



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

CA

Rev. sept 25



DESARROLLO RURAL Y PARTICIPACIÓN CAMPESINA: LA EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN MEXICANA PARA EL DESARROLLO RURAL

(RURAL DEVELOPMENT AND PEASANT PARTICIPATION: THE
EXPERIENCE OF THE MEXICAN FOUNDATION FOR RURAL
DEVELOPMENT)

by
Miguel A. Ugalde

GIANNINI FOUNDATION OF
AGRICULTURAL ECONOMICS
LIBRARY

NOV 20 1986

Working Papers in U.S.-Mexican Studies, 25
1981

Center for
Program in United States-Mexican Studies
University of California, San Diego, Q-060
La Jolla, California 92093



**PUBLICATIONS OF
THE PROGRAM IN UNITED STATES-MEXICAN STUDIES
UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN DIEGO**

edited by Wayne A. Cornelius and Jorge G. Castro

WORKING PAPERS IN U.S.-MEXICAN STUDIES

- No. 1: *Immigration and U.S.-Mexican Relations*, edited by Wayne A. Cornelius. \$4.00
- No. 2: *Interviewing Undocumented Immigrants: Methodological Reflections Based on Fieldwork in Mexico and the United States*, by Wayne A. Cornelius. \$2.50
- No. 3: *American in the Era of Limits: Nativist Reactions to the 'New' Immigration*, by Wayne A. Cornelius. \$3.00
- No. 4: *Mexican Immigration: Changing Terms of the Debate in the United States and Mexico*, by Ann L. Craig. \$2.50
- No. 5: *Mexican Migration to the United States: The Limits of Government Intervention*, by Wayne A. Cornelius. \$2.00
- No. 6: *The Future of Mexican Immigrants in California: A New Perspective for Public Policy*, by Wayne A. Cornelius. \$3.50
- No. 7: *Legalizing the Flow of Temporary Migrant Workers from Mexico: A Policy Proposal*, by Wayne A. Cornelius. \$2.50
- No. 8: *Immigration, Mexican Development Policy, and the Future of U.S.-Mexican Relations*, by Wayne A. Cornelius. \$3.00
- No. 9: *U.S. Trade Policy Toward Mexico: Are There Reasons to Expect Special Treatment?* by Olga Pellicer de Brody. \$2.50
- No. 10: *U.S. Concerns Regarding Mexico's Oil and Gas: Evolution of the Debate, 1977-1980*, by Olga Pellicer de Brody. \$2.50
- No. 11: *The Importation of Mexican Contract Laborers to the United States, 1942-1964: Antecedents, Operation and Legacy*, by Manuel García y Griego. \$3.50
- No. 12: *Hispanic Workers in the Garment and Restaurant Industries in Los Angeles County*, by Sheldon L. Maram, with the assistance of Stuart Long and Dennis Berg. \$4.00
- No. 13: *The United States Congress and the Making of U.S. Policy Toward Mexico*, by Donald L. Wyman. \$3.50

(Continued on inside back cover)

DESARROLLO RURAL Y PARTICIPACION CAMPESINA:
ALGUNOS CASOS Y PERSPECTIVAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA
DE LA FUNDACION MEXICANA PARA EL DESARROLLO RURAL A.C.

por

MIGUEL A. UGALDE

Program in United States-Mexican Studies
University of California, San Diego

and

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural

WORKING PAPERS IN U.S.-MEXICAN STUDIES, 25

PROGRAM IN UNITED STATES-MEXICAN STUDIES
University of California, San Diego

1981

Publication of this paper is made possible, in part, by a generous grant from the Rosenberg Foundation of San Francisco, California. The paper was presented at the Binational Consultation on U.S.-Mexican Agricultural Relations held February 25-27, 1981 in San Diego, California and sponsored by the Program in U.S.-Mexican Studies at the University of California, San Diego.

INDICE

PREFACIO.....	1
INTRODUCCION.....	2
LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y LAS INVERSIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO.....	5
PROMOCION RURAL.....	13
Necesidades Sentidas.....	13
El Sujeto Social.....	15
Organización Regional.....	19
La Región.....	20
Metodología de Promoción de Organizaciones Regionales.....	21
Impacto de las Organizaciones Regionales.....	22
CONCLUSIONES.....	25
Realismo.....	26
Repetibilidad.....	26
Rapidez.....	26
Rentabilidad.....	27
Radicalidad.....	28

PREFACIO

El presente trabajo está basado en la experiencia del autor, de 1974-1980, trabajando con la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. (FMDR) en contacto con campesinos de bajos ingresos en diversas partes de la república mexicana. La Fundación Mexicana es una institución privada, fundada in 1969, que pretende probar e implementar una metodología de desarrollo rural mediante tres tipos de apoyos, coordinados por cada una de sus 30 Centrales de Servicio Regionales: garantías para créditos de proyectos productivos, organización y administración de empresas agropecuarias, y capacitación técnica y educación social. Al presente se atienden más de 900 organizaciones formadas por más de 18,000 jefes de familia campesinos, en 18 estados de la República.

Los análisis y opiniones expresados en este trabajo son la responsabilidad del autor y no deben ser considerados como la posición oficial de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.

INTRODUCCION

Al hablar de desarrollo rural se mencionan muy frecuentemente, como factores básicos, los siguientes binomios: (1) improductividad -- aumento de producción; (2) desempleo, emigración -- fuentes de empleo; (3) tradicionalismo, ineficiencia -- modernización tecnológica. A veces también se llega a considerar el siguiente factor: (4) explotación, polarización -- redistribución igualitaria. Sin embargo, muy rara vez se llega a incluir un quinto factor fundamental: la participación campesina: la auto-gestión, la influencia campesina en la planeación, y la capacidad política de organizaciones campesinas para manejar sus programas. Ignorar este quinto factor implica considerar como hecho irrevocable e inmutable la dependencia, la apatía, la incapacidad y el infantilismo en el que se ha sumido al campesinado por varios siglos de colonialismo, explotación y paternalismo.

En una perspectiva global de desarrollo rural los cinco factores antes mencionados están íntimamente correlacionados y al olvidar o suprimir cualquiera de ellos, ese elemento se convierte en el factor limitante más grave, que acaba con conducir al fracaso a cualquier planteamiento o esfuerzo de desarrollo rural. El presente trabajo tiene como premisa básica que el potenciamiento de la participación campesina es un elemento decisivo del éxito de una política integral de desarrollo rural.

Esta participación campesina se enmarca en un enfoque global en el que convergen dos tipos de acciones: un movimiento de arriba hacia abajo caracterizado por todas las acciones de orden político, económico

técnico que permitan planear, crear marcos legales, aportar recursos económicos y coordinar las instituciones que ofrecen bienes y servicios al campo; y, por otra parte, un movimiento de abajo hacia arriba que parta de la base misma de los productores y que modifique, adapte y adecue los planes, los recursos y los servicios a los ritmos y niveles realistas para implementar modelos de producción y formas de organización que incrementen la participación de los campesinos en la solución del problema.

