la XEYT. Según datos del INEA, de 1500 inscritos, el 60% terminaron. Muchos de los adultos que se inscribieron en este programa, estaban vinculados con la radio a través de los distintos grupos de la zona.

Por otro lado, además de las funciones de la XEYT descritas anteriormente, ésta pretendía proporcionar servicios a las comunidades de la región. En este sentido, se abrió una emisión de "Mensajes y Avisos", la cual se pasaba cada hora a lo largo de las 14 horas diarias de transmisión que durante este periodo salía al aire la radiodifusora. Así, se encontraban mensajes como: "En la comunidad de Texín, el día de ayer, aproximadamente a las 6 de la tarde, se soltó una burra pinta de Don José Xilot. Si alguna persona la vió, se les suplica avisar directamente al interesado o dejar el mensaje en esta emisora".

El tipo de mensajes que se recibían no podían ser de publicidad comercial, ni de ningún partido político. Los podían enviar personas físicas o grupos. Así, los mensajes que se transmitían hacían alusión a un evento deportivo, a la celebración de alguna reunión de cualquiera de los grupos de las organizaciones cívicas, a defunciones o enfermedades, a la pérdida de algún objeto o animal, etcétera.

El servicio de "Mensajes y Avisos" era también, una llamado a la colaboración económica de los pobladores de la región, para el sostenimiento de la XEYT. Estas cooperaciones eran voluntarias y representaban sólo el 8% de los gastos totales de la emisora.

Si alguna persona no podía dejar un donativo, de todas maneras se le pasaba el aviso.

La situación financiera de la radiodifusora, era muy delicada. Su existencia era posible gracias a la cooperación voluntaria de los locutores, a algunos donativos como el terreno, la antena, parte



del equipo técnico, y las entradas por concepto de "Mensajes y Avisos". Sin embargo, el mantenimiento y operación requería de la formación de un patrimonio que medianamente, garantizara su funcionamiento. En este sentido, se llevaban acabo algunas acciones como la celebración de quermeses, rifas, etc... La población que había logrado sentir a la radiodifusora como una espacio propio, participaba activamente en estos eventos.

Otra fuente de financiamiento eran las agencias extranjeras. Con algunas se habían conseguido algunos apoyos.

A lo largo de este período, la XEYT había dado grandes pasos en su proceso de consolidación como organización cívica. Además, su accionar como espacio de difusión del acontecer campesino de la región, había sido determinate en el proceso de formación de la red de organizaciones cívicas. La formación de los comités de radio, de los grupos de locutores, la producción de programas por las distintas organizaciones cívicas, etc. son ejemplo de lo anterior.

c) Las Granjas Integrales y el Proceso de los Pequeños Productores. El Movimiento Cafetalero.

Durante el período que comprende el presente capítulo, la actividad de las granjas integrales continuó con la participación de las tres comunidades que desde el inicio se interesaron por el proyecto.

La comunidad de San Juan Antontla (la cual fué la primera), contaba con un terreno para el cultivo de hortalizas y dos estanques para la cría de peces. En Limones, se había obtenido un préstamo para la adquisición de un terreno y la construcción de los estanques. Por su parte, el grupo de Teocelo contaba con un terreno pequeño prestado y había también construido sus estanques.

Durante la fase de construcción, existieron una serie de irregularidades las cuales provocaron crisis en los grupos, trayendo en consecuencia la salida de varios socios.

Estas irregularidades fueron sobre todo, deficiencias en la asesoría técnica y lentitud en la asignación de los recursos. Los estanques estaban mal hechos, y el cultivo de hortalizas no se había logrado.

Pasada la crisis de la fase de construcción, el grupo se reestructuró y continuó con sus actividades.

A fin de solventar los requerimientos del proyecto para que funcionara como se había planteado en sus inicio, como un todo

ecológicamente equilibrado, fué necesario gestionar un apoyo financiero a través del cual se cubrirían las áreas de: peces, gallinas ponedoras y ampliación rápida de las hortalizas. Los recursos se obtendrían en calidad de donativo a través de la Embajada Real de los Países Bajos en México, y serían canalizados por medio del FARO, dentro de su política de fondos revolventes.

A medida que el proyecto evolucionaba, las deficiencias en asesoría técnica continuaban haciéndose presentes. El técnico del INIREB había salido de la institución dejando el proyecto en el aire. Se hacen gestiones para conseguir la sustitución y después de largo tiempo, se asigna nuevo técnico el cual no supo dar los apoyos necesarios.

El proyecto empieza a pasar por una severa crisis. Al vacunar a los pollos se mueren el 50% de ellos, la producción de legumbres es excesiva, los estanques pasan varios meses vacíos por falta de peces, y además es necesario que los socios aporten dinero para empezar a comprar alimento en virtud de que la venta del huevo no cubre estos gastos.

Las condiciones de la granja de Limones son sumamente difíciles. Se encontraba en el fondo de una barranca, aproximadamente a una hora (caminando) de la comunidad. El llevar alimento y sacar mercancía, en ocasiones tenía que hacerse sobre las espaldas de los socios. Estas situación, aunada a la anterior, hacen que los socios decidan en asamblea el cierre del proyecto.

En la comunidad de San Juan Antontla, una rifa entre familias, se convierte en la gota que derrama el vaso, originando en consecuencia, el cierre también del proyecto.

En Teocelo, la falta de agua y lo arenoso del terreno, hacen una producción pobre, que sumado a los elementos anteriores, provoca también, que los socios cierren el proyecto.

La experiencia de las granjas integrales, generó algunas reflexiones:

Desde sus orígenes se percibió como un proyecto diseñado y elaborado por los investigadores del INIREB. En este sentido, guardó las mismas características que muchos proyectos de desarrollo rural en el cual no se toma en cuenta al campesino. Ciertamente, previo al inicio de la experiencia, se hizo una demostración de la granja piloto, se tuvieron cursos de capacitación, etc.. Sin embargo, técnicamente, el proyecto era sumamente complejo lo cual requería de una asesoría eficiente y oportuna. La capacitación en los proyectos de desarrollo rural, debe de estar bajo el control de las organizaciones campesinas, con ello se garantiza la autonomía de la organización y se posibilita la construcción del poder popular.

El error que al equipo de FCE compete asumir, es no haber tenido la visión que como intelectuales orgánicos corresponde, ante los procesos de desarrollo. Sin embargo, la permanencia en nuestras acciones y el acompañamiento a los grupos de las granjas integrales hasta el momento del cierre de su actividad, permitieron además de lo que comentábamos en el capítulo anterior (el conocimiento mutuo entre asesores y cuadros), una relación de mayor confianza al comparar los campesinos dos modelos de asesoría, el de los miembros del INIREB y el de FCE.

El apoyo a los procesos de desarrollo rural por parte del agente externo, debe de ser constante y sistemático en sus acciones, oportuno, crítico y eficiente.

Así mismo, pese al fracaso en términos productivos del proyecto de las granjas integrales, desde la óptica de los campesinos, la experiencia del trabajo colectivo, de las decisiones asumidas democráticamente, de la vinculación y negociación con instituciones, del manejo de recursos, etc., generaron una memoria histórica que favoreció la formación de los primeros grupos de pequeños productores de café. Más tarde, estos grupos formarían parte de la ROCA. Algunos miembros de la granja de Limones y San Juan Antontla en coordinación con los integrantes del molino de nixtamal de la comunidad de Huehuetecpan, formarían el primer grupo: El Beneficio Las Tenerías.

En la concepción dinámica de la historia, los procesos sociales se asumen no como etapas terminales sino como acciones que avanzan o retroceden según las condiciones específicas de la formación social.

Paralelamente a lo sucedido en la actividad de las granjas integrales, los pequeños productores de café de la región, continuaban su lucha. Ahora el campo de acción no se reduciría a la búsqueda de mejores precios, sino que implicaría otras demandas: asistencia técnica, préstamos puntuales y oportunos, fin a los robos en el pesado del café cereza por parte de los centros de acopio, entre otras.

El incremento en el campo de las demandas, requería de una mayor organización, el movimiento de los cafeticultores incluía otras regiones de Veracruz y otros Estados de la república.

Ciertamente se habían dado algunas pasos en torno al proceso organizativo, con las asambleas regionales, zonales y comunitarias. Sin embargo, por la magnitud del movimiento, se requería afinar los niveles organizativos. Hasta el momento, la cultura político-gremial permitió tensar fuerzas con rapidez, jugar al choque con audacia, desplazarse para realizar acciones con facilidad, pero no facilitaba el desarrollo de una acumulación de fuerzas en un período prolongado<sup>37</sup>. El reto estaba en transformar el movimiento en organización y la organización en empresa social. Huizer<sup>38</sup> plantea que los movimientos campesinos incluyen toda clase de actividades rebeldes espontáneas de grupos de campesinos, como una reacción ante condiciones o cambios en las condiciones consideradas opresivas o perjudiciales. Si esas actividades se organizan más o menos en forma sistemática, bien podemos hablar de una organización campesinista o un movimiento campesinista organizado.

En el seno de la dirigencia del movimiento, las discusiones se vuelven acaloradas en torno a los principios, objetivos y

---

<sup>37</sup> Hernández, Luis. "Nadando con los tiburones: la experiencia de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras". Cuadernos Agrarios, enero-abril # 1. Nueva época, México 1991.

<sup>38</sup> Huizer, G.. Op. cit. p-15.

directrices políticas más definitivas. Esta situación, provoca que el movimiento se divida quedando dos grupos: los líderes del movimiento con una base de apoyo campesino muy fuerte, y los "políticos profesionales" con acciones de corte caudillista pero también con una base de apoyo campesino<sup>39</sup>. El equipo de FCE decide vincularse con el primero. En términos de Huizer<sup>40</sup> esta división podría expresarse en los dos diferentes tipos de liderazgo. Aquellos donde existen "vínculos horizontales" entre los seguidores y el líder, y donde las acciones de éste dependen en gran medida de la voluntad de sus seguidores, y por otro lado, donde existen "vínculos verticales" dependiendo menos el líder de las posiciones de sus seguidores. Estos dos tipos de liderazgo, determinan diferentes niveles de conciencia (de clase) entre los seguidores. Desde nuestro planteamiento, los líderes campesinos se identifican con los vínculos horizontales. Por su parte, los "políticos profesionales", con los vínculos verticales.

Para 1983, con el movimiento dividido, se enfrentan las demandas reivindicativas que le dieron origen. El movimiento decide vincularse al brazo económico de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos, la UNCAFAECSA ( Unión Nacional de Crédito Agropecuario y Propietarios Minifundistas S.A. de C.V.), y junto con ellos, se llevan acabo las negociaciones con el

---

<sup>39</sup> Estos "políticos profesionales" en la generalidad de los casos, eran asesores externos aunque también podrían ser individuos de extracción campesina.

<sup>40</sup> Huizer Gerrit. Op. cit. p-22.

director del INMECAFE. donde se le presenta, un estudio bien documentado sobre los costos de producción y los requerimientos de un precio de garantía mínimo de 34.95 pesos para la cosecha 83/84. La respuesta fué un precio de garantía de 21 pesos. El malestar popular no se hizo esperar. La UNCAFAECSA, organiza una marcha por las calles de Jalapa, al tiempo que unos cinco mil campesinos, toman las instalaciones del Inmecafé. Una comisión viaja a México para negociar con las autoridades superiores al director del INMECAFE, y finalmente se obtiene un precio de 25 pesos, lo cual representó un incremento de 19% sobre el precio anterior. La historia se repetía, el precio aliviaba un poco la situación de los pequeños productores, más no la mejoraba.

Durante éstos acontecimientos, las acciones del equipo de Fomento, están encaminadas a la elaboración de estudios sobre costos de producción y precios, y al diseño de instrumentos metodológico-educativos para el manejo ágil de ésta información en las asambleas locales, regionales y en las reuniones de la directiva de la Unión en la zona. Se pensaba que, la comprensión y manejo de esta información por parte de los campesinos, harían de su participación en el movimiento, acciones críticas y contundentes.

Por otro lado, el papel de la emisora fué fundamental. La difusión de los acontecimientos en el noticiero, sus editoriales, las entrevistas a funcionarios y líderes, etc., permitieron a los pequeños productores de la región, levantar una polémica en torno a los datos concretos, eliminando desinformaciones y equívocos que pudieran desconcertar a la población sobre los objetivos y



alcances de la lucha.

La cosecha 1984-1985, representa un verdadero reto político al movimiento de los cafeticultores. La situación de división interna aunado a la política de mano dura por parte de las autoridades del INMECAFE, hacían doblemente difícil el momento.

Aunque se había logrado democratizar algunas UEPCs y habían logrado mejorar un poco las relaciones administrativas entre los productores y el INMECAFE, la lucha por el precio de garantía seguiría siendo el principal elemento movilizador. La petición para esa cosecha, sería de 60 pesos el kilo. El método de presión sería el mismo al de los dos años anteriores: Asambleas locales, zonales y regionales; negociaciones apoyadas con movilizaciones y una manifestación al Palacio de Gobierno de Jalapa.

