

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

GESTION Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES
EL CASO DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES ORGANICOS
DEL RIO PERLAS Y MONTES AZULES

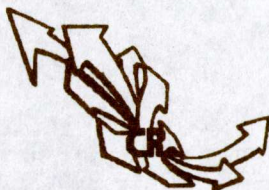
TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

PRESENTA:

JOSE HERNANDEZ NAVA



DIRECCION ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

Diciembre de 1999
Sede San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México

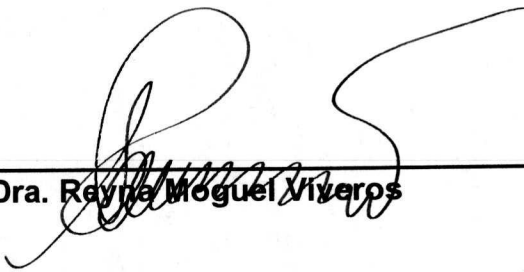
933271

GESTION Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES
EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGANICOS DEL RIO
PERLAS Y MONTES AZULES.

Tesis realizada por José Hernández Nava bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTORA: _____


Dra. Reyna Moguel Viveros

ASESOR: _____


M. en C. Jorge Hernández

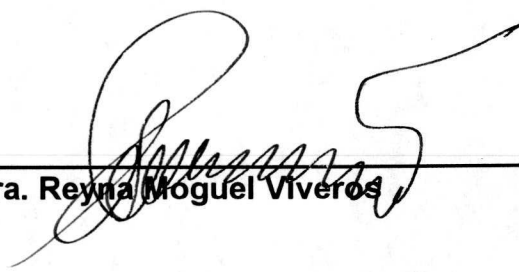
ASESOR: _____


M. en C. Jorge Ignacio Angulo Barredo

GESTIÓN Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES
EL CASO DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES ORGANICOS DEL RIO
PERLAS Y MONTES AZULES

El jurado que revisó y aprobó el examen de grado de José Hernández Nava, autor de la presente tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional, estuvo constituido por:

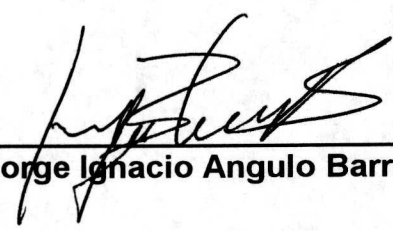
PRESIDENTE: _____


Dra. Reyna Moguel Viveros

ASESOR: _____


M. en C. Jorge Hernández

ASESOR: _____


M. en C. Jorge Ignacio Angulo Barredo

DEDICATORIA

A mis hijos José Alejandro, José Emiliano y seres queridos por su gran condescendencia por todo el tiempo que este trabajo les robo.

"Entre las paginas de este documento están ustedes que siempre donde quiera que me encontraba durante su elaboración estuvieron en mi pensamiento".

"Se encuentra también: el amor, la vida, la soledad y el triunfo del espíritu, el agradecimiento a la vida, por existir gente como ustedes, como todos a los que amo y a los que hacen posible notar la diferencia entre lo común y lo excepcional; y esos seres excepcionales son los que pueblan estas paginas."

De alguna forma , la vida continua;

Y yo aún soy vida.

ADLIH

A mis padres y hermanos

A María

AGRADECIMIENTOS

A los socios, asesores y directivos de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules, por permitirme colaborar con ellos, aprender de ellos, darme su amistad y facilitarme la elaboración de este trabajo, muy en especial a Maximino Hernández-Martínez, Antonio Ruiz Sánchez, Antonio Ruiz Hernández, José Lara, a Mariano, Humberto, Francisco, Feliciano, Marcos y Manuel.

A la Dra. Reyna Moguel Viveros, Directora de la presente tesis a quien doy mis más profundos agradecimientos por el apoyo, confianza y formación académica que me brindó para desarrollar el enfoque del presente trabajo; su apoyo moral y profesional fue uno de los factores mas importantes para llevar a término este esfuerzo.

A los Maestros M. en C. Jorge Hernández y M. en C. Jorge Angulo Barredo por el tiempo dedicado para la revisión de la tesis y por sus valiosas observaciones.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico proporcionado, mediante una beca, para el desarrollo de mis estudios la cual fue de gran ayuda para el buen desempeño de mis actividades académicas y formación profesional.

A conservación Internacional, México A.C en especial al Director General Alejandro Robles Gonzáles y Director Operativo; Efraín Niembro Domínguez por su amistad, estímulo moral e incondicional apoyo para el desempeño de este trabajo.

Al personal de la Sede Regional Chiapas de Conservación Internacional por su incondicional apoyo y participación en alguna de las fases del proceso de elaboración que facilitaron su terminación. Especial mención merecen, Ruth Jiménez Cruz, José Feliciano Domínguez, Julio Cesar Alvarado Rivero, Manuel Villarreal, Humberto Pulido y Jorge Antonio Fonseca Gamboa, por abusar de su tiempo, amistad y confianza al apoyarme en aspectos específicos durante la elaboración de este trabajo.

A Víctor Hugo Hernández Obregón, a quien agradezco el haberme estimulado y apoyado para iniciar los estudios de maestría y por su incondicional apoyo durante su estancia en Conservación Internacional.

A mis compañeros de la generación 1997-1999 por su apreciable amistad y apoyo durante el desarrollo de los cursos de la Maestría, en especial a; Alberto Yamasaky, Lorena Boix, Magdalena de Luna, José Zúñiga y Humberto Reyes.

A los profesores de la Maestría en Desarrollo Rural Regional, les agradezco sus enseñanzas y el compartir con nosotros su experiencia académica.

DATOS BIOGRÁFICOS

José Hernández Nava, nació el 30 de abril de 1960, en Yautepec, Morelos, México. Licenciado en Biología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Se ha desempeñado profesionalmente en instituciones como el Instituto de Historia Natural del Gobierno del Estado de Chiapas y organizaciones no gubernamentales como Conservación Internacional. Su experiencia laboral se centra en el manejo de áreas naturales protegidas y sus zonas de amortiguamiento en la Sierra Madre y Selva Lacandona del Estado de Chiapas.

RESUMEN

José Hernández Nava, Maestría en Desarrollo Rural Regional .

GESTIÓN Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES
EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGANICOS DEL RIO
PERLAS Y MONTES AZULES
Universidad Autónoma Chapingo. Diciembre de 1999

Dr. Reyna Moguel Viveros, Directora de Tesis.

El presente trabajo analiza la situación y estrategias que utiliza la **Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules**, para la gestión de recursos (organizativos, económicos, humanos, etc.) y los factores que influyen en su aplicación para el desarrollo de tecnologías agroecológicas. En realidad se ha realizado una evaluación de su gestión mediante visitas de campo, entrevistas formales e informales, análisis de datos estadísticos, cartografía y una revisión bibliográfica. Los resultados muestran que los logros alcanzados para que la organización promueva y aplique metodologías para un desarrollo sustentable han sido limitados y muestran serias deficiencias en la participación social organizada y las acciones de educación y capacitación de los productores. También sus magros resultados tienen sus causas en la falta de fundamento regional de los diagnósticos en la aplicación de los programas gubernamentales. Es claro que los logros obtenidos por la Asociación en sus procesos de gestión son incipientes, pero nos dan la pauta para el futuro análisis de una estrategia de organización campesina que pueda ser exitosa en la conservación de los recursos naturales.

Palabras clave: Organización social, desarrollo y conservación.

ABSTRACT

José Hernández Nava

**NATURAL RESOURCES MANAGEMENT
A CASE STUDY OF THE RIO PERLAS AND MONTES AZULES ORGANIC
FARM
ASSOCIATION (APORPMA)
December, 1999**

(Under the direction of PH. D. Reyna Moguel Viveros)

This report analyzes the techniques and strategies used by APORPMA for organizational management, economic and human resources, and agroforestry technologies in their projects in and around the Montes Azules Biosphere Reserve. The report also includes an evaluation of the management process carried out via site visits, formal and informal interviews, statistical analysis, mapping and a literature search. This results of this evaluation shows limited success by the APORPMA in the application of their sustainable development methodologies. Furthermore, there was a notable absence of participation in organized social events, educational activities and farmer training. These poor results likely stem from the lack of a well-designed framework for regional diagnostics and application of government programs. It was apparent that the Association was only starting to achieve successes in their projects, nevertheless, the case provides valuable insight as to how a farmer organization can start to make real gains in the conservation of natural resources.

Key words: Conservation, development and social organization.

INTRODUCCIÓN	1
I. GEOGRAFÍA SOCIAL DE UNA TRIPLE S	9
II. PRODUCTORES ORGÁNICOS: UNA MIRADA AL PASADO	29
a) La formación política	30
b) El proceso de transición	32
c) La Unión de Uniones	34
d) La Unión de Uniones y la política de conservación para la Reserva	38
e) Las experiencias de comercialización del café y separación de la Unión de Uniones	39
f) La escisión de la ARIC Unión de Uniones	46
III. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN	49
a) Proceso y estructura interna	50
b) Estrategia de trabajo	54
IV. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN (1976-1994)	69
a) De 1976 a 1989 bases de arranque para la Asociación Orgánica	69
i) Antecedentes crediticios de la Asociación de Productores Orgánicos	70
ii) Apoyos gubernamentales y los procesos de capacitación	70
iii) De la caída de los precios del café al Plan Emergente del Salinismo.	76
b) Las políticas de conservación de los recursos naturales, 1989	76
i) Apoyo a la cafeticultura 1990	79
ii) Fortalecimiento en la capacitación, 1991	81
c) Consolidación de la Asociación de productores Orgánicos 1993 a 1994	83
i) Proyecto de construcción de las oficinas regionales, 1993	83
ii) Proyecto ecología productiva, 1993	84
iv) Proyecto hortalizas, 1993 -1994	86
d) El conflicto armado y los proyectos de desarrollo, 1994-1998	87
i) Proyecto granjas integrales, 1994	89
ii) Apoyo a la Cafeticultura en 1996-1998	93
iii) Programa Cañadas: granjas de cerdos	97
iv) Fondo de apoyo USFWS	98
v) Las organizaciones no gubernamentales 1997-1998	98
V. CONCLUSIONES	103
ANEXO 1	113
BIBLIOGRAFÍA	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la RIBMA y microregión Agua Azul área de influencia de Asociación de Productores Orgánicos	2
Figura 2. Ubicación de la 7 microregiones de la Subregión Cañadas y el área de trabajo	10
Figura 3. Fisiografía de la Cañada del Perlas región de influencia de la Asociación de Productores Orgánicos	11
Figura 4. Dinámica de la unidad de producción de los socios de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas	15
Figura 5. Cobertura forestal, Cañada del Río perlas y comunidades de influencia de la Asociación de Productores Orgánicos	17
Figura 6. Cañada del Río Perlas Imagen de satélite landsat TM 1998	18
Figura 7. Ubicación del área de trabajo, Cañada del Río Perlas Selva Lacandona Chiapas	23
Figura 8. Tenencia de la tierra Cañada del Río Perlas	24
Figura 9. Organigrama de la Asociación de productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules	53

Lista de Cuadros y Gráficas

Cuadro 1. Servicios en las comunidades de las Cañada de Río Perlas	27
Cuadro 2. Comunidades de la Cañada del Río Perlas que tienen agremiados en la Asociación de Productores Orgánicos y sus organizaciones	45
Cuadro 3. Producción del cultivo del maíz por hectárea en la Cañada del Río Perlas	63
Cuadro 4. Costo de producción en el cultivo de frijol	64
Cuadro 5. Costos de producción y mantenimiento de una hectáreas de Pastizal	65
Cuadro 6. Costo de producción en el cultivo de café convencional	66
Cuadro 7. Costo de producción de café orgánico	67
Gráfica 1. Número de socios por año	74
Gráfica 2. Inversión por año	75

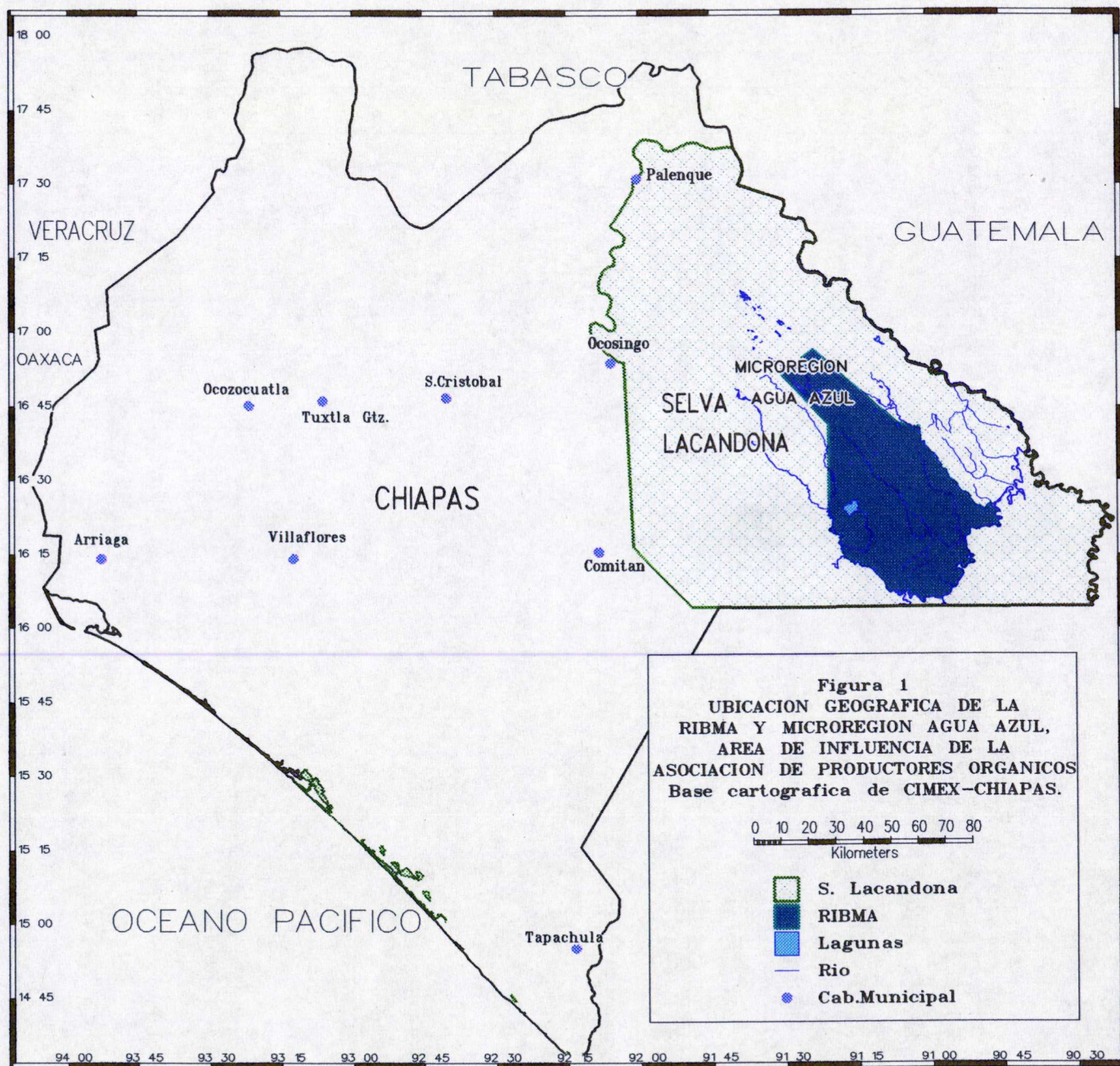
INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se aboca a analizar la situación y estrategias que utiliza una organización formal de productores para la gestión de recursos organizativos (financieros, humanos y técnicos), la administración, capacitación y operación (transferencia y adopción de tecnologías) y comercialización. También se analizan los factores que influyen en su aplicación para el desarrollo de tecnologías agroecológicas.

Dicha asociación, llamada **Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules**, surge en la microregión Agua Azul de la Selva Lacandona¹, Municipio de Ocosingo. A través de su figura asociativa promueve la producción agroecológica y el desarrollo. Nace por la fracturación de la base social de la ARIC Unión de Uniones y es influenciada por los programas de desarrollo que fomenta el Gobierno Estatal y Federal como medida para la conservación de la Reserva Integral de la Biosfera Montes Azules (RIBMA) que fue decretada en 1978, dado que la microregión donde se sitúa es considerada como una zona de amortiguamiento (Figura 1).

En los años de 1980 a 1990 el gobierno con su programa de protección y desarrollo para la RIBMA, promueve la cafecultura mediante el Instituto

¹ La Selva Lacandona en el estado de Chiapas es una región amplia de alrededor de 1,800,000 ha. Forma parte del Gran Petén Centroamericano, junto con las selvas de Campeche, Quintana Roo, el Petén Guatemalteco y Belice. Dichas selvas conforman uno de los macizos forestales más importantes de Mesoamérica en términos de diversidad biológica y regulación climática. La Selva Lacandona está dividida en cinco subregiones; Norte, Comunidad Lacandona, Marqués de Comillas, Margaritas y Cañadas. Cada una de ellas presentan diferencias en la composición étnica y procedencia de su población, en los procesos de colonización y asentamiento, en el nivel de integración con los centros urbanos y en los niveles de desarrollo de las vías de comunicación infraestructura y servicios.



Mexicano del Café (INMECAFE) en la región Selva. En 1991 un Ingeniero agrónomo llamado Maximino Hernández Martínez, en calidad de asesor técnico de la ARIC Unión de Uniones, promueve la capacitación y aplicación de tecnologías agroecológicas para la producción de café orgánico.

A principios del gobierno de Salinas de Gortari las políticas del gobierno que fomentaron las organizaciones campesinas locales se inclinaron por apoyar las Sociedades de Solidaridad Social² (S.S.S o como comúnmente se les llama "Triples S") en lugar de seguir fomentando las organizaciones regionales de segundo y tercer nivel³. Esta situación es aprovechada por la incipiente organización iniciada en la microregión Agua Azul, la cual es asesorada por el ingeniero Hernández Martínez, sobre todo en lo que se refiere a café orgánico y en 1994, se consolida legalmente como una Sociedad de Solidaridad Social llamada Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules. Esta Asociación fue constituida en un inicio por 9 ejidos conformados en su mayoría por una población indígena campesina de la etnia tzeltal que provienen del Alto Bloque

² Son el tipo de organización que más recientemente se han formado y han empezado a extender paulatinamente, este fenómeno es, en gran medida, un reflejo de la situación regional, si en un principio las grandes organizaciones se formaron y crecieron por la demanda y lucha por la tierra, actualmente las demandas de un sector importante de la población son la producción. (El decreto de creación de Empresas de Solidaridad fue publicado el 4 de diciembre de 1991. Se trata de un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social).

³ Las "*figuras asociativas*" se expresan en las diferentes leyes que regulan la actividad rural y se dividen de acuerdo a su régimen legal, el cual está determinado por la *calidad* de los miembros que legalmente pueden formar parte de cada figura asociativa y las funciones que están autorizadas a realizar. El Régimen Civil regula a los productores en su calidad de ciudadanos o sujetos de derecho. De acuerdo con el Código Civil todas las personas físicas y morales tiene todos los derechos para asociarse con el fin de coordinar sus acciones, hacerse representar y defender sus intereses gremiales. Dentro de este régimen tenemos a las figuras asociativas llamadas de primer nivel (Asociaciones), segundo nivel (Uniones) y tercer nivel (Confederaciones, Unión de Uniones). Su base jurídica es la Ley de Asociaciones Agrícolas de 1932 y la Ley de Asociaciones Ganaderas, son organizaciones mixtas y pueden agrupar a propietarios privados con ejidatarios (Rello. F. 1990:19)

Central de Chiapas y donde la temperatura promedio es de 18° centígrados, ya que la altura media sobre el nivel del mar rebasa los 1800 m. situación por la cual se conoce como *"tierra fría"*.

La característica formal de esta organización es que se ha constituido a partir de un discurso en que define y promueve la conservación de los recursos naturales y el cual ha empleado para la gestión de recursos organizativos enfocados a la aplicación de tecnología agroecológicas tales como la agroforestería, diversificación de cultivos y agricultura orgánica.

Sin embargo, la conservación de los recursos naturales ha sido una práctica que los socios están muy lejos de lograr ya que han tenido graves problemas de organización y capacitación. En realidad, los socios no tienen un real convencimiento de su discurso ecologista, sin embargo, el interés por los financiamientos internacionales parecieran ser un motor que mueve a los productores a organizarse formalmente y a ir adquiriendo progresivamente un convencimiento sobre el cuidado de sus recursos naturales. Esta situación se ha fomentado por los programas del gobierno que están apoyando proyectos enfocados al desarrollo sustentable para la preservación de la Selva.

En este contexto tanto nacional como internacional de los programas de desarrollo para la preservación de la Selva, es muy complejo el análisis de la Asociación de Productores Orgánicos debido a la problemática socioeconómica actual ocasionada por el movimiento zapatista, estallado en 1994, movimiento al cual la Asociación permaneció al margen pero que de una u otra manera se

vio afectada. En la actualidad, producto de los mencionados acontecimientos se ha provocado una desintegración social entre los diferentes grupos organizados. A pesar de ello la Asociación de productores orgánicos del Río Perlas, aún persiste en su afán de gestionar y desarrollar proyectos enfocados a la producción orgánica y sustentable.

Sin embargo, no sólo las problemáticas internas y locales afecta la aplicación y el buen funcionamiento de los proyectos de desarrollo que logra gestionar la Asociación. Las instituciones de gobierno también han jugado un papel muy importante con sus acciones de inversión en los programas de desarrollo, los cuales han presentado graves limitantes en el aparato logístico, métodos de transferencia de las tecnologías y el cumplimiento de los compromisos, repercutiendo gravemente en los múltiples fracasos de los proyectos de desarrollo y consecuente destrucción de los recursos naturales de la Selva.