Esta ponencia tiene dos partes. Primero, analiza brevemente un ejemplo de acción unilateral de arriba hacia abajo: el financiamiento al campo. Segundo, describe las líneas generales del proceso de una acción ascendente desde las necesidades sentidas de los campesinos, para lograr organizaciones de producción controladas por ellos mismos y desatar un proceso creciente de participación en la toma de decisiones locales y micro-regionales que les permita alcanzar una autonomía relativa.

Como parte de un trabajo más amplio sobre el potencial campesino, esta ponencia presupone algunas cuestiones que no tienen planteamiento ni respuesta explícita, pero que conviene señalar brevemente. Presupone que el cambio social, en la mayoría de los casos, no se da espontánea y automáticamente con la velocidad e intensidad que requerirían las oportunidades coyunturales o las necesidades de la clase campesina; de allí la función social de agencias para apoyar esos cambios. Presupone también que la relación básica entre estas agencias y los sujetos sociales del cambio es fundamentalmente pedagógica ("potenciar la participación campesina"). Esta relación educativa a su vez se basa en el respecto a la personalidad social de las masas explotadas y en la verifi-

cación factual de una racionalidad campesina que se puede autovalidar en niveles crecientes de control sobre los medios de producción.

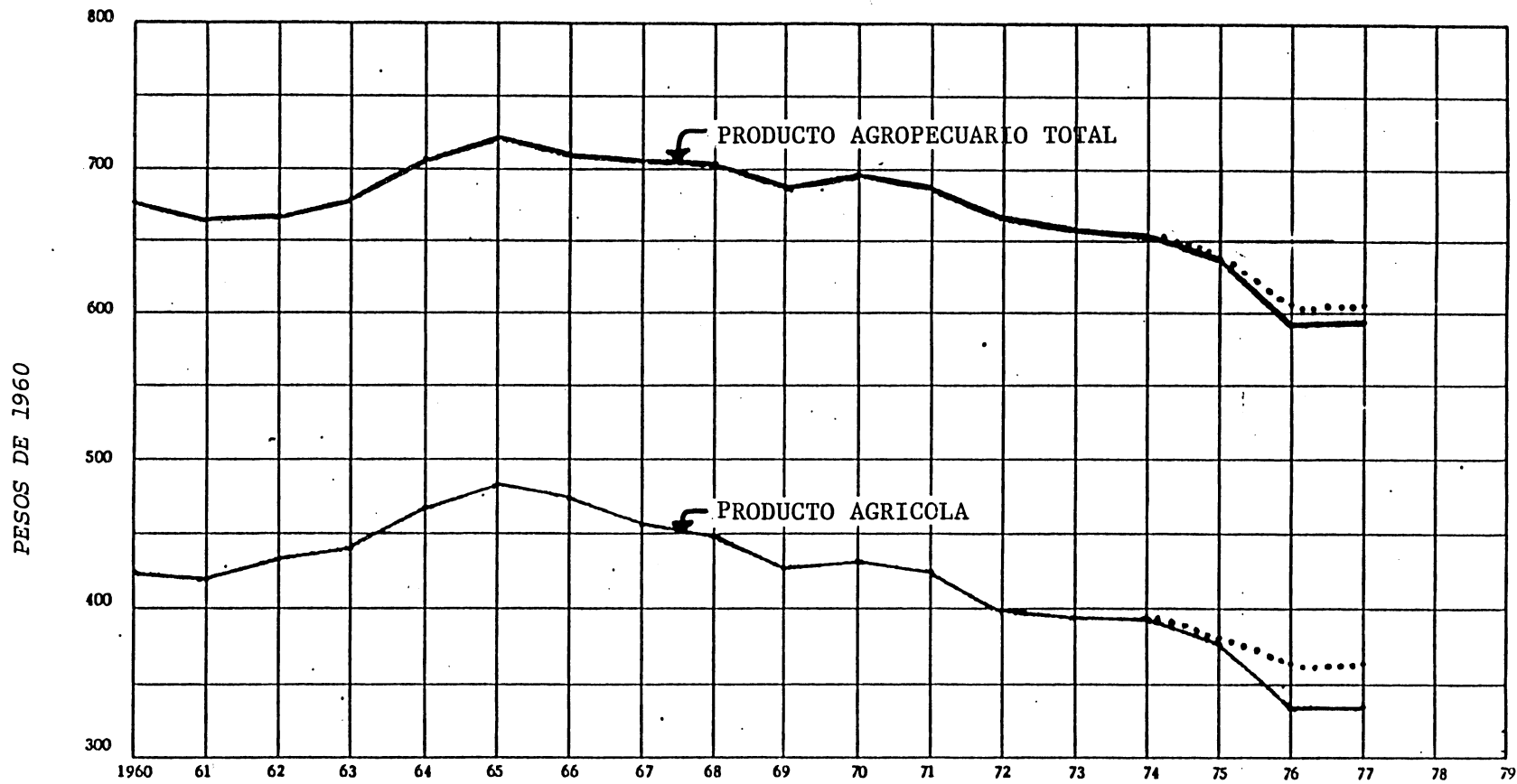
LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y LAS INVERSIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Para poner más en evidencia la necesidad de un cambio en las políticas de desarrollo rural, hay que recordar, comparativamente, cómo a través de los últimos quince años el producto agropecuario por habitante en México ha ido disminuyendo a pesar de que el financiamiento al campo ha ido creciendo.

Las gráficas y las cifras adjuntas en los siguientes cuadros son tan conocidas como elocuentes por sí mismas. A partir de 1965 empieza una crisis que se logra frenar solo brevemente en 1969, cuando las cantidades de importación empiezan a sentirse alarmantes en los mismos productos que se exportaban o en los que había autosuficiencia interna. El descenso en la producción per capita prosigue en el sexenio 1970-1976, a pesar de que a las inversiones del sector público se agregan las de la banca privada que mediante el Banco de México es obligada a llenar un cajón de créditos agropecuarios destinados oficialmente a productores de bajos ingresos. La curva de producción sigue en descenso, no sólo comparada con el crecimiento demográfico, sino en cifras absolutas. Por otra parte, el flujo de créditos al campo, tanto de la banca oficial (FINASA y FICAR) como de la banca privada, han ido creciendo anualmente un 30%, hasta sobrepasar, en 1981, los 300 mil millones de pesos.