En el mes de julio, el INMECAFE da a conocer el precio de liquidación al kilo de café cereza para esa cosecha. Este será de 52 pesos. Pese a que se considera un precio relativamente bueno, dos días después a su publicación, la Unión toma las instalaciones del INMECAFE. La razón sería porque la publicación del precio, se haría a través de la CNC, y no de la Unión quien había vanguardiado esa lucha. Evidentemente, este tipo de acciones expresaban una dimensión a la lucha, en contra de las instancias político-cooperativas. Sin embargo, la fuerza de la Unión se estaba debilitando. Después de tres días de tener tomadas las instalaciones del INMECAFE, el Gobierno del Estado en coordinación con las autoridades del Instituto, ponen como condición para abrir las negociaciones que se desalojen las oficinas. Una vez desalojada, no se conseguiría ninguna ventaja

ulterior.

Posiblemente una de las causas de debilitamiento en esta acción, fué que los líderes guardaron una posición de tipo caudillista, centralizando las negociaciones, mostrando en consecuencia, una falta de sensibilidad a las posiciones de base.

El movimiento cafetalero si bien dejaba claro la necesidad de la movilización como arma para ejercer presión y luchar por un mejor precio del café, hacía obvia la dificultad de mantenerse a base de movilizaciones que a la postre serían desgastantes. En consecuencia, la estrategia sería dar la lucha por la apropiación amplia del proceso productivo.

Esta línea de acción, se vería imposibilitada de llevarla a cabo como movimiento amplio dadas las condiciones de división interna. Las actitudes caudillistas de los líderes, la imposibilidad de darle una figura jurídica a la Unión, la dificultad para formar una Unión de Crédito por falta de capital social, y además, la relativa recuperación de la presencia de la CNC a través de la formación de varias Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, eran expresión de la difícil situación de la Unión.

La organización amplia de los pequeños productores no se logró consolidar como para dar el paso a la formación de la empresa social. En este sentido, del movimiento empezaron a surgir distintos grupos, los cuales lucharían en una primera instancia por la adquisición de un beneficio húmedo de café a través del cual, los productores transformarían su producto, en la perspectiva de retener el excedente de valor agregado generado.

Como comentábamos anteriormente, en la zona de trabajo del equipo de FCE, algunos de éstos grupos tendrían también un antecedente de relación con las granjas integrales, los molinos de nixtamal y el programa radiofónico producido con la participación de productores, técnicos e investigadores llamado "Mi Cafetal".

En la comunidad de Tlapexcatl un grupo de aproximadamente 100 productores, empezó a manifestar interés en adquirir su beneficio húmedo. Los representantes del grupo en coordinación con los asesores de FCE, empezaron a tener una serie de pláticas con investigadores y asesores sobre el funcionamiento y operación de beneficios. Con la información inicial en manos de los productores, un grupo de 67 socios, deciden aportar una cantidad de dinero para la compra de un terreno donde se construyó el beneficio. Más adelante, se obtiene un préstamo con el cual se financia un estudio de factibilidad. Se hacen los trámites para la constitución legal del grupo, buscando con ello, empezar a hacer las gestiones ante el INMECAFE, la Secretaría de la Reforma Agraria y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

El trámite de la constitución legal enfrenta su primer dificultad al descubrir que la gran mayoría de los socios, no tiene completamente legalizado su terreno. Afortunadamente, las escrituras del terreno colectivo permiten saltar este trámite.

En el proyecto de financiamiento para la construcción de este beneficio, se plantea superar el problema de contaminación de los ríos<sup>41</sup>: el aprovechamiento de desechos sólidos: el

---

<sup>41</sup> Las aguas con las que se lava y fermenta el café, son altamente contaminantes por la cantidad de oxígeno que requieren para su reciclamiento.

aprovechamiento del calor residual por medio de un presecado disminuyendo así el tiempo y el costo del secado. Este proyecto fué enviado al CONACYT.

El COPIDER proporciona el financiamiento para la compra de una despulpadora y una secadora, y se hace presión ante el Gobierno Estatal y el Inmecafé para que proporcionen un crédito puente mientras se autoriza el financiamiento del CONACYT.

La lentitud y burocracia con la que las instituciones oficiales realizan sus trámites, ocasiona una severa crisis en el grupo con lo cual éste se reduce a la mitad.

Una vez llegado el financiamiento del CONACYT, las condiciones inflacionarias de nuestro país, provoca que éstos recursos no alcancen para cubrir los gastos del proyecto inicial. El estanque para el tratamiento de aguas residuales queda incompleto, ocasionando en consecuencia, que este beneficio, al igual que los otros de la zona, lamentablemente colabore en el deterioro ecológico de la región.

A fin de evitar otra crisis en el grupo, el equipo de asesores externos, elaboró un folleto ilustrado sobre su historia reciente. Este folleto pretendía también, servir de referente sobre las dificultades y retos que los grupos de la región que se quisieran organizar podrían enfrentar.

Al ser el grupo de la comunidad de Tlapexcatl uno de los que había participado en la lucha de los cafetaleros, ocasiona que la relación con las autoridades del sector, no sean nada fáciles. La lentitud en la respuesta a las peticiones de este grupo, tenía una relación directa con su participación política. Sin embargo,

la memoria histórica de una buena parte de los campesinos, estaba plagada de experiencias de confrontación lo cual les había permitido valorar la fuerza y los alcances del poder popular.

La región cafetalera del sur de Xalapa, es considerada por el Gobierno Federal como una zona estratégica. Su ubicación geográfica (cercana al puerto de Veracruz), y el cultivo del café, que en ese momento era el segundo producto de exportación después del petróleo, representan la posibilidad de un ingreso fluido y permanente de divisas al país. En este sentido, era necesario impulsar la investigación y estudio sobre las perspectivas de la zona. Como parte de esta estrategia, y paralelamente al desenvolvimiento de los acontecimientos anteriores, se firmó un convenio de cooperación para la formación de un laboratorio de investigación en la región entre el gobierno mexicano y el gobierno francés. Este proyecto adoptó el nombre de LIDER (Laboratorio de Investigación y Desarrollo Regional). El laboratorio tenía como hipótesis central, "Comprobar la fragilidad e inestabilidad del sistema de producción cafetalero", y estudiarlo desde distintos niveles: geográfico, suelos, económico, agronómico, etc.. El objetivo, era tener un diagnóstico regional para fijar las estrategias y metas para un desarrollo más integrado. En este proyecto participarían investigadores del ORSTOM (Institut Frances de Recherche pour le Developpemenet en Cooperation) y CIRAD (Centre International de Recherche Agronomique pour le Developpemenet) por el gobierno francés, y del Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos por parte del gobierno mexicano.

Desde las primeras reuniones de este proyecto, se invita a colaborar a los miembros del equipo de FCE, y se plantea que los beneficiarios de este proyecto, tienen que ser prioritariamente los campesinos. Desde esta perspectiva, los campesinos acceden a colaborar, y junto con los investigadores, participan en algunas acciones, elaboración y observación del comportamiento de un semillero, toma de muestras para el análisis de suelos, etc.. Además, proporcionan parte de sus fincas para el experimento de nuevas formas de cultivo y donan parte de su tiempo para las encuestas y entrevistas. Así, se hacen estudios sobre análisis de suelos, producción de semillas mejoradas, la enfermedad de la roya, tratamiento de injertos, diversificación de cultivos, fertilización, entre otros.

La XEYT, a través del programa de los productores, "Mi Cafetal", se convierte en un espacio de socialización importante de los resultados de estas investigaciones.

Uno de los planteamientos estratégicos de esta vuelta a los campesinos de los resultados de las investigaciones, era el poner en sus manos su saber acompañado de un análisis científico (saber del investigador), entendiendo que el manejo de este "saber colectivo", contribuye a la construcción de la autonomía de las organizaciones.

Las ventajas de la participación de los campesinos en este proyecto, fué que en adelante, la relación con los enemigos políticos, con el grupo hegemónico, se sentaba sobre una base de respeto, éstos ya no menospreciaban el saber popular. En

consecuencia. consideramos que este tipo de relación. era una de las expresiones de que el poder popular en la zona se estaba gestando.

Tres de las comunidades que participaron en el proyecto LIDER. y que además dos de ellas (la comunidad de San Juan Antontla y la comunidad de Limones). habían formado parte de la experiencia de las granjas integrales. y Huehuetecpan en la experiencia de los molinos de nixtamal. recibieron un financiamiento por parte del Gobierno Francés para la compra de un beneficio humedo abandonado. que un particular vendia junto con cuatro y media hectáreas de café que lo rodeaban. Este financiamiento. se manejaría a través del FARO. y sería el que permitiría el surgimiento de la Sociedad de Producción Rural "Beneficio Las Tenerías".

Con la existencia de dos grupos en la región (beneficio Tlapexcatl y Las Tenerías) que habían dado el paso de la organización a la constitución de la empresa social. correspondía al equipo de asesores externos. crear los instrumentos metodológico-educativos para apoyar este proceso. En este sentido. se diseñaron una serie de talleres para reflexionar sobre las implicaciones de constituirse en empresa social. Se llevó acabo un taller sobre los estatutos. cursos de contabilidad. de capacitación agroindustria. entre otros.

#### d) Consideraciones Finales del Período.

Las distintas actividades emprendidas durante esta fase, comprenden lo que en FCE llamamos, como parte de la metodología para la implementación de proyectos, Etapa Experimental. Esta etapa, esta definida como un período a través del cual el equipo de asesores externos, experimenta una serie de actividades a la luz del análisis y de las líneas hipotéticamente estratégicas que a consecuencia de él, se implementan.

El período de la etapa experimental en la metodología de FCE, no esta determinado explícitamente en el tiempo. La posibilidad de que un equipo de asesores externos se retire de una zona de trabajo, dependerá de los niveles de autonomía y autogestión que las distintas organizaciones sociales que se apoyan, hayan alcanzado.

En este sentido, corresponde valorar, las condiciones del proyecto al final de este período.

Como una primera instancia, se puede plantear, que después de cinco años de trabajo en la zona (dos años de la etapa exploratoria y los tres que al momento se llevaban sobre la etapa experimental), han permitido, a través de las distintas acciones promovidas, apoyar un proceso inicial de organización popular en la región. La existencia de la distintas organizaciones cívicas, expresadas a través de los comités de salud, del grupo de promotores de educación, de los comités del radio, del equipo de locutores, de los grupos de pequeños productores de café, entre



otros, son ejemplo de lo anterior. Indudablemente el papel del grupo de los orientadores (y su expresión organizativa la red de organizaciones cívicas), como los individuos capaces de ir a la vanguardia en el proceso de construcción y transformación de la realidad del pueblo en la región, ha sido de importancia trascendental en esta fase. Zemelman H. y Valencia G.<sup>42</sup> plantean que en el análisis sociológico, los sujetos sociales son una realidad permanente. Y lo son, porque la realidad actual, es condensación de prácticas, utopías y proyectos de sujetos sociales fruto de la capacidad de algunos de ellos por imponer una direccionalidad al desenvolvimiento histórico. Para nosotros, esta "capacidad de algunos de ellos", está expresada en los orientadores. Sin embargo, la dimensión procesual del desenvolvimiento histórico para los fenómenos sociales, no excluye a la totalidad de los sujetos sociales.

!

---

<sup>42</sup> Zemelman, Hugo y Valencia Guadalupe. "Sujetos sociales y subjetividad". El Colegio de México, 1991.

## CAPITULO V. TERCERA FASE. MODIFICACIONES A LA PERSPECTIVA ESTRATEGICA.

Este periodo, comprende los años de 1987 a 1990. Durante esta fase, el desenvolvimiento histórico de las distintas acciones promovidas aunado al cambio de las condiciones económicas y políticas, provocaron variaciones en la caracterización de la formación social de la región.

En el período anterior, habíamos planteado como línea estratégica, fortalecer la creación de organizaciones cívicas en la perspectiva de la red de organizaciones. Ello sería posible, una vez que los representantes de grupo, "los orientadores", alcanzaran una visión común y compartida de la problemática de los grupos populares de la región, y de las líneas estratégicas de acción. En un segundo momento, esta visión regional, sería compartida con los grupos de base de las distintas organizaciones cívicas.

El desarrollo de las actividades hasta los inicios del actual período, habían permitido apoyar un proceso inicial de organización popular en la región. Sin embargo, el fuerte impulso promocional-educativo que se le dió a las distintas actividades, provocaron que el interés de los grupos se canalizara fundamentalmente, hacia la especificidad de su acción. Los cambios políticos y económicos en la zona, habían provocado un cierto repliegue de las distintas organizaciones cívicas hacia un proceso de consolidación interna.

La radio, por su carácter de vocera de los grupos populares de la zona y por su apoyo decidido a la organización popular en la región, se estaba convirtiendo en blanco de los grupos hegemónicos de poder.

Los grupos de pequeños productores de café, después de haber luchado durante varios años, fundamentalmente, por el mejoramiento del precio del café, había quedado claro que con un movimiento dividido sería desgastante promover la lucha por acciones más amplias que permitieran la consolidación del movimiento en organización y de ésta en una empresa social.

Estratégicamente, correspondía apoyar el proceso de los grupos de pequeños productores de café de la región, que habían decidido iniciar la aventura de la empresa social.

Los grupos de educación inicial en coordinación con los comités de salud, los cuales, habían tenido una participación importante en el logro de la introducción de servicios públicos, poco a poco, iban tomando el carácter de una organización de mujeres.