Al respecto el Subcomité Especial del COPLADE para la Selva Lacandona señaló en un documento de evaluación de las inversiones del Banco Mundial que se realizaron en la Selva Lacandona durante el período de 1992-1994, cuando se trató de señalar las deficiencias del Programa de Desarrollo y Conservación de la Selva Lacandona que:

“...Las deficiencias en el método de transferencia de tecnología se reflejan en el tipo de asistencia técnica aportada por el equipo, la cual se caracteriza por no ser regular, ni participativa, ni sistemática, divorciada de los objetivos del proyecto y desprovista de un sentido educativo en el campo de la adopción de nuevos conocimientos por parte de los productores y los procesos de aprendizaje consecuentes. La organización operativa es deficiente en el sentido de que la estructura logística orgánica de la mayoría de las dependencias no está adaptada a las condiciones en que se desarrollan los proyectos del

Programa de Desarrollo y Conservación de la Selva Lacandona (PCyDSL), por lo que pierde funcionalidad, y durante la fase de ejecución y operación de los proyectos pierde fluidez, lo cual impacta de manera muy significativa en el desarrollo de los proyectos en la Selva y en el consecuente incumplimiento de compromisos adquiridos por la (dependencia oficial) ejecutora. Las limitantes más graves evaluadas en este apartado son el método de transferencia de tecnología, el aparato logístico y el cumplimiento de compromiso.”. (Citado por, Márquez, C. Avalos, C., 1997))

Estas consideraciones demoledoras del COPLADE sobre el PCyDSL conjuntadas con las limitadas capacidades de gestión de los productores ya sea por sus condiciones socioeconómicas y por la cultura política de la zona, ayudan a sustentar el análisis de los factores que condicionan la actitud de los socios frente a la promoción del desarrollo de su organización y de sus comunidades.

Sabemos que la estrategia de gestión y los recursos obtenidos no han garantizado el funcionamiento de proyectos y la adopción de las tecnologías agroecológicas, por lo tanto ante la mencionada problemática se considera importante conocer, analizar y evaluar las estrategias de gestión que ha utilizado la asociación para la obtención de recursos, sus proyectos de inversión y los factores que han determinado el éxito o fracaso de la transferencia y adopción de estos proyectos de desarrollo.

De dicha evaluación puede surgir una contribución para fundamentar políticas y estrategias operativas a seguir con asociaciones u organizaciones afines a la mencionada, para el buen funcionamiento de los proyectos de inversión y la adopción de tecnologías agroecológicas, el cambio de actitud hacia el desarrollo sustentable y la conservación de los recursos naturales.

En el presente trabajo, la evaluación y análisis se enfocan a los proyectos específicos de desarrollo regional gestionados ante las diferentes dependencias de gobierno y aplicados por la Asociación de Productores Orgánicos. Dicha evaluación se ha realizado a partir de los datos de campo obtenidos durante 1997 a 1999, tomando en cuenta los siguientes indicadores: a) la utilización del financiamiento; b) resultados del desarrollo de los proyectos; c) el impacto en la asociación y sus agremiados. Asimismo se analizó la estrategia de trabajo de la asociación desde los siguientes aspectos: Gestión de recursos organizativos (financieros, humanos y técnicos), la administración, Capacitación, operación (transferencia y adopción de las tecnologías) y Comercialización.

El aspecto metodológico, consistió en la estimación, análisis y reflexión en torno a los objetivos y metas según lo planteado en los proyectos productivos. Para realizar dicha evaluación se analizó el cumplimiento de los objetivos físicos y del plan de trabajo inicialmente planteado, la aplicación del financiamiento, la operación, la continuidad de los proyectos productivos y los principales problemas en la planeación, programación y administración.

La instrumentación y desarrollo de las actividades para la evaluación de los proyectos fue realizado mediante el trabajo de campo abordando los diferentes puntos planteados. La evaluación se realizó mediante la revisión bibliográfica, análisis de datos estadísticos, cartografía y visitas de campo, entrevistas formales e informales con los socios beneficiados, los promotores, técnicos y asesores responsables, así como con autoridades actuales y pasadas de la

Asociación, que reflejaron el punto de vista de los campesinos indígenas sobre los distintos puntos a analizar.

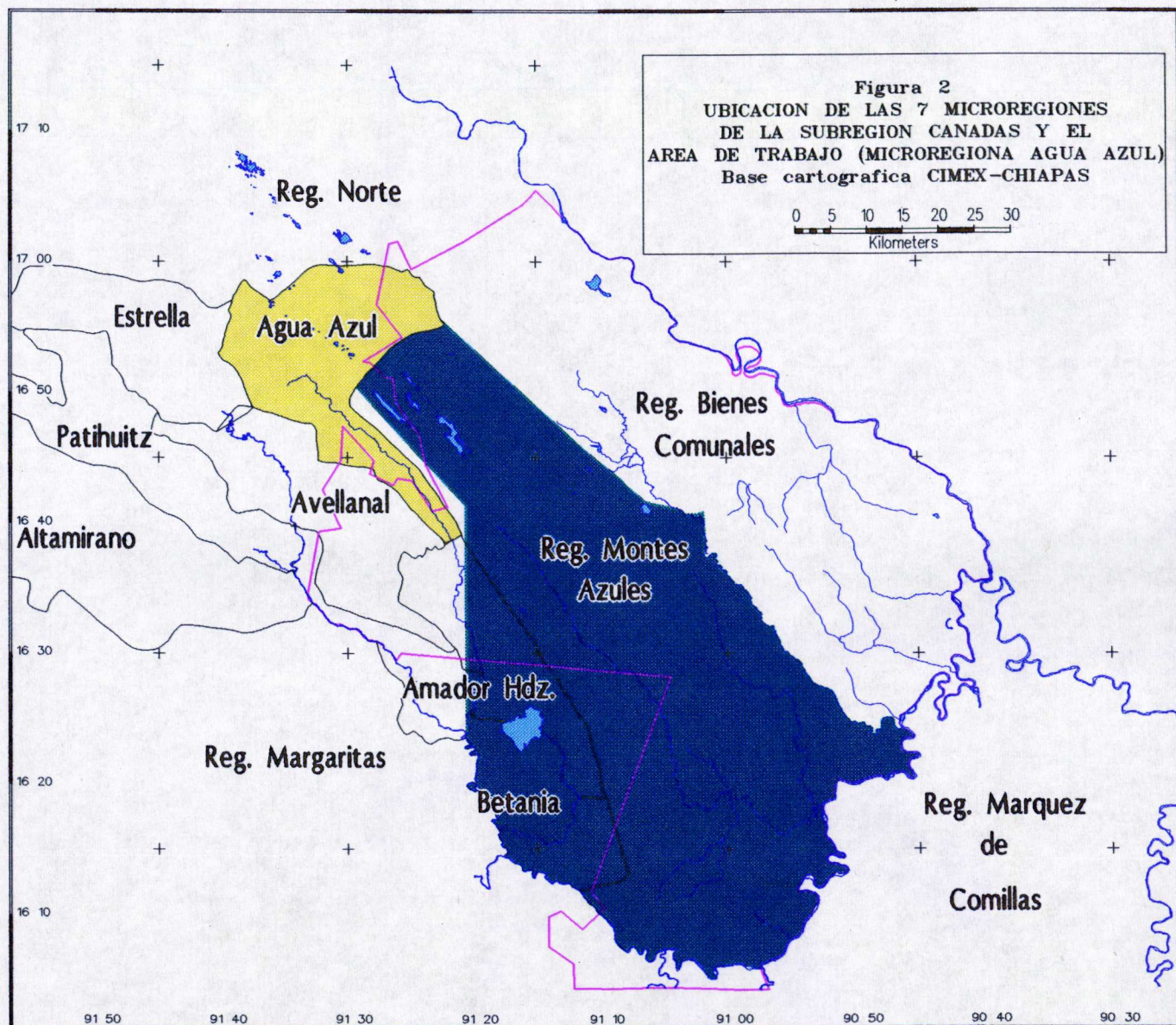
El trabajo analiza el período de 1976 a 1989 cuando los líderes de la asociación y socios, aun pertenecían a la Unión de Ejidos⁴ Agua Azul, la Quiptic Ta Lecubtesel, y el de 1990 a 1998 período en el cual se inició la formación y constitución de la Asociación de Productores Orgánicos justo cuando se recibió la inversión del gobierno federal para el Programa de Desarrollo en la Selva Lacandona.

⁴ "La asociación de varios ejidos da lugar a la constitución de uniones de ejidos. Estas cuentan con personalidad jurídica propia y son sujetos de créditos preferenciales para la banca nacional: entre sus objetivos legales están los de contratar créditos, realizar inversiones productivas, desarrollar organismos de crédito, comercialización y asistencia técnica, y, en general, desarrollar a favor de sus asociados todas las actividades económicas distintas a la explotación directa de la tierra. Las uniones de ejidos son la figura asociativa más importante para los productores ejidales y la más numerosa entre las organizaciones rurales de segundo nivel en general. Asimismo, son un espacio privilegiado para el desarrollo de formas colectivas de trabajo en diversos eslabones estratégicos de la cadena agrícola-agroindustrial"(Gordillo y Block, 1988:146).

I. GEOGRAFÍA SOCIAL DE UNA TRIPLE S

Las Cañadas es una de las cinco subregiones en que se divide la Selva Lacandona, dicha subregión esta ubicada en la parte Sudoeste de la Selva Lacandona en el Estado de Chiapas y conformada, a su vez, por siete microregiones que podemos observar en la Figura 2: Amador Hernández, Avellanal, Estrella, Betania, Patihuizt, Altamirano y Agua Azul. Las microregiones de las cañadas, geológicamente presentan un relieve altamente accidentado formado por mesetas⁵ y crestas de pliegues altitudinales formados por rocas calizas y dolomitas con un rango altitudinal de 1100 a 1400 metros sobre el nivel del mar; las depresiones⁶, en cambio, se forman por planicies aluviales y valles íntermontañosos, que están dentro del rango altitudinal que va desde los 600 a 700 metros sobre el nivel del mar. En efecto, en la Figura 3 vemos la cañada del Río Perlas en la microregión Agua Azul donde podemos apreciar esta fisiografía que se caracteriza por ser montañosa, formada por sierras altas plegadas en dirección Noroeste-Sudeste, con altos paredones rocosos asociados con valles y cañadas, mostrando en las partes bajas donde corren los ríos, terrenos planos y lomeríos suaves, ubicándose algunos valles estrechos donde se encuentran asentados los poblados. En Las Cañadas, la milpa en Roza, Tumba y Quema fue la actividad fundamental que permitió la

⁵ Meseta: Localizada en crestas de pliegues altitudinales formada por rocas calizas de dolomitas en el rango altitudinal de 1100 a 1400 metros sobre el nivel del mar (García G y Lugo H.1992)



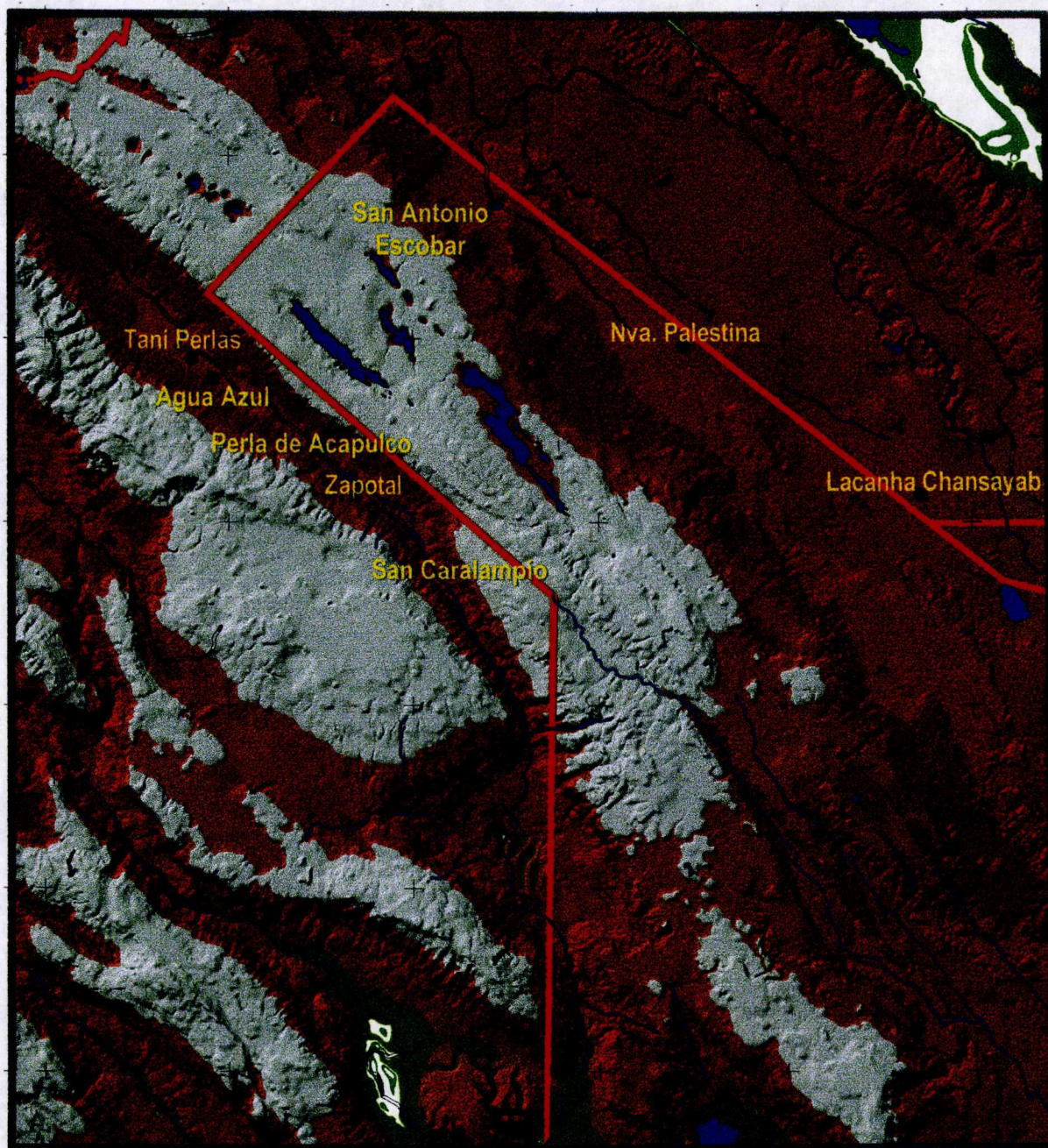
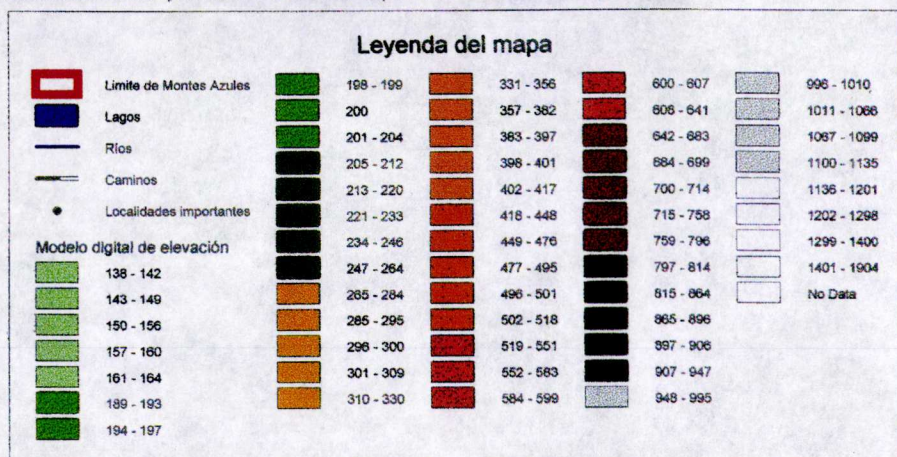


Figura 3

**FISIOGRAFIA DE LA CAÑADA DEL PERLAS,
REGION DE INFLUENCIA DE
A ASOCIACION DE PRODUCTORES ORGANICOS.
Modelo Digital de Elevación.**

**Conservation International México, A.C.
Programa Chiapas
Proyecto de Monitoreo Regional**



**Elaborado por: LAIGE- ECOSUR, San Cristóbal
Basa en Carta topográfica INEGI, Esc. 1:50,000**

supervivencia de la población emigrante⁷ de la zona fría a tierra caliente y ha sido la base para el posterior desarrollo de otras actividades productivas. Sin embargo, dada las características de la baja fertilidad de los suelos y el carácter orgánico del ciclo de nutrientes en estas condiciones tropicales húmedas, la racionalidad técnica del sistema se sustenta en la necesidad de un período de descanso o barbecho de los terrenos por un tiempo más largo que el periodo de cultivo, para que se restablezcan las condiciones mínimas de fertilidad que aseguren la productividad del trabajo y de los cultivos (Márquez, 1988).

Lo anterior implica que para mantener una hectárea de cultivo se necesita de 4 a 6 hectáreas en descanso rotativo, hacia las áreas de acahuals o de vegetación secundaria que se expandieron rápidamente desde que empezaron a llegar los colonos de la zona fría a la Selva.

La tecnología utilizada para la producción agrícola se ha basado en el conocimiento tradicional de su etnia, la Roza-Tumba-Quema de las tierras frías, pero principalmente el adquirido en las fincas ganaderas y cafetaleras, primeras unidades de producción que abrieron el camino de la Selva cuando los miembros de la Asociación eran peones acasillados⁸.

⁶ Depresiones: Planicies aluviales, estructurales, valles intermontanos y valles montañosos (García G, y Lugo H. 1992).

⁷ Es a partir de los años 50, después de ser cancelados los aprovechamientos forestales en la región por el gobierno, cuando se incrementa el proceso de poblamiento campesino, y las áreas arboladas se ven fuertemente afectadas, en la Selva.

⁸ "Así se denomina a los campesinos que trabajan en la finca o hacienda y viven permanentemente en la misma, para lo cual el patrón y propietario les presta una parte de sus tierras para que siembren sus milpas y otra en donde establezcan sus casas. En la región los acasillados establecían sus casas en un solo lugar, por lo que constituían un pequeño poblado dentro de las fincas. De aquí se produjo el modelo de asentamiento

De manera general, puede decirse que antes de 1994 existían en las Cañadas dos tipos de unidades de producción: las fincas que funcionaban como empresas y las pequeñas explotaciones de subsistencia campesinas que en realidad conforman la base económica de las organizaciones de productores.

Aunque dentro del sector agrícola existe una gran heterogeneidad entre los productores (en los aspectos ecológicos, sociales, económicos y culturales), se ha caracterizado a la población de la Selva Lacandona como pequeños productores que producen fundamentalmente a un nivel de subsistencia e infrasubsistencia⁹.

El sector agrícola de subsistencia de esta Cañada esta constituido por productores que trabajaban con un bajo nivel tecnológico, ocupan importantes superficies de tierra de labor y en gran medida se encuentran excluidos de los beneficios del sistema económico. Estos productores utilizan tecnología tradicional que carece de capital para el desarrollo de su actividad agropecuaria y están sujetos a la extracción de sus excedentes a través de relaciones de intercambio desigual, lo que no les permite acumular capital para salir de su situación de pobreza.

Las unidades agrícolas campesinas que se formaron durante el proceso de colonización en La Cañada del Río Perlas siempre han tenido presencia en la

humano que predomina en la región, que se caracteriza por ser pobladores de menos de 500 habitantes." (Legorreta, 1995:41)

⁹ La categoría del sector agrícola campesino que maneja CEPAL incluye productores de subsistencia e infrasubsistencia, estacionarios. Estos últimos quedarán fuera del concepto de agricultura de subsistencia que se usa en este trabajo en cuanto a la superficie arable por explotación, pero no en cuanto a los demás aspectos.

ciudad de Ocosingo y las áreas cercanas extendiendo su influencia hacia el resto de la región a través del mercado de trabajo y de los mercados regionales del café y del ganado. En el Figura 4 se muestra la dinámica de los sistemas de producción de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules para la comercialización y extracción de los recursos naturales.

La estrategia de reproducción de estas unidades agrícolas campesinas implica la combinación de diversas actividades productivas las cuales pueden apreciarse para el caso de los agremiados de la Asociación del Río Perlas en la Figura 4 siendo los principales sistemas de producción: 1.- Maíz-fríjol-calabaza (autoconsumo), 2.- Café (venta), 3.- Ganadería bovina extensiva (venta), 4.- Ganadería porcina (venta), 5.- Ganadería de solar: aves y cerdos (autoconsumo y venta local), 6.- Granjas de cerdos e integrales (aves-cerdos-peces-borregos), 7. Hortalizas familiares y colectivas (autoconsumo y venta).

Dependiendo de cómo se articularon estas actividades fue que resultaron las diferentes estrategias campesinas de supervivencia presentes actualmente en La Cañada del Río Perlas y las usadas por los agremiados de la Asociación.