Todas estas cifras no se citan cediendo a la tentación de "los demonios de la auto-denigración," sino para dar el contexto y la palabra a los pequeños campesinos ejidatarios y minifundistas que tienen también

GRAFICA I: GRAFICA DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIO Y AGRICOLA POR HABITANTE 1960-1977, PESOS DE 1960

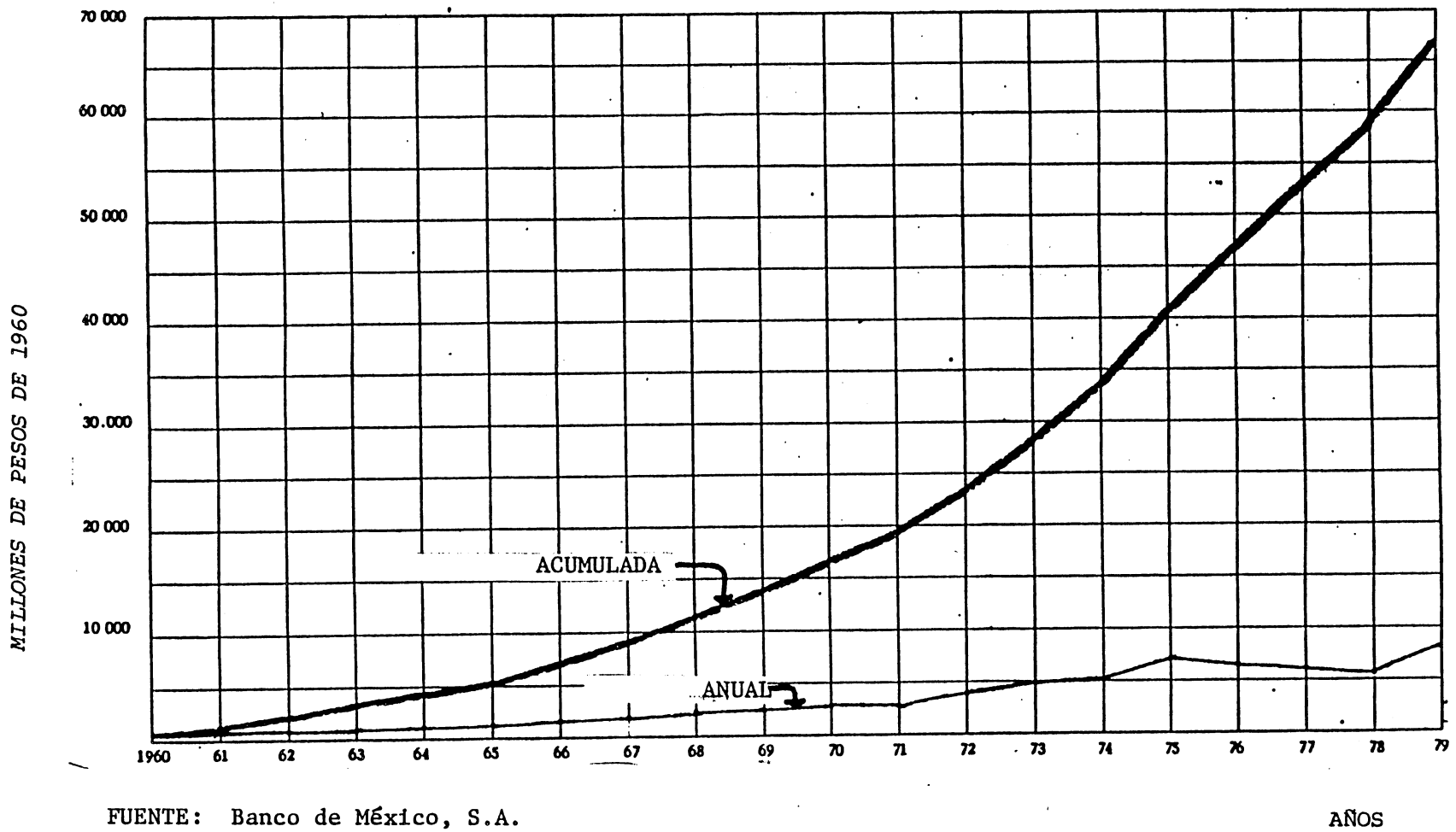


FUENTE: Banco de México, S.A.

---Datos deducidos de la información proporcionada por la Dirección General de Economía Agrícola.

AÑOS

GRAFICA II: GRAFICA DE INVERSIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO Y FORESTAL 1960-1979, ANUAL Y ACUMULADA (PESOS DE 1960)



FUENTE: Banco de México, S.A.

AÑOS

CUADRO I: INVERSIONES EN EL SECTOR AGROPECUARIO Y PRODUCTO AGROPECUARIO
(MILLONES DE PESOS CORRIENTES Y DE 1960)

AÑO	INVERSIONES		PRODUCTO AGROPECUARIO				SILVICULTURA				
	(1) Índice de Precios del PIB (1960=100)	P. Corrientes	TOTAL AGRICULTURA				GANADERIA				
			P. 1960	P. Corrientes	P. 1960	P. Corrientes	P. 1960	P. Corrientes	P. 1960	P. Corrientes	P. 1960
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1960	100.0	580	() 580	23,638	23,638	14,790	14,790	7,966	7,966	882	882
1961	106.5			25,654	24,037	16,552	15,156	8,112	8,032	990	849
1962	111.5			27,875	24,971	18,493	16,187	8,270	7,913	1,112	871
1963	114.8			30,243	26,287	20,291	16,981	8,618	8,385	1,334	921
1964	120.9			34,316	28,302	23,382	18,738	9,583	8,643	1,351	921
1965	120.4	1,524	() 1,266	36,025	29,884	24,753	19,921	9,849	9,008	1,423	955
1966	120.9			36,734	30,364	25,028	20,214	10,282	9,202	1,424	948
1967	125.3			39,099	31,163	25,786	20,165	11,758	9,997	1,555	1,001
1968	125.3			40,293	32,194	26,494	20,489	12,199	10,671	1,600	1,024
1969	131.1			42,648	32,558	26,824	20,145	14,121	11,296	1,703	1,117
1970	137.4	3,921	() 2,854	46,085	34,137	29,726	21,140	15,071	11,848	1,963	1,149
1971	137.6	3,881	() 2,820	47,008	34,806	30,816	21,517	15,155	12,204	1,770	1,065
1972	149.4	5,796	() 3,880	50,717	34,960	32,768	20,955	17,108	12,822	1,925	1,173
1973	187.7	9,205	() 4,904	65,214	35,717	44,654	21,389	19,633	13,076	2,279	1,252
1974	226.6	11,673	() 5,147	80,941	36,708	58,483	22,079	21,270	13,297	2,867	1,332
1975	266.4	18,922	() 7,103	96,328	37,032 (37,212)	70,399	21,931 (22,125)	24,539	13,762 (13,755)	3,189	1,337 (1,332)
1976	326.4	21,129	() 6,473	115,030	35,582 (36,400)	80,888	20,018 (21,900)	32,036	14,175 (13,200)	3,731	1,369 (1,300)
1977	439.3	26,538	() 6,041	158,625	36,921 (37,630)	109,199	20,840 (22,645)	46,606	14,642 (13,649)	5,135	1,439 (1,344)
1978	578.8	33,019	() 5,705	(2)223,469	* 38,609 (38,805)	---	---	---	---	---	---
1979	**596.2	48,091	() 8,066	(2)237,090	** 39,767	---	---	---	---	---	---

OBSERVACIONES: (1) Índice de precios del PIB a precios del mercado, en el Sector Agropecuario (1960=100). Fuente: Banco de México, S.A., Informe anual 1977.
 * Datos de la ponencia del 21 de febrero de 1979. "Evolución económica de 1978 y algunas perspectivas de 1979," del Lic. Gustavo Romero Kolbeck, Director General del Banco de México.
 ** Estimativamente se consideró un incremento en el Sector Agropecuario para el año de 1979 de 3.0%.
 () Cifras obtenidas del índice del PIB de cada año, multiplicado por el valor de la inversión a pesos de 1960.
 (2) Cifra obtenida del índice del PIB de 1978 y 1979, multiplicado por el producto a pesos de 1960.
 --- Datos de la Dirección General de Economía Agrícola.