Desde la perspectiva regional, el grupo de los orientadores que se había caracterizado por ser el elemento conductor y aglutinador de las diversas organizaciones cívicas, dejaría en el actual período, su lugar al dinamismo de las diversas actividades emprendidas. Es necesario recordar, que el grupo de orientadores, había sido una instancia de reflexión y análisis de la problemática de la región, su accionar incidía fundamentalmente en la esfera ideológica. Al tiempo que los orientadores participaban en esta instancia, eran miembros activos de las diversas actividades emprendidas: radio, grupos de pequeños

productores de café, promotores de educación y salud, etc..Desde esta perspectiva, la "finalización" de la instancia de los orientadores, debe de entenderse, como un cambio de trinchera.

En adelante, estratégicamente correspondía consolidar los procesos internos. El interés de los grupos y fundamentalmente de los orientadores, había volteado hacia allá. La instancia formal de encuentro de los diversos grupos de la región, sería el Fondo de Apoyo a la Red de Organizaciones.

Hasta el momento, el FARO<sup>43</sup> había apoyado a los botiquines comunitarios, los molinos de nixtamal, a uno de los grupos de pequeños productores de café, entre otros. Esta instancia, estaba integrada por un Comité, el cual lo formaban los representantes de los diversos grupos, en coordinación con los asesores de FCE. En este espacio, se analizaba y decidía las solicitudes de financiamiento, al tiempo que se reflexionaba sobre la evolución y problemáticas de los grupos de la región, fundamentalmente, los que eran financiados por el FARO.

Otro espacio de confluencia de los grupos populares de la región, era la radio, las diversas organizaciones cívicas continuaban siendo productoras de sus programas radiofónicos.

---

<sup>43</sup> Ver: Munguía, M.A. "Fondo de Apoyo a la Red de Organizaciones: Una breve visión evaluativa en cuatro años de experiencia en financiamiento a organizaciones campesinas". Fomento Cultural y Educativo A.C.; Proyecto Sur de Xalapa, Julio de 1989.

al La CUPER.

Desde la actividad de educación, encontramos que para los inicios del actual período, 16 grupos del proyecto de estimulación temprana habían visto finalizado el programa oficial de la SEP. Esta situación, aceleró el proceso de independencia y autonomía de los grupos. Las mujeres que participaron en él, expresaron el deseo de seguir trabajando juntas en torno a otras actividades y temas: la salud, la alimentación, y la nutrición<sup>43</sup>. La vinculación con los comités de salud, además de la experiencia de los Encuentros Regionales de Mujeres, había arrojado como frutos este interés.

La SEP, manifestó la inquietud de abrir nuevos grupos de educación inicial en otras comunidades. Las mujeres que se comprometieron con esta actividad, habían tenido alguna relación con las instancias que desde la incipiente organización de mujeres se habían promovido. Ello, favorecía una mayor interrelación y crecimiento de la organización de mujeres de la región.

Para este momento, las actividades de las mujeres del programa de estimulación temprana (al cual llamaremos primera etapa), así como las actividades de las mujeres de las otras áreas: salud,

---

<sup>43-a</sup> García, M., Chamussy M. y Castillo J. "Tejer la Esperanza". Sistematización del proceso organizativo de las mujeres en la región sur de Xalapa, Ver. Fomento Cultural y Educativo A.C. y Mpd. Mujeres para el Diálogo. Mayo 1991.

alimentación, etc.(segunda etapa). comprendían la atención a 27 comunidades de la región. Los diferentes grupos se reunían cada quince días, la temática para los de primera etapa, estaba sujeta al programa de la SEP. Por su parte los de segunda etapa, comprendían cuatro áreas de actividad:

a) Hortalizas, donde cada grupo tiene un cultivo comunitario y, en las reuniones de cada quince días, reflexionan sobre las propiedades nutricionales de los diferentes tipos de alimentos cultivados; b) Talleres de Manualidades desde donde han aprendido a producir bolsas de rafia y tela, cestos de plástico, morrales, cinturones de macramé y zapatos tejidos, destinando estos artículos, tanto para satisfacer las necesidades familiares como para la venta en menor escala; c) Temas de Salud. Este espacio se realizaba en coordinación con los comités de salud, se reflexionaba sobre la salud en general y los promotores capacitaban a los grupos de mujeres en la elaboración de jarabes, pomadas, jabones, preparación de suero, entre otros; d) Reflexión sobre diversos temas relacionados con la problemática de la mujer de la región y su participación en el radio. Cada quince días, los grupos reflexionaban sobre uno de los temas que cercano a la fecha se transmitían por el radio en el programa de "La Hora de la Mujer". Para ello, se nombraba una comisión que grabara el programa y así poderlo reflexionar en grupo.

Uno de los aspectos interesantes del programa radiofónico de la mujer, es que las responsables de cada grupo para su producción, integraban junto con dos locutoras de la radio, la comisión de Planeación del programa donde se aseguraba que, el enfoque,

objetivos y contenidos de éste, fueran de acuerdo con las necesidades e intereses de las mujeres de la zona. Así, en la planeación de la programación, encontramos temas como: Accidentes del Hogar, La Amenaza de la Nucleoeléctrica de Laguna Verde, El Chisme, Los Sacramentos y la Religiosidad, La Crisis Económica, Las Madres Solteras, Los Servicio Públicos, entre otros.

Uno de los retos que como asesores externos representaron los grupos de segunda etapa fué, el ir implementando actividades que respondieran a las expectativas e intereses de las mujeres de la región. Para ello, la participación de las mujeres que habían asumido el liderazgo de los grupos fué determinante. No obstante lo anterior, las asesoras externas se vieron en la necesidad de diseñar instrumentos metodológicos que reforzaran las reuniones quincenales. Estos instrumentos fueron entre otras cosas, las guías de trabajo con grupos, documentos ilustrados que se elaboraban a partir de la planeación de los temas donde, a través de preguntas y comentarios se buscaba dinamizar las reuniones de grupos.

El desarrollo de las actividades de mujeres, se movía organizativamente en tres niveles:

- 1) Un grupo dirigente de coordinadoras municipales sobre las cuales cae la responsabilidad de coordinar en cada municipio, la planeación, análisis y evaluación del conjunto de las actividades, además de la motivación y capacitación a las animadoras.
- 2) El grupo de las animadoras, las cuales eran las coordinadoras en cada comunidad donde existía grupo. Durante un tiempo, estas coordinadoras funcionaron como las promotoras del

programa oficial de la SEP. Y 3). los grupos.

Para los inicios del año de 1988. la totalidad de los grupos eran independientes de la SEP, el programa oficial había terminado.

Existieron comunidades donde grupos de mujeres. se incorporaron al programa de segunda etapa. Al momento se reunían en 42 grupos. alderedor de 700 mujeres.

El crecimiento y dinamismo de las actividades de las mujeres, las llevó a plantearse la posibilidad de constituirse legalmente. Para ello, se nombraron comisiones que en coordinación con las asesoras externas, investigarían la figura jurídica adecuada al tipo de organización. En julio de 1989, quedó legalmente constituida como la Sociedad de Solidaridad Social. "Campesinas Unidas de Veracruz".

Algunos de los elementos que retrospectivamente se considera favorecieron el proceso de constitución legal, fueron:

1) La independencia total de los grupos respecto del programa oficial de la SEP.

2) Durante un tiempo, los grupos de mujeres habían conseguido mediante gestiones en coordinación con las asesoras, una dotación de leche en polvo. Esta situación al tiempo que contribuía a la alimentación familiar, representó un elemento de motivación para las reuniones, de algunas mujeres de la zona. Al acabarse ésta dotación, algunas de ellas salen de la organización, pero la gran mayoría se mantienen, demostrando en consecuencia un avance en conciencia sobre las posibilidad y potencialidades que la organización le pueden dar al proceso popular.



3) El proceso organizativo de las mujeres en la región, estuvo acompañado de ciertos apoyos económicos los cuales fueron canalizados a manera de becas para algunas de las mujeres que dedicaban casi el 100% de su tiempo a la actividad. En una actitud solidaria y responsable, estas mujeres donaron sus becas a los requerimientos que el proceso de constitución legal y organizativo, exigían (gastos del notario, renta del local, entre otros). Evidentemente, esta actitud, fué expresión nuevamente del avance en conciencia.

4) Las diversas actividades que la organización de mujeres emprendió, estuvieron canalizadas fundamentalmente hacia la reflexión y el análisis sobre la crisis económica, la baja en el precio del café, el deterioro de la salud, la desnutrición, la falta de servicios públicos, entre otros. Con el paso del tiempo, se constató que el dinamismo de un proceso social, no puede estar sujeto a la pura reflexión y análisis, se plantea como algo necesario, la toma de posición en el campo económico y político<sup>44</sup>. Desde esta perspectiva, las acciones en el campo productivo obedecieron a un proceso de maduración de la organización, además de, a la necesidad de "legitimar" las acciones de las mujeres ante los ojos de la comunidad, de sus esposos y de su familia, en virtud de que por su condición de sexo, estaban sujetas a intrigas, falsedades y burlas.

---

<sup>44</sup> Algo semejante pasó con el grupo de orientadores, éstos después de algunos años, se vieron en la necesidad de vincularse activamente, al dinamismo de las diversas actividades emprendidas.

Como todos sabemos, la mujer y la familia son pieza clave en la economía campesina. su trabajo como contribuyente de valor, es lo que permite su reproducción. Desde esta perspectiva, las acciones productivas estuvieron canalizadas durante su fase inicial, a la satisfacción del consumo familiar (cultivo de hortalizas, conservas, pomadas, jabones, juguetes, etc.). En un segundo momento, se emprendieron acciones que al tiempo que colaboraron al consumo familiar, generaron excedentes para su intercambio en el mercado, (taller de cultivo de hongos sobre la pulpa de café, cestos, tenates, panadería, taller de costura, tienda comunitaria, taller de fabricación de block y balconería, entre otros).

La toma de posición en el campo político, estuvo manifestandose a lo largo de todo el proceso organizativo con acciones diversas. Estas acciones estuvieron fundamentalmente canalizadas a la lucha por introducción de servicios públicos. En las comunidades, las mujeres de la organización, eran elegidas para representar los Comités pro-servicios porque sabían de su capacidad de hablar, negociar, hacer trámites, etc..

En las elecciones locales, la participación de las mujeres en el cuidado de las casillas fué determinante, quedando una de las miembras de la organización como regidora de un municipio.

La organización de mujeres, logró también a través de denuncias y protestas sistemáticas, el cierre de cantinas en algunas comunidades. Esta acción evidentemente implicó, además de las repercusiones sociales, el enfrentamiento con ciertos grupos de

poder<sup>45</sup> que por lo mismo, se asume como una acción política.

La vinculación y alianza de la organización de mujeres con los distintos procesos de la región, del Estado y de la zona sureste de nuestro país fueron determinantes en su proceso de formación y consolidación.

A nivel regional, la relación más importante de la CUPER se dió con la radiodifusora a través de su programa "La Hora de la Mujer". La constitución legal de la organización permitió también, incorporar dentro de su estructura a otras de las actividades promovidas en la región desde los inicios del proyecto. Los grupos de los molinos de nixtamal, las tiendas campesinas y los comités de salud, habían mantenido una relación orgánica con la organización de mujeres y, en ciertas coyunturas<sup>46</sup> establecieron alianzas para fortalecer el proceso popular en la región.

Es importante comentar que durante la actual fase, la línea de acción de salud, había visto consolidados los Comités de Salud al tiempo que se expresaba como imposibilitada de extenderse en la zona. Los promotores de los Comités, fortalecieron su formación técnica y lograron ser un elemento conductor y motivador crítico sobre la problemática de salud en las reuniones mensuales de los miembros del comité de cada comunidad. La imposibilidad de

---

<sup>45</sup> Los dueños de las cantinas, los cuales algunos de ellos eran comerciantes importantes de la localidad, mantenían relaciones muy estrechas con la estructura formal de poder: presidentes municipales, sindicatos, etc..

<sup>46</sup> Fundamentalmente en procesos electorales, en luchas por servicios públicos y en un conflicto que vivió la radiodifusora, el cual describiremos más adelante.

extenderse en la zona, guardaba una relación directa con la salida del proyecto de un compañero médico asesor externo de FCE. En relación al programa radiofónico de ésta línea de acción, "Comunidad el doctor eres tú", después de haber pasado por una fase donde los Comités de salud en coordinación con el asesor externo y dos compañeros locutores estudiantes de medicina, producían semana a semana el programa. éste por la ausencia de los dos últimos (el asesor y los locutores que por razones personales dejaron de colaborar en la producción del programa), dejó de producirse. Sin embargo, el tiempo que se elaboró había contribuido en la criticidad ante la problemática de salud, tanto del auditorio como de los miembros de los Comités de Salud. Educativamente, la reflexión que se hace es que si bien los miembros de los comités habían logrado dinamizar las reuniones en sus comunidades, no estaban todavía en condiciones de producir autogestivamente su programa. Empero, en esa búsqueda por extender el trabajo de salud los promotores se vincularon a la organización de mujeres capacitandolas en aspectos específicos del tema. Así, los grupos de mujeres vinieron a ser los reproductores de ésta área de trabajo en la zona. La vinculación de los comités de Salud dentro de la estructura legal de la CUVER, se dió en un marco de autonomía. Estos seguían participando en las reuniones anuales del Movimiento Nacional de Salud Popular, al tiempo que se coordinaban con una organización no gubernamental (Produssepe) en el mejoramiento de la metodología educativa y en la capacitación técnica, buscando con ello, un funcionamiento mejor de los Comités de Salud.