La configuración de sierras y cañadas con suelos caracterizados por un contenido de rocas calizas y suelos delgados en fase lítica orgánica de texturas finas y con fuerte susceptibilidad a la erosión ha sido la barrera natural que han limitado fuertemente las actividades productivas de los pobladores. Sin embargo, el avance de la frontera agropecuaria en los últimos años es

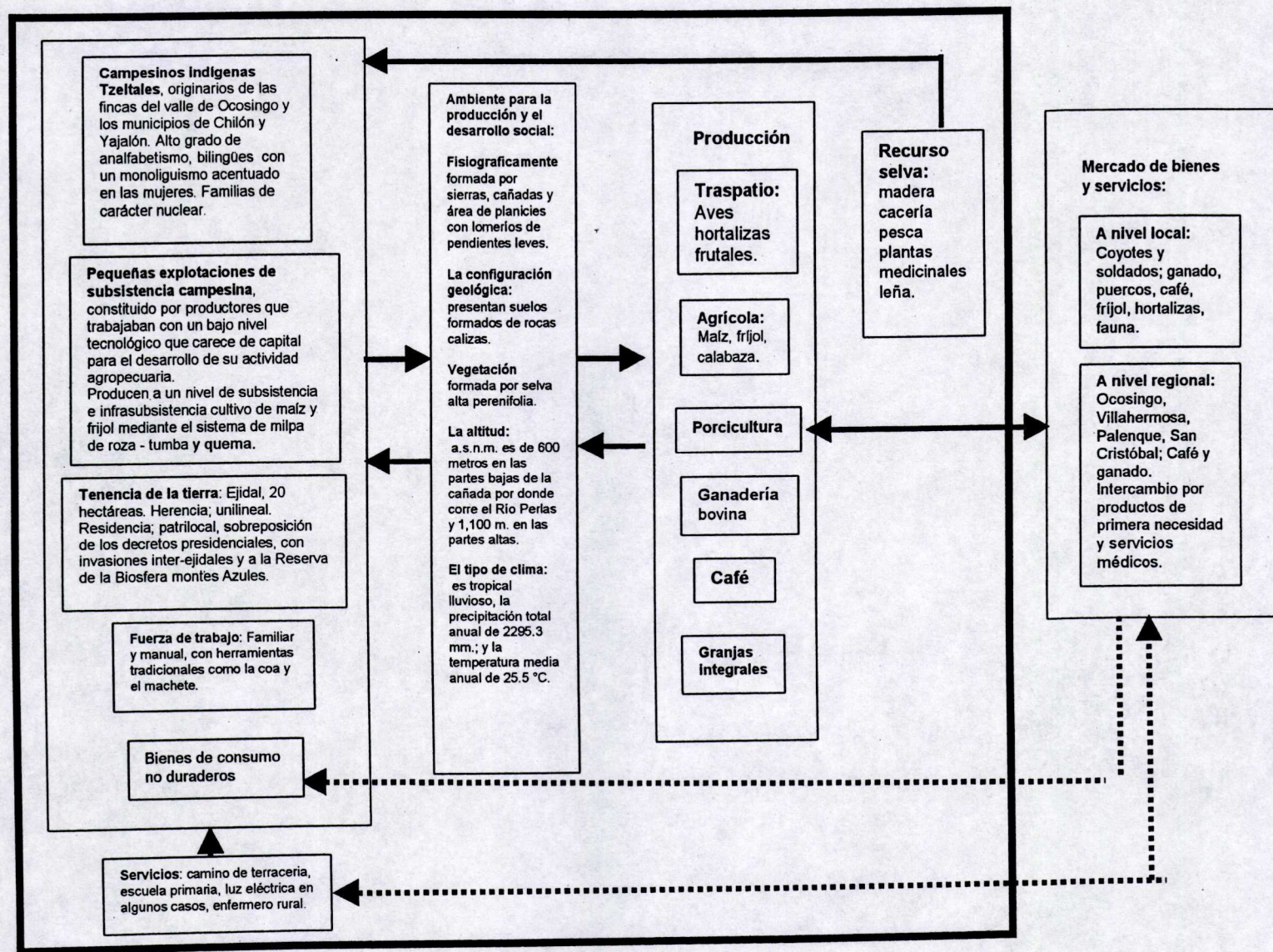


Figura 4. Dinámica de la unidad de producción de los socios de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas

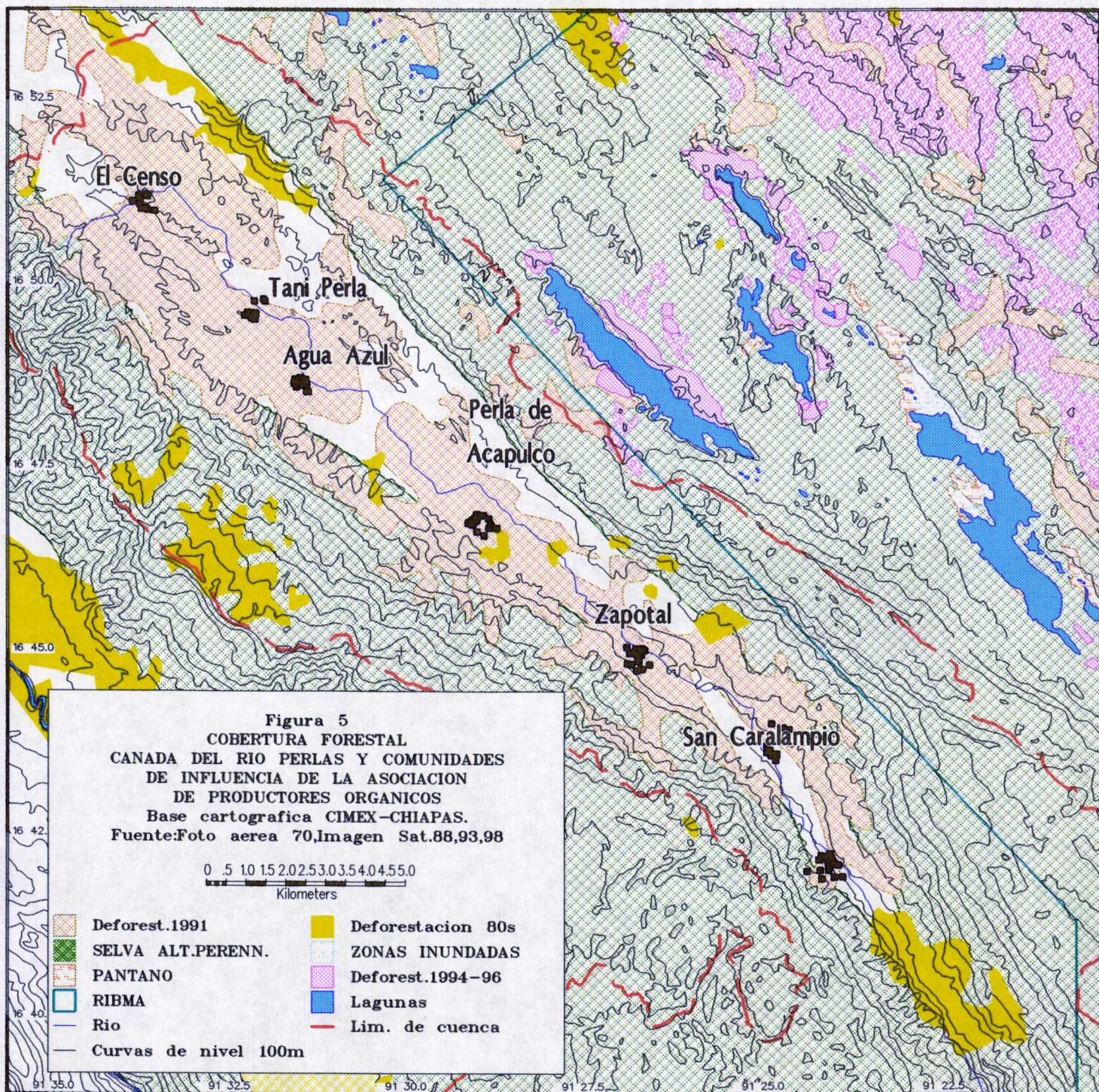
indiscutible y por ende se ha presentado un fuerte deterioro de los recursos naturales como se podrá apreciar en análisis de las figuras subsecuentes.

Al analizar la Figura 5, se puede observar cómo han sido aprovechados los recursos naturales en la cañada del Río Perlas por sus colonizadores, con las diferentes formas de uso del suelo. Las áreas con pendientes más pronunciadas aún se mantienen cubiertas con sus masas forestales, lo cual obedece a lo difícil e inaccesible del terreno para su uso agrícola, sin embargo el uso de los recursos naturales¹⁰ en esas áreas es una práctica común al ser los sitios que provee de leña, madera para las viviendas y animales silvestres para el autoconsumo o comercialización con elementos del ejército nacional, los cuales se han instalado de manera definitiva en la zona desde 1994.

También se puede apreciar el uso extensivo de toda el área de planicies y lomeríos con pendientes leves las cuales han sido prácticamente deforestadas y usadas para la ganadería, cafecultura, cultivo de básicos y vivienda como lo muestra la despigmentación que padecen estas formaciones geológicas en la fotografía de satélite de la Figura 6.

Al ser cancelados los aprovechamientos forestales en la Selva Lacandona, por el gobierno fue cuando se incrementó el proceso de poblamiento campesino en Las Cañadas, y las áreas arboladas se ven fuertemente afectadas. Las fincas y

¹⁰ La vegetación predominante es de selva alta perenifolia de Canshan (*Terminalia Amazonia*) con especies de valor comercial como el cedro y la caoba, en algunas zonas de transición se encuentran bosques mesófilo principalmente en áreas con altitud de 1400 msnm (López 1980). La fauna de la región también cuenta con una gran diversidad de especies en los distintos grupos taxonómicos, características de las Selvas altas perenifolias.



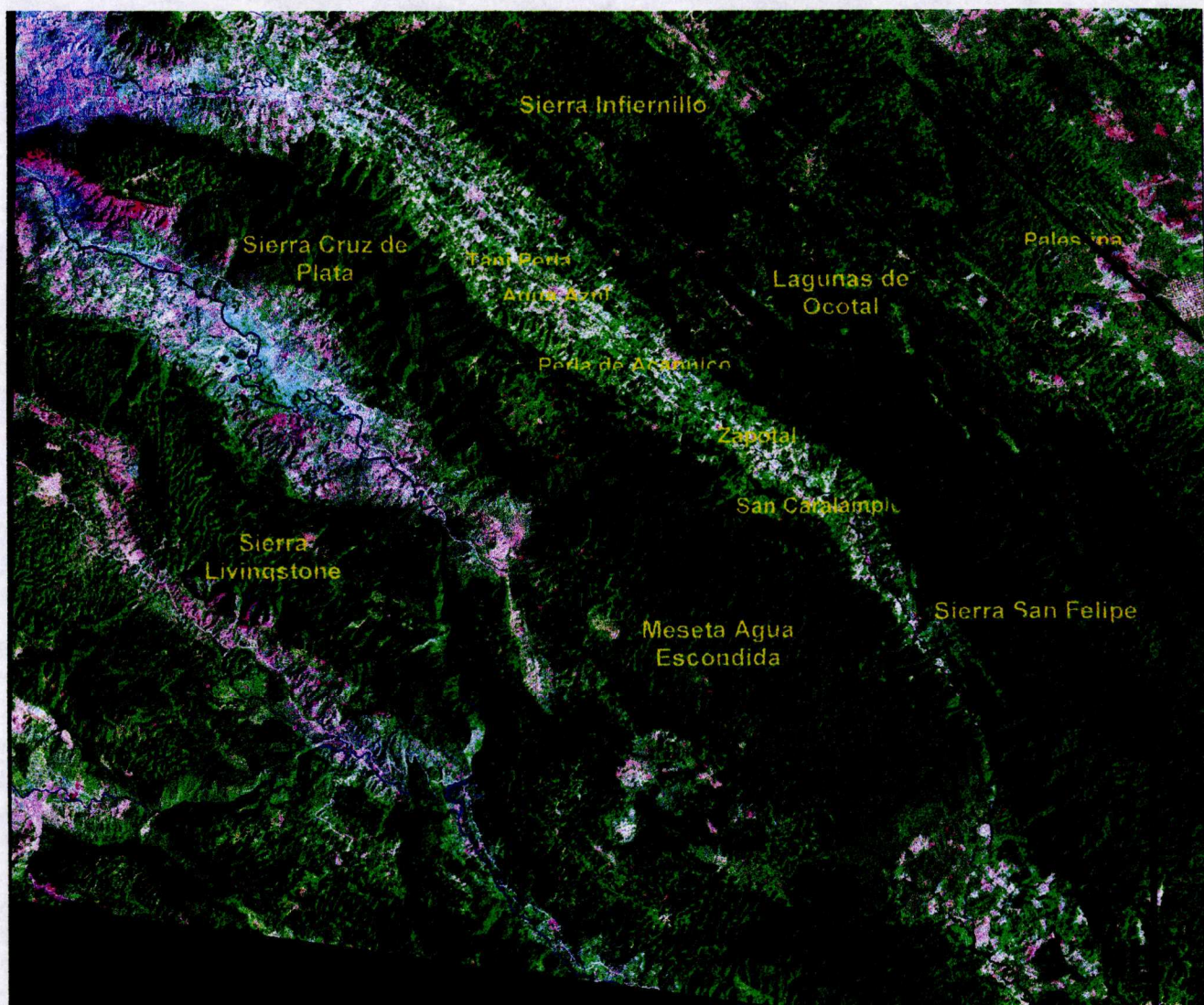


Figura 6.

CAÑADA DEL RIO PERLAS
IMAGEN DE SATELITE LANDSAT TM 1998
Realce en falso color bandas 7,5,4

Conservation International México, A.C.
Programa Chiapas
Proyecto Monitoreo Regional.

Clasificación preliminar no supervisada

- Cobertura forestal**
- Vegetación secundaria (arbórea o arbustiva).**
- Agricultura**
- Cuerpos de agua**

ranchos inician una expansión de las actividades ganaderas incrementando las áreas de pastizal y las unidades campesinas abren amplias áreas al cultivo de maíz y frijol mediante el sistema de milpa de roza - tumba y quema.

Una de las actividades agropecuarias que desde un inicio desarrollaron los colonizadores de Las Cañadas fue la cría de cerdos, considerándose de las actividades más importantes en los primeros años de la colonización, debido a que por medio de estos fue como pudieron darle un valor monetario a la producción de maíz, la cual Márquez (1988) lo describe de la siguiente forma:

"La venta de la fuerza de trabajo no era posible ante la lejanía de los centros urbanos demandantes de mano de obra que también limitaba la comercialización del maíz la forma en que se resolvió este problema fue engordando puercos con los excedentes de maíz, de esta forma se valorizaba la producción de maíz al vender la carne de cerdo con la ventaja que los cerdos se podían desplazar por su propio pie o llegaban los compradores de los Altos, principalmente de San Cristóbal de Las Casas, hasta las comunidades a comprar los puercos".

Esta fue la principal forma de capitalización que les permitió a los colonos una acumulación para posteriormente comprar ganado bovino.

La expansión de la ganadería bovina fue un fenómeno importante que se vio influenciado por el lugar de procedencia de los colonizadores, los cuales procedían de fincas ganaderas y cafetaleras ubicadas en los municipios de Ocosingo, Chilón y Yajalón principalmente. Los campesinos que colonizaron Las Cañadas vieron a la ganadería bovina como el camino más fácil para capitalizar la unidad de producción y una forma sencilla de alejarse de la producción de subsistencia, además no necesitaban contar con capital propio

para ser ganaderos, ya que si tenían terreno trabajaban "a partir"¹¹ con los rancharo de la zona de Ocosingo principalmente.

En los años de 1970 a 1980 el INI y la SARH, SDR y BANCRIISA promovieron fuertemente la ganadería bovina lo cual también contribuyó para el proceso de deforestación de la selva al abrir nuevas áreas de pastizales. Con relación a esto Villafuerte, García y Meza mencionan lo siguiente;

"Este acelerado crecimiento de las áreas de pastizales ocurre a costa de la superficie forestal que se reduce drásticamente durante el periodo 1970 - 1980. de acuerdo a las fuentes censales, en 1970 Chiapas contaba con un millón 946 mil hectáreas de pastos (naturales y cultivados); sin embargo, en 1976 se reporta una superficie de 2 millones 264 mil hectáreas (Velasco, 1976:51), esto significa un incremento absoluto de 318 mil hectáreas en el periodo." (1997:25)

Como se puede desprender de la cita anterior es claro que la ganadería tuvo un fuerte impacto en la Selva, lo que produjo, entre otras cosas, una gran deforestación.

Además de la ganadería, el otro cultivo importante en Cañadas es el café el cual ha sido el principal producto comercial de las comunidades desde los primeros 10 años de la colonización. Los campesinos que lo cultivaban aprendieron las técnicas de cultivo de las fincas de donde salieron y por difusión del conocimiento de unas comunidades a otras.

El sistema del café se realiza en la microregión, con sombra natural en terrenos donde se han derribado árboles de la selva alta perennifolia, la plantación se

¹¹ "A partir" es la forma local de un contrato entre productores que en otros lados se denomina "a medias" y que consiste en que el ganadero poner el dinero para la compra de ganado y el campesino pone la pradera y lo cuida, lo engordan hasta torete y lo venden, repartiendo en partes iguales la ganancia.

hace de forma rústica bajo los árboles sin marcos definidos y sin establecer viveros. En este sistema no aplican insumos industriales, el manejo se reduce a limpias, agobios, podas y deshijes en forma mínima, por lo que los rendimientos son bajos con una producción¹² de 7 quintales por hectárea en promedio. Las parcelas se ubican en los pies de monte y en menor grado en las lomas y laderas.

Cabe señalar que el sistema de reproducción campesina predominante en las Cañadas esta formado por la producción de maíz, café y ganadería. De la milpa se obtienen los principales alimentos para la subsistencia de la familia, mientras que el ganado y el café aportan los ingresos necesarios para cubrir otras necesidades como: ropa, calzado, medicamentos, transporte, herramientas y artículos varios.

Sin embargo, la ganadería ha sido motivo de una gran deforestación de los valles aluviales y la mayor parte de los cultivos de café está colocado en un rango altitudinal totalmente marginal, ya que para producir el aromático de altura y entrar por esta especificidad al mercado orgánico, no reúne los requisitos por lo tanto difícilmente podrán hacer uso de los nichos del mercado solidario.

La disposición de servicios está condicionada por las características geográficas y generales de cada ejido, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo de la cañada a orillas del Río Perla, ocupando los sitios donde las

¹² Dato obtenido de los expedientes técnicos de campo de la Asociación de Productores

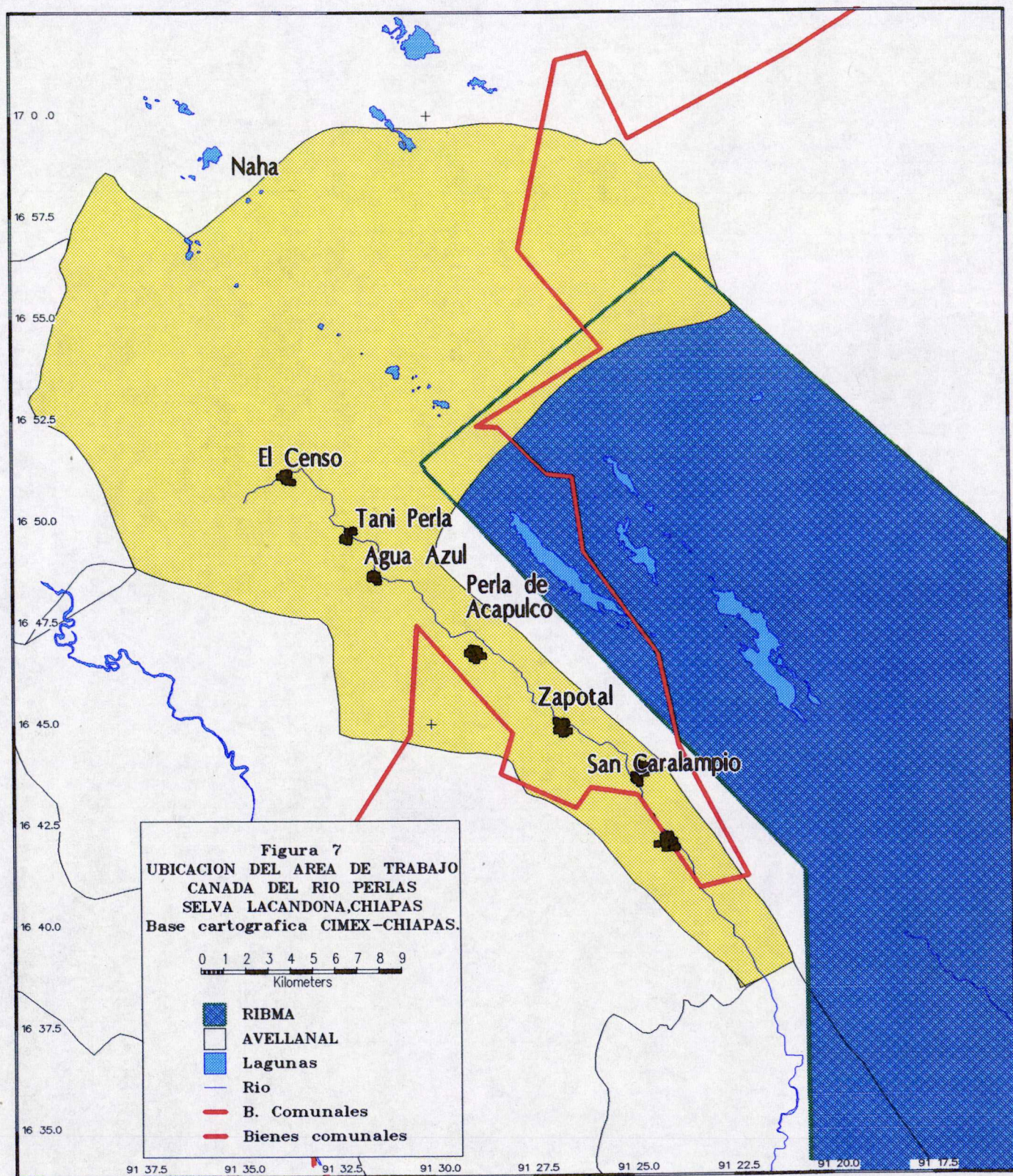
condiciones topográficas y presencia de agua facilitaron la instalación de sus viviendas y áreas de convivencia social, educativas y religiosas.