CUADRO II: PRODUCTO AGROPECUARIO Y AGRICOLA POR HABITANTE, 1960-1977

AÑO	PRODUCTO AGROPECUARIO TOTAL (Millones de pesos)		PRODUCTO AGRICOLA (Millones de pesos)		POBLACION (Miles de Hab)	PRODUCTO AGROPECUARIO POR HAB. (Pesos)		PRODUCTO AGRICOLA POR HAB. (Pesos)	
	Corrientes	De 1960	Corrientes	De 1960		Corrientes	De 1960	Corrientes	De 1960
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1960	23,638	23,638	14,790	14,790	34,990	676	676	423	423
1961	25,654	24,037	16,552	15,156	36,188	709	664	457	419
1962	27,875	24,971	18,493	16,187	37,427	745	667	494	432
1963	30,243	26,287	20,291	16,981	38,708	781	679	524	439
1964	34,316	28,302	23,382	18,738	40,033	857	707	584	468
1965	36,025	29,884	24,753	19,921	41,337	871	722	599	482
1966	36,734	30,364	25,028	20,214	42,755	859	710	585	473
1967	30,099	31,163	25,786	20,165	44,221	884	705	583	456
1968	40,293	32,184	26,494	20,489	45,738	881	704	579	448
1969	42,648	32,558	26,824	20,145	47,307	902	688	567	426
1970	46,085	34,137	29,726	21,140	48,993	941	697	607	431
1971	47,008	34,806	30,816	21,517	50,698	927	687	608	424
1972	50,717	34,960	32,768	20,955	52,459	967	666	625	399
1973	65,214	35,717	44,654	21,389	54,278	1,201	658	823	394
1974	80,941	36,708	58,483	22,079	56,157	1,441	654	1,041	393
1975	96,328	37,030 (37,212)	70,399	21,931 (22,125)	58,098	1,658	637 *640	1,212	377 *381
1976	115,030	35,582 (36,400)	80,888	20,018 (21,900)	60,102	1,914	592 *606	1,346	333 *364
1977	158,625	36,921 (37,638)	109,199	20,840 (22,645)	62,206	2,550	594 *605	1,755	335 *364

FUENTE: Banco de México, S.A.

*Datos obtenidos con la información anterior.

CUADRO III: CUADRO COMPARATIVO DE LA PRODUCCION DE MAÍZ, TRIGO Y FRIJOL EN 1965 Y 1977

(Pesos corrientes y de 1960)

CONCEPTO	1965			1977			UNIDADES
	Maíz	Trigo	Frijol	Maíz	Trigo	Frijol	
Productos Básico							---
Producción Total	8,936,381	2,150,354	859,585	10,023,526	2,453,687	741,471	Toneladas
Población	41,377			62,206			Miles de Habitantes
Producción anual por Habitante	216	52	21	161	39	12	Kg.
Precio por Kg. (Pesos Corrientes)	0.95	0.94	1.71	2.88	2.15	5.05	Pesos

FUENTE: Dirección General de Economía Agrícola. SARH.

un comentario y opinión, sobre todo, respecto al conflicto entre financiamiento y producción.

Me permito citar un caso concreto que se repite con mucha frecuencia en diversos lugares de la República. Se trata de Don Rogelio Mendiola, del Ejido Río Seco, Municipio de Jojutla, Morelos:

"Yo saco de 950 a mil kilos de maíz por hectárea, pero he llegado a sacar más del doble de eso. Se echa uno la droga con el Banco, y ¿qué sucede? Primero le vienen a barbechar hasta que le da la gana al tractorista, lo hacen a todo velocidad y tiene que ir uno a componerlo con la yunta; luego le dan a uno el fertilizante ya muy tarde: un polvito que no sirve para nada, pero como ya está uno endrogado, hay que comprar del bueno con dinero propio. Le dan a uno dizque herbicidas: una aguita que nomás causa que tenga que contratar hasta peones para desyerbar. Y entre todo eso, si viera las vueltas que hay que dar, el tiempo que hay que perder alegando, aclarando cuentas y demás. Pero tanto por ciento se descuenta por humedad, tanto por ciento por impurezas, y al cabo de una fabulosa producción de dos mil kilos por hectárea, quitando mis gastos, me vienen quedando a mí menos que los que sacaba yo solito cultivando a mi manera. No señor, así no me interesa aumentar la producción."

En una reunión reciente con campesinos en la que se trataba de analizar las gráficas adjuntas, después de hacer grandes esfuerzos por imaginarse siquiera las cifras estratosféricas de las inversiones al sector agropecuario (223,900,000,000: doscientos veintitres mil novecientos millones de pesos para 1981), la gente estuvo contenta de que hubiera dinero disponible para el campo, pero opinaba: "Ojalá que sirva de algo!"

Una interpretación de ese deseo podría ser una propuesta para que los planes de desarrollo rural fueran sensibles a una apertura hacia la participación campesina que revelara exactamente cuáles son los cuellos de botella en la base, que logran crear un conflicto o un divorcio entre la derrama creciente de dinero y el volumen decreciente de producción agropecuaria.

Un elemento común de los procesos descendientes, ya sea en financiamiento, en tipos de cultivo, en tecnología y hasta en los procesos redistributivos (reforma agraria, manejo de subsidios), es la centralización de las tomas de decisión. Si estos procesos han fracasado en su intento de aumentar la producción, el empleo y el ingreso familiar de la población campesina, ¿por qué no hacer un intento serio para descentralizar las tomas de decisión hasta el nivel local, por qué no potenciar la participación campesina en la planeación de las soluciones de sus problemas?

PROMOCION RURAL

La respuesta a la pregunta "¿Cómo potenciar la participación campesina?" implica la elaboración de una estrategia de desarrollo rural, la estructuración de una agencia de desarrollo, y el diseño de una metodología de promoción rural, todas congruentes con las expectativas del pequeño productor agropecuario y con su modo de producción, y capaces de ser asimiladas, absorvidas y controladas por los campesinos. A continuación se describen los lineamientos básicos de la metodología de promoción. Se entiende por promoción rural un proceso de diálogo con la población rural que tome como punto de partida la cultura y el sentir campesino y le ayude a conformar las vinculaciones sociales adecuadas para fortalecer la solidaridad campesina y para desatar una dinámica de acciones autogestivas. Este proceso será analizado y ejemplificado a través de sus diferentes elementos.

Necesidades Sentidas

El primer elemento del proceso dialéctico con el que se pretende llegar a niveles crecientes de participación campesina, se puede llamar la ubicación. La ubicación es una toma de conciencia en el nivel más elemental en el que se pueda lograr participación social campesina, por medio de la cual el hombre del campo, confrontado con su problemática, realiza un auto-diagnóstico. En ese auto-diagnóstico el campesino analiza sus capacidades, sus deficiencias, sus actitudes, sus conductas, y las compara contra sus necesidades, sus problemas, sus obstáculos, sus enemigos y sus ambiciones. Después de analizar las causas de la

situación problemática establece alternativas que puedan configurarse como una estrategia incipiente de acción. Un logro implícito de este momento de ubicación es que el campesino refuerce o recupere la fé en sí mismo y en los valores, derechos y reivindicaciones de su clase.