A nivel del Estado de Veracruz, las miembros de la CUPER, tuvieron reuniones de intercambio de experiencias con grupos de Huayacocotla, Paso del Macho, etc.. Con éstos grupos, se coordinó la participación de las mujeres de Veracruz en los Encuentros de Mujeres del Sureste, en los cuales participaban gentes de los Estados de Chiapas, Campeche, Oaxaca, Tabasco, Tlaxcala, Puebla e Hidalgo. Estos encuentros, surgen a partir del Encuentro Nacional de Mujeres de los sectores populares celebrado en la ciudad de México en 1980, y pretenden ser un espacio de intercambio de experiencias de los procesos organizativos de la mujer campesina e indígena. En boca de una de las mujeres participantes, éstos encuentros han permitido: "compartir experiencias de organizaciones, cooperativas, salud y luchas según las necesidades del pueblo y concientizarnos unas a otras compañeras para organizarnos mejor independientemente, apoyandonos solidariamente en nuestras organizaciones populares, y todo esto como mujeres organizadas en la lucha contra el opresor que nos explota día a día"<sup>47</sup>.

Es claro que el conocimiento e intercambio de distintas experiencias populares, se erige como uno de los factores importantes en el proceso de formación de conciencias críticas. Las mujeres de la CUPER han encontrado esta posibilidad, (entre otros espacios), en los Encuentros de Mujeres del Sureste.

---

<sup>47</sup> Encuentro de Mujeres del Sureste, Tabasco 1991. Citado en García M., Chamussy M., y Castillo J., op. cit. p-104.

## b) La Radio. Consolidación, Conflicto y Defensa.

En relación a la línea estratégica de acción de la radiodifusora, encontramos que si bien se iba formando un equipo de trabajo compuesto tanto por los que participaban directamente en el radio como por las organizaciones cívicas que colaboraban en la producción de programas, era necesario consolidar éstos grupos, ante la amenaza de un revés político dada la incidencia que se estaba teniendo en la opinión pública regional. El "consolidar éstos grupos", implicaba desde nuestra concepción de promotores educativos, de agentes externos, acompañar su proceso como organización desde espacios de reflexión y capacitación.

La organización de mujeres, como venimos comentando, era claro que había alcanzado niveles significativos de autogestión. Sin embargo, la radio requería todavía de una serie de acciones en vistas a lograr éste objetivo.

Para los inicios de 1988, el proyecto de la radiodifusora contaba organizativamente, con cuatro comisiones y sus respectivos coordinadores: La comisión de formación, la técnico-administrativa, la de información y la de programación, además de los Comités Municipales de Radio y el grupo de los corresponsales. De los cuatro municipios que contaban con sus comités, dos habían avanzado en su proceso autogestivo, tenían nombrado a un coordinador y celebraban sus reuniones mensuales con absoluta independencia de los asesores externos. A nivel de

los corresponsales, dos de ellos funcionaban como sus coordinadores.

Uno de los pasos importante que se dieron en términos de la consolidación del equipo del radio, fué la formación de su Consejo Directivo. éste, estaría integrado por cada uno de los coordinadores de las distintas comisiones, por los coordinadores de los comités municipales, por los coordinadores de los corresponsales, además del presidente de la asociación civil permisionaria de la frecuencia, el CEPROSOC y los asesores de FCE. El equipo de asesores externos, formarían parte del Consejo Directivo en tanto el equipo del radio no asumiera totalmente el proceso y no finalizara el convenio CEPROSOC-FCE.

En adelante, se presentaba el reto de elaborar un reglamento interno del radio en el cual entre otras funciones se tendría especial énfasis en regular las líneas de autoridad, y normar el funcionamiento general de la radiodifusora. El logro de un espacio autogestivo, tendría que sentar sus bases en una legislación que respondiera a las inquietudes populares y democráticas que le dieron origen.

El proceso de constitución del Consejo Directivo y la redacción del reglamento interno, representaron todo un espacio educativo para el equipo del radio, lo cual se expresó, como uno de los elementos favorecedores del proceso autogestivo.

Durante ésta fase, se planteaba como reto incorporar a la estructura del CEPROSOC, la organización interna del radio incluyendo el reglamento. Si todo el equipo de locutores, los comités municipales, los corresponsales, etcétera, habían logrado

el resurgimiento de la radiodifusora. lo lógico es que formaran parte legal de la asociación civil concesionaria de la frecuencia. Sin embargo, en torno a esto se presentaron algunas dificultades, las cuales más adelante comentaremos.

Uno de los elementos que favoreció la formación del Consejo Directivo del Radio, (proceso que se asume como un avance significativo en el manejo autogestivo del proyecto radio), fué la continuidad en los cursos y actividades que se venían desarrollando. Se continuó con los cursos de principiantes, de colaboradores, de comunicación popular, de radio-revista y noticiero, etc..

En la incorporación al equipo del radio de los aspirantes a locutores que aprobaron el curso de principiantes y colaboradores, las distintas comisiones jugaron un papel clave, en virtud de que apoyaron el ingreso de los nuevos colaboradores, los cuales iban asumiendo responsabilidades en cada comisión, de acuerdo a sus aptitudes y habilidades. El ingreso de nuevos compañeros al equipo del radio, al tiempo que incrementaba al grupo, traía consigo una revitalización al equipo dado el entusiasmo y dedicación con que año con año se incorporaban nuevos elementos.

Por otro lado, se continuó con las reuniones mensuales de los coordinadores de comisiones, del consejo directivo (una vez que quedó constituido) y de las reuniones organizativas de todo el equipo del radio. Uno de los elementos importantes de éste último espacio, es que para la fase que nos compete, los asuntos y problemáticas que iban surgiendo, se manejaban en un marco de



discusión asamblearia, aspecto que a la vez que favoreció la consolidación del grupo, permitió el manejo democrático del acontecer del radio.

Durante éste período, algunas de las dificultades que se presentaron, fué que, la participación de los coordinadores de comisión, de los corresponsales, y de los comités de radio, no se dió al mismo nivel de entusiasmo y dedicación. Las causas son multiples y variadas, compromisos personales, tiempo de pertenencia al equipo, problemas de liderazgo, de relaciones personales, entre otras. Sin embargo, podemos afirmar que al momento, ellas no afectaron la dinámica del proceso global de la radio.

En relación a la programación, durante este período se continuó con casi la totalidad de los programas que se venía presentando. Los equipos de producción continuaron su marcha con algunas variaciones: "La Hora de la Mujer" por parte de la CUPER la cual introdujo un nuevo programa "Digalo...comadre"; " Comunidad, el doctor eres tú" por parte de los comités de salud; "La Hora del Pueblo" y "Sí no lo digo... reviento" por los comités de radio, entre otros. El programa "Mi cafetal" dejó de transmitirse durante un tiempo por problemas en el equipo de producción, sin embargo poco después, fué nuevamente lanzado al aire con un nuevo nombre "De grano en grano".

Los programas que si vieron finalizada sus transmisiones fueron "Tribuna Campesina", por dificultades en el equipo de producción y las radio-novelas, miniseries educativas y los programas de secuencia, que desde el inicio se ubicaban con una fase de

terminación. Sin embargo, estos últimos fueron sustituidos.

Las funciones de la comisión de programación durante esta fase, comprendieron la revisión crítica de los programas con los comentarios respectivos a los productores, asesoría en caso de ser solicitada, planeación y calendarización de los programas, búsqueda de nuevas miniserias educativas o coproducciones con otras instituciones, entre otras.

Por otro lado, uno de los aspectos importantes que favorecieron el incremento del auditorio, fué el logro en el aumento de la potencia, con lo cual, la señal se recibía con más claridad y a más distancia. En ésta tarea, la comisión técnico-administrativa, jugó un papel trascendental.

Dentro de las funciones importantes de la comisión de información en la actual fase, fué el apoyo al equipo de corresponsales. Este se dió, en sus reuniones mensuales, en los cursos de redacción, de metodología de análisis, entre otros. Su rol como comisión fué determinante, en ocasiones fungiendo directamente como capacitadores y en otras sólo como enlace o puente.

Asimismo, es importante destacar que en este período aumentaron las organizaciones productoras de programas: "El Tenate", una coproducción con la Unidad Regional de Culturas Populares del Centro de Veracruz; "Del tingo al radio", un programa de análisis de la información sobre el Estado de Veracruz; "Travesurar", producción independiente para los niños; "El mundo sindical", de la organización de Sindicatos Libre, entre otros.

En el marco de la importancia del análisis<sup>48</sup>, el equipo de corresponsales formaron parte de los cuadros con los cuales se avanzó más en conciencia. Su espacio, el "Noticiero Campesino", era una de las transmisiones de mayor escucha en la región por su posición independiente y crítica.

De éste modo, podemos percibir que en el actual período (1987-90), la línea estratégica de acción de la radiodifusora, vivió un proceso de consolidación interna al tiempo que desde su tribuna, colaboró a solidificar los procesos de las organizaciones cívicas de la zona. Su posición de vocera de los grupos populares de la región, el apoyo al proceso popular en términos de formación de cuadros, su actitud independiente y no incondicional ante las autoridades gubernamentales, entre otros elementos, provocaron que poco a poco fuera estando en la mira de los grupos hegemónicos de poder de la región.

Como todos sabemos, el proceso electoral de 1988 en nuestro país, fué acompañado con una gran movilización social. La zona sur de Xalapa, no fué ajena a éstos acontecimientos. La radio como medio de comunicación masiva, siguió las campañas políticas de los diversos candidatos que se presentaron en la zona. Realizó transmisiones en vivo a control remoto desde el lugar de los hechos, consiguió entrevistas con los candidatos presidenciales o

---

<sup>48</sup> Recordemos que hemos planteado que el análisis de las condiciones económicas, políticas e ideológicas de la formación social de una región, debe de realizarse a medida que el proceso popular avanza, con los actores principales del desarrollo rural, los campesinos. Ello, se erige como un elemento favorecedor en la formación de conciencia crítica

con funcionarios de alto nivel, obtuvo comentarios de acompañantes y funcionarios locales, (presidentes municipales, síndicos, etcétera). Era claro que la radio, iba a ser coherente con su trayectoria de organización cívica independiente. En este sentido, transmitiría las informaciones de todos los partidos políticos. El día de las elecciones, se visitaron las casillas de votación y mediante un control remoto, se informó a la población sobre avances y anomalías. Esta actitud, no fué del agrado de muchos funcionarios de la zona. Sin embargo, le permitió a las organizaciones populares de la zona, hacer alianza con otras organizaciones democráticas: Ucis-Ver, Foro Cívico Xalapeño, Sindicato del Inmecafé, entre otras, para ejercer la defensa y derecho al voto.

Paralelamente al desarrollo del proceso electoral, un grupo de campesinos denunció a través de la radio, que el dueño de una de las fincas cafetaleras de la región, no les estaba pagando su salario. Este propietario, era diputado federal y en su campaña había obsequiado muchos artículos. Los campesinos no podían concebir que no se les pagara su salario.

La denuncia de este acontecimiento, desató el malestar de éste funcionario (el cual era muy cercano al gobernador en turno). En consecuencia, buscó la manera de acabar con el proyecto radio. Una de sus estrategias que siguió, fué vincularse a través de las autoridades municipales y de líderes del partido oficial, con los miembros del CEPROSOC.

Durante varios años, se había venido trabajando junto con el presidente del CEPROSOC en la constitución del Consejo Directivo

del Radio y en la elaboración del reglamento interno de la emisora. El paso decisivo para que el equipo del radio, tuviera el reconocimiento y la cobertura legal necesaria para garantizar la continuidad del proyecto radio, era ingresar a la asociación civil concesionaria de la frecuencia. Como parte del proceso preparativo para esta acción, se había tomado el acuerdo que en la asamblea del CEPROSOC de diciembre de 1988, se le daría formalidad a éste acuerdo.

Los acontecimientos arriba descritos aunado a presiones de grupos políticos y económicos hegemónicos de la zona, provocaron (entre otros factores), que el presidente del CEPROSOC, desconociera en el mes de junio de ese año, todos los acuerdos tomados tanto en el Consejo Directivo como con Fomento Cultural y Educativo. La decisión implicaba el desconocimiento de los locutores miembros, de los corresponsales, de los Comités de radio y de todos los coordinadores de comisión, así como el rompimiento del convenio FCE-CEPROSOC pactado hasta finales de 1989. El equipo de asesores externos fué advertido de poder ser sacado físicamente de las instalaciones de la XEYT. Evidentemente el objetivo era cambiar la línea popular, participativa y democrática de la radio.

La respuesta popular no se hizo esperar. A partir de ese momento, la dinámica de trabajo del equipo del radio, se volcó totalmente al conflicto<sup>49</sup>. El consejo directivo realizó una serie de reuniones extraordinarias para analizar el conflicto y determinar

---

<sup>49</sup> Es importante comentar, que durante el tiempo del conflicto, la programación global de la XEYT no sufrió ningún cambio. Sin embargo, en la producción de ciertos programas estratégicos, bajó la participación de los equipos productores.

las acciones a seguir. Los miembros de las distintas comisiones, suspendieron sus reuniones ordinarias y se volcaron a las comunidades para informar a la gente del conflicto, recolectar firmas e impulsar una campaña de cartas para defender la línea del radio. Asimismo se realizaron reuniones generales con locutores, colaboradores, corresponsales y comités de radio para informar sobre el desenvolvimiento del conflicto. El Noticiero Campesino, jugo un papel trascendental en esta coyuntura.