La Figura 7, nos muestra la ubicación geográfica de los asentamientos donde viven los ejidatarios que conforman la triple S del presente estudio en la microregión Agua Azul. Estos asentamientos están ubicados a lo largo del río Perlas, el cual drena una angosta cañada de Noroeste a Sureste. De igual forma en la figura 6, podemos observar cómo La Cañada del Río Perlas se forma por los levantamientos de la Sierra Cruz de Plata e Ibarra al Oeste y los relieves de mesetas y depresiones formadas por la laguna de Ocotil las cuales están ubicadas al Este. La altitud sobre el nivel del mar es de 600 metros en las partes bajas de la Cañada por donde corre el Río Perlas y 1,100 metros en las partes altas¹³.

En la Figura 7 se pueden ver los límites de la Reserva –dibujados en verde–; los de la Comunidad Lacandona –en color morado; y los de la microregión Agua Azul –dentro del área color amarillo–. También se puede apreciar la colindancia con la Reserva lo cual ha sido parte fundamental en la estrategia de gestión que ha promovido y le ha proporcionado a la Asociación un estatus privilegiado garantizando la obtención de recurso económicos y organizativos.

Un nuevo acercamiento a la microregión se presenta en la Figura 8, la cual muestra la gran complejidad de la problemática agraria ya que los límites de los

Orgánicos del Río Perlas, elaborados en el periodo agrícola de 1998.



terrenos de la Reserva de la Biósfera de Montes Azules, de los ejidos de La Cañada del Río Perlas y de La Comunidad Lacandona se empalman notablemente, debido a la sobre posición de los decretos presidenciales, a las invasiones ínter ejidales y a la Reserva. Perla de Acapulco, Taniperla, San Antonio Escobar y San Caralampio son ejidos ubicados en parte de los terrenos de la Comunidad Lacandona y de la Reserva de la Biósfera de Montes Azules. El ejido Zapotal, de igual forma, además de tener tierras en los lugares mencionados, han invadido y solicitado ampliación allí mismo.

La problemática con relación a la tenencia de la tierra también jugó un papel muy importante para la deforestación de la Selva, ya que esto indujo a los campesinos a desmontar y establecer milpa en un principio, para demostrar la posesión de la tierra y solicitar su posesión como terreno ejidal y lograr su regularización.

Esta ubicación geográfica es el marco microregional en el que se desenvuelve la Triple S de Los Productores Orgánicos de La Cañada del Río Perlas en la microregión Agua Azul. Los rangos de latitud Norte son de 16° 59' 22" y 16° 38' 20", mientras que los de Longitud Oeste son 91° 39' 55" y 91° 20' 47". La microregión Agua Azul colinda al Norte con las comunidades Lacandona de Naha y Metzabok, al Este limita con la Reserva Integral de la Biósfera Montes Azules y la Comunidad Lacandona. Al Sur con la cañada de Amador Hernández y al Oeste con las microregiones llamadas Estrella y Avellanal (Figura 2).

¹³El clima predominante es $Aw^2(w)(i''')g$ cálido subhúmedo con un período corto de sequía.

La distribución de las viviendas en los ejidos a los cuales pertenecen los miembros de la Asociación que se están analizando, se encuentra de manera dispersa y a la orilla de la pista aérea -en el caso de existir- como en San Caralampio y Taniperlas. Cabe aclarar que la planeación de esta distribución fue mínima y se desarrollo sobre la base de acuerdos elementales de convivencia social cuando se crearon los ejidos.

En el Cuadro 1 se resumen los principales servicios con que cuentan los ejidos a los cuales pertenecen los socios de la Asociación de Productores Orgánicos; la vivienda características es de tabla, con piso de tierra, techo de palma, lámina de zinc ó de cartón. La mayoría no cuenta con letrinas y utilizan como principal combustible la leña, las condiciones de higiene en las viviendas es deficiente y hay una alta convivencia con animales y defecación al aire libre. El hacinamiento de la población es muy elevado, registrándose un promedio de cinco personas por dormitorio, siendo generalmente la vivienda de un solo cuarto y la cocina¹⁴. Con relación a los servicios de agua entubada sólo los ejidos El Censo, Velasco Suárez, Montelíbano, Taniperla y Agua Azul tienen este servicio y, de igual forma, luz eléctrica. La educación es atendida por medio de la Secretaria de Educación Pública, con el programa de maestros bilingües, monolingües y el de promotores comunitarios. El programa de Educación Indígena para las Cañadas (PEICASEL) atiende los grupos en el ámbito preescolar y de primaria, obviamente con sus deficiencias como la falta

La temperatura media anual va desde los 18.4 ° C a 25.4 ° C con una precipitación anual hasta de 3,367 mm.

¹⁴ Diario de campo de los meses de enero a julio de 1998.

Cuadro 1. Servicios en las comunidades de la cañada del Río Perlas.

Servicios							
Ejido	Comunicación terrestre	Electricidad	Educación	Vivienda	Drenaje	Agua Potable	Salud
Velasco Suarez	si terraceria	si	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	Entubada	Promotor Local
El censo	si terraceria	si	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	Entubada	Promotor Local
Monte Líbano	si terraceria	si	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	Entubada	Promotor Local
TaniPerla	si terraceria	si	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	Entubada	Promotor Local
Agua Azul	si terraceria	si	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	Entubada	Promotor Local
Perla de Acapulco	si terraceria	no	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	no	Promotor Local
San Caralampio	no	no	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	No	no	Promotor Local
San Antonio Escobar	no	no	Preescolar Primaria	Rústica lamina madera	no	no	Promotor local

Diario de campo Hernández N (1998).

de material didácticos y capacitación de los maestros. Con lo anterior únicamente se ha podido desarrollar una educación básica basada, en la alfabetización de los niños en edad escolar y el manejo de operaciones matemáticas simples.

Los servicios de salud son aún más deficientes ya que no se cuenta con la infraestructura necesaria ni adecuada, se proporciona el servicio de vacunación básico y sólo se cuenta con una farmacia rústica y un promotor apoyado por el Instituto Nacional Indigenista (INI), el cual es una persona de la propia comunidad capacitado para solucionar problemas de salud elementales.

El asentamiento irregular de los ejidos de La Cañada del Río Perla, las alejadas distancias y el reducido número de familias que lo integran es uno de los principales elementos que han contribuido a que exista una calidad baja de vida, debido a la dificultad de acceso a los servicios comunitarios más elementales.

II. PRODUCTORES ORGÁNICOS: UNA MIRADA AL PASADO

La asociación **Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules** es un grupo de campesinos indígenas tzeltales, en su mayoría, y que al adquirir personalidad jurídica como Sociedad de Solidaridad Social, se propuso como objetivos poner en práctica tecnologías adecuadas para una producción agroecológica y promover el desarrollo sustentable. No es gratuito entonces, que el nombre de esta organización haga referencia a la cuestión agroecológica y al desarrollo sustentable al adquirir el nombre de "Productores Orgánicos".

Como lo menciona la escritura pública de su protocolización¹⁵, como asociación, los miembros firmantes se propusieron capacitar, asesorar, concientizar y promover una agricultura sustentable para los socios actuales y futuros de la sociedad, beneficiando así a las futuras generaciones; también, según consta en la escritura, deseaban trabajar en todo tiempo en la conservación y enriquecimiento de la Biodiversidad de la Reserva Integral de la Biósfera Montes Azules. Y, por último, se plantearon impartir cursos en forma constante sobre agricultura orgánica a socios y no socios para fortalecer una agricultura sostenible.

¹⁵ Puntos 4, 5 y 7 del capítulo II artículo 5 de la escritura pública que consigna la protocolización de la Sociedad de Solidaridad Social denominada: "Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules". En la notaría Pública número 15 de San Cristóbal las Casas, el año de 1995, N° -457- Volumen -94- basándose en el permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores n°. 0574, folio n°. 942700-570, expediente n°. 000688, de fecha 3 de mayo de 1994.

Sus miembros son pobladores de las localidades Taniperla, Agua Azul, Perla de Acapulco, San Caralampio y San Antonio Escobar, todas ellas comunidades formadas por indígenas que migraron de los alrededores de Ocosingo, de Ranchos como La Victoria, El Porvenir, Chattajal, Finca Dolores y principalmente de la región de Yajalon, que llegaron a la Selva en los años de 1960 iniciando entonces un proceso de colonización espontánea¹⁶, la cual a decir de Scudder (1985), "no puede por sí mismo generar un proceso de desarrollo integrado", como claramente se ha manifestado en esta microregión.

Esta asociación tiene su domicilio legal en el Ejido Agua Azul de la cañada del Río Perlas en el municipio de Ocosingo, Chiapas, localizada precisamente en la subregión Cañadas de la Selva Lacandona.

a) La formación política

Los líderes iniciadores de la *Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules* empezaron a adquirir la formación de gestores políticos desde 1974 cuando fuera fundada la primera Unión de Ejidos de la Selva Lacandona: la *Quiptic Ta Lecubtesel*.¹⁷ Esta Unión de Ejidos se constituyó inicialmente por los ejidos ubicados en las cañadas de Patiwitz y del valle de San Quintín que agrupaba a tzeltales que habían colonizado la selva para liberarse de su condición de peones acasillados y/o buscando tierras para

¹⁶ "La creación de los asentamientos espontáneos generalmente son favorecidos y se desarrollan en áreas donde carecen de cultivos en el momento de su creación" (Scudder, 1985:180).

¹⁷ *Quiptic Ta Lecubtesel* es una expresión tzeltal que en castellano significa *Unidos para el Progreso*. La organización que lleva este nombre se constituye en 1976 como resultado de

sobrevivir. Como lo mencionó Antonio Ruiz Hernández – uno de los iniciadores del proceso de gestión para la formación de la Asociación -, los miembros de la *Quiptic Ta Lecubtesel* hicieron un fuerte trabajo de proselitismo e invitaron a los ejidos del Río Perlas a participar en la Unión, a la cual ingresaron como microregión Agua Azul en 1976, cuando se decidieron a participar en torno a una estructura organizativa de orden político que luchaba por la demanda de la tierra, su legalización y la defensa de sus derechos¹⁸.

Sobre la base de una fuerte dinámica de cursos de capacitación impartidos entre 1980 y 1983, la mayoría de los ejidos de Las Cañadas ya habían entrado a la organización *Quiptic Ta Lecubtesel*, periodo durante el cual se fueron desarrollando los líderes comunitarios, que en general fueron los que también habían recibido cursos de catecismo o eran catequistas. Asimismo se formaron los delegados ejidales y regionales iniciándose la integración de las comisiones especializadas por áreas de trabajo como: la de comercialización, la de problemática agraria, la de café, la de salud, la de transporte y la del abasto, estableciéndose poco a poco una fuerte estructura organizativa regional.

la lucha por la tierra al emitirse el decreto presidencial que "restituía" a 66 familias lacandonas la mitad del territorio de la Selva (614,321 hectáreas).

¹⁸ Comentario realizado mientras platicaba con el informante de 33 años de edad con domicilio en el ejido Agua Azul y originario del Rancho el Porvenir del Municipio de Ocosingo, durante el intermedio de un taller de capacitación en aspectos agroecológicos y agroforestales que impartió la Asociación del Río Perlas con apoyo de Conservación Internacional México A.C. en el ejido San Caralampio el 5 de octubre de 1997. Fue uno de los iniciadores del proceso de gestión para la formación de la Asociación, y la representó como secretario de 1990 a 1991 y como presidente en 1993.

b) El proceso de transición

En los 70's en la Región Selva, las grandes organizaciones como la *Quiptic Ta Lecubtesel* y otras más, se formaron y crecieron por la demanda y la lucha por la tierra, proceso en el cual, a pesar del deterioro de sus actividades productivas, el decremento en los ingresos familiares y la pérdida de su autosuficiencia alimentaria, consideraba más importante resolver primero el aspecto político. Con relación a esto el Sr. Antonio Ruiz Hernández comentó lo siguiente:

"En estos tiempos no se elaboraban proyectos: sólo algunos cursos y establecían comisiones de trabajo formando grupos con política en contra del gobierno¹⁹".

Estos cursos tuvieron un evidente papel positivo, porque fue el primer mecanismo educativo que tuvieron los indígenas de Las Cañadas para acceder a la información y comprensión de diversos temas." (Legorreta, 1998:131). De alguna manera a través de ellos obtuvieron información que tuvo niveles significativos de socialización sobre salud, política, entre otros conocimientos que resultaron particularmente valiosos para la consolidación de líderes formadores de nuevas organizaciones para el futuro, como es el caso de los iniciadores de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas.

Sin embargo, a pesar del buen trabajo e intenso proceso político realizado por las diferentes corrientes políticas en los 70 y de haber logrado formar las organizaciones de base donde se gestaron líderes políticos indígenas que aprendieron a participar, gestionar y tomar decisiones, no se tomaron en cuenta

aspectos importantes como la producción y comercialización que para esos momentos ya empezaba a tener un fuerte interés para los campesinos indígenas. Este hecho provocó una lenta pero constante disminución de la participación de las comunidades en todas las organizaciones creadas hasta ese entonces.

Con relación a esto Legorreta, opina lo siguiente:

"El problema de concentrarse en discusiones de carácter ideológico y haber abandonado la atención de los problemas de la población campesina e indígena en función de sus necesidades concretas y reales, provoca la falta de interés y coordinación entre los campesinos e indígenas de cada unión de ejidos, lo que obliga a las diferentes líneas políticas predominantes a desarrollar una nueva estrategia para la formación de una amplia organización de base, en la cual se integraría a los indígenas de Las Cañadas"(1998:143).

La estrategia implicaba entre otras cosas, la exigencia de avanzar simultáneamente en los aspectos ideológicos, políticos y económicos del proceso organizativo. Para entonces la corriente política Línea Proletaria²⁰ tenía desarrollado más su método de pretextos y objetivos y se planteaban como principio organizativo que:

"La economía debe estar en la base, la ideología en la dirección y la política en el puesto de mando"(Legorreta, op. cit:143)²¹.

Para finales de los 70, la prioridad se convirtió en la lucha por el terreno de la organización económica y por "la apropiación del proceso productivo". Explica un campesino entrevistado por Neil Harvey:

¹⁹ Idem.

"Usamos el método de pretexto-objetivos²² y escogimos los problemas de comercialización del café como pretexto, ya que casi todas las comunidades tenían problemas en esta área. No escogimos la cuestión de la tierra porque la consideramos una lucha de largo plazo y no servía al objetivo de constituir la Unión" (Harvey, 1990).

Como podemos ver un motivo clave de la unificación de las uniones de ejidos fue la necesidad de buscar una alternativa al problema de la comercialización del café, con el desarrollo de un movimiento para conseguir mejores condiciones para la venta del producto al Instituto Mexicano del Café.

c) La Unión de Uniones

Para 1980 se consolida la idea y se forma una sola organización, independiente de todos los partidos políticos y centrales, a la que denominaron Asociación Rural de Interés Colectivo Unión de Uniones Ejidales²³ (ARIC Unión de Uniones) y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas, a la cual también se une la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* con sus 56 comunidades tzeltales que en esos momentos la formaban, como lo comentan Gil y Bock;

"En el sexenio de Luis Echeverría, con la crisis alimentaria ya encima, se estableció la nueva Ley de Reforma Agraria y la nueva Ley General de Crédito. De las antiguas sociedades locales de crédito y uniones de sociedades locales,

²⁰ Surge como una de las dos líneas políticas "Línea proletaria" y "línea de Masas" que resultaron de la fracturación de la organización de izquierda llamada Política Popular que se formó a partir del movimiento estudiantil de 1968. Legorreta, op. cit., p.112.

²¹ Esta afirmación fue tomada por la autora de las notas de un cuaderno de brigadistas.

²² Esto consistía en que una demanda específica formaba el pretexto para luchar por un objetivo más inmediato.

²³ Organismo en el que cuaja un proceso de unificación de diversos grupos previamente organizados (12 mil jefes de familia tzeltales, tzotziles, tojolabales, choles y castellanos de 156 comunidades) de los municipios de Ocosingo, Las Margaritas, Tila, Sabanilla, Huitipán, Larráinzar, Yajalón, Comitán, Frontera Comalapa y Motozintla. A esta macro estructura de organización campesina quedaron integradas las tres Uniones ejidales más grandes del estado: La Quiptic (Ocosingo), Lucha campesina y Tierra y Libertad (estas últimas de Las Margaritas).

se pasó al ejido y a la unión de ejidos como sujetos de crédito. Se estableció el Plan Maestro, se destinaron recursos y se promovieron centenares de uniones de ejidos. Se trataba de aumentar la producción de básicos y para ello se promovía la organización económica de los campesinos." (1988:343).

La Unión de Uniones fue privilegiadamente, el "experimento" primario más relevante de la "apropiación del proceso productivo" bajo el esquema de organización "autónoma" en espacios de pequeña producción campesina, en tierras pobres y con población predominantemente indígena.

Cabe mencionar que los líderes que gestaron la formación de la Asociación del Río Perlas, también pasaron a formar parte de la ARIC Unión de Uniones, donde trabajaron ocupando cargos como el de delegado o promotor ejidal.

En este proceso, se capacitaron de la misma manera que en su primer organización, adquiriendo una mayor experiencia en los aspectos políticos pero pasaron también a la formación en aspectos de gestión y organización, por el fuerte interés en los aspectos productivos y la comercialización que se inició con la gestión de programas para la capacitación contemplando cursos que tocaban temas referentes a tecnologías productivas, comercialización e intercambio de experiencias, especialmente para el cultivo de café.

Como podemos apreciar en el proceso de desarrollo y consolidación de las primeras organizaciones de base en Las Cañadas hasta las actuales, las prioridades de sus demandas han ido cambiando y es posible apreciar claras modificaciones donde ya involucran otras prioridades de los campesinos indígenas, como es el caso de los miembros de la Asociación del Río Perlas, quienes planteaban: capacitar, asesorar, concientizar y promover una

agricultura sustentable, además de plantear la conservación y enriquecimiento de la biodiversidad.

La problemática en torno a la producción de café y su comercialización al igual que la mayoría de los productos agropecuarios de La Cañada del Río Perlas, eran semejantes a los de toda la subregión. La productividad era baja y los costos del proceso de comercialización eran altos por la ausencia de caminos y transporte, además de las desventajas que enfrentaban en su condición social de indígenas la cual era aprovechada por oportunistas y "coyotes"²⁴ de la región.

Esta situación y la alta marginación en que vivían las comunidades de las Cañadas y las fuertes influencias de las corrientes políticas, como ya se mencionó, originó un proceso de gestión y convenios de algunas organizaciones productoras de café con el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) organismo del gobierno que, para 1979, tenía como objetivos el aumentar la producción y mejorar los canales de comercialización para el sector social, promoviendo la organización campesina. En este período de gobierno encabezado por José López Portillo, se sostenía como una política agrícola en el ámbito nacional llamada "La Alianza para la Producción", que se trataba de apoyar las ventajas comparativas de algunas regiones para volver a la autosuficiencia alimentaria en México.

²⁴ Nombre que le dan los pobladores a los compradores de café que posteriormente lo venden a su vez en los centros de acopio

En el desarrollo de esta nueva política se buscaban mecanismos para proporcionar créditos a la producción y a la comercialización y apoyar a los pequeños productores con la infraestructura del INMECAFE. Los centros de acopio estaban diseñados para hacerle competencia a los intermediarios privados, que se convertían en el obstáculo que más impedía el mejoramiento de la productividad, pero en Chiapas, los encargados de estos centros de acopio, se habían convertido en los principales socios de los llamados "coyotes" (Legorreta, op. cit:145).

En 1980, cuando se constituyó la Unión de Uniones ya con una amplia base social (12,000 afiliados) y con una gran variedad de propuestas, se desarrollaron nuevos convenios para un nuevo proceso de colaboración con el INMECAFE. En esta etapa participó la Unión de Ejidos *Quiptic Ta Lecubtesel* a la cual pertenecía la Unión de Ejidos Agua Azul de La Cañada del Río Perlas.

El INMECAFE jugó un papel muy importante en los procesos de capacitación ya que aparte de facilitar los créditos para el acopio y la comercialización también daba cursos a los promotores agrícolas de la Unión en los aspectos técnicos de la producción y control de plagas, además de haber dado apoyos para el establecimiento de viveros para la producción de plantillas que se utilizaría en la renovación y creación de nuevos cafetales.

Para ese entonces, la Unión de Uniones contaba ya con sus cuadros de delegados, representantes y promotores así como los encargados de las diferentes comisiones especiales. Con esta estructura operativa se desarrolló

un intenso trabajo de campo enviando a los promotores de la Unión a comisiones en las diferentes microregiones con el fin de capacitarlos en la comercialización del café. Se promovían reuniones de campesinos indígenas en donde los promotores hacían el esfuerzo para que la gente fuera aprendiendo en la práctica los pasos del proceso organizativo, político y tecnológico.

d) La Unión de Uniones y la política de conservación para la Reserva

Desde 1984, la Unión de Uniones empezó a proponer programas de desarrollo múltiple para la Selva Lacandona y el programa más completo se formuló en 1986, mismo que fue dirigido por Manuel Camacho Solís, en calidad de Secretario de Desarrollo y Ecología (Márquez, 1994). Ante la posibilidad de negociar con el Gobierno Federal la regularización de la tenencia de la tierra y considerando la preocupación ecológica por la Selva Lacandona se constituyó en 1984 una Comisión Intersecretarial para la protección de la Selva. Dentro de los planteamientos que presenta la Unión de Uniones, uno de los más relevantes fue el siguiente:

"Que una verdadera política de conservación de la selva debe tener como base fundamental, consideramos, a los campesinos pobladores de la Lacandona, no como animales de destrucción, sino como personas creadoras capaces no sólo de conservar la Selva, sino además de hacerla producir"(Márquez, 1994:30).