En un siguiente momento se selecciona una necesidad sentida por él y las gentes que lo rodean, como un factor aglutinante que pueda ser objeto de un análisis pragmático de su viabilidad, con el fin de convertirlo en un proyecto inicial de acción para ir atacando las causas de sus problemas. Generalmente un proyecto que tenga las características de necesidad sentida, viabilidad, y que incida en los problemas esenciales de supervivencia, injusticia o explotación, es un proyecto productivo. Un logro implícito de este momento es que el campesino, como elaborador de sus propios proyectos, se constituya como sujeto de desarrollo, no objeto de desarrollo (como sucede por efecto de decisiones centralizadas), ni tampoco como espectador del desarrollo.*

Es necesario agregar, que el término necesidad sentida ha sido tan manejado, que en gran parte de los casos llega a significar necesidad manipulada cuando no necesidad impuesta. En el presente contexto el término está utilizado como "un factor de interés común que se somete a un análisis crítico de viabilidad."

La experiencia provee de una multitud de ejemplos en los que la necesidad sentida por la comunidad se convirtió en un proyecto mas

*Este término fué usado por un campesino cuando describía las acciones de "unos ingenieros que sin aviso ni permiso del ejido, desmontaron unas tierras, construyeron canales de riego y constataron, después, que era incosteable bombear el agua a la altura de esas tierras; y nosotros nomás mirábamos cómo se repetía el error de hace dos sexenios...."

eficiente y exitoso que las sugerencias de los técnicos y expertos agropecuarios. Se pueden mencionar los establos lecheros de La Laguna que están quebrando, junto a explotaciones de tipo más familiar que tienen una producción (costo por litro de leche producida) más eficiente, una mayor derrama de empleos, y una capitalización más rápida de los medios de producción.

El secreto del éxito de una promoción basada en las necesidades sentidas radica en que son fuente del conocimiento y respeto al modo de producción campesino que los científicos sociales no han podido definir congruentemente, pero que existe y es vital para la supervivencia y el destino campesino.

Otra de las garantías de esta base para el desarrollo rural es que al mismo tiempo que el proyecto productivo está perfectamente adecuado a las capacidades y al control campesino, se convierte en una escuela de capacitación para potenciar habilidades de la comunidad para proyectos más complejos que dan pie a ritmos más acelerados de desarrollo.

El Sujeto Social

El ejido, como una organización de la tenencia y uso de la tierra para la producción, ha sido una de las aportaciones más relevantes de la revolución mexicana. Sin embargo, en la realidad actual, gran parte de los ejidos se han ido convirtiendo en meras divisiones políticas (como lo es el municipio a mayor escala), es decir, un lugar "donde le toca a uno vivir y trabajar," como lo describía un campesino. Son minoría los ejidos en los que subsiste vivo el espíritu inicial de lucha por la tierra, de convivencia y colaboración y en los que todos están

dispuestos a compartir los medios de producción y sus utilidades.

Un sencillo análisis histórico puede arrojar, entre otras, las siguientes causas: (a) la lentitud con la que la reforma agraria ha ido respondiendo a las demandas campesinas; (b) la brecha de tiempo tan grande entre la distribución de la tierra y la habilitación de los cultivos y créditos refaccionarios; (c) la manipulación política de los ejidatarios como carne de representación popular; (d) la explotación llevada a cabo por una serie de personas y compañías que, en el interim, se han aprovechado de la vulnerabilidad y abandono de los ejidatarios.

El resultado ha sido una parcelización individualista generadora de minifundios que no alcanzan a dar ni trabajo ni utilidades para que subsista cada familia campesina titular. Así se provoca un proceso de deterioro que causa el rentismo de tierras, el abandono o sobre-explotación de las mismas, la emigración de jornaleros, la disminución de la producción, etc.

Cuando por estas circunstancias de la realidad campesina, un ejido no puede ser el sujeto social productivo para arrancar un proceso de desarrollo, hay que llevar a cabo (paralelamente a la acción por la que se detectan las necesidades campesinas que se convierten en proyectos) una acción sensible a lo que podría llamarse las organizaciones sentidas por los campesinos. Si el objetivo es potenciar la participación campesina, hay que partir de núcleos sociales controlados por los mismos productores, es decir, formas asociativas naturales o pre-existentes en los ejidos y comunidades.

El número de miembros o tamaño de estas asociaciones lo determinan los mismos campesinos mediante el principio de "confianza"

mutua* que garantiza la auto-selección y la solidaridad de los socios además de su propio control administrativo. "No puede uno juntarse, arriesgando todo su patrimonio familiar en una aventura productiva, con gente que uno no conoce, o que conoce demasiado bien para no confiar en ella," comentaba un campesino de Zirizícuaru, Michoacán. Las formalidades jurídicas que se pueden tomar son múltiples: sociedades de solidaridad social, cooperativas, grupos de trabajo ejidales o cualquiera que más se adapte a la situación legal de los miembros.

Uno de los obstáculos prácticos más grandes para la producción es la carga legal tan pesada en trámites, requisitos, asambleas, elaboración de actas, recolección de firmas, fotocopias, registros, certificaciones, etc., que se requieren para formar una asociación sujeta de crédito. En los estados de Guanajuato y Querétaro se han hecho cálculos de las horas-hombre necesarias para la legalización que superan las horas-hombre de trabajo requeridas para el cultivo!

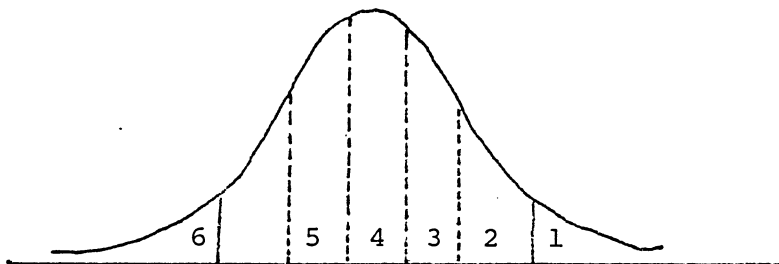
Lo más importante en este momento del proceso de promoción rural es el principio de solidaridad. Sin este principio se corre el riesgo de formar nuevas élites en la comunidad o una "semi-periferia" de apoyo a los "coyotes" y de explotación a los más vulnerables. En términos prácticos, la solidaridad se promueve, primero, a través del proceso de concientización mencionado al hablar de ubicación; y segundo, fomentando una red de ayuda mutua en la comunidad, por la que ningún grupo recibe

*Confianza ... represents a principle for creating economic alliances whereby persons beyond a certain perimeter can be drawn into the social network." (Ina R. Dinerman, "Economic Alliances in a Mexican Regional Economy," Ethnology, Vol. XVII, No. 1, January 1978, p. 61.)

apoyo incondicionado si no se convierte en promotor de otras organizaciones hermanas que sirvan de extensión al poder de negociación de la comunidad, para obtener reivindicaciones que una sola organización pequeña no puede lograr.