En la comunidad de Teocelo, un grupo de alrededor de 500 personas, entre campesinos, empleados, artesanos y miembros de las organizaciones populares, realizaron una marcha por las calles de la población en defensa del proyecto radio.

Para esos entonces, uno de los espacios de confluencia de los miembros de las distintas organizaciones cívicas eran los Talleres Intersectoriales de Análisis<sup>50</sup>, los grupos de mujeres, de pequeños productores de café, de locutores, de botiquines comunitarios, decidieron crear el GAR (Grupo de Amigos del Radio). A través de esta instancia, se organizaron Encuentros de Comunicación Popular en cada una de las cabeceras municipales en donde se convocaba a la población, campesinos, autoridades, grupos cívicos y políticos a que expresaran su opinión en torno a la XEYT. El evento se realizaba los domingos en medio de una convivencia musical. Estos espacios representaron un apoyo importante en la defensa del proyecto radio.

---

<sup>50</sup> Estos espacios, vinieron a ser el lugar desde donde se realizaba el análisis regional con los miembros de las distintas organizaciones cívicas. En cierta medida, con ello se vino a sustituir las reuniones de orientadores a la que hacíamos referencia en la etapa exploratoria.

Otras actividades que se realizaron para lograr el apoyo a la XEYT, fueron un Festival con motivo del 24 aniversario de la emisora, un Baile de Solidaridad con la Radio Cultural Campesina, Posada Popular de la Radio, desplegados en los periódicos de circulación estatal y nacional. Además, los locutores asistieron a varios foros sobre comunicación, organizados por diversas universidades en donde compartieron la experiencia de Radio Cultural Campesina como un modelo de Comunicación Horizontal y Participativo.

Ante la imposibilidad de formar parte del CEPROSOC, el equipo del radio decidió formar una asociación civil titulada: AVERCOP, (Asociación Veracruzana de Comunicadores Populares), con el fin de tener un cobertura jurídica propia. Desde ella se buscaría ante un eventual proceso de negociaciones con el CEPROSOC, lograr convenios de colaboración con la XEYT, producir programas, capacitar a comunicadores populares y manejar el patrimonio en forma independiente del CEPROSOC. A manera preventiva, en dado caso de que existiera la decisión de la cúpula gubernamental de acabar con el proyecto de Comunicación Popular Radiofónico, se pretendía a través de la nueva A.C. continuar con el proyecto de comunicación popular, creando otras áreas: teatro, periódicos murales, boletines, etc. .

Al quedar Carlos Salinas como presidente, llama o formar parte de su equipo de colaboradores al gobernador de Veracruz y con él, al diputado federal promotor principal de la finalización del proyecto radio. Esta situación aunado al fin del proceso

electoral, distensó un poco el ambiente y con ello el proyecto de la Radio Cultural Campesina pudo continuar.

Otro elemento que favoreció a la distensión del ambiente, fué el fin del convenio FCE-CEPROSOC en diciembre de 1989. En el equipo de asesores externos, se tomó la decisión de retirarse del Consejo Directivo dado que para ese momento, la XEYT era manejada totalmente por miembros de la región. Los grupos hegemónicos de poder de la zona veían en los asesores externos el enemigo principal.

La salida del proyecto radio, no implicó la retirada del equipo de asesores externos de la zona sur de Xalapa. Los otros procesos, CUPER, y los grupos de pequeños productores de café, requerían todavía de cierto acompañamiento, amén de la existencia de convenios para la producción de programas radiofónicos entre CUPER-XEYT con la "Hora de la Mujer" y "Digalo...comadre", y la ROCA-XEYT con el programa "De grano en grano".



c) Pequeños Productores y Conformación de la ROCA.

Para el año de 1987, el análisis de las condiciones regionales, indicaban también que, en el proceso de los pequeños productores de café, correspondía canalizar las energías hacia la consolidación interna de los grupos.

Lo anterior implicaba desde su condición de organización microregional, continuar en la lucha por la apropiación del proceso productivo.

Los grupos a los que en la fase inicial de este período (1987-90) se abocó el equipo de asesores externos, fueron los pequeños productores de café que habían adquirido el beneficio "Las Tenerías" y construido el beneficio "Tlapexcatl".

Hasta antes de la adquisición de su beneficio, éstos grupos de pequeños productores que, de alguna manera son ejemplo de la explotación minifundista de café en la región, trabajaban su producto sujetos a los vaivenes de las prácticas expoliadoras de los "coyotes" o intermediarios. Estos en su afán de extraer el máximo de excedente posible, hacían uso de una serie de artimañas para lograr su objetivo.

Durante el tiempo de preparación de cosecha, se presentaban con los productores ofreciendo préstamos en dinero o especie (fertilizante), comprometiendo con ello a los productores a pagar con la cosecha. El cobro de intereses por ese préstamo, rebasaba hasta cuatro veces, las tasas bancarias. Si algún productor había

dejado "su guardadito" para hacer uso de él en la preparación de la cosecha. de todos modos era víctima de una extracción de excedente al momento de querer vender su producto. Después de pagar el flete y llevar su producto a los centros de compra, el coyote además de que lo robaba alterando las básculas, le pagaba un precio abajo del precio de mercado argumentando que el café estaba humedo o que estaba "pasado". El pequeño productor en su imposibilidad de pagar otro flete para buscar un mejor comprador, se veía obligado a venderlo so-pena de que efectivamente su café se le echara a perder.

Algunos productores de la zona, en la búsqueda por retener el excedente generado, le agregaban valor al producto transformandolo mediante métodos artesanales<sup>51</sup>. Sin embargo, ésta práctica ni la podían hacer todos los productores minifundistas de la zona, ni en todas las cosechas. La necesidad de recursos frescos para reproducirse, es una condicionante histórico de la economía campesina.

La dinámica de relación descrita anteriormente, entre los productores minifundistas y el "coyote", se presentó fundamentalmente antes y después de la existencia del INMECAFE.

La aparición de éste, tenía como objetivo transformar y comercializar el café de los distintos productores, en la perspectiva de que fueran ellos los beneficiarios de su trabajo. Mediante la determinación del precio de compra, el Inmecafé, marcaba el referente mínimo para la venta del café cereza.

---

<sup>51</sup> Lo despulpaban mediante morteadoras manuales fabricadas con maderas de la región, y lo secaban en "planilla" (se tira al suelo exponiendolo al sol).

La función del Inmecafé como instancia que determinaba el precio, como la institución gubernamental encargada de otorgar los permisos de exportación y de asignar las cuotas<sup>32</sup>, le proporcionaba un poder sobre los privados a través de lo cual, limitaba su actuación. Esta situación, podría suponerse como favorecedora de un dinamismo productivo para el Inmecafé. Sin embargo, no fué así, éste (el dinamismo productivo), estaba sujeto entre otros factores, a la asignación presupuestal por parte del gobierno federal. La crisis de la política macroeconómica, la del Estado protector, expresado en la incapacidad estructural<sup>33</sup> de responder a las demandas de los productores, trajo consigo la desaparición del Inmecafé.

Por otro lado, el rol que jugó el Instituto en relación a los productores (como determinador del precio y como transformador y comercializador de su producto), fué el de una empresa que proporciona servicios. Evidentemente, este tipo de relación está lejos de una concepción cooperativa y autogestiva del funcionamiento del Inmecafé. La existencia de las UEPC, pese a que se había logrado desde la lucha del movimiento cafetalero democratizar algunas, su relación con el Instituto era

---

<sup>32</sup> Esto fué vigente en tanto no se rompieron los acuerdos regulatorios del mercado internacional, a través del sistema de cuotas de la Organización Internacional del Café.

<sup>33</sup> Ausencia de créditos oportunos y suficientes, de asistencia técnica, irregularidades del Inmecafé en el pago a los productores, dificultades en la transformación y almacenamiento del café, etc.

estrictamente administrativa<sup>54</sup>. Desde nuestra concepción, este tipo de relación, no es, para nada, alguna expresión de la apropiación del proceso productivo. Sin embargo, la lucha de los campesinos durante el movimiento cafetalero sí, en tanto se asume como una acción política y desde la cual, se generaron diversos procesos regionales. En la zona de trabajo del equipo de FCE, dichos procesos son, como hemos venido comentando, los grupos "Las Tenerías" y Tlapexcatl".

En la estrategia de consolidación interna de éstos grupos de pequeños productores de café, se realizaron una serie de acciones, las cuales iban encaminadas a apoyar su proceso como empresa social. Primeramente, fué necesario elaborar unos estatutos a través de los cuales, quedara legislado el funcionamiento amplio de la empresa. Uno de los elementos a destacar, fué que la asamblea de socios quedó como órgano máximo de decisión, respondiendo con ello al interés democrático que le dió origen. Los aspectos de gestión también quedaron definidos. El órgano ejecutivo, vino a ser la mesa directiva: Un presidente, un secretario y un tesorero además del consejo de vigilancia, el secretario de comercialización y el gerente<sup>55</sup>. La función de los asesores externos, fué diseñar una serie de cursos-taller, a través de los cuales el grupo de socios fuera contando con más elementos para la buena marcha de su empresa. El reto era operar

---

<sup>54</sup> Desde el punto de vista político, en algunas zonas cafetaleras, ésta relación implicaba también fines corporativos.

<sup>55</sup> Estos representantes fueron elegidos en asamblea, en función de las habilidades personales y la aceptación que con el resto del grupo, tenía el socio en cuestión.

los beneficios con niveles de eficiencia y productividad, por medio de lo cual, el valor agregado durante el proceso de transformación, no se esfumara.

La organización del trabajo, se dió desde dos vertientes: El aspecto administrativo y contable, y la actividad agroindustrial. En relación al aspecto administrativo y contable, los socios que más actividad desempeñaban durante la cosecha, eran el gerente y el secretario de comercialización. El primero, era el encargado de recepcionar el café de los socios, pesarlo, pagarles el adelanto que previamente se había acordado en asamblea<sup>36</sup>, y realizar los asentamientos contables correspondientes. Registro en el Libro Diario de los movimientos del dinero, y registro en las formas administrativas de los movimientos de café. Estas formas fueron diseñadas por el equipo de asesores externos en coordinación con una comisión de los socios.

El secretario de comercialización, era el encargado de negociar los precios con los compradores potenciales<sup>37</sup> y definir los plazos de pago del producto.

El desempeño de funciones de éstos dos soportes administrativos, era apoyado por los asesores externos a través de un curso de contabilidad y administración al inicio de cosecha, y el acompañamiento a sus funciones a lo largo de toda ella.

---

<sup>36</sup> Cada año, antes de iniciar la cosecha, se celebraba un taller de Planeación con los socios, en el cual se determinaba entre otras cosas, el monto del adelanto por Kg de café cereza, calculado en función de las disponibilidades financieras y el sistema de comercialización estimado para esa cosecha.

<sup>37</sup> Esta tarea la hacía junto con los asesores externos.

El curso de contabilidad y administración, se planteó abierto a todos los socios, sin embargo, se determinó que sería obligatorio a toda la mesa directiva<sup>58</sup>.

En relación al funcionamiento agroindustrial<sup>59</sup>, la manera como se organizó el trabajo fue a través de turnos de 24 horas en equipos de dos o tres socios.

Uno de los elementos importantes de éste sistema de organización del trabajo, fue que la empresa proporcionó empleo remunerado a los socios o sus hijos, además de sus ingresos por venta de café transformado (café pergamino). Esto, se asume como uno de los elementos que favorecieron la retención del excedente, además de ser una expresión del avance autogestivo y por lo tanto, de la apropiación del proceso productivo.

Otro de los cursos-taller que se diseñaron, fueron el de Evaluación y el de Cierre de Ejercicio. El primero buscaba revisar el funcionamiento global de la operación del beneficio: El sistema de turnos, la comercialización, los sistemas administrativos, dificultades técnicas, etcétera. Por su parte el taller de Cierre de Ejercicio, atendía exclusivamente a los

---

<sup>58</sup> Sería muy difícil que un consejo de vigilancia (por ejemplo), detectara posibles irregularidades sino contaba con las nociones mínimas de contabilidad.

<sup>59</sup> El proceso de transformación agroindustrial del café, requiere en términos generales de un despulpado, un fermentado y un secado, para lo cual es necesario darle un tiempo determinado, so-pena de que el producto salga agrio o echado a perder.

resultados financieros de la operación: liquidación socios<sup>69</sup>. Estado de Resultados. Balance General e interpretación de estados financieros.

Con el paso del tiempo, los diversos cursos y talleres, se fueron convirtiendo en instrumentos de fácil manejo para los socios. En algunos, ellos mismos participaban como capacitadores (curso de contabilidad), en otros, como el taller de cierre de ejercicio, se requería de una presencia y acompañamiento de los asesores de FCE.