Por lo tanto en el programa productivo, de protección y desarrollo para la Reserva Integral de La Biósfera Montes Azules (RIBMA), además de otros proyectos, se promueve en la región Selva la producción y capacitación en la cafecultura, nuevamente con el apoyo del INMECAFE. En este programa participó activamente la ARIC Unión de Uniones, y en el proceso de gestión

incluyó de manera muy especial a la microregión Agua Azul (Cañada del Río Perlas), por la importante posición de sus comunidades en los límites de la Reserva donde se estaban desarrollando las situaciones más conflictivas al no aceptar el deslinde de la brecha con la Comunidad Lacandona. En realidad en La Cañada del Río Perlas se localizaba una buena parte de las 26 comunidades que se resistieron al decreto de 1972 que cedió los derechos de la tierra a los Lacandones.

Cabe señalar que para 1986 los líderes iniciadores de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules ya ocupaban cargos como promotores en las diferentes comisiones especiales para café de la Unión de Uniones de la microregión de Agua Azul).

e) Las experiencias de comercialización del café y separación de la Unión de Uniones

En 1988 los apoyos proporcionados por el gobierno federal fueron principalmente para la renovación de cafetales y capacitación pero para 1989 - 1990 los ejidos de la Unión de Ejidos Agua Azul en un proceso conjunto de gestión con la Unión de Uniones participaron en un nuevo proyecto con el apoyo de INMECAFE el cual giraba en torno al acopio y a la comercialización.

Se logró conseguir el apoyo, pero la cosecha estuvo llena de deficiencias y totalmente fuera del control de calidad. Lo anterior les acarreó una mala experiencia en la venta del producto pero obligó a los socios a buscar las

formas de mejorar su producción como lo comenta el Sr. Antonio Ruiz Sánchez:

"Una experiencia fue cuando en 1989 acopiamos y fuimos a vender café en un lugar donde sí lo checan bien y nos dicen que la mayor parte no sirve, una parte venía húmeda y la otra ya muy fermentada. El precio estaba a 2.00 pesos y se nos pagó a \$1.50. Se repartió el dinero y explicó cuál fue el problema y en ese momento nos dimos cuenta de la necesidad de una mayor asistencia técnica²⁵".

En 1988 la Unión de Ejidos Agua Azul se inició en el proceso de capacitación para la cafecultura y los ejidatarios tenían poca experiencia. Por lo tanto se planteó también la gestión de una mayor asistencia técnica y promovieron la capacitación y el intercambio de experiencias campesino a campesino con organizaciones como, Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (ISMAM²⁶) y Unión de Campesinos Indígenas de la Región Istmo (USIRI²⁷), que eran la vanguardia en la producción de la cafecultura orgánica. Así iniciaron los ejidatarios socios de la Unión de Ejidos Agua Azul (Unión de ejidos incluida en la ARIC) en la aplicación de tecnologías agroecológicas para la producción de este tipo de café.

Hasta estos momentos los gestores y formadores de la Asociación del Río Perlas aún pertenecían a la Unión de Ejidos Agua Azul la cual se había unido a la Unión de Uniones o ya bien conocida ARIC, y la gestión de proyectos y recursos se desarrollaban dentro de ésta.

²⁵ Entrevista informal en el ejido Agua Azul el día 8 de enero de 1999 durante una visita de trabajo. Informante de 39 años de edad con domicilio en el Ejido Agua Azul y originario del Rancho la Victoria del municipio de Ocosingo.

²⁶ Organización campesina de la zona de Motozintla que promueve la cafecultura orgánica

²⁷ Organización campesina de la sierra de Oaxaca que promueve la cafecultura orgánica

En este proceso de gestión de recursos conjunta para la promoción de proyectos y la comercialización de café, la ARIC tenía establecido internamente un mecanismo de cooperación para la capitalización de la Unión de Uniones y consistía en retener un determinado porcentaje de los recursos que se gestionaban y de las ganancias de los productos que se lograban comercializar. Este mecanismo de capitalización hizo posible la construcción de las oficinas de la ARIC Unión de Uniones en Ocosingo, ya que buena parte del capital fue empleado para equiparla con lo indispensable para sus actividades administrativas.

Este proceso provocó inconformidades y desencadenó una serie de malos entendidos y discusiones con relación a la utilización de los fondos recaudados y se desarrolló una serie de desconfianzas entre los agremiados, siendo uno de los principales puntos de discusión, el desacuerdo de por qué sólo los cafecultores cooperaban mientras que los ganaderos y demás sectores no. Cabe aclarar que los proyectos gestionados con el INMECAFE en 1988-1990 para el acopio y comercialización rindieron buenos ingresos económicos a la Unión, la cual manejaba y decidía qué hacer con el fondo.

Estas y otras series de inconformidades y desacuerdo son parte de la situación que generó una deserción de miembros de la Unión, en especial de la microregión Agua Azul donde se formó la Asociación de productores orgánicos del Río Perlas.

Con relación a esto comentó el Sr. Antonio Ruiz Sánchez:

En 1989 en el proceso de gestión de recursos para la Unión de Ejidos Agua Azul, el grupo de café (establecido en la microregión Agua Azul) desarrolló un proyecto y solicita la cantidad de \$20,000,000, recurso que es recibido por las autoridades de la ARIC, quienes no lo hacen llegar. Esta situación y otros problemas como el reclamo de \$60,000,00, gestionados a SEDESOL que no se supo dónde quedó, es parte de lo que debilita las relaciones del grupo de café de la microregión Agua Azul con la ARIC, y a partir de esto deciden separarse de ella²⁸.

De igual forma comenta el Sr. Antonio Ruiz Hernández:

"Allí empezó a decidirse a separarse de la ARIC en 1989, de aquí empezamos a pensar con Antonio Ruiz Sánchez en separarnos y acordamos que quedara yo como secretario. Yo no quería porque sólo éramos mi suegro y mi cuñado Domingo, no teníamos grupo "²⁹.

Con relación a esto Maximino Hernández Martínez también comenta lo siguiente:

"Es importante destacar que las autoridades generales poco se involucraron en el diseño de las cosas del proyecto de café orgánico y en ocasiones ponían obstáculos para la marcha del proyecto; la organización se manejaba a los ritmos políticos. En este aspecto había un desfase entre lo que se quería lograr en el aspecto tecnológico y los aspectos políticos. La organización se sentía fuerte porque manejaba mucha gente, pero no tenía control sobre los procesos de producción. En las cañadas del Río Perlas y Estrella había equipos de promotores que llevaban la vanguardia y en ocasiones rebasaban el control de las autoridades generales. Este desfase se consideraba una falta de disciplina que se pagaba con el aislamiento político del equipo técnico. Al final de cuentas esto es lo que impidió que se consolidara el proyecto. Cuando se dieron cuenta los asesores que el proyecto tenía futuro quisieron llevar el control político pero sin visión técnica, lo que los llevo al fracaso junto con los dirigentes³⁰ ".

En relación a lo anterior Gil y Otros lo cita de la siguiente manera:

²⁸ Comentarios obtenidos en la entrevista realizada al señor Antonio Ruiz Sánchez el día 8 de enero de 1999 en el ejido Agua Azul. Productor y ejidatario de Agua Azul, es uno de los iniciadores del proceso de gestión para la formación de la Asociación, y la represento como promotor de café (recibió cursos de cafecultura apoyados por el INI e INCA Rural, participo en recorridos de intercambio de experiencias en Motozintla y con organizaciones como USIRI) y encargado de la comisión de café de la ARIC en 1989 y es el primer presidente de la Asociación del Río Perlas y Montes Azules en 1990.

²⁹ Entrevista informal grabada el día 6 de enero de 1999 en el ejido Perla de Acapulco.

³⁰ Comentario obtenido de una entrevista informal el 28 de septiembre de 1998 en la ciudad de Ocosingo. El entrevistado es Ingeniero agrónomo egresado de la Universidad Autónoma

Las restricciones del funcionamiento de las figuras de segundo y tercer nivel son las siguientes: "a) El binomio operativo. Como en otro tipo de organismos, también entre los productores rurales este binomio lo comprenden la dirección y la base de la organización. En este caso los directivos son el motor del conjunto organizado. Además de los dirigentes naturales, pueden formar parte de la dirección real: políticos regionales, agentes institucionales, asesores y directivos empresariales, entre otros. b) Delegación del poder. Los miembros de la organización delegan en sus dirigentes el poder de decisión. c) Resistencia a la participación. Las bases de las organizaciones se resisten a la participación masiva periódica y sistemática. d) Apropiación desigual. Entre la dirección y la base existe una apropiación desigual del proyecto orgánico, de la información, de las relaciones y de los recursos. f) División del trabajo. La dirección planea, gestiona, concerta, comparte y reparte. La base produce y, no sin dificultad y dependencia, sigue las actividades de los directivos. g) Relaciones internas verticales. Las principales relaciones son verticales, el sentido del flujo dominante es de arriba abajo, y del centro a la periferia. El sentido principal de las iniciativas es de la dirección a la base. h) Interés económico. En última instancia el principal interés individual de los miembros de estas organizaciones es económico. Pero también existen los intereses del gremio y de la organización. En la medida en que se afectan los intereses del individuo o de la asociación, o bien porque los planes del agrupamiento lo requieran, las acciones orgánicas pueden adquirir connotaciones políticas(1988:356).

Como podemos ver desde antes de la década de los noventa todas los problemas que se venían acumulando en la ARIC, se generalizaron como un serio problema que empieza afectarla de una manera que parecía ser un "grave problema estructural" y que ocasionó la desincorporación de una buena parte de los miembros de la ARIC, que definió las nueva filiaciones organizativas debido al significativo incremento de las demandas de las comunidades en el rubro de servicios (salud, educación, abasto), así como al momento crítico que se vivía en los procesos generales de producción, de comercialización y de abasto.

Los pobladores de la Selva se vieron envueltos en el grave problema económico provocado por la caída de los precios del café y posteriormente del ganado, por el proceso de desincorporación y desregularización estatal,

provocándose relaciones conflictivas entre las diversas organizaciones, tanto de campesinos como privadas en la lucha por conseguir nuevos espacios de influencia, en la dotación de servicios, el control de la comercialización y sobre todo en la insatisfacción de la demanda por la tierra, debido a que el rezago agrario en la Selva era muy marcado al grado que muchos campesinos solo tenían títulos precarios, lo que les impedía conseguir créditos y otros insumos.

La corrupción y el manejo discrecional de fondos y proyectos hicieron también su parte en la fragmentación de la famosa ARIC, así mismo la gestación de diferentes organizaciones sociales como las formadas por gobierno (Sociedades Solidaridad Social (SSS) y otras como el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y Confederación Nacional de Pueblos Indígenas (CNPI), todas ellas con su propia tendencia políticas y fines de organización (solicitud de apoyo para proyectos, desde productivos hasta de beneficio social y la militancia política armada) fue lo que determinó la crisis de la ARIC y la fragmentación del espacio social en la Selva. Como lo podemos ver en el Cuadro 2, el cual muestra las diferentes organizaciones existentes en la cañada del Río Perlas su nivel de intervención y líneas de trabajo.

Estas demandas tan diversas hicieron pensar a la mayoría de los miembros de la ARIC, que esta organización ya no era una alternativa, pues mostraba "incapacidad para satisfacer dichas demandas". Esta falta de seguridad contribuyó a la radicalización de muchos de sus miembros que empezaron a ver una alternativa en otras organizaciones como el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) el cual se desarrolló principalmente en Las Cañadas de

Cuadro 2. Comunidades de la Cañada del Río Perla que tienen agremiados en la Asociación de Productores Orgánicos y sus organizaciones representativas.

EJIDOS	ORGANIZACIONES	% ESTIMADO DE LA POBLACION	NIVEL DE INTERVENCION Y LINEAS DE TRABAJO
TANIPERLA	ARIC oficial	25 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con gobierno federal y estatal.
	ARIC independiente	22 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con organismos no gubernamentales y de forma muy restringida al gobierno federal y estatal. Partido político, PRD.
	EZLN	17 %	Militancia política, en el ámbito estatal y nacional.
	PRODUCTORES ORGANICOS	12 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, con organismos no gubernamentales, gobierno federal y estatal (capacitación y asistencia técnica).
	CNPI	20%	Gestión y operación de proyectos de índole social y militancia política. A nivel estatal y nacional.
AGUA AZUL	ARIC oficial	16 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con gobierno federal y estatal.
	ARIC independiente	53 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con organismos no gubernamentales y de forma muy restringida al gobierno federal y estatal. Partido político, PRD.
	EZLN	5 %	Militancia política, en el ámbito estatal y nacional.
	PRODUCTORES ORGANICOS	18.6 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, con organismos no gubernamentales, gobierno federal y estatal (capacitación y asistencia técnica).
	Unión de Uniones	8%	Gestión de apoyos
PERLA DE ACAPULCO	ARIC oficial	10 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con gobierno federal y estatal.
	ARIC independiente	40 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con organismos no gubernamentales y de forma muy restringida al gobierno federal y estatal. Partido político, PRD.
	PRODUCTORES ORGANICOS	41%	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, con organismos no gubernamentales, gobierno federal y estatal (capacitación y asistencia técnica).
	PRI (triples SSS)	30 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con gobierno federal y estatal.
SAN CARALAMPIO	ARIC independiente	5 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con organismos no gubernamentales y de forma muy restringida al gobierno federal y estatal. Partido político, PRD.
	EZLN	5 %	Militancia política, en el ámbito estatal y nacional.
	PRODUCTORES ORGANICOS	42%	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, con organismos no gubernamentales, gobierno federal y estatal (capacitación y asistencia técnica).
	PRI (triples SSS)	15 %	Gestión y operación de proyectos de índole social, productivos y agropecuarios, principalmente con gobierno federal y estatal.

Información de campo, 1999. Nota: Los porcentajes no suman el 100% porque un individuo puede contar hasta tres veces su filiación política

Patihuitz, Avellanal y la Estrella, zonas en las cuales ganó mucho apoyo, mientras que en La Cañada del Río Perlas (microregión Agua Azul) se gestaba la formación de los llamados "grupos de proyecto PRI " promovidos por el financiamiento del gobierno como la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules.

f) La escisión de la ARIC Unión de Uniones

El fracaso de la ARIC estuvo directamente determinado por los mencionados acontecimientos y se dieron principalmente en Las Cañadas por su lógica reproductiva y las ideas predominantes en la dirección en torno a cómo crecer y llevar adelante programas reales de desarrollo. Ello tuvo un peso decisivo para generar la deserción masiva de los diferentes miembros y Uniones afiliadas.

Considerando lo anterior se puede pensar que no fue la pobreza simplemente la que provocó la fragmentación social y el levantamiento armado, sino que también hubo un buen grado de expectativas frustradas y esperanzas no logradas de los campesinos miembros de la ARIC, que dieron base para la determinación masiva de separarse, formar otras organizaciones y hasta tomar las armas. Tales expectativas canceladas tienen sin duda una explicación en las difíciles condiciones vividas por el sector agropecuario y particularmente en el área campesina durante ese periodo (caída de los precios en el ámbito internacional del café y de la carne) pero también y sobre todo, en las estrategias y líneas de acción que compartidas por la ARIC y el gobierno

federal, que provocaron la problemática mencionada evitando en gran medida toda posibilidad reproductiva y regenerativa de la zona.

Las organizaciones sociales de base en la Selva adquirieron una diversidad de formas legales como respuesta a los patrones de organización social que fomentaban los diferentes grupos políticos y religiosos. El gobierno, a su vez, impulsó y promocionó las diferentes políticas públicas que han sido fomentadas por sus instituciones en el desarrollo histórico de la colonización de la Selva Lacandona. A propósito de esta situación Márquez (1997) comenta lo siguiente sobre lo sucedido en Cañadas:

El proceso de organización social en las Cañadas se caracteriza por su complejidad y dinámica altamente convulsiva, enmarcada en la capacidad de sus pobladores que con una activa participación y fuertes ímpetus, que no han cesado desde antes, que iniciara el proceso de colonización de su territorio actual. A lo largo de varias décadas han convivido con distintos grupos de "redentores" los religiosos, los maoístas y hasta las fuerzas armadas para el socialismo, situación que ha impreso distintas modalidades a su caminar, enmarcadas en muy diferentes y comúnmente hasta antagónicos cuerpos ideológicos que pertenecen a fuerzas político-sociales de trascendencia a escala nacional, procesos que han configurado su identidad en este gran movimiento de emancipación frente al mundo occidental." (1997:254).

La adquisición de nuevas capacidades en algunas organizaciones dirigió el cambio de las figuras asociativas y se fue dando un complejo proceso de diferenciación debido a la evolución hacia la diversificación de sus actividades, funciones y demandas, avanzando de lo agrario a lo técnico-productivo, incluyendo la prestación de servicios comunitarios.

Como puede observarse en el Cuadro 2, las organizaciones predominantes en la microregión Agua Azul (Cañada del Río Perlas) son la ARIC Unión de

Uniones, y posteriormente la ARIC Independiente Democrática. En tercero y cuarto consecutivamente, Sociedades de Solidaridad Social y el EZLN.

Estas organizaciones sociales pueden ser claramente diferenciadas fundamentalmente por dos aspectos: el primero en función de su grado de dependencia o independencia con relación a las políticas del gobierno y el segundo por la tendencia social que persiguen. La ARIC Unión de Uniones es la organización más oficial al igual que las Sociedades de Solidaridad Social, como es el caso de los Productores Orgánicos del Río Perlas. Dentro de las organizaciones no corporativizadas están el EZLN y la ARIC Independiente. La mayoría de las organizaciones tienden a presentar demandas de corte agrario y reconversión productiva, solicitando apoyos para el desarrollo de proyectos, no sólo al gobierno sino también a las ONG'S, mientras que, el EZLN, tiene una postura de militancia política armada promoviendo la autonomía de los pueblos indígenas.

III. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN

Como ya se mencionó del proceso de fragmentación de la ARIC surge la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules que aprovechó la situación predominante en los años de 1990 con las políticas de gobierno prevalecientes las cuales dieron especial énfasis para apoyar las Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.). Con relación a esto C. de Grammont citando a Mackinlay, comenta lo siguiente :

[En el período 1988-1991] "En contraste con el desaire obtenido con el gobierno saliente, en su campaña presidencial Salinas se propuso revitalizar la concertación entre las organizaciones campesinas y el gobierno. La propuesta se acompañó de dos promesas: el traslado gradual y consistente de funciones y atribuciones ejercidas por instituciones gubernamentales a las organizaciones de productores rurales, y el compromiso de dar a los productores organizados el control no sólo de la tierra y el agua, sino también del crédito, el seguro, los insumos, la comercialización y la industrialización de productos mediante la desincorporación de las empresas estatales a favor de las organizaciones campesinas con capacidad de "autogobernarse" (Mackinlay:1994)." (1995: 140-141).

Pareció que esa capacidad de "autogobernarse" recaería ahora en nuevas figuras asociativas, ya que a partir de ese momento proliferaron las de primer nivel como las Sociedades de Solidaridad Social, las cuales parecieran tener mucha más flexibilidad que las uniones de ejidos o las ARIC que habían dominado en el período anterior.

Así, la Asociación, obedeciendo a la coyuntura, se constituyó en una SSS e inició la gestión de proyectos con una tendencia hacia la cuestión agrícola y la reconversión productiva que ofrecían las diferentes Organizaciones no

gubernamentales nacionales e internacionales, que empezaron a involucrarse en tan complejo sistema. Así la asociación buscaba las posibilidades de obtener un mejor precio en sus productos al desarrollar tecnologías agroecológicas, principalmente en el cultivo de café.

a) Proceso y estructura interna

En 1990 un nuevo proceso de desarrollo social en las políticas del gobierno estatal genera proyectos de inversión en la Selva con fondos del Banco Mundial y se promueve el Programa de Conservación y Desarrollo de la Selva Lacandona. Lo cual es aprovechado por la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y al igual que otras tantas, se forman con el fin de aprovechar los apoyos ofrecidas por el gobierno.

Actualmente cada una de los habitantes de la microregión ha definido en qué organización se van a hacer representar, pero la filiación de las bases se distribuye constantemente entre las principales organizaciones de acuerdo a la expectativa que los pobladores tengan de obtener apoyos productivos y sociales. Esta movilidad de las bases ha provocado que la membresía de cada una de las organizaciones no esté bien definida (cuadro 2).

La Asociación de Productores Orgánicos en particular se formó a partir de la fragmentación de la ARIC Unión de Uniones y de los programas de gobierno que fomentó las plantaciones de café en las Cañadas del Río Perlas en 1988, a través de la promoción de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecológico (SEDUE) y el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE). La promoción de las

plantaciones se hizo a través de un programa de capacitación y asistencia técnica de café orgánico de 1991 a 1993.