Es imposible, sin embargo, garantizar una homogeneidad absoluta de ingresos y beneficios porque la materia prima con la que se trabaja, la participación campesina, tiene limitantes en capacidades, trabajo, cualidades, actitudes, hábitos, etc.

Por ello es indispensable analizar aquí los grados y modos de participación al interno de las comunidades. Se puede graficar una comunidad según la curva de Gauss:



En la gráfica podemos distinguir distintos grupos de personas. El sector normalmente más participativo (1) corresponde a las autoridades de la comunidad, a los comerciantes, a los agricultores con más capital, a los intermediarios de muy variado tipo de servicios: fleteros, boteros, prestamistas, etc. La experiencia muestra que este tipo de personas se auto-excluyen de una promoción que requiere trabajo en grupo, organización, colaboración y participación de todos en la toma de decisiones, porque sus logros han sido individuales y de ninguna manera quieren someterse a compartir sus privilegios a cambio de reivindicaciones

grupales que ellos pueden lograr individualmente como sujetos de crédito.

En seguida se puede encontrar un sector de gente (2) que aunque tiene fuerte inclinación a participar, ha sido marginada del acceso a los beneficios socio-económicos de la élite de la comunidad. Este grupo es el que se tiene que detectar a través de una metodología de promoción rural y se puede potenciar hacia la formación de organizaciones en grupos naturales de los sectores (3), (4), (5), para que aúnen fuerzas alrededor de un factor aglutinante que resuelva problemas comunes. El sector más apático (6) de la comunidad está formado por alcohólicos, ancianos, enfermos o gente negativa resistente hacia cualquier cambio social.

Queda por explicar el juego de liderazgo socio-económico que se presenta cuando el incremento de la participación campesina en una comunidad afecta los intereses económicos de la élite tradicional. Se han desarrollado una serie de tácticas promocionales casuísticas, para diversos tipos de situaciones; pero el elemento más importante es que exista un compromiso honesto y decidido para apoyar la participación campesina por parte de la agencia promotora. En otros términos, paralela a una política de riesgos económicos compartidos debe haber una posición de compartir los niveles de decisión socio-política.

Organización Regional

Los pequeños grupos campesinos enfocados a microproyectos, aunque gozan de una participación muy viva al interno de ellos, no adquieren un poder de negociación suficientemente relevante para afectar

a su favor la polarización elitica de las relaciones de producción regionales; tampoco logran economías de escala que les permitan mejorar sus relaciones con todos los proveedores de insumos, bienes y servicios.

Por lo tanto, aunque hasta ahora se ha enfatizado como punto de partida para un microproyecto la necesidad sentida (y como punto de partida para un mayor control de las organizaciones campesinas) los groups naturales preexistentes, es necesario que toda esta promoción se acompañe de elementos para lograr una interdependencia regional de todos los grupos posibles en una zona. A continuación se definen las características de la región, la metodología de apoyo a organizaciones de segundo nivel, y el impacto que se logra con ellas.

La Región

Normalmente se utilizan criterios ecológicos, económicos, de geografía política, etc., para circunscribir una región. Si el objetivo es potenciar la participación del hombre del campo, es necesario subordinar los criterios anteriores al factor humano con sus perspectivas socio-políticas, su cultura, y sus intereses de trabajo y supervivencia. Para ello, primero que todo, las dimensiones de la región se deben adaptar a las capacidades de control y participación campesinas. Es decir, en lugar de hablar de número de kilómetros cuadrados, hay que hablar del número de personas que se puedan inter-relacionar en movimientos, organizaciones, programas de acción manejados por ellos mismos.

La experiencia promocional de la FMDR ha conformado organizaciones de segundo nivel en micro-regiones de entre 1,000 y 5,000 kilómetros cuadrados, formadas por 26 a 70 grupos campesinos, en los siguientes

lugares: Copala y Ocotlán en Jalisco; Celaya y Jerécuaro en Guanajuato; Maravatío, Michoacán e Ixtlahuaca, Estado de México. Los grupos pequeños están formados por entre 15 y 25 jefes de familia, con un promedio nacional de 19 socios. Se habla entonces de organizaciones regionales de entre 500 y 1,200 campesinos.

Metodología de Promoción de Organizaciones Regionales.

El instrumento para circunscribir el área de influencia o la microregión se llama marco de referencia regional y toma en cuenta los siguientes elementos de análisis:

- El sector promovible, según la infraestructura básica de tierra, comunicaciones;
- Cultivos o proyectos tradicionales de la zona;
- Tipo de recurso humano: su historia, cultura, hábitos;
- Factor aglutinante: la contradicción principal que es el obstáculo básico para la participación campesina, la fuente de explotación generalizada, o las oportunidades coyunturales que puedan abrir a la gente mayor poder de negociación.

Aparte de este "instrumento de planeación," se utilizan los siguientes instrumentos de acción:

- En cada grupo que se va formando se enfatiza el ya mencionado principio de solidaridad que es el que establece una cadena de apoyos para la formación de nuevos pequeños grupos.
- En cada grupo que se va organizando se enfatiza también la naturaleza temporal de la agencia promotora que deberá ser absorbida por los mismos campesinos y que deberán ir pensando desde el principio cómo darse a sí mismos los servicios técnicos, administrativos, y crediticios proveídos inicialmente por la agencia.
- Tan pronto como sea posible se promueven proyectos que involucren a dos o más grupos y en los que exista una división de funciones de colaboración, no de competencia. Por ejemplo, la adquisición de máquinas trilladoras que nunca serían rentables

para un sólo ejido; proyectos de transformación inicial de agroindustrias; complementariedad de producciones forrajes-leche, etc.

- Se institucionalizan reuniones de representantes de todos los grupos existentes en donde se responden a las necesidades de capacitación administrativa, de liderazgo, y de estrategias regionales en general.
- Se apoya la infraestructura jurídica para una organización de todos los grupos (Unión de Ejidos, Cooperativa y Secciones, Sociedad Civil, Sociedad de Sociedades, etc.).
- Se crea un "consejo campesino" elegido por representantes de todos los grupos y se le respeta como una autoridad sobre la misma agencia que provee los servicios.
- El consejo campesino selecciona personal que trabaje para ellos tiempo completo en la promoción y supervisión de las directivas que ellos dicten.

Toda esta ruta crítica organizacional va respondiendo, por supuesto, a los problemas, exigencias y requisitos de capacitación que implica el factor aglutinante de interés común.

Impacto de las Organizaciones Regionales.

No se ha llevado a cabo en la FMDR una evaluación formal que mida el impacto de los centros campesinos de servicios, sobre todo por falta de una metodología que incluya los aspectos tecnológicos-productivos con un enfoque antropológico que estudie, tanto los efectos de estas organizaciones en las relaciones de producción zonales, cuanto el poder de negociación socio-político logrado en la toma de decisiones que afecta a los campesinos de la región. Sin embargo hay una abundancia de datos vivos y accesibles que iluminan las líneas del impacto.