Amen de la existencia de los cursos, durante el período de la cosecha, se celebraban mensualmente asambleas de socios para revisar el funcionamiento global del beneficio. Algunas de las dificultades que se presentaban, era que ciertos socios al entrar a su turno, se inconformaban con los del turno anterior porque habían dejado bastante trabajo pendiente: sea que no habían llevado a tirar todo el desperdicio de la pulpa, o que habían dejado las instalaciones sucias, o no habían encostalado el café seco, etc.. Sin embargo, éstas y otras dificultades, lograron dirimirse en las asambleas mensuales.

Desde la óptica de los pequeños productores en tanto campesinos, pasar a la fase de transformación agroindustrial de su producto, representó un cambio en sus procesos mentales al sustituir la transformación artesanal familiar de su producto, por métodos agroindustriales de tipo empresarial donde, entre otras cosas,

---

<sup>69</sup> Esta se determinaba al final de la cosecha, una vez realizadas todas las ventas y determinados los costos de operación y financieros. Se llegaba a un precio final con el cual se liquidaba por igual a todos los socios, considerando sólo la cantidad de café que cada uno entregó.

los sistemas de registro, de planeación, de evaluación, etc. son fundamentales. Esta transición, se asume como una expresión del avance en la autogestión campesina, donde los diversos cursos y talleres, las asambleas mensuales, el acompañamiento de los asesores externos, etc., jugaron un papel trascendental.

El término autogestión campesina, es un conjunto de prácticas sociales de entre las cuales las más importantes son la de administración campesina, la de planeación, y la de encuadramiento del conocimiento técnico, cuyo propósito esencial, es la disputa del excedente generado en los ejidos, en el terreno de los mercados y a través del control del proceso productivo en sentido amplio<sup>61</sup>.

Desde el punto de vista técnico, algunas de las dificultades que se tuvieron para el funcionamiento del beneficio, fué el diferencial entre la capacidad instalada y la capacidad productiva. La cantidad de café que los socios podían acumular para llenar una secadora<sup>62</sup>, era inferior a la capacidad de ésta. Desde que se adquirió la secadora, pese a que se había comprado la más pequeña, la amenaza de operar abajo de los niveles óptimos se veía venir. Esta situación, es una de las dificultades estructurales en la operación de las empresas sociales, sin embargo, el reto estaba lanzado, se trataba de operar con los niveles máximos de eficiencia a fin de que el valor agregado

---

<sup>61</sup> Gordillo, Gustavo "Campesinos al asalto del cielo". De la expropiación estatal a la apropiación campesina. S-XXI. México 1988. p-228.

<sup>62</sup> La capacidad de una secadora, es uno de los parámetros de mayor importancia para medir la capacidad instalada de un beneficio de café.



durante la fase de transformación no se esfumara.

En términos contables, esta política abatiría costos.

A través de los talleres de planeación y evaluación, el equipo de asesores presentó para reflexión y discusión de los socios, las consecuencias de operar abajo de la capacidad instalada. A los socios les quedaba claro que la estrategia correspondía en elevar la captación de café, sin embargo, ellos no entregarían todo su café hasta en tanto no haber descubierto que la idea de constituirse en empresa social era realmente alternativo. En la cosecha 86/87, los socios alcanzaron un precio 18% arriba del precio promedio en la zona. Esta situación, incrementó la confianza en la empresa, y mediante una asamblea decidieron hacer obligatorio la entrega de todo el café de los socios al beneficio. El adoptar esta decisión, mejoraría un poco la operación del beneficio, empero, no sería suficiente<sup>33</sup>.

En adelante, para incrementar el nivel de operación, la política que se siguió fue la de abrir el servicio de maquila. Los productores de la zona que tuvieran interés en transformar su café, podían entregarlo al beneficio y pagando los gastos de transformación<sup>34</sup>, se les hacía el servicio.

Una de las ventajas que trajo el adoptar esta política, fue que efectivamente se logró operar cercano a la capacidad instalada.

---

<sup>33</sup> Pese a que era obligatorio entregar todo el café al beneficio, siempre existieron socios que argumentando necesidades personales, vendían un poco de su café por afuera de la empresa.

<sup>34</sup> El conjunto de los beneficios de la zona fijaban de acuerdo al mercado, una cuota fija por quintal.

Además, al maquilar café, si se transformaba adecuadamente y se tiene el cuidado de recibir café fresco, los rendimientos<sup>65</sup> por este servicio serían para la sociedad.

Para elevar la capacidad instalada, se adoptó también la modalidad de asociados. Estos eran maquiladores que no retiraban su café al estar seco (café pergamino), sino que lo dejaban en la sociedad para comercializar junto con ellos. El sistema de asociados, vino a ser una alternativa de comercialización a los productores de la zona que no pertenecían a la sociedad.

Otra de las dificultades con que se toparon los productores de los beneficios "Las Tenerías" y "Tlapexcatl", fue el financiamiento y la comercialización. Los créditos a tasas preferenciales, requerían una "inversión" en "mordidas" y compensaciones a los inspectores a fin de poder obtenerlo. La incertidumbre en la oportunidad del financiamiento, aunado al punto anterior, se veían como un mecanismo de extracción de excedente. Asimismo, por lo pequeño de los grupos la posibilidad de presionar mediante una acción política para la obtención del financiamiento se ubicaba hárto difícil.

La alternativa de financiamiento vino a ser el FARO. Este espacio creado para manejar en forma revolvente los donativos que se iban obteniendo para la red de organizaciones, sería quien financiaría

---

<sup>65</sup> Estaba establecido que por cada quintal de café cereza que se entregara a maquilar, se entregaría un quintal de café pergamino. Si con un quintal de café cereza se obtenía más de un quintal de pergamino, la diferencia era para el maquilador. El quintal de café cereza es igual a 245 kg, mientras que el de café pergamino es igual a 57.5 kg. En ocasiones, hasta con 220 kg de café cereza, se obtenía un quintal de pergamino.

la operación de los beneficios. Sus recursos eran sumamente pequeños, sin embargo, permitían mediante un sistema combinado de financiamiento y comercialización, que la operación de los beneficios no se detuviera.

Con el financiamiento inicial, se captaba el café necesario para una primer transformación y venta, con los recursos de ésta, se financiaba nuevamente la captación y transformación del café hasta su comercialización, y así sucesivamente hasta el final de la cosecha. El financiamiento inicial, se le pagaba al FARO al final de la cosecha. Esta modalidad, requería de un sistema de planeación financiera, en la cual, el papel de los asesores fue importante.

Los beneficios "Las Tenerías" y "Tlapexcatl", no contaban con permisos de exportación ni tampoco con la infraestructura<sup>44</sup> para preparar el café al mercado externo. Esta situación, los hacía vender su producto a los grandes exportadores. La comercialización del café, con éstos grupos, se realizaba bajo un marco de estricta relación de mercado. Los exportadores ofrecían un precio y los productores con absoluta autonomía, decidían si convenía. Por el servicio de comercialización al mercado externo y por el proceso de beneficiado seco, los exportadores cobraban una comisión, pactada en un porcentaje desde el inicio de la transacción. En las distintas transacciones que se hicieron,

---

<sup>44</sup> El proceso de transformación del café, requiere en su primera fase, de beneficios húmedos para procesar el producto de café cereza a café pergamino. En un segundo momento, se necesitan beneficios secos que transforman el producto de café pergamino a café oro. Esto es, una vez seco el producto (café pergamino), se selecciona y divide en función de su calidad.

siempre se encontraron fórmulas para retener el máximo de excedente posible: mediante el sistema de ventas escalonadas: pignorando el producto: mediante el sistema de venta única, etc..Ordinariamente, los exportadores informaban cuando realizarían una venta y el precio. Los productores decidían si vendían en ese momento o esperaban a una siguiente venta.

Uno de los elementos de mayor importancia de éste sistema de financiamiento-comercialización, fué que al romperse el acuerdo del sistema de cuotas de la OIC, los precios internacionales se desploman provocando el caos en la actividad cafetalera. La gran mayoría de los productores de café, caen en cartera vencida. Por su parte, los productores de los beneficios "Las Tenerías" y "Tlapexcatl", al no depender excesivamente del crédito, no afectó sustancialmente la sociedad, incluso, para esa cosecha, los socios alcanzaron un precio de liquidación 15% arriba del precio oficial.

Después de un par de años durante los cuales los productores habían logrado operar su beneficio generando excedentes para los socios, pagando incluso, oportunamente los préstamos del FARO, uno de los exportadores con el que se venía comercializando, los defraudó. El monto, fué equivalente a lo que podría ser su capital de operación. Esta situación, contrario a lo que se podría esperar, (una salida en masa), unió al grupo para continuar en la tarea de su empresa social. Era claro, que los productores de los beneficios "Las Tenerías y Tlapexcatl", habían logrado apropiarse de una parte del proceso productivo.

La organización en la actividad contable y administrativa y de la actividad agroindustrial, entendida en la conceptualización de Gordillo<sup>47</sup> como una práctica social de autogestión campesina: la generación de empleo remunerado como un mecanismo de retención del excedente vía el mercado de trabajo; la existencia del FARO, como una instancia financiadora de y para los productores, asumido en una dimensión micro como un aparato económico de poder campesino y por lo tanto, como un mecanismo de retención de excedente vía el mercado de dinero; la compra de fertilizante<sup>48</sup> al mayoreo como una forma también de retener excedente vía el mercado de productos, etc., son ejemplo del fehaciente proceso de apropiación productiva así como, de la existencia de niveles incipientes de acumulación.

" Disputar parcelas de poder en el terreno de los aparatos de Estado y disputar también el excedente generado en el terreno de los mercados, se denominan aparatos económicos de poder campesino....éstos aparatos, los acotan y definen cuatro elementos: los mercados, los aparatos de Estado, el proceso productivo y las prácticas sociales que se encarnan en ellos"<sup>49</sup>. De este modo, se percibe como la organización de pequeños productores de café de la región, lograron a través del desarrollo de una serie de acciones, solidificar sus procesos

---

<sup>47</sup> Gordillo G. op. cit. p.228

<sup>48</sup> Es importante comentar que algunas de las actividades colaterales que se llevaron a cabo en la búsqueda por retener el excedente, fue la compra al mayoreo de fertilizante.

<sup>49</sup> Gordillo, G. op. cit. p-230

internos. En adelante, correspondía vincularse con otras organizaciones campesinas de la zona, en la perspectiva de hacer de la empresa social, un espacio regional de apropiación campesina del proceso productivo en sentido amplio<sup>70</sup>.

Uno de los primeros pasos que se siguieron para el desarrollo de esta acción, fué invitar a las otras organizaciones de pequeños productores de café, a los talleres que se venían llevando a cabo. Estas organizaciones mostraban interés por los métodos y resultados de trabajo de los beneficios "Las Tenerías y Tlapexcatl" y terminada la reunión, solicitaban apoyos o asesoría puntuales<sup>71</sup> (esclarecimiento de cuentas, apoyos a dificultades técnicas, etc.). Este tipo de relación y el antecedente de participación en el movimiento cafetalero, permitió que surgiera una nueva vinculación con grupos de productores de la zona. A medida que fué creciendo el involucramiento de éstos grupos en acciones comunes, surgió la idea de formar la ROCA (Red de Organizaciones Cafetaleras Autogestivas). Desde aquí, se planteaba la existencia de una plataforma estable de lucha por la apropiación del proceso productivo. En lo inmediato, se buscaría que cada grupo mejorara sus sistemas de registro contable, perfeccionara sus procesos de transformación de café, y se daría la lucha por la obtención de créditos en la perspectiva de,

---

<sup>70</sup> Con ello hacemos referencia al ciclo productivo, que incluye los eslabonamientos hacia atrás (insumos), o hacia adelante (comercialización y transformación industrial). Citado en Gordillo, G., Ibid., p-228.

<sup>71</sup> Es importante comentar, que este tipo de asesorías eran, para algunos rubros, proporcionada directamente por los productores.

con esos recursos, financiar una comercialización conjunta. El FARO, por lo limitado de los montos que manejaba, no tendría capacidad de respuesta.

Asimismo, en coordinación con el equipo de investigadores de la Cooperación Francesa, se llevarían a cabo dos programas. Uno de Mejoramiento y Diversificación de la Producción y otro de Mejoramiento de Beneficios Húmedos y Calidad de Café. La idea era producir café de más calidad en virtud de que su mercado, estaba representando una alternativa a la trayectoria de bajos precios desde que se rompió el convenio internacional de la OIC.

En 1989, la ROCA estaba compuesta por nueve grupos<sup>77</sup>. Para ese momento, se tenía formado un órgano directivo (la asamblea de representantes), compuesto por 3 delegados de cada grupo, los cuales, se reunían una vez por mes. En la organización interna, cada grupo era autónomo. Uno de los elementos importantes en la formación de la ROCA, es que a partir de ese momento, la organización asume la responsabilidad en la producción del programa radiofónico "De grano en grano". Se celebra un convenio de cooperación ROCA-XEYT.