La estructura organizativa interna de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas tomaba sus decisiones en una organización local que estaba asentada en la microregión Agua Azul de Las Cañadas. Como ya se había mencionado la organización campesina esta formada por agremiados indígenas tzeltales en su mayoría, los cuales también forman parte del sistema de organización ejidal de la comunidad a la que pertenecen, donde la asamblea general es la autoridad de mayor importancia y está constituido por un Presidente del Comisariado Ejidal, un agente de vigilancia, un secretario y un tesorero. Con relación a lo anterior, C. de Grammont comenta lo siguiente:

"En lo económico, el ejido sigue regulando el acceso a la tierra, aunque puede ser que, por el proceso de titulación y posible privatización, su ámbito de acción se diluya poco a poco. En cuanto a la producción han surgido nuevas estructuras especializadas, más eficientes que el ejido, capaces de gestionar créditos, comercializar, abastecer en insumos, etcétera. El canal para recibir financiamiento o tramitar apoyos productivos es la empresa individual o colectiva. Si es colectiva puede reagrupar a diferentes tipos de productores (ejidatarios, pequeños propietarios, agricultores, agroindustriales), a menudo de diversos tamaños, que no se identifican forzosamente con la estructura ejidal. Estas empresas son las Sociedades de Producción Rural (SPR), las Sociedades de Solidaridad Social (SSS), las Sociedades Mercantiles, las Asociaciones en participación, las Asociaciones Regionales de Interés Social (ARIC), que no pasan ni por el ejido ni por la Secretaría de la Reforma Agraria. Por eso, la idea que prevaleció en los años setenta y principios de los ochenta, cuando cobra auge la organización para la producción, de crear ejidos colectivos y luego uniones de ejidos y uniones de uniones, ya no tiene fuerza porque el ejido como núcleo básico de la organización económica no funciona por su heterogeneidad interna. Parece que en este nivel el ejido ha perdido buena parte de su razón de ser." (1995: 121-122).

Actualmente las formas de organización social en la microregión Agua Azul se han diversificado pero el sistema ejidal a partir del conflicto armado de 1994, se

ha resquebrajado profundamente dándose los casos en donde hay hasta dos comisariados ejidales en una misma comunidad.

La Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules se constituye legalmente el 3 de mayo de 1994, como reza en su acta constitutiva:

“Se constituye como una Sociedad de Solidaridad Social modalidad que les otorga personalidad jurídica para, la contratación, operación y recuperación de créditos que fortalecen y elevan su capacidad de producción, negociación y comercialización, dando por consecuencia un incremento positivo de su nivel socioeconómico en las condiciones de los trabajadores del campo.” (página 14)

Con una lista de 208 socios y las siguientes comunidades ejidales de la microregión Agua Azul; ejido Agua Azul (con 56 socios), ejido TaniPerlas (con 57 socios), ejido San Caralampio (con 32 socios), ejido Santa Elena (con 26 socios), ejido Perla de Acapulco (con 25 socios), San Antonio Escobar: (con 4 socios) y Ranchería San Francisco (con 8 socios).

Con relación al funcionamiento la Sociedad se organiza para la producción agropecuaria, explotación de los recursos naturales, así como la comercialización de los mismos tanto en el mercado nacional como en el internacional, producción de semillas y su comercialización, gestión de infraestructura para el desarrollo regional así como la buena administración de bienes y servicios conforme a lo dispuesto por la ley de la materia, basándose en las necesidades reales de las comunidades; acatando las decisiones de la asamblea de balance y programación como elemento de organización económica y productiva (acta constitutiva de la Asociación 1994 op. cit).

Actualmente la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules, realiza la toma de decisiones a través de un cuerpo jerárquico regido por medio de las asambleas generales de delegados, asambleas de comités y asambleas de grupos de trabajo en las comunidades. Su organigrama como se puede observar en la Figura 9, está formado por comités, tales como el comité

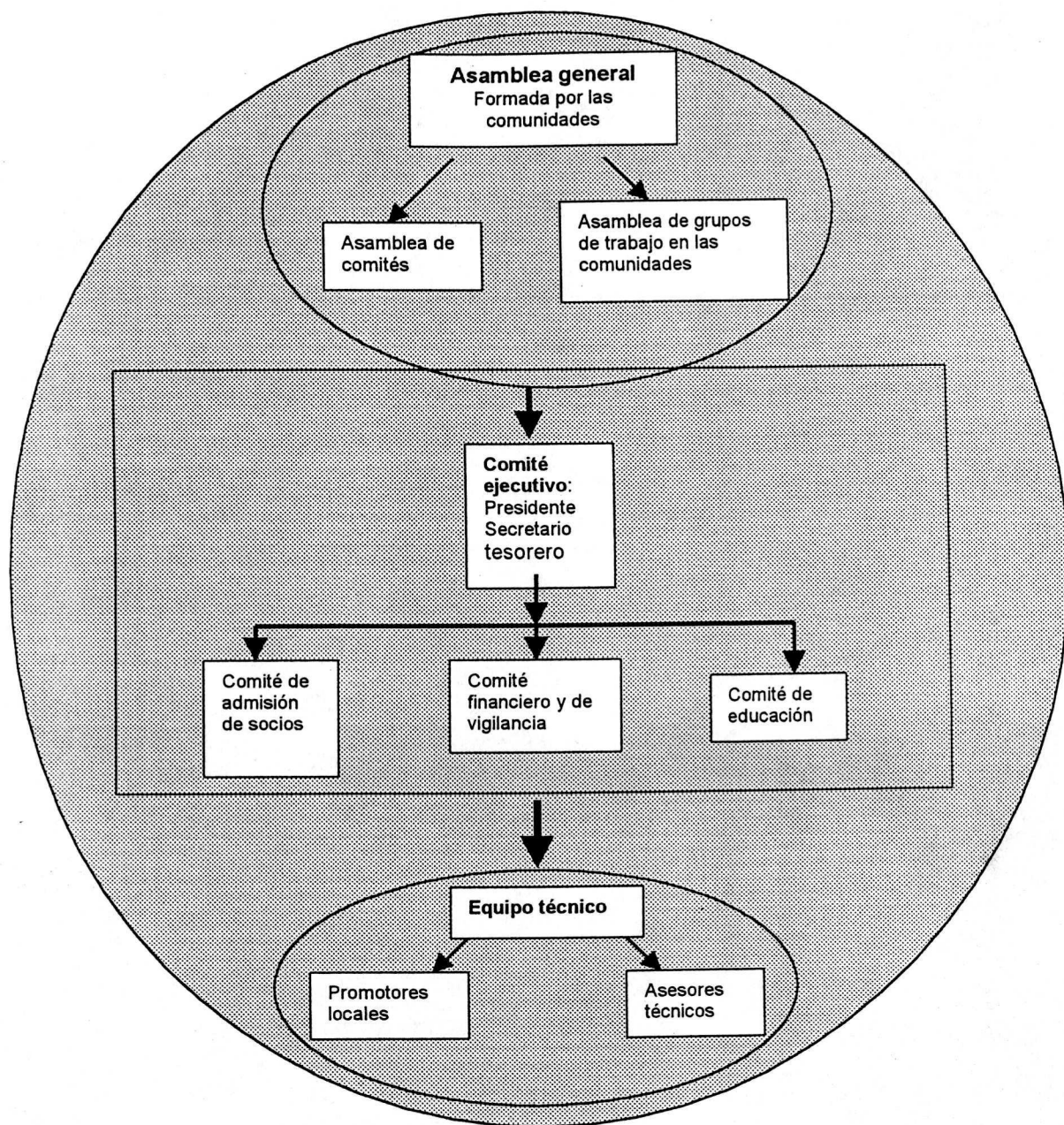


Figura 9. Organigrama de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules.

financiero y de vigilancia, el comité de educación, el comité de admisión de socios y el equipo técnico. Cada comité está formado por el presidente, secretario y tesorero.

En las asambleas generales de delegados, comités y grupos de trabajo en las comunidades se efectúa la toma de acuerdos. También definen las políticas a seguir y las acciones de los grupos de trabajo analizando las propuestas y necesidades de los grupos para evaluar avances y fallas.

Asimismo, el Comité Ejecutivo es quien lleva el control legal, administrativo, contable y técnico. En el caso del Comité Financiero y de Vigilancia, se encargan de la ejecución de los acuerdos de asamblea y el buen manejo de los recursos materiales y financieros. El de Educación elabora los planes de capacitación; el de Admisión de socios convoca la asambleas para admisión y por último el Equipo Técnico (formado por promotores comunitarios, promotores regionales, técnicos profesionales), es el encargado de ejecutar los planes de capacitación y asistencia técnica, directamente manejado por el equipo de administración del Comité Ejecutivo el cual lleva el control de todos los proyectos y apoya a todos los comités

b) Estrategia de trabajo

La Asociación de productores orgánicos se constituye con el propósito de tener la oportunidad de gestionar fondos para la obtención de alternativas que mejoren su economía familiar, en la búsqueda de su adaptación y sobrevivencia a la situación de crisis prevaeciente en la Selva. Esta Asociación adquiere una

representación basada en la reconversión productiva por medio de tecnologías agroecológicas, con la esperanza de obtener mejores precios de sus productos en el mercado y gestionar fondos empleando un discurso en pro de la conservación de los recursos naturales.

La gestión ha sido principalmente orientada a la obtención de recursos económicos para el desarrollo de proyectos productivos, fortalecimiento de infraestructura y capacitación. La gestión se ha promovido por un asesor técnico de nivel profesional con una mesa directiva campesina indígena y se ha orientado hacia las instituciones de gobierno y Organizaciones no Gubernamentales, principalmente, destacando el bajo financiamiento por otras fuentes, pero ha logrado obtenerlo de algunas fuentes internacionales como; U.S. Fish & Wildlife Service (USFWS) y Conservación Internacional México A.C.

Las relaciones para la gestión han sido principalmente de carácter externo como lo es el caso de las instituciones de gobierno con sus proyectos de desarrollo. Una de las observaciones más relevantes del análisis que se hace a la Asociación, es su enorme dependencia de las instituciones de gobierno para su funcionamiento. Con las Organizaciones no Gubernamentales han gestionado fondos desde 1997, para su programa de capacitación sobre tecnología agroecológica y forestales.

La relación entre las instituciones de gobierno y la organización es estrecha mientras se solicita el apoyo y se autoriza, pero una vez obtenido, la falta de seguimiento y evaluación por lo regular es lo que ha llevado al fracaso de los

proyectos. Sin embargo, este no es el único factor que ha provocado los fracasos, también la falta de compromiso por parte de los miembros de la Asociación, mala organización y manejo que desarrollan los directivos, una inadecuada capacitación y sobre todo las influencias sociopolíticas que tienden a desequilibrar a sus miembros, son factores importantes.

Por otro lado, a pesar de que la Asociación tiene su área de influencia en los límites de la Reserva de la Biósfera Montes Azules, no se ha desarrollado un proceso de gestión ni acciones en coordinación con la Dirección de la Reserva para la conservación de esta área natural protegida con dicho grupo. Cabe aclarar que dentro de las acciones de la dirección de la Reserva y como política de gobierno en 1997 se formó un Consejo Técnico Asesor, con el cual se pretendió lograr un consenso en torno al Plan de Manejo y Plan Operativo para dicha área protegida con las bases sociales que habitan en su interior y en su periferia.

Al respecto no se ha tenido una muy buena participación por parte de las comunidades de las Cañadas debido a que dichas reuniones se han concretado sólo a discutir el Plan Operativo Anual (POA) y la repartición de los fondos entre la Comunidad Lacandona. Además en dicho Consejo Técnico Asesor no se consideró claramente la participación de las comunidades de Las Cañadas, hecho por el cual los directivos de la Asociación participaron en un primer momento para posteriormente retirarse. Con relación a esto comenta el Ing. Maximino Hernández Martínez, asesor de la Asociación:

"Solo llegan a pelearse los de la Comunidad Lacandona por el presupuesto que tiene la Dirección de la Reserva para el Plan Operativo de esta y nunca dijeron vamos a generar proyectos para todos los que rodean la reserva, las cañadas no se consideraron y solo reunían unos cuantos de la Comunidad Lacandona para repartirse el dinero entre ellos y los demás solo firman para que se autorice el POA, es mas ni siquiera era representativa la presencia de las cañada por que las ARIC Unión de Uniones nunca participaron ni las de mas organizaciones, por dos simples razones, no los invitaron y tampoco les interesa participar³¹".

Por lo tanto, considerar a la Asociación estratégica para la protección de la Reserva sólo ha sido un membrete y un eslogan.

En el proceso de gestión, las relaciones de la Asociación con demás actores sociales de la microregión no se han visto afectadas de manera grave en el desarrollo de sus actividades a pesar de que las políticas originadas por el gobierno, la iglesia y los diferentes grupos políticos han afectado severamente la estructura interna de las organizaciones regionales.

En el año de 1994 cuando se desarrolló el conflicto armado, la Asociación se vio afectada por la pérdida de su tienda rural y en la disminución del número de integrantes, al efectuarse el desplazamiento del 60% de sus socios a los campamentos de refugiados. A finales de 1994 y principios de 1995 regresaron a sus ejidos y se reincorporan a la Asociación.

El conflicto armado estableció una situación grave de inestabilidad política social que ha llevado a la escisión de la organización social y disminución de posibilidades para la aplicación de un programa de desarrollo rural integral, que tenga un efecto multiplicador y garantice la satisfacción de las necesidades

³¹ Entrevista informal grabada el día 14 de noviembre de 1998 en la ciudad de Ocosingo.

humanas y la conservación de los recursos naturales de una manera sustentable. Con respecto a los aspectos administrativos y la relación con la base social mucho se ha insistido en la necesidad de que las organizaciones tengan un funcionamiento democrático y cuenten con la participación activa de las bases para que realmente se transformen en motores del desarrollo rural, sin embargo el análisis muestra que la meta aún está muy lejana.

El desconocimiento de las actividades de administración y contabilidad, necesarios para la buena marcha de la Asociación, permiten que sean asumidas por la directiva designada y asesores sin obligarse a ningún tipo de control por parte de las bases. A lo largo del trabajo de campo se percibió pocas intenciones en la Asociación de capacitar a las bases sobre dichos aspectos.

Las decisiones concernientes a la producción, reparto de utilidades, proyectos productivos etc, son tomadas por la dirección y comunicadas después a las bases con una mínima discusión de ellas en Asambleas.

La falta de capitalización de la organización y obviamente un fondo para sus procesos administrativos, así como para los viajes de gestión, ha originado que el asesor con grado profesional y residencia en la ciudad de Ocosingo (lo cual facilita el acercamiento a las instituciones para la gestión) le haya favorecido al adquirir mayor representatividad que los directivos de la Asociación y provocado poco a poco el desplazamiento de los líderes originales en sus funciones de gestión.

La participación de los asesores técnicos y administrativos en la toma de decisiones de la Asociación tienen un peso excesivo, al extremo de que la deserción de éstos puede significar el derrumbe de la Asociación. Los directivos de la base social prácticamente han delegado las responsabilidades de gestión a los asesores quienes gestionan fundamentalmente para garantizar sus honorarios.

Las asambleas generales no se celebran con periodicidad. Lo más frecuente es que se realicen sólo en la etapa de la elaboración de una nueva propuesta o para tratar aspectos como la entrega de insumos, comercialización, precios de venta, etcétera. Sin embargo, hay que señalar que sí existe una articulación real entre la directiva de la asociación y sus núcleos inferiores ya que por lo general enfrentan juntos las tareas de asistencia técnica para la producción.

Desde 1989, cuando la capacitación representó un problema, debido a la deficiente calidad y oportunidad de la asistencia técnica oficial, la asociación gestionó por su cuenta apoyos para tratar de contar con su cuadro técnico profesional y rural, lo cual ha logrado a pesar de los múltiples problemas de financiamiento a que se ha enfrentado. Actualmente cuentan con un cuadro formado de ocho promotores rurales, tres técnicos y un asesor profesionista.

La operación de las actividades técnicas y administrativas se establecen en función de su organigrama y estatutos constitutivos los cuales designan responsabilidades y compromisos a los comités y delegados de los ejidos agremiados. Los proyectos se gestionan en conjunto para beneficiar a todos los

socios, encargándose del buen desarrollo de éstos al comité directivo y cada uno de los delegados responsables de su comunidad con sus respectivos promotores.

El cuadro de promotores funciona con un programa de trabajo diseñado por el asesor técnico profesionalista quien también diseña las actividades de capacitación. La operación y el seguimiento de los proyectos se realizaron con la asistencia técnica a los socios. También los promotores diseñan las parcelas demostrativas y toma de datos para los expedientes agrícolas. Sin embargo la asistencia técnica no ha sido totalmente eficiente a pesar de que los promotores manejan bien los conceptos de conservación y manejo agroecológico. La toma de datos para establecer un archivo de expedientes técnicos es abundante pero sin orden y proceso de sistematización que pueda facilitar los procesos de evaluación y monitoreo de las actividades y su impacto.

Con relación a la capacitación se ha realizado con base en un programa diseñado por el técnico profesional y asesor. Cabe aclarar que hasta 1990 la capacitación sólo se había centrado en los aspectos de la cafecultura orgánica, pero recientemente la Asociación de Productores Orgánicos empezó a promover tecnologías agroecológicas de cultivos básicos y agroforestería. En la realización de los cursos o talleres no participaron el total de los productores agremiados sólo lo hicieron los más comprometidos y allegados a las autoridades directivas. La participación en la discusión y aporte de experiencias actualmente se ha incrementado a la par del esfuerzo que se ha realizado por ir mejorando la calidad de los eventos.

Por otra parte, es evidente que la capacitación y asistencia técnica de la Asociación de Productores, es totalmente dependiente del gobierno y Organizaciones no Gubernamentales quienes han proporcionado apoyos para la contratación del personal técnico y promotores locales asimismo para los procesos de capacitación, algunos de los cuales han sido aplicados por consultorías en la microregión en busca de los financiamientos para desarrollar su trabajo el cual deja mucho que desear. Esto nuevos actores son grupos de profesionistas conocidos por los principales funcionarios del gobierno.

La Asociación del Río Perlas está formada por campesinos pobres organizados que al estar relacionados con los programas del gobierno tienden a actuar corporativamente, aunque estén intentando consolidarse como una organización de base orientada al manejo agroecológico de sus recursos productivos, diversificando sus fuentes de financiamiento. Tienen cierta capacidad de manejar los financiamientos en función de sus intereses, negocian su participación en los programas y su trayectoria particular. Han obtenido provecho de lo que gestionan consiguiendo infraestructura, equipo agrícola, insumos y créditos a fondos perdidos.

Es una organización poco capitalizada, con proyectos y con poca presencia en el mercado, realmente es escasa su participación en los procesos de comercialización de los productos agropecuarios de sus socios. El proceso de comercialización prácticamente se desarrolla por los propios productores de manera individual y localmente. Han sido nulos los programa de capacitación y apoyo en materia de comercialización.

Los escasos procesos de comercialización de la producción agropecuaria y ganadera se desarrollan a dos niveles, hacia el exterior cuando logran sacar el producto y comercializar directamente en las comunidades de Ocosingo, San Cristóbal, Comitán Tabasco y hacia el interior por el sistema de coyotaje.

Al mercado internacional no han podido acceder ni siquiera por medio del café, producto más viable para este proceso de comercialización. Sus principales productos, el maíz, frijol, ganado, café y otros productos básicos de autoconsumo tienen una deficiente productividad que se refleja en su baja rentabilidad como lo muestran los Cuadros 3 al 7.

Esto nos muestra que el tipo de productor que agrupa y los escasos recursos económicos con que cuenta, el magro volumen de producción que logra, y por tanto las condiciones desfavorables de negociación para su rentabilidad son factores determinantes que están condicionando la persistencia o desaparición de la organización. Esto indica que las organizaciones requieren de ciertas características importantes para garantizar su permanencia y desarrollo como lo menciona Baca:

"Podemos caracterizar a una organización económica por: a) el conjunto de sus miembros; b) sus propósitos, implícitos o explícitos, sobre ciertos objetivos y los medios para lograrlos, así como los mecanismos para repartir sus costos y beneficios; c) la coordinación formal, que define una estructura característica por su grado de complejidad (jerarquías), por sus reglas y procedimientos, y por el grado de centralización de las decisiones. Así mismo, el éxito y consolidación de una organización va a depender de las estrategias empleadas, de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y los mecanismos para lograrlos; de su tamaño y estructura en coherencia con sus miembros, objetivos y recursos; la tecnología empleada a su interior para su funcionamiento y producción, para obtener, procesar, transmitir y socializar la información, así como al exterior para colocar sus productos en el lugar y momento adecuados que el mercado

Cuadro 3. Producción del cultivo del maíz por hectárea en la Cañada del Río Perlas.

CONCEPTO	Cantidad	Precio unitario	Costo pesos
Jornales			
Rozadura	12	30	360
Ronda	4	30	120
Quema	1	30	30
Siembra	6	30	180
control de malezas	17	30	510
Dobla	5	30	150
Tapisca	21	30	630
Hacer troje	5	30	150
Transporte y almacenamiento	5	30	150
Subtotal	76		2,280
Insumos			
Semilla	18 Kg.	1.3	23.4
Amortización lima	1	10	10
Amortización machete	-----	28	14
Subtotal			47.4
Total			2,327.4

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Rentabilidad en la producción de maíz

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costo de producción	Una hectárea	2,327.4
Rendimiento (Kg./ha)	1200	1,560
Beneficio neto	Una hectárea	-767.4
Rentabilidad	Una hectárea	0.67

Rentabilidad = rendimiento/costo de producción.

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Cuadro 4 .Costo de producción en el cultivo de frijol.

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO PESOS
Jornales			
Rozadura	15	30	450
Ronda	4	30	120
Quema	1	30	30
Siembra	5	30	150
Control de malezas	10	30	300
Cosecha	10	30	300
Secado	4	30	120
Majada	5	30	150
Subtotal	59		1,620
Insumos			
Semilla	50 Kg.	6	300
□sociación□n lima	1	10	10
□sociación□n machete	-----	28	14
subtotal			324
total			1,944

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Rentabilidad en la producción de frijol.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costo de producción	Una hectárea	1,944
Rendimiento (Kg./h)	320 Kg.	1,920
Beneficio neto	Una hectárea	-24
Rentabilidad	Una hectárea	0.98

Rentabilidad = rendimiento/costo de □sociación

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Cuadro 5 . Costos de producción y mantenimiento de una hectáreas de Pastizal.