El impacto en las relaciones de producción se nota en una redistribución o democratización de la propiedad de los medios de producción. Algunos ejemplos a continuación:

- La distribución de los insumos al menudeo se ha modificado de unos cuantos acaparadores, a que los centros campesinos se constituyan como distribuidores mayoristas. Esto acontece sobre todo en los fertilizantes.
- La maquinaria agrícola, sobre todo tractores, se ha extendido de manera que el campesino minifundista ya no depende de un solo dueño que tenía que barbechar cientos de hectáreas.
- Los cambios y rotación de cultivos obedece a conveniencias de la tierra y de un mercado asegurado, más que en las condiciones previamente impuestas por los prestamistas or por las grandes compañías que habilitaban cierto tipo de cultivo en las zonas.
- Las decisiones de creación de empleos, puestas en las manos de los campesinos, han logrado que regresen al campo gente que tenía trabajo en las ciudades, pues son ellos los principales interesados en que la granja de puercos o de pollos se diseñe de manera que dé trabajo a sus parientes.
- La comercialización de los productos ha dejado de ser "en pie" y ha eliminado una serie de intermediarios a nivel local. Esto se debe en parte a la adquisición de camiones de carga en común, pero sobre todo, al volumen de venta en común.
- Las élites locales no se han visto afectadas de ninguna manera drástica, pero han tenido que desplazar su area de explotación a otras zonas y niveles.
- La producción por unidad aumentó, en los pequeños campesinos, muy dramáticamente sólo en los primeros dos o tres años de acción; después, el aumento del ingreso creció a través de mejoras en la compra de los insumos y en la venta de los productos.
- La actividad económica se orientó hacia la agro-industria doméstica: (queserías, alimentos preparados para el ganado) y a la pequeña industria (talleres de costura, fábricas de calcetines y de ropa en general).
- Se desarrollaron campos experimentales colectivos para probar semillas, fertilizantes, población por hectárea, etc., con gran impacto de difusión intra-campesina.

El impacto en el poder de negociación socio-político es percibido a través de la atención prestada por las autoridades ejidales, municipales y diputaciones locales al consejo del centro campesino, al que se le consulta y se le pide apoyo para todas las acciones cívicas de la comunidad

aunque no tengan que ver con la producción directamente: empedrado de calles, agua potable, patronato de escuelas y hasta para una ambulancia. Todas estas organizaciones han quedado al margen, sin embargo, del juego político directo del PRI, aunque son consultadas tras bambalinas, sobre los pre-pre-candidatos. Por otra parte, en zonas de acción de los partidos de la coalición de izquierda, estas organizaciones han sufrido muchas presiones, tanto de estos partidos, como de compañías trasnacionales. Como resultante del incremento de este poder de negociación sí han creado conflictos con distintas agencias gubernamentales y bancos privados que operan en la zona. Ha habido suficiente éxito en resolver estos conflictos, debido en parte a la capacidad de la organización, y en parte a que en la presente coyuntura hay una inmensa oferta de los mismos servicios por una multitud de agencias y bancos. Por último, el indicador más importante de crecimiento en poder de negociación es el grado de independencia que estas organizaciones logran para regirse autónomamente de la agencia misma que inicialmente las promovió.

CONCLUSIONES

Son necesarias algunas reflexiones que permitan situar este trabajo y la experiencia de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural en el contexto más complejo del problema del campo en México. Para enfrentar los problemas de baja producción de alimentos, desempleo, atraso tecnológico, y distribución injusta de los medios de producción, es necesario llevar a cabo, por una parte, un movimiento de arriba hacia abajo caracterizado por todas las acciones de orden político, económico y técnico que permitan planear, crear marcos legales, aportar recursos económicos, y coordinar las instituciones que ofrecen bienes y servicios al campo. Por otra parte, se requiere un movimiento de abajo hacia arriba que parte de la base misma de los productores y que modifique, adapte y adecue los planes, los recursos y los servicios a los ritmos y niveles realistas para implementar modelos de producción y formas de organización que incrementen la participación de los campesinos en la solución del problema. En otras palabras, se trata de derribar el mito de la ineptitud campesina para asumir responsabilidades, potenciando una participación campesina que despierte las capacidades de ser gestores de su propio desarrollo.

Estos dos movimientos requieren la elaboración de una nueva estrategia de desarrollo rural, la estructuración de una agencia promotora, y el diseño de una metodología de promoción rural. El presente trabajo pretende dar solo las líneas generales de esa metodología. No es una metodología para resolver la complejidad de los problemas rurales tales como infraestructura de comunicaciones, educación escolar, salud y salubridad,

vivienda, electrificación, agua potable, etc. Es una metodología para incrementar la participación campesina de manera que tenga efectos positivos sobre la producción agropecuaria, el empleo, y la redistribución de los medios de producción. No es una metodología dirigida al agricultor comercial, ni tampoco a los jornaleros o a los campesinos sin tierra, sino a los ejidatarios, comuneros, y minifundistas con parcelas de temporal o muy pequeñas de riego.

Esta metodología tiene un punto de partida, un rango de alcance, un ritmo, un costo y un resultado básico que se señalan a continuación.

Realismo.

Se parte, no de modelos económicos y organizacionales preconcebidos, sino de la situación real, actual del campesino en su entorno socio-económico, con sus capacidades administrativas, técnicas y organizacionales, con sus actitudes y hábitos culturales, y con sus enemigos y bloqueos concretos que le impiden una participación mayor en el uso de sus derechos económico-políticos nacionales.

Repetibilidad.

Esta metodología tiene aplicación directa e inmediata en unos 15,000 ejidos y comunidades del país. Si calculamos en términos generales unos 100 jefes de familia por cada ejido, hablamos de 1,500,000 de personas, e indirectamente, de 9,000,000 de habitantes. Esto equivale a casi el 14% de la población nacional.

Rapidez.

El respeto al ritmo de desarrollo del campesino puede crear la

idea de una lentitud desesperante para alcanzar resultados sensibles en la producción, empleo y redistribución. La experiencia muestra lo contrario. Cuando se atiende a necesidades sentidas, se va a dar solución a problemas inmediatos, a corto plazo aunque sean muy sencillos. Cuando se trabaja en formas asociativas naturales, las organizaciones son ágiles y su administración sencilla y clara. El impacto motivacional que logra el campesino con el éxito de ese primer impluso es un energético emocional que no se le olvida en toda su vida. Los siguientes pasos son más lentos por la misma curva de rendimientos decrecientes; pero si la promoción lo acompaña en una purificación del liderazgo, va adquiriendo siempre nuevas formas de incrementar ingreso y empleo. Al tercer año de una acción promocional ya se puede hablar de una organización de segundo nivel, aunque la consolidación y control completo por parte de los campesinos es difícil predecir porque depende mucho de la naturaleza del factor aglutinante regional.

Rentabilidad.