Para la cosecha 1989-1990, se obtienen finalmente dos créditos, uno de parte de los bancos donde los grupos que estaban constituidos legalmente sirvieron de aval, y otro de parte del gobierno estatal. Ambos créditos se manejan en común. Al finalizar la cosecha, los resultados son favorables. La ROCA paga

---

<sup>77</sup> Sociedad de Producción Rural beneficio Las Tenerías; S.P.R. beneficio Tlapexcatl; S.P.R. Progreso Veracruzano; S.P.R. Xaliscoillo; Grupo Chivería La Laguna; Grupo El Jobo La Laguna; Gpo. San Miguel Tlapexcatl; Gpo. San Isidro Piedra Parada; y, Sector de Producción Ejidal Progreso Tuzamapan.

oportunamente los financiamientos, el café de los socios se paga a un precio de liquidación 21% arriba sobre los precios promedio y además se pueden hacer inversiones en los beneficios y dejar un fondo en caja. Esta situación, es del agrado de los funcionarios locales y estatales<sup>73</sup>, los cuales quieren hacer de la ROCA una instancia de prestigio personal y por lo tanto de trampolín político. Evidentemente, ello llevaba implícito la pérdida de autonomía de la organización. Se buscaba aliarla a las instancias cooperativas de la organización campesina oficial. A los líderes de la ROCA se les "ofrecen" puestos públicos, se les propone su participación dentro del partido oficial, etc.

" Una auténtica organización, debiera ser mucho más que sus aparatos económicos: su fuerza cohesiva no puede fundarse sólo en los ingresos o servicios que proporcione. En este sentido, habrá que llamar la atención sobre la necesidad de cuidar la cohesión social y política de las organizaciones cuyo eje es la lucha económica"<sup>74</sup>.

En esta perspectiva, los productores de la ROCA luchan por mantener su autonomía como organización. Participan en el Congreso Constitutivo de la Unión de Pequeños Productores de Café de México, Centroamérica y el Caribe, se vinculan a la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras y junto con cuatro organizaciones más del Estado de Veracruz, integran una

---

<sup>73</sup> Esto es debido a que la gran mayoría de los productores de la zona, se encuentran "atorados" productivamente debido a sus carteras vencidas.

<sup>74</sup> Bartra, Armando. Organizaciones Rurales de Productores "Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo". El Cotidiano N° 39 Ene-feb/1991. México.



comisión para la formación de la Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Café.

La apropiación campesina del proceso productivo en sentido amplio, tiene que entenderse en el marco de la conceptualización de la historia que hemos planteado, esto es, en su dimensión procesual. Las organizaciones campesinas retienen o transfieren excedente en atención a una cuestión de correlación de fuerzas, a una cuestión política. Desde ésta perspectiva, podemos afirmar que al momento, el proceso de la ROCA contaba con muestras claras de apropiación del proceso productivo y por lo tanto de retención del excedente. Sin embargo, estaba todavía lejos de una apropiación del proceso productivo en sentido amplio. Su práctica social encarnada en los aparatos económicos, iban determinando la construcción o no del poder campesino.

De este modo, podemos ubicar que durante el período que analizamos, los distintos procesos cívicos vivieron un proceso de consolidación interna. La organización de mujeres, se constituyó legalmente, dinamizó sus actividades y formalizó relaciones y alianzas con otros grupos de mujeres. La radio, se erigió como voz de los campesinos del lugar, y legalizó en una Asociación Civil, al equipo de la emisora en la perspectiva de continuar con el proyecto de comunicación popular. Los grupos de pequeños productores de café, lograron desde su experiencia micro (beneficio "Las Tenerías y Tlapexcatl") apropiarse de una parte del proceso productivo logrando niveles incipientes de acumulación. Además, se logró iniciar un proceso de apropiación productiva regional desde las distintas organizaciones de

pequeños productores de café.

Evidentemente lo anterior, es expresión de que en la región sur de Xalapa, los campesinos se habían erigido como sujetos de su historia; habían demostrado que en su devenir histórico, tienen mucho que decir; habían hecho patente desde las diversas organizaciones cívicas, que el poder popular estaba en gestación; se habían en una palabra, aproximado al Desarrollo Rural.

## CONCLUSIONES GENERALES

El Desarrollo Rural, es un reto que presenta hoy en día la agricultura mexicana. El alcanzarlo, requiere de la lucha permanente de los campesinos para llegar a ser los protagonistas de su historia, los sujetos (y no objetos) de los proyectos de desarrollo rural. Lo anterior implica la construcción de un poder campesino, desde donde los campesinos, a través de la disputa de intereses, entran en contradicción con los grupos hegemónicos de poder y se van asumiendo como clase. Evidentemente, su accionar en este proceso, es una lucha política, una lucha de clases.

En la dimensión procesual de la historia, los procesos populares, avanzan o retroceden según las condiciones de la formación social en que esten incertos. En este sentido, el desarrollo rural es un proceso en permanente construcción. Para su conceptualización, es necesario analizar el conjunto de realidades donde se incertan los campesinos en movimiento. El "analizar el conjunto de realidades", implica desde nuestra percepción, de ciertos instrumentos metodológicos a fin de alcanzar el objetivo del desarrollo rural.

El proceso popular de la región sur de Xalapa, Veracruz, requirió para su construcción (embrionaria) de poder campesino, de una serie de elementos dentro de los cuales destacan la participación activa de algunos sujetos sociales interesados por imponer una direccionalidad al desenvolvimiento histórico. Los orientadores.

los representantes de grupo de educación de adultos, los locutores y corresponsales, los animadores y coordinadoras, las directivas de los grupos de pequeños productores de café, entre otros, son ejemplo de lo anterior. Existieron también otros sujetos sociales que sin ocupar cargos directivos, a medida que el proceso popular avanzaba, su participación fue importante para la construcción del poder campesino.

La metodología para implementación de proyectos, jugó también un papel clave. Los criterios para elegir zona de trabajo, entendidos como los primeros parámetros de selección para iniciar un proyecto de desarrollo rural; La etapa exploratoria y las acciones puente, como un instrumento de introducción y conocimiento preeliminar de las comunidades; el análisis, pieza fundamental en el desarrollo de todo el proceso campesino, desde el cual se revisan las estrategias y tácticas de lucha; y, la etapa experimental, expresión operativa y organizacional del avance en el proceso popular.

La relación asesores-cuadros, a través de los planteamientos metodológicos de la educación popular, favoreció un conocimiento crítico de la realidad regional<sup>76</sup>. El Método de Formación de Promotores de Salud; la Guía de Trabajo con Grupos de la organización de mujeres; los cursos de capacitación a locutores y corresponsales; los talleres de contabilidad, cierre de ejercicio, análisis de precios, etc., para los pequeños

---

<sup>76</sup> En el planteamiento de la educación popular, el proceso de conocimiento es para asesores y cuadros. En esta parte, resaltamos básicamente, el conocimiento de los cuadros.

productores de café, entre otros, son ejemplo de lo anterior.

Es importante comentar, que si bien queda el reto (como asesores externos) de sistematizar las distintas metodologías implementadas<sup>77</sup>, éstas no podrán asumirse como modelos únicos o "formulas" para el desarrollo rural. Las distintas metodologías de trabajo, tendrán que adecuarse a cada realidad regional. La elaboración de manuales, guías o cursos servirán sólo de parámetros de referencia desde una realidad específica.

Sin embargo, asumimos los postulados de la educación popular<sup>78</sup>, como favorecedores para el desarrollo rural.

Las apreciaciones anteriores hacen referencia exclusivamente a la relación educativa entre asesores y cuadros. Los planteamientos metodológicos para la implementación de un proyecto de desarrollo rural, se inscriben en otro nivel de análisis.

Desde nuestra óptica, éstos planteamientos, esto es, los criterios para elección de zona, la etapa exploratoria y las acciones puente, el análisis, y la etapa experimental, son instrumentos que al tiempo que favorecen el desarrollo rural, si pueden ser aplicados en otras regiones. Evidentemente la responsabilidad del promotor del desarrollo será aplicarlos críticamente.

---

<sup>77</sup> Aunque ya se hayan sistematizado algunas (Método de formación de promotores de salud; Guía de trabajo con grupos, etc.).

<sup>78</sup> En tanto que el conocimiento se realiza a partir de la realidad del sujeto.

Algunos de los elementos a destacar de la metodología, es que ella, impulsa la participación de los sujetos sociales. En este sentido, impulsa el desarrollo. Otro elemento importante es que ella vislumbra un abanico de opciones en las acciones que se implementan. Si bien el equipo de asesores externos estábamos formados en áreas específicas, los procesos regionales exigieron ampliar ese marco de formación personal. Estas son las enseñanzas que en el marco conceptual de la educación popular, los procesos sociales proporcionaron a los asesores externos. No circuncribirse a una área específica en las acciones que se implementan, implica el desarrollo rural. Evidentemente el asesor externo tiene que valorar críticamente cual es el horizonte de áreas desde los cuales puede aportar al proceso popular.

La posibilidad de que alguna de las diversas acciones emprendidas pueda ser instrumento para el desarrollo rural, depende de muchos y diversos factores. En un esfuerzo por especificar, podemos plantear que esos factores guardan una relación directa con la metodología, tanto la de trabajo (relación cuadros-asesores), como la de implementación del proyecto de desarrollo rural<sup>79</sup>.

Las acciones que se implementaron al inicio de la experiencia (empedrado de calles, remoción de maestros, educación de adultos, etc.) tenían como objetivo un conocimiento más profundo de la zona de trabajo. En este sentido, por su objetivo, era de esperarse que no trascendieran. Empero, cuando el intelectual

---

<sup>79</sup> El hablar de dos metodologías es una mera abstracción metodológica. En la práctica, ellas son simultáneas.

orgánico en un desliz visionario<sup>80</sup> ubica acciones que respondan a una necesidad histórica del pueblo en la zona, estas acciones pueden desde sus inicios ser instrumentos palpables para el desarrollo rural. En este marco se inscriben las acciones en el área de educación de adultos que más tarde sería la organización de mujeres y, la radio. Más no así, el trabajo de las tiendas comunitarias y el de las granjas integrales.

No obstante lo anterior, en los procesos populares, las organizaciones no pueden afirmar "que todas están ganadas". La lucha por la construcción del poder popular, es un proceso permanente.

El análisis de la formación social de la región, permitió más tarde (etapa experimental), confirmar las líneas estratégicas de acción de la radio y la organización de mujeres, al tiempo que permitió desde las reflexiones que en específico el movimiento cafetalero inspiró, iniciar la línea de acción de los pequeños productores de café. Recordemos que la metodología de implementación de proyectos, plantea que el análisis poco a poco debe de realizarse con los sujetos del desarrollo. A través de ello, se hacen explícitos los objetivos del proyecto, su estrategia y utopía. Para la perfilación de las acciones anteriores, el papel de los miembros de los distintos procesos

---

<sup>80</sup> Se refiere a los inicios del proyecto (etapa exploratoria). Cuando el proceso popular avanza, las diversas acciones son perfiladas con los miembros de los distintos procesos.

fue fundamental<sup>81</sup>.

Hasta el fin del período de análisis del presente documento, éstas tres líneas de acción representaron un espacio de construcción del poder popular en la región. La causa de los términos de éste devenir histórico, tiene su origen y explicación, en la metodología de acción y en un compromiso, de los asesores externos con la causa del pueblo en la zona. Lo anterior, más que un elemento de vanagloria, pretende ser la explicitación de uno de los elementos favorecedores para el desarrollo rural.

Además de los elementos arriba planteados, el proceso de la CUPER representó un lugar, en donde las mujeres de la zona valoraron su rol como género, haciéndose protagonistas de su historia.

Por su parte la radio, como medio de comunicación masiva, se erigió como una corriente de opinión importante en la zona. Ello, fué un factor decisivo en la transformación de la realidad regional.

Los grupos de pequeños productores<sup>82</sup> lograron retener un parte del excedente y con ello generar un incipiente proceso de acumulación. Su explicación radica en: La inquietud de los productores de la zona en formar la empresa social; En el apoyo y

---

<sup>81</sup> Es importante comentar que durante algún tiempo, el equipo de asesores externos, pensaba que se formaría una organización única. Los espacios de análisis y la enseñanza en el marco de la conceptualización de la educación popular que el pueblo proporcionó a los asesores externos, permitió ubicar que tendrían que ser varias líneas de acción.

<sup>82</sup> Fundamentalmente los del beneficio "Las Tenerías y Tlapexcatl".



asesoría de los promotores externos a nivel de la gestión y en la apropiación autogestiva de los productores en éste aspecto. Consideramos también que el hecho de ser grupos relativamente pequeños, permitió que el acceso al mercado de dinero (por ejemplo) vía el FARO, evitó que los espacios de confrontación pudieran en un momento dado, ser un elemento de retroceso en el proceso de los pequeños productores de café. Positivamente, ellos (los espacios de confrontación), se asumen como favorecedores en la formación de conciencias críticas. Sin embargo, negativamente, pueden ser un elemento de mella en el proceso popular.

Desde la perspectiva de la organización amplia de pequeños productores, la ROCA, logró erigirse como una incipiente plataforma alternativa para los campesinos de la región.

Hipotéticamente ubicamos, que en adelante los espacios de confrontación como ROCA, aumentarán. La lucha por la apropiación del proceso productivo en sentido amplio implica lo anterior. El reto será, mantener su autonomía como organización.

Otro reto como organización, será lograr incorporar a los cortadores de café<sup>83</sup>, en el beneficiado de la retención de excedente. Un camino puede ser pagando un precio mayor por el corte, o, proporcionando algunas "prestaciones" (alojamiento, alimentación, etc.). Sin embargo, la contradicción entre acumulación y servicios a sus agremiados o colaboradores en las empresas sociales, es un asunto de difícil solución. En una

---

<sup>83</sup> Se recordará que una de las contradicciones secundarias, se presentaban entre el cortador y el pequeño productor. La razón, el precio en el pago de cada kilo cortado.

empresa privada. éste asunto no representa problema alguno, en virtud de que se acumula sin proporcionar ningún servicio, extrayendo el máximo de excedente posible.