CONCEPTO	CANTIDA D	PRECIO UNITARI O	COSTO EN PESOS
Jornales			
Chapeos(2)	10	30	300
Reparación de cercas (2)	3	30	90
Acarreo de postes	1	30	30
Reparación de corral de manejo	1	30	30
Subtotal	15		450
Insumos			
Amortización lima	.5	10	5
Amortización machete	.5	28	14
Amortización alambre	.2	450	90
Postes	10 unidades	5	50
grapas	1 Kg.	10	10
Subtotal			169
total			619

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Valor de la producción de ganado bovino por hectárea.

No. de cabezas/ha	Crías por has/Año	Precio unitario	Venta en pesos	Capitalización del ható en pesos
1	0.5	1600	800	800

Rentabilidad del sistema pecuario.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costo de producción	Una hectárea	709
Rendimiento (becerros/ha)	0.5 becerros	800
Beneficio neto	Una hectárea	91
Rentabilidad	Una hectárea	1.1

Rentabilidad = rendimiento/costo de □sociación

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Cuadro 6. Costo de producción en el cultivo de café convencional.

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO EN PESOS
Jornales			
Resiembra	10	30	300
Desombre	No se realiza.		
Deshierbe	25	30	750
Poda	No se realiza.		
Deshije y agobio	5	30	150
Resepa	No se realiza.		
Fertilización	No se realiza.		
Machete	1	28	28
Lima	1	10	10
Cosecha	40	30	1200
Total	82		2,438

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Rentabilidad del cultivo de café convencional.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costo de producción	Una hectárea	2,438
Rendimiento (qq/ha)	7.2 (432 kg)	4,320
Beneficio neto	Una hectárea	1,882
Rentabilidad	Una hectárea	1.77

Costo del quintal de café orgánico 1999 \$72.

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Cuadro 7 . Costo de producción de café orgánico.

ACTIVIDAD	JORNALES	IMPORTE
Trazo de terrazas	5	150
Hechura de terrazas	42	1,260
Primera limpia	15	450
Segunda limpia	10	300
Podas	40	1,200
Regulación de sombras	5	150
Control de plagas	6	180
Control de plagas (recolección de frutos)	10	300
Hechura de abono	6	180
Aplicación de abono	12	360
Cosecha y beneficio húmedo	40	1,200
TOTAL	191	5,730

Costo del jornal en las comunidades: \$30.00

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

Rentabilidad del cultivo de café orgánico.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costo de producción	Una hectárea	5,730
Rendimiento (qq/ha)	11 (660 kg)	13,200
Beneficio neto	Una hectárea	7,470
Rentabilidad	Una hectárea	2.30

Costo del quintal de café orgánico 1999 \$1200.

Archivos técnicos Asociación del Río Perlas y datos de campo Hernández N. J. 1998.

requiera; del ambiente económico y social en que se ubique, es decir, establecerse en aquel país donde la infraestructura económica le permita lograr sus objetivos, (1998:8).

Estas características no las posee en su totalidad la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules, sobre todo porque la descripción corresponde a una asociación racional que se organiza con arreglo a fines en un ambiente macroeconómico más favorable que el que tiene esta agrupación de productores.

IV. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN (1976-1994)

Enseguida, se presentarán los resultados de la evaluación de los proyectos ejercidos por la Asociación del Río Perlas y Montes Azules en forma cronológica.

a) De 1976 a 1989 bases de arranque para la Asociación Orgánica

Durante este período los directivos y socios de la asociación de productores orgánicos, aún pertenecían a la Unión de ejidos Agua Azul, la Quiptic Ta Lecubtesel y la ARIC Unión de Uniones, organizaciones por medios de las cuales se gestionaron los primeros proyectos que a continuación se mencionan y se desarrollaron en la Cañada del Río Perlas con los líderes y agremiados de la futura Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules (APORP y MA).

Los proyectos gestionados fueron un crédito para ganado (por \$184,720.00) y para la cafecultura en los aspectos de capacitación y asistencia técnica (\$70,000,000.00), renovación de cafetales (\$ 14,000,000.00), construcción de un vivero (\$17,000,000.00), y un fondo de acopio para café (\$20,000,000.00) todos fueron financiamientos a fondo perdido menos el crédito para ganado y el fondo de acopio. Las instituciones que proveyeron tales recursos fueron el Instituto Nacional Indigenista y el INMECAFE.

i) Antecedentes crediticios de la Asociación de Productores Orgánicos

En 1976, la Unión de Ejidos Agua Azul gestionó junto con la organización Quiptin Ta Lecubtesel un crédito ante el Instituto Nacional Indigenista (INI) para comprar ganado; la cantidad otorgaba fue de \$184,720.00 sin intereses. Con este dinero se pensaba comprar cabezas de ganado. El resultado fue el siguiente: se compraron rollos de alambre de púas, el ganado se repartió en Taniperlas con 52 cabezas, en Agua Azul con 48, en Perla Acapulco con 52 y en San Caralampio con 51 y dos sementales, un cebú y un suizo por comunidad. Este fue un proyecto común, con un solo potrero de 50 ha por comunidad y el crédito se pagó en dos años. Vendieron toretes a \$4,000.00 c/u. Al terminar de pagar la deuda se repartieron el ganado. Este proyecto causó un buen resultado e impacto en los agremiados y fue parte del proceso que aumentó el proceso de ganaderización en la Cañada del Río Perlas, una vez que se repartieron el ganado y éste dejó de ser propiedad comunal se incremento la deforestación de nuevas áreas para la ganadería. En relación ha esto comenta el Sr. Antonio Ruiz Hernández³²;

Con este crédito nos fue bien, pagamos y los que ya teníamos un poco de ganado lo aumentamos y los que no empezaron a tener y abrir sus potreros.

ii) Apoyos gubernamentales y los procesos de capacitación

En 1986, la Unión de Ejidos Agua Azul, Quiptic Ta Lecubtesel y la ARIC, gestionaron otro apoyo ante el INI por la cantidad de \$70,000.00 destinado

³² Comentario realizado en la entrevista realizada el 5 de octubre de 1997 en el ejido San Caralampio.

para la capacitación y asistencia técnica en café, entre los objetivos se encontraban los siguientes: Contratación de cuatro promotores para café, 1 para Agua Azul, 1 para el Zapotal, 1 para la Unión y 1 para San Antonio Escobar, con un salario de \$700.00 y viáticos. Se envían a capacitar a 4 de los promotores con la organización UCIRI de Oaxaca (Unión de Campesinos Indígenas de la Región Istmo) e ISMAM de Motozintla (Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla), con esto se realizó el proceso de capacitación de los líderes iniciadores de la APORP y MA.

En esta época, como ya se mencionó, los líderes adquirieron una fuerte capacitación tanto en aspectos políticos como de gestoría, logrando con ello realizar una fuerte promoción en las comunidades en torno a la producción de café. Resulta fundamental señalar que el liderazgo de los dos primeros presidentes³³ que tuvo la Triple S, estuvo fuertemente apoyado por esta capacitación.

Este proyecto de capacitación fue, sin lugar a dudas, el antecedente más relevante para el registro posterior de la Triple S en la microregión Agua Azul, sellando desde ese momento los intereses de los participantes en los procesos de producción agrícola, al fomentar las tecnologías para la producción orgánica, especialmente promovidas por la Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (ISMAM).

³³ Llamados Antonio Ruiz Sánchez (1991) y Antonio Ruiz Hernández (1992 a 1997).

Sin embargo los resultados con relación a establecer una directiva funcional y base social convencida estaba aún en un proceso incipiente, la capacitación se realizaba prácticamente sin un programas de trabajo establecido y sin un proceso sistemático de asistencia técnica, evaluación y seguimiento por parte de técnicos y promotores. Aun así el proyecto de capacitación mantiene una continuidad por parte de la Asociación de Productores Orgánicos, una vez que se constituye, al continuar con la gestión de recursos para mantener activo su cuadro de promotores.

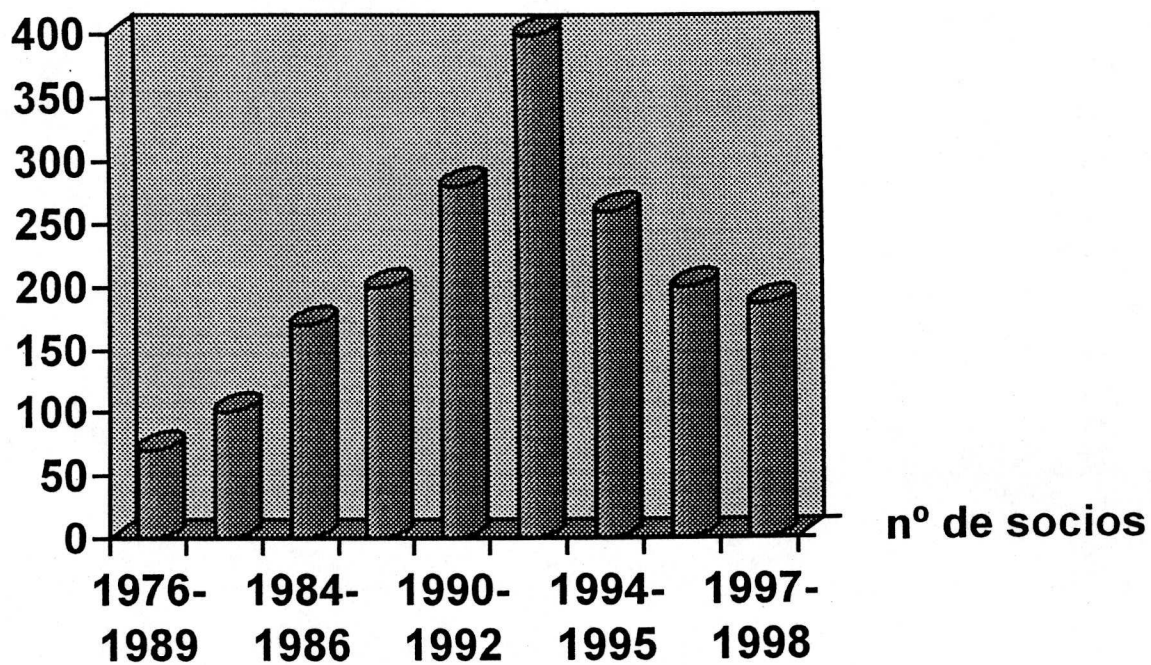
Para 1987, la Unión de Ejidos Agua Azul, Quiptic Ta Lecubtesel y la ARIC gestionan otro financiamiento ante el INMECAFE a fondo perdido por la cantidad de \$14,000,000.00, el tema del proyecto fue la rehabilitación de cafetales. El recurso se ejerció entre los agremiados de la ARIC de los siguientes ejidos: Santa Elena, San José, Zapotal, Perla de Acapulco, San Antonio Escobar y Taniperlas. Tenia como objetivos la entrega de herramientas para el apoyo a los productores de café y dar un incentivo económico de \$397.00 por socio productor para sus labores culturales. Las herramientas fueron entregadas y en algunos casos inmediatamente vendidas por los beneficiados, la mayoría aún las conserva y utiliza para sus labores agrícolas. La rehabilitación no se desarrolló y el apoyo para las labores culturales se gastó por los beneficiados en artículos de primera necesidad principalmente.

En 1988 de la misma forma se consigue con el INI la cantidad de \$17,000,000.00; el objetivo fue la construcción de un vivero de café para los procesos de rehabilitación, el vivero se construye en el ejido Agua Azul. Se

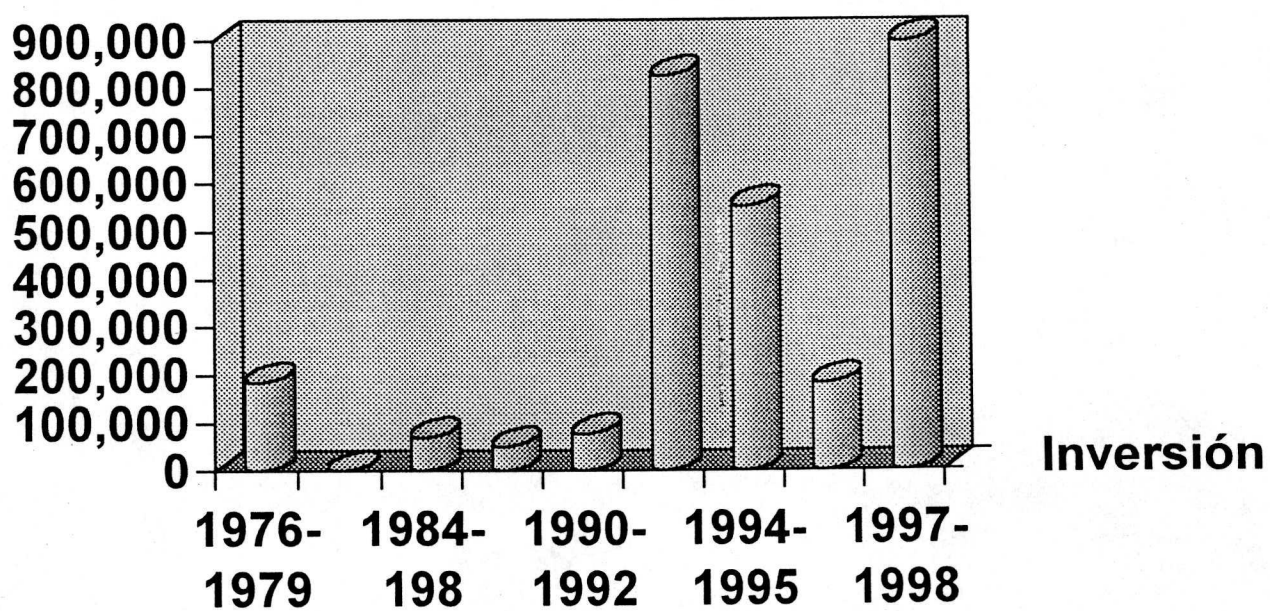
produjo la cantidad de 13,000 plantas programadas, pero éstas no se atendieron adecuadamente y murieron la mayoría antes de ser entregadas a los socios. No hubo interés en cuidar el vivero y acabó en que se robaron las pocas plantas que sobrevivieron y el alambre que rodeaba el área del vivero.

Las principales causas de estos fracasos fueron la falta de asistencia técnica por parte de la institución financiadora (INI) y la falta de interés y de organización del grupo de productores que no dio el seguimiento adecuado.

Como ya se mencionó el proyecto no tuvo seguimiento en el mantenimiento del vivero, la repartición de plantas, la verificación de la renovación y el manejo de los cafetales, pero provocó un incremento en el número de agremiados de la Unión de ejidos Agua Azul (Unión a la que pertenecían los actuales dirigentes y agremiados de la Asociación de Productores Orgánicos). Es evidentemente que, **el impacto de los financiamientos elevó la membresía por el interés que despertaron los apoyos que la organización estaba consiguiendo. Sin embargo, el número abultado de miembros no aumentó la capacidad real de los participantes en la gestión de sus proyectos y los buenos resultados**, como se verá más adelante. Lo anterior también se pudo apreciar en las Gráficas 1 y 2 donde nos representan por año el número de socios y la cantidad de inversión respectivamente. Podemos ver como en 1993-1994 el número de socios se incrementa correlacionándose con el monto de financiamiento en ese momento; de manera contraria pasa en el periodo de 1997-1998 donde el financiamiento se incrementa ligeramente un poco más pero el número de agremiados no. Este comportamiento se le puede atribuir a



Grafica 1. Número de socios por año.



Grafica 2. Inversión por año.

la problemática sociopolítica y fracturación social surgida a raíz del movimiento armado de 1994

iii) De la caída de los precios del café al Plan Emergente del Salinismo.

La organización en 1989, en plena caída de los precios del café, recibió la cantidad de \$20,000,000.00 y el fondo fue recibido por la ARIC. Este dinero nunca llegó a la gente de la Cañada Agua Azul, lo cual manifestó parte de una serie de irregularidades administrativas y corrupción por lo que finalmente se dio la facturación de la ARIC.

Los resultados de este proyecto fueron totalmente negativos porque los dirigentes de la ARIC de aquellos momentos no hicieron entrega del fondo a los productores que realmente habían buscado la consecución de este recurso mediante los líderes iniciadores de la Asociación.

Por tal motivo no se cumplen las metas propuestas ni realizaron el trabajo planteado, lo que provocó un descontento en los productores de la microregión Agua Azul, promocionándose la separación de la ARIC por un grupo de promotores de café, fortaleciendo la ya incipiente Asociación de Productores Orgánicos.

b) Las políticas de conservación de los recursos naturales, 1989

Cuando inició el sexenio de Carlos Salinas de Gortari a finales de 1988, la política para esta región se encamina a la conservación de la Selva, de acuerdo a las nuevas condiciones del Banco Mundial para otorgar financiamientos.

Como primera medida se le delegó al gobierno del Estado, la responsabilidad de elaborar un Plan de manejo para la Selva Lacandona el cual es impulsado junto con la SEDUE. Así, en 1989, el ejecutivo estatal dentro del Comité de Planeación del Desarrollo del Estado (COPLADE) establece un Subcomité Especial³⁴ para la Selva Lacandona, el cual retomó las diversas propuestas de programas y acciones para la conservación y el desarrollo regional (Muench, 1998).

Así, en 1991, inició la operación del Programa como una acción especial en el contexto del Programa Nacional de Solidaridad. Este programa de Conservación y Desarrollo de la Selva Lacandona³⁵ (PCDSL), tenía dos propósitos fundamentales: promover el desarrollo comunitarios regional y fortalecer la conservación de los recursos naturales. En este proceso político, "...La mayor parte de los Fondos de Inversión Social (FIS) fueron creados en América Latina como programas para aliviar el impacto negativo de la crisis y ajuste estructural sobre los pobres, ante la reducción drástica de empleo e ingresos. Al momento de su inicio, fueron concebidos como medidas provisionales y de emergencia, dirigidas a restablecer la confianza en el gobierno y asegurar el apoyo político a las reformas en cursos mientras se recuperaba la senda del crecimiento." (Bascones, 1995:278).

³⁴ "El Subcomité especial define la delimitación de la región estableciendo un 'polígono para la inversión' con una superficie aproximada de 1,860,00 hectáreas, en donde se distinguen 5 subregiones: La Zona Norte, la Zona Lacandona, Marqués de Comillas, Las Cañadas de Ocosingo y las Margaritas. Apoya la elaboración del Plan de manejo de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (Muench, 1998,46)

Con este programa se pretendió atender la problemática de la conservación de los recursos naturales de la Selva Lacandona, y en especial responder a la creciente preocupación por la destrucción ecológica debido a las diferentes actividades humanas, especialmente a la ganaderización, de tal manera que la política empieza a tener como concepto fundamental el desarrollo sustentable.

El convenio de préstamo con el Banco Mundial se estableció con un monto global de inversión de 30 millones de dólares para la Selva Lacandona, durante un período que va de 1991 a 1994 (Muench, 1998).

La puesta en marcha del programa de Conservación y Desarrollo de la Selva Lacandona (1991-1994) con recursos económicos del Banco Mundial es también aprovechada oportunamente por el grupo de la microregión Agua Azul, quien en uno de los ciclos agrícolas más difíciles para la cafecultura del mundo, comenzó a gestionar sus recursos de manera independiente al conformarse para estos momentos como una pequeña organización informal con una directiva poco definida.

Esta situación fue crucial para que el grupo recientemente formado y en proceso de separación de la ARIC empezara a manejar un discurso ecologista, el cual, obviamente, provocaría a su vez, una cohesión del grupo fortaleciendo su identidad.

³⁵ Corresponde a un subcomponente especial (C4) del Proyecto de Descentralización y Desarrollo Regional, financiado mediante el préstamo 3310 ME, contratado por el BIRF (Banco Mundial) para operar durante el periodo de 1991 a 1994, (Muench, 1998: 46).

Además, en este mismo período, un antiguo técnico de la ARIC llamado **Maximino Hernández Martínez se incorporó a la incipiente Asociación. Esta persona fue la que registró formalmente a la Triple S en 1993 y refuerza los procesos de gestión** que ya venían desarrollando los líderes iniciadores.

En pleno proceso de la caída de los precios del café, la organización empieza a recibir una serie de apoyos de diverso índole sobre todo en lo relativo a la cafeticultura a través del Programa Emergente, el cual tuvo como objetivo la reactivación productiva de Las Cañadas. El proceso de gestión realmente no requirió de un mayor esfuerzo que el realizar los trámites administrativo con el gobierno para recibir los estímulos económicos. Por lo tanto, **la gestoría que realizaron los miembros de la Asociación durante los primero años de su formación, se convirtió en un “regalo” por parte del gobierno.**

De los proyecto gestionados y financiados por estos programas a la incipiente Asociación del Río Perlas tenemos los siguientes:

i) Apoyo a la cafeticultura 1990

Para este año, dos fueron los primeros proyectos que se gestionaron, uno el fondo de acopio para café y el otro un apoyo para la construcción de un vivero y producción de plantilla para la renovación de cafetales. El primer proyecto fue financiado por SEDESOL con la cantidad de \$20,000,000.00 a crédito con intereses muy bajos. El trámite de gestión se realizó desde la ARIC Unión de Uniones. El segundo proyecto lo financia el INMECAFE por la cantidad de

\$18,000,000.00 y es gestionado ya por el grupo recién formado de la futura Asociación de Productores Orgánico.