Las concepciones bancarias del desarrollo como volumen de capital invertido han impuesto como criterio de costeabilidad, un porcentaje sobre el volumen de crédito. Esto, entre otras muchas desventajas más graves, hace muy difícil establecer parámetros válidos para regiones distintas en el volumen de crédito requerido por los cultivos. Pero analizando la experiencia de más de diez años se puede afirmar que esta promoción costaría un promedio de 6% sobre el volumen de crédito, distribuido en cinco años de trabajo. En los primeros años el porcentaje sería más alto y en los últimos inferior al 4%. Otro criterio de costos

más adecuado son los recursos humanos requeridos para la promoción participativa. Un promotor no puede atender adecuadamente más de 10 grupos de campesinos. Esto quiere decir que cada microregión que tenga una posibilidad de 50 a 60 grupos a organizar requiere un equipo de 5 a 7 técnicos medios interdisciplinarios (agronomía, veterinaria, sociología, administración, psicología).

Radicalidad.

La hipótesis subyacente en todo este trabajo es que la raíz del problema y la raíz de la solución está en el hombre del campo. Por ello al factor humano se subordinan todos los criterios de desarrollo, todas las estructuras jurídicas, todos los modelos económicos y tecnológicos. Por ello la naturaleza de la acción a realizar en el campo es sencillamente educativa; sin esta, el capital, la tierra, y la tecnología serán desperdiciadas. Si la hipótesis es correcta, la metodología propuesta confronta el problema radicalmente.

- No. 14:** *Origins and Formulation of U.S. Trade Policy Toward The Third World: The Case of the Generalized System of Preferences and Mexico*, by Elena Bilbao-González. \$3.00
- No. 15:** *The Receding Frontier: Aspects of the Internationalization of U.S.-Mexican Agriculture and Their Implications for Bilateral Relations in the 1980s*, by Steven E. Sanderson. \$3.00
- No. 16:** *The Evolution of U.S.-Mexican Agricultural Relations: The Changing Roles of the Mexican State and Mexican Agricultural Producers*, by David Mares. \$3.00
- No. 17:** *El Uso de la tierra agricola en México (The Use of Agricultural Land in Mexico)*, by David Barkin. \$3.00
- No. 18:** *Desarrollo agrario y cambio demográfico en tres regiones de México (Agricultural Development and Demographic Change in Three Regions of Mexico)*, by Agustín Porras. \$3.00
- No. 19:** *State Policies, State Penetration, and Ecology: A Comparative Analysis of Uneven Development and Underdevelopment in Mexico's Micro Agrarian Regions*, by Manuel L. Carlos. \$3.00
- No. 20:** *Official Interpretations of Rural Underdevelopment: Mexico in the 1970s*, by Merilee S. Grindle. \$3.00
- No. 21:** *Agricultural Development and Rural Employment: A Mexican Dilemma*, by August Schumacher. \$3.00
- No. 22:** *El Sistema Alimentario Mexicano (SAM): Elementos de un programa de producción acelerada de alimentos básicos en México (The Mexican Food System: Elements of a Program of Accelerated Production of Basic Foodstuffs in Mexico)*, by Cassio Luiselli. \$3.00
- No. 23:** *Statecraft and Agriculture in Mexico, 1980-1982: Domestic and Foreign Policy Considerations in the Making of Mexican Agricultural Policy*, by John J. Bailey and John E. Link. \$3.00
- No. 24:** *Development Policymaking in Mexico: The Sistema Alimentario Mexicano (SAM)*, by Michael R. Redclift. \$3.00
- No. 25:** *Desarrollo rural y participación campesina: La experiencia de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (Rural Development and Peasant Participation: The Experience of the Mexican Foundation for Rural Development)*, by Miguel A. Ugalde. \$3.00
- No. 26:** *La sindicalización de trabajadores agrícolas en México: La experiencia de la Confederación Nacional Campesina (CNC) (The Unionization of Agricultural Workers in Mexico: The Experience of the National Peasant Confederation)*, by Heladio Ramírez López. \$3.00
- No. 27:** *Organizing Mexican Undocumented Farm Workers on Both Sides of the Border*, by Guadalupe L. Sánchez and Jesús Romo. \$3.00
- No. 28:** *Causes and Effects of Agricultural Labor Migration from the Mixteca of Oaxaca to California*, by James Stuart and Michael Kearney. \$3.00

(Continued on back cover)

- No. 29:** *The Bracero in Orange County, California: A Work Force for Economic Transition*, by Lisbeth Haas. \$3.00
- No. 30:** *Agrarian Structure and Labor Migration in Rural Mexico*, by Kenneth D. Roberts. \$3.00
- No. 31:** *Chicano Political Elite Perceptions of the Undocumented Worker: An Empirical Analysis*, by Rodolfo O. de la Garza. \$2.50
- No. 32:** *The Report of the U.S. Select Commission on Immigration and Refugee Policy: A Critical Analysis*, by Thomas D. Cordi, Manuel García y Griego, John E. Huerta, Gerald P. López, Vilma S. Martínez, Carl E. Schwarz, and Barbara Strickland. \$3.50
- No. 33:** *Chicanos, Mexicanos, and the Emerging Border Community*, by Manuel L. Carlos, Arturo Gándara, and César Sereseres. \$3.50
- No. 34:** *The Influence of Local Economic Interests on U.S. Policy Toward Mexico: The San Diego Tuna Industry and Its Role in U.S.-Mexico Conflicts over Marine Resources*, by Federico Salas. \$3.00
- No. 35:** *Political Participation, Public Investment, and Support for the System: A Comparative Study of Rural Communities in Mexico*, by Carlos Salinas. \$3.00

MONOGRAPHS IN U.S.-MEXICAN STUDIES

- No. 1:** *Mexican and Caribbean Migration to the United States: The State of Current Knowledge and Priorities for Future Research*, by Wayne A. Cornelius. \$7.00
- No. 2:** *Approaches to the Estimation of Deportable Mexicans in the United States: Conjecture or Empirical Measurement?* by Manuel Garcia y Griego and Carlos H. Zazueta. \$5.00
- No. 3:** *Developing a Community Tradition of Migration: A Field Study in Rural Zacatecas, Mexico, and California Settlement Areas*, by Richard Mines. \$6.00
- No. 4:** *Undocumented Mexicans in Two Los Angeles Communities: A Social and Economic Profile*, by Víctor Quiroz García. \$5.00
- No. 5:** *Migrants and Stay-at-Homes: A Comparative Study of Rural Migration from Michoacán, Mexico*, by Ina R. Dinerman. \$5.00
- No. 6:** *Mechanization and Mexican Labor in California Agriculture*, by David Runsten and Phillip LeVeen. \$5.00
- No. 7:** *La industria maquiladora en México: Bibliografía, directorio e investigaciones recientes (Border Assembly Industry in Mexico: Bibliography, Directory, and Recent Research)*, by Jorge Carrillo V. and Alberto Hernández H. \$6.00
- No. 8:** *U.S.-Mexican Agricultural Relations: A Binational Consultation*, edited by Wayne A. Cornelius and Jorge G. Castro. \$6.00

TO ORDER ANY OF THE ABOVE PUBLICATIONS: Orders must be prepaid. Checks should be made payable to *U.C. Regents*. All prices include postage. Orders should be sent to: Publications Coordinator, Program in U.S.-Mexican Studies, Q-060, University of California-San Diego, La Jolla, California 92093, U.S.A.