La caída de los precios internacionales del café, han representado un límite al proceso de la ROCA. Ante esta situación, se ha buscado la alternativa de diversificar los cultivos y aumentar la calidad en la producción de café. Al momento, ésta alternativa no ha permitido generar procesos de acumulación.

Los riesgos que en adelante se pueden presentar para la organización de mujeres y la radio, es que su necesidad de recursos económicos para subsistir, rebasen la capacidad de gestión de sus agremiados. Esta situación aunado a una ofensiva de los grupos hegemónicos de poder y a un cansancio y desgaste de la organización en el tiempo, podría provocar un retroceso importante en la organización popular en la región.

Por otro lado, se ha planteado desde la ortodoxia marxista, que la formación de conciencias críticas tiene su origen en el rol que los grupos explotados juegan en la actividad productiva<sup>44</sup>. Este planteamiento, implicaría que desde la experiencia de la zona sur de Xalapa, sólo los pequeños productores de café hubieran sido objeto de un proceso de concientización. La experiencia nos ha demostrado, que la formación de conciencias críticas no está reducido a la pura actividad productiva. Los

---

<sup>44</sup> El obrero entra en contradicción con el patrón al ubicar que éste, le extrae el valor que él genera.

grupos de mujeres y radio. ubicaron su condición de clase oprimida. desde el momento en que salieron a la esfera pública y trataron de definir el rumbo de la historia desde su condición social. Desde ésta perspectiva. los espacios de confrontación se asumen (desde el momento en que se entra en contradicción con los grupos hegemónicos de poder) como posibilitadores en la formación de conciencias críticas tanto en la esfera ideológica y política como en la económica. Asumir que la conciencia se da primero en la esfera económica y después se pasa a la política o ideológica. sería entrar en contradicción con la concepción evolutiva y procesual de la historia. Dialécticamente es claro que la conciencia se genera desde el rol que los sujetos sociales juegan en los tres espacios. el económico. el político y el ideológico. En adelante. queda por definir el tiempo de permanencia de los asesores externos en la zona sur de Xalapa. En las reflexiones analíticas a lo largo de todo el período. se planteaba la necesidad de permanencia o no al lado de los procesos. Así por ejemplo se llegó a la decisión de permanecer en mujeres-salud y pequeños productores. y retirarse del proceso radio. Hemos planteado que es el análisis de las condiciones regionales el que determinará si es conveniente que los asesores externos se retiren o no. En el proceso radio. producto del conflicto y del avance en la apropiación autogestiva por los miembros de la comunidad. se decidió retirarse. Sin embargo. en el proceso de mujeres-salud y pequeños productores de café. para el final del periodo analizado. se planteaba que todavía era necesaria la

presencia de los asesores externos.

En específico, desde la dinámica de los pequeños productores de café, se piensa que la asesoría tendrá que ser permanente. Una empresa requiere para su gestión de personal especializado. A medida que la empresa acumula, su gestión se vuelve más sofisticada. El reto como asesores externos, es proporcionar los elementos necesarios a los productores, para que con conocimiento de causa, ellos contraten el personal que su organización requiera. El lograr este objetivo, será expresión de la apropiación del proceso productivo.

Finalmente unas consideraciones. El desarrollo rural, no se puede concebir como un proceso ascendente, en cada etapa, corresponden retos y soluciones diferentes. La existencia de ciertos avances en el proceso popular, no implica que el "final", vaya a ser más sencillo que el "inicio". Plantear las cosas así, sería entrar en contradicción con nuestra concepción de la historia. Cada formación social es inédita, única. En el caso de la formación social de la región sur de Xalapa, ella estaba determinada por el accionar de los campesinos del lugar, el de los grupos hegemónicos de poder, el del equipo de asesores externos y, por la dinámica de los fenómenos sociales en el plano nacional e internacional. Este accionar, corresponde a un momento histórico concreto. De aquí, el énfasis que a partir de la metodología se le hace al análisis como un elemento permanente.

El planteamiento de que el desarrollo rural es un proceso en permanente construcción, el del análisis como un elemento

permanente, así como el hecho de que la metodolo\_gía invite a la participación de los sujetos sociales y, la necesidad de que los asesores externos amplíen sus áreas de preparación desde las cuales puedan aportar al proceso popular, nos permite vislumbrar que la metodología implementada es un elemento que puede contribuir al desarrollo rural.

La década siguiente, nos espera con el reto de alcanzar aquello por lo que durante muchos años, los campesinos han luchado: El Desarrollo Rural.

## BIBLIOGRAFIA

- Alavi, Hamza. "Las clases campesinas y las lealtades primordiales". Ed. Anagrama, Barcelona 1976.
- Algara, C. Ignacio. "El concepto y práctica de la promoción social en México". Cuadernos de Dinámica Poblacional. COPEVI, A.C. México, 1981.
- Arroyo A. et. al. "Metodología para el análisis de coyuntura". Revista Christus. CRT A.C. Mexico, mayo de 1977.
- Báez, M. "Café y formación regional. Una contribución al conocimiento de la región Coatepec, Veracruz". Tesis. UII. Universidad Veracruzana. Xalapa 1983.
- Bartra, A. "Cinco tesis simplificadoras sobre el carácter del movimiento campesino en los ochentas". Ponencia presentada en el primer Foro Nacional sobre Reforma Rural. Noviembre de 1988.
- Bartra, A. "La explotación del trabajo campesino por el capital". Ed. Macehual. México, 1979.
- Bartra, A. "Organizaciones rurales de productores. Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo". El Cotidiano N° 39. Ene-feb/1991. México.
- Beaumont, A. "Elite et changement social: L'histoire du groupe de Xalapa et la cafeiculture mexicaine 1880-1987". Tesis Doctoral Ecole National Supérieure Agronomique de Montpellier, 1988.
- Beaumont, A. "Première approche de la dynamique du secteur cafeier dans un cadre régional". Programme LIDER. IAMM-LEI Montpellier, 1984.
- Bernard, C. "Differentiation des systèmes de production a la peripherie de bassin cafeier de Xalapa-Coatepec". Institut National Agronomique de Paris-Grignon. Tesis doctoral. Montpellier 1988.
- Bustamante, T. "Agroindustria transnacional y explotación campesina: El caso de la producción de melón en tierra caliente, Estado de Guerrero". Tesis Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Septiembre de 1990.
- Castillo, M.T. "Producción y comercialización de granos básicos: El movimiento de la unión estatal de productores de maíz en Chiapas". Tesis Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Octubre de 1988.

Flores, G. et. al. "Las voces del campo. Movimiento campesino y política agraria 1976-1984". IIS. Universidad Nacional Autónoma de México. Siglo XXI. México 1988.

Fomento Cultural y Educativo. A.C. Proyecto Sur de Xalapa. Informes de Actividades 1980-1990.

Fomento Cultural y Educativo. A.C. Proyecto Sur de Xalapa. Planeación 1983. Documento de trabajo.

Fomento Cultural y Educativo. A.C. "Evaluación del programa para la promoción integral de la zona sur de Xalapa". Documento de trabajo. 1985.

Fomento Cultural y Educativo. A.C. "Método de planeación de la etapa experimental". Documento de trabajo. 1983.

Fomento Cultural y educativo A.C. "La etapa exploratoria en los proyectos de Fomento". Documento de trabajo. Noviembre de 1981.

García, M. et. al. "Tejer la esperanza. Sistematización del proceso organizativo de las mujeres en la región sur de Xalapa, Veracruz". Fomento Cultural y Educativo A.C. y Mpd. Mujeres para el diálogo. Mayo de 1991.

García, L.A. et. al. "La maestría en desarrollo rural: una opción ligada al campesinado". Reflexiones Universitarias N° 2. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México. 1989.

García, H. "Salud, conciencia y organización: Método de formación de promotores de salud". Fomento Cultural y Educativo A.C. y CRT A.C. México. 1990.

González, O. "Capitalismo y economía campesina. Análisis teórico de la transferencia del excedente económico". Documento fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.

Gordillo, G. "Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina". S-XXI. México. 1988.

Gordillo, G. "Estado mercados y movimiento campesino". Ed. Plaza y Valdes. Universidad Autónoma de Zacatecas. México. Noviembre de 1988.

Gutiérrez, E. "Etapa exploratoria, acciones puente y modelos de acción futura". Fomento Cultural y Educativo A.C. México. 1978.

Hernández, L. "Nadando con los tiburones: La experiencia de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras". Cuadernos Agrarios. Ene-Abr # 1. Nueva época. México 1991.

Hoffmann, O. "Movimientos demográficos y economía cafetalera en la región centro del Estado de Veracruz. Xalapa-Coatepec". Cuadernos del IIESES N° 13. Universidad Veracruzana, 1986.

Huizer, G. "Movimiento de campesinos y campesinas y su reacción ante la depauperización: ¿dialéctica de la liberación?". Revista Mexicana de Sociología. Ene-mar/1981. México.

Instituto de Estudios para el Desarrollo Rural Maya A.C. "Algunas notas en relación a los instrumentos que pueden ayudar a la sistematización de la información". Mimeo.

Landsberger, H. "Rebelión campesina y cambio social". Ed. Grijalbo. México, 1976.

León, A. y Flores, M. "Desarrollo rural, un proceso en permanente construcción". Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, 1991.

León, A. y Flores, M. "Elements pour l'analyse de l'organisation des paysans producteurs de café. Etude de cas: Des communautés indigènes au sud du Mexique". Tesis doctoral. Universidad de Paris I.

León, A. "El movimiento campesino en los Llanos de Victoria, Durango, 1970-1980. Breviarios de Investigación. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, 1986.

León, N. "La conformación de un capital en torno a la cafecultura 1890-1940". Tesis Maestría. IIH. Facultad de Historia. Universidad Veracruzana, 1983.

López, V. y Borja, E. "El proceso histórico de desarrollo capitalista en la región de Coatepec". Cuadernos del IIESES. Universidad Veracruzana. México, 1986.

Lópezllera, L. "Sociedad civil y pueblos emergentes. Las organizaciones autónomas de promoción social y desarrollo". Promoción del Desarrollo Popular A.C.

Marcadant, P. "Sociedades de pequeños productores de café: Una alternativa de organización en zonas marginadas". Fomento Cultural y Educativo A.C., Praxis A.C. y Fundación Naumann. México 1988.

Margulis, M. "Contradicciones en la estructura agraria y transferencia de valor". Jornadas 90. El Colegio de México. 1979.

Martínez, E. et. al. "Reorganización del capital: Estado y campesinos en México". En Anguiano, A. (coordinador) "La modernización de México". Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. 1990.



- Meillassoux, C. "Mujeres, graneros y capitales". Ed. Siglo XXI. México, 1977.
- Moguel, J. "Campeños y terratenientes. Ensayos sobre la cuestión agraria y el campesinado". Juan Pablos Editor. México, 1981.
- Munguía, M.A. "Fondo de apoyo a la red de organizaciones: una breve visión evaluativa en cuatro años de experiencia en financiamiento a organizaciones campesinas". Fomento Cultural y Educativo A.C. Proyecto sur de Xalapa. Julio de 1989.
- Quijano, A. "Los movimientos campesinos contemporáneos en América latina". Revista del México Agrario. Año 4. num. 4. CNC. México, 1971.
- Palma, R. y Marchal, J. "Análisis gráfico de un espacio regional: Veracruz". Laboratorio de Investigación y Desarrollo Regional. INIREB-ORSTOM. Xalapa, México 1985.
- Ponce, P. "Gabriel: Un rasgo de la realidad campesina en la región Coatepec, Veracruz". Tesis profesional. UIH. Facultad de Antropología. Universidad Veracruzana 1983.
- Rello, F. "Modos de producción y clases sociales". Cuadernos Políticos N° 8. México, 1976.
- Renard, C. "El comercio internacional de café". Cuadernos Agrarios N° 2 (nueva época). May-ago/1991. México.
- Rudé, G. "Revolución popular y conciencia de clase". Documento fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.
- Servolín, C. "Aspectos económicos de la absorción de la agricultura en el modo de producción capitalista". Documento fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.
- Shanin, T. "Campeños y sociedades campesinas". FCE. 1981.
- Shanin, T. "El campesino como factor político". Documento fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.
- Sheridan, C. "El sindicato de obreras desmanchadoras de café. Coatepec, Veracruz: Un estudio histórico-monográfico". Tesis profesional. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. 1980.
- Thompson, E. "Tradición revolución y conciencia de clase". Documento Fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.

Touraine. A. "Actores sociales y sistemas políticos en América Latina". Documento fotocopiado. UAM-X. Maestría en Desarrollo Rural.

Vergopoulos, K. "El papel de la agricultura familiar en el capitalismo contemporáneo". Cuadernos Agrarios # 9. México. 1977.

Wolf, E. "Las luchas campesinas del siglo XX". Siglo XXI editores. México. 1980.

Warman, A. "Ensayos sobre el campesinado en México". Nueva Imagen. México. 1980.

Zemelman, H. y Valencia, G. "Sujetos sociales y subjetividad". El Colegio de México. 1991.