El fondo para acopio de café se destinó para los productores de los ejidos Agua Azul y Taniperlas, quienes se encargaron de acopiar y enviar el café en pergamino a Ocosingo y ofertarlo con los compradores establecidos. Como resultado se obtiene un buen excedente económico para los productores a pesar de la mala calidad del producto comercializado. Por otro lado también la cuota que cobra la ARIC a sus agremiados y que manejaba como apoyo a la administración se ve favorecida, con lo cual se inicia la construcción de las oficinas de la ARIC en Ocosingo.

Sin embargo, es claro que los principales problemas a que se enfrentaron fueron primero, la dificultad de sacar el producto hasta Ocosingo por carreteras en malas condiciones y segundo en el proceso de comercialización, por la mala calidad del producto que ocasionó se les pagara un precio bajo.

En cuestiones de administración y operación apareció el desacuerdo de tener que pagar las cuotas a la ARIC como grupo de cafeticultores. Así el proceso no tuvo continuidad con el grupo de productores de la microregión agua Azul porque precisamente en este año empezaron los problemas y deciden iniciar la separación de la ARIC.

Para finales de 1990, a pesar de la fuerte tensión social en que vivía la microregión antes del levantamiento armado (lo cual no permitió la conformación legal del grupo ni la generación de acciones inmediatas) lograron

gestionar un segundo proyecto con el INMECAFE, para la construcción de un vivero y producción de plantillas para la renovación de cafetales con un financiamiento de \$18,000.000.00.

El proyecto estaba planeado para la realización de las siguientes actividades: proporcionar insumos y la construcción de un vivero con la meta de producir 75,000 plantillas de café para la renovación de cafetales. El trabajo se realizó pagando a \$7.00 el jornal de trabajo en la construcción del vivero y producción de plantilla y se entregaron de 350 a 400 plantillas en mariposa por productor.

Sin embargo, el vivero funcionó mientras se pagaron los jornales de los trabajadores, una vez terminado el recurso y de haber entregado la plantilla el vivero se abandonó.

Con relación a la plantilla la mayoría se aprovechó para renovar los cafetales pero también para el establecimiento de nuevos terrenos de cultivo. Operativamente no hubo mayores problemas para la ejecución del proyecto, pero no tuvo un seguimiento ya que sólo operó mientras existieron los recursos económicos, así que el proyecto no opera actualmente.

ii) Fortalecimiento en la capacitación, 1991

La capacitación es financiada por el Instituto Nacional de Capacitación Rural con la cantidad de \$40,000.00, fondo manejado por los primeros directivos de la Asociación de Productores Orgánicos.

El plan de trabajo contempla un proceso de capacitación mediante el intercambio de experiencias con organizaciones ya establecidas y que promueven la cafeticultura orgánica. Se forman nuevos cuadros de promotores rurales los cuales son enviados a la ciudad de Motozintla con la organización ISMAM para recibir cursos sobre café orgánico e intercambio de experiencias con productores de dicha organización. Se continúa el proceso de capacitación en café orgánico en la cañada del Río Perlas con la realización de cursos a todos los socios que formaban la Unión de Ejidos Agua Azul.

El proceso de capacitación en la cafeticultura se mantuvo, la organización continuó gestionando fondos para su cuadro de promotores y continuó fomentando el establecimiento de parcelas de café orgánico con la esperanza de acceder a los nichos del mercado solidario, lo cual es una enorme contradicción con las condiciones de producción de los cafetos, los cuales la mayoría están fuera de la línea altitudinal para producir un "café de altura" como lo exige dicho mercado.

Hasta la fecha no han logrado la certificación, por lo tanto tampoco la comercialización y exportación de café orgánico. Actualmente tampoco han vuelto a conseguir fondos para el acopio y comercialización de su café convencional. Así que se encuentran entrampados entre el mercado solidario y el mercado convencional de café, pero con una gran presión para que demuestren ser "orgánicos", aunque no sean muy "solidarios" con ellos.

La cuestión operativa al nivel de la microregión del Río Perlas funcionó muy bien en esos momentos, pero surgieron problemas con la dirigencia de la ARIC por la gestión independiente que se realizaba. Esto motiva la separación total del grupo de productores que ya había empezado a gestionar la consolidación de su propia organización.

El proceso mantiene una continuidad hasta que se logra registrar la Asociación de productores orgánicos en el crítico año de 1994.

c) Consolidación de la Asociación de productores Orgánicos 1993 a 1994

En este periodo se gestionaron siete proyectos de los cuales cuatro fueron financiados por SEDESOL, uno SEDESOL-FONAES y los dos restantes por el INI y la Presidencia Municipal respectivamente, todos a fondo perdido. En este tiempo también se consolida la asociación de productores orgánicos y maneja los fondos directamente con su personal administrativo. Los proyectos consistieron en la construcción de las oficinas regionales, proyecto de ecología productiva, hortalizas, tienda rural, asistencia técnica para café y granjas integrales.

i) Proyecto de construcción de las oficinas regionales, 1993

El financiamiento fue solicitado a FONAES (Fondo Nacional de Solidaridad), institución que proporcionó la cantidad de \$200,000.00, la cual fue administrada por la directiva de la asociación.

El plan de trabajo consistía en la construcción de una casa habitación para el establecimiento de las oficinas regionales de la Asociación. El objetivo central era tener instalaciones a escala regional que funcionaran como un espacio de gestión, reuniones de asamblea y para la capacitación.

El recurso se aplicó para lo solicitado y se construyó una casa habitación de *blok* y cemento con techo y piso de loza. La Asociación también participó en la construcción con mano de obra.

Actualmente la construcción se encuentra en un 90 %, faltando solo la pintura y vidrios así como el mobiliario indispensable para hacerla funcional. Este proyecto se considera exitoso por existir la estructura física y la ocupación de las instalaciones de las oficinas.

Pese a que están inconclusas estas oficinas funcionan como centro de reuniones de trabajo con los directivos y asesores, así como para la capacitación y programación de actividades de los promotores locales y el técnico encargado de los proyectos.

ii) Proyecto ecología productiva, 1993

Este proyecto intitulado ecología productiva se gestionó con SEDESOL por una cantidad de \$ 580,000.00 a fondo perdido. El propósito del proyecto era apoyar a los cafeticultores con herramienta de trabajo, el apoyo fue en especie para los socios productores y consistió en un paquete que contenía 12 herramientas

diferentes y útiles para la agricultura. También se compro 9 motobombas y semillas para hortalizas.

Se entregaron los paquetes a 399 ejidatarios de San Francisco, San Caralampio, Agua Azul, San Antonio, Taniperlas, Santa Elena y Perla de Acapulco. La mayoría de las personas que recibieron su paquete de herramientas aún lo conservan y lo usan y otros lo vendieron al mejor postor, de las motobombas se repartieron entre los ejidos y se pierden dos, una la confiscaron los zapatistas en 1994.

En estos tiempos la gente se agremiaba según le convenía y en el momento de la repartición algunos eran socios de la ARIC como de la Asociación de Productores Orgánicos y de igual forma se les entrego su paquete.

Con relación a las semillas de hortalizas se pretendía cultivarlas en una área de 20 x 20 m como grupo. Sin embargo, dicho cultivo no funcionó y todavía se puede ver en uno de los cuartos de las oficinas regionales, amontonados una gran cantidad de botes con semillas de diferentes variedades, pasadas de tiempo para su utilización. El proyecto no tuvo continuidad por lo que no fue nunca operativo.

iii) Proyecto tienda rural, 1993

Este proyecto es financiado por SEDESOL con la cantidad de \$20,000.00 y se proporcionó como fondo perdido.

El objetivo fue establecer una tienda rural administrada por la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules como una medida para el apoyo del abasto familiar de los socios. Se aplicaron los fondos construyendo un local para bodega y la tienda, la cual se abastece principalmente de insumos de primera necesidad, así mismo se establece un comité para su administración.

Inició bien este trabajo pero, posteriormente surgieron varios problemas por una mala administración, se realizaron préstamos a socios para las comisiones a Ocosingo, los cuales nunca se pagaron, y se robaron o perdieron la parte restante del fondo. En 1994 con el levantamiento armado se perdió lo poco que quedaba de mercancía, ya que los zapatistas las confiscaron para su abasto.

En este proyecto los principales problemas fueron la mala organización y administración, así como el problema sociopolítico del momento. Actualmente el proyecto no opera y la tienda se mantiene sólo como una bodega.

iv) Proyecto hortalizas, 1993 -1994

El fondo para la ejecución de dos proyecto similares fue proporcionado por la Presidencia Municipal de Ocosingo y por SEDESOL, las cantidades fueron de \$25,000.00 y 400,000.00 respectivamente a fondo perdido.

El objetivo del proyecto era producir hortalizas para su comercialización en parcelas de 25 por 40 metros, cercadas con malla ciclónica. Se pretendía que tales hortalizas fueran sembradas por grupos organizados con los socios de los

ejidos de Agua Azul, Taniperlas, Perla de Acapulco, San Caralampio y San Francisco. Se formaron los grupos de trabajo por cada comunidad y el fondo se ejerció entregando la malla ciclónica y las semillas.

Se inició el trabajo pero no duró mucho tiempo porque se empezó a tener problemas de organización y la mayor parte de la producción se la robaron. Por dos años se tuvieron los mismos problemas y sólo lograron producir para el autoconsumo y vender un poco de excedente localmente. Para este proyecto también se compró bastante semilla para hortalizas la cual se encuentra abandonada en sus oficinas regionales.

Los principales problemas a que se enfrentaron, fue la falta de organización para trabajar en grupo, generándose desacuerdos por la irresponsabilidad de los socios y justa distribución de los jornales de trabajo por cada uno de los participantes. Asimismo por la falta de interés de los socios beneficiados, el proyecto no tuvo continuidad y no opera actualmente.

d) El conflicto armado y los proyectos de desarrollo, 1994-1998

El 1 de enero de 1994 estalló el conflicto armado desarrollándose un movimiento indígena que provocó la pérdida de la estabilidad social y del estado de derecho. Una gran cantidad de los indígenas campesinos de las Cañadas se enrolan en las fuerzas armadas del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y salieron a tomar las ciudades de Ocosingo, las Margaritas y San Cristóbal. Sin embargo la mayoría de los socios de la Asociación se mantuvieron al margen como lo comentó el señor Antonio Ruiz Hernández;

Los dirigentes y algunos socios no salimos como refugiados quedamos como unos 21 socios de Agua Azul, 14 de Taniperla, 20 de Perla de Acapulco, de San Caralampio salieron todos solo quedo 1. La mayoría salió en enero, febrero y marzo, pero aún así con los que quedamos seguimos trabajando en la transportación de los materiales que nos dieron para los proyectos de las granjas integrales y hortalizas solicitados a finales del 93, principalmente con los de Perla de Acapulco, San Caralampio y Santa Elena. Aunque los Zapatistas nos metieron problema, querían tomar las oficinas y se llevaron todo lo que había en la tienda y nos quitaban parte de nuestro material cuando pasábamos los retenes³⁶.

La situación de crisis productiva en el café que derivó de la baja de precios a partir de 1989, se sumó a la crisis social por el estallamiento del movimiento armado de 1994. Como el centro del problema político eran las Cañadas, mucho ejidos abandonaron sus plantaciones precisamente en el mes de cosecha y se refugiaron en la ciudad de Ocosingo, en el ejido Plan de Ayutla y en la comunidad de Nueva Palestina. Como el grano se quedó en grandes cantidades en los cafetales, facilitó la proliferación de la broca, plaga que actualmente provoca un deplorable e irreversible descenso de la cantidad y calidad de grano.

En el caso de la ganadería la mayoría de los ejidatarios vendió el poco ganado que tenía a precios ridículos, debido a la constatación de amenaza de confiscación por los zapatistas o para poder salir como desplazados ante el temor de perderlo todo sin obtener ganancia alguna.

Así en enero de 1994 cuando surgió el conflicto armado en la Selva Lacandona, el proceso de planeación y operación del Programa de Conservación y Desarrollo de la Selva Lacandona realizó cambios de acuerdo a las demandas

³⁶ Entrevista informal realizada en el ejido Agua Azul el mes de junio de 1999

sociales y políticas emergentes, aumentando a casi tres veces más el presupuesto que tenían destinado originalmente para Cañadas (Muench, 1998), situación que en cierta manera fue aprovechada por la Asociación logrando consolidar la gestión de un proyecto de granjas integrales solicitado desde 1993.

i) Proyecto granjas integrales, 1994

Este proyecto se gestionó desde el 1993, pero se recibió en el 1994. Fue financiado por el INI con la cantidad de \$150,000.00 para cada comunidad a fondo perdido. A pesar de la situación de conflicto, el proceso de trabajo por parte de la Asociación continuó y se inició la ejecución pero de una manera muy lenta, activándose prácticamente a principios de 1995 cuando los desplazados regresaron a sus lugares de origen.

El objetivo era establecer cuatro granjas integrales en los ejidos; Taniperlas, Agua Azul, Santa Elena y San Caralampio. El recurso se ejerció y se proporcionó los animales para establecer una granja integral formada por una partida de cerdos, de borregos, gallinas y peces.

El material proporcionado fue alambre de púas para cercar el área de la granja, laminas de zinc, cemento y alimento balanceado. Las granjas se manejaron por grupos de cada comunidad. El financiamiento también contemplaba sólo los materiales para la construcción de la infraestructura de la granja pero no se cubría la mano de obra. Una vez construidas las instalaciones se entregaron a cada grupo 8 puercos, 19 borregos, los pollos y los peces.

Como resultado, la mayoría de los puercos enfermaron y murieron por falta de manejo al igual que las gallinas. Los borregos, en su mayoría se los comieron los animales salvajes, y los que lograron sobrevivir fueron repartidos entre los ejidatarios o se vendieron. Los peces se desarrollaron en el primer intento y una parte se logro vender, la otra la consumieron, pero la falta de asistencia técnica para el manejo de los estanques, así como de los demás animales provocó parte del fracaso del proyecto.

Los proyectos sólo funcionaron un año siendo las principales causas del fracaso, los problemas de organización en los grupos, los cuales empezaron desde la construcción de las instalaciones porque la mayoría de los participantes querían que se les pagara por el trabajo realizado y sólo se tenía dinero para los materiales. El otro problema fue la irresponsabilidad y desigualdad de trabajo por parte de los beneficiados en la construcción y mantenimiento de las granjas. Así mismo la falta de seguimiento en la asistencia técnica por parte de los técnicos del INI, quienes sólo llegaron, entregaron los fondos y paquetes con una ligera capacitación y nulo seguimiento.

Actualmente ninguna de las granjas funciona y la infraestructura creada está prácticamente abandonada, quedando como *relictus* de los programas de desarrollo en la zona.

Para 1995-1996 los ejidatarios de la microregión se encontraban sumamente resentidos, por la incursión del Ejército Mexicano, el desplazamiento del EZLN y

la toma de posiciones por ambos bandos. El tejido social estaba prácticamente fracturado, presentándose desplazamientos, incertidumbre e inseguridad en la población, lo que dificultó la gestión y la acción organizada.

En 1995 no podían funcionar las instituciones del gobierno porque no las dejaban entrar a la zona los zapatistas, solo había movimiento por los grupos organizados localmente organizaciones creadas para la solicitud de apoyos y proyectos. En algunas parte ya se encontraba establecido estratégicamente el Ejército lo cual creaba una situación de desconfianza, temor y rencor en contra del gobierno por parte de los grupos armados. En este mismo año como estrategia de pacificación social el gobierno propuso establecer oficinas lo mas cerca posible a las zonas de conflicto con el fin de dar atención a la población y como centros de reunión, solicitud y validación de los proyectos.

Entonces surgieron los Centros de Atención Social (CAS), estableciéndose los más importantes en Las Margaritas, Altamirano y en el municipio de Ocosingo; en el ejido La Unión, en Monte Líbano y en El Censo. Este último fue de los más importantes ya que allí se reunían la mayoría de las dependencias de gobierno para establecer la coordinación interinstitucional y atender las demandas más inmediatas de la población local, como lo comenta el Ing Maximino Hernández Martínez:

Las reuniones se hacia en el Censo principalmente; llegaba mucha gente, posteriormente se dieron cuenta que no se podían coordinar las instituciones y cada una jaló por su cuenta; cada una de las instituciones siguió financiando por su cuenta. SEDESOL atendió las solicitudes de hortalizas, de maíz, de

*chile, frijol, de puercos, de centros de salud.....de lo que pidieran, la cosa era darle dinero a los ejidos*³⁷

Una vez que la gente desplazada regresó a sus ejidos de origen, también empezaron a funcionar los CAS y junto con el gobierno municipal y todas las demás instituciones de gobierno se les proporcionaron apoyos como trastes, herramientas, gallinas, láminas, cemento, pollitos etc,. Los directivos de la Asociación aprovecharon la situación y solicitaron granjas de puercos, lo cual ya lo estaban gestionando desde el 94. Para estos tiempos SEDESOL tenía la idea de apoyar la construcción de una gran cantidad de granjas en el estado de Chiapas, lo que facilitó los trámites; además los funcionarios llegaron a las comunidades de Agua Azul, Perla de Acapulco y San Caralampio a supervisar las granjas para puercos.

Los trabajos gestionados y parados prácticamente por la problemática social del momento, se retomaron nuevamente a finales de 1996 y principios de 1997 cuando volvió la calma, la mayoría de los desplazados regresó a sus hogares. Se iniciaron nuevos procesos de gestión y a finales de 1996 y principios de 1997, se contó con el financiamiento de FONAES, SEDESOL y COESCAFE. Las aportaciones se utilizaron para el esquema de la cafecultura orgánica, granjas de cerdos y un apoyo para gastos administrativos. Las actividades se dirigieron a la realización de eventos de capacitación y a la consolidación del cuadro técnico de promotores comunitarios para el seguimiento a la asistencia técnica.

³⁷Entrevista informal realizada en Tuxtla Gutiérrez en junio de 1999. El entrevistado, Maximino Hernández Martínez, es Ingeniero agrónomo egresado de la Universidad

ii) Apoyo a la Cafeticultura en 1996-1998

Para 1996 la Asociación aprovecho la coyuntura política y la disposición paternalista del gobierno y solicitó 5 apoyos para café a fondo perdido en los aspectos de asistencia técnica, pagos administrativos, honorarios para promotores, seguimiento a los procesos de capacitación y renovación de cafetales; las instituciones financiadoras fueron SEDESOL, FONAES y COOPCAFE.

La asociación recibió tres proyectos para asistencia técnica desde 1996 a 1998 para su proyecto de café orgánico con un financiamiento total de \$458,000.00 a fondo perdido proporcionado por SEDESOL (Secretaría de desarrollo Social), FONAES (Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad), COOPCAFE (Coordinadora de Pequeños Productores de Café) y COESCAFE (Consejo Estatal del Café del Gobierno del Estado). Los proyectos tenían como objetivo dar seguimiento a la asistencia técnica con la contratación de promotores comunitarios, a la capacitación, gastos administrativos y salario del asesor.

Como resultado se contrataron los promotores y se inició nuevamente la cafeticultura orgánica realizando recorridos de capacitación por los diferentes ejidos que conforman la Asociación. Se desarrollaron cursos teóricos prácticos y se dio asistencia técnica.

Autónoma de Chapingo y asesor técnico de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules desde su origen.

Con relación al proceso de capacitación no hay memorias de los talleres o cursos y no existen expedientes técnicos de los productores participantes y sus parcelas. Solo existen fichas técnicas de los promotores sin una clara sistematización para la evaluación de resultados de las actividades de asistencia técnica ni de adopción de la tecnología.

Se puede decir que los resultados fueron modestos, el dinero se empleó para lo que estaba destinado, se contrataron a los promotores quienes salían a las comunidades a dar la asistencia técnica, se logró consolidar un poco más el manejo orgánico del café con la esperanza de acceder al mercado solidario a pesar de las pocas posibilidades por carecer de las condiciones de producción y la certificación que se requiere.

En 1997 se consiguió el financiamiento de SEDESOL-CAS de Cañadas por la cantidad de \$200,000.00 para la instalación de un laboratorio para el control biológico de la broca y \$28,000.00 para renovación de cafetales. Los dos proyectos respectivamente se otorgaron a fondo perdido.

El objetivo era realizar la renovación de cafetales en dos ejidos de la Asociación, se compró el material y la malla especial para la instalación de un vivero y el equipo para establecer un laboratorio para el control biológico de la broca del café. Parte del material se almacenó en las oficinas regionales de Agua Azul y no se desarrollaron las actividades para cumplir con el proyecto. Los resultados fueron negativos ya que no se construyó el vivero para la

renovación y ésta no se realizó ni tampoco se estableció el laboratorio de control biológico.

Las causas de este fracaso fueron principalmente el burocratismo gubernamental al no liberar el recurso faltante para la instalación del vivero y el laboratorio, el recurso inicial sólo sirvió para la compra del material. En esos momentos, la presidencia municipal, que era la responsable de liberar los fondos, se encontraba en una situación de inestabilidad orgánica al desarrollarse los cambios de presidente municipal y una nueva forma de dirección de la presidencia municipal. La inestabilidad se dio por la lucha del poder político de los diferentes líderes políticos surgidos a raíz del conflicto zapatista, donde la pérdida del estado de derecho en el municipio provocaba continuamente la toma de la alcaldía como medida de presión política y en el momento de las elecciones por un supuesto fraude electoral. Dicha situación obliga a un cambio en la dirección de la administración pública y se pasó de un sistema regido por un presidente y el cuerpo de regidores a uno regido por un consejo municipal formado por representantes de los diferentes partidos políticos que estaban en lucha por el poder, lo anterior con el fin de mantener la paz social entre los diferentes partidos políticos. Este problema ocasionó retrasos administrativos y la consecuente devolución del fondo restante para el proyecto a SEDESOL.

La instalación del laboratorio estaba planeada realizarse en los terrenos de las oficinas regionales en Agua Azul y la instalación requería de corriente eléctrica trifásica debido a que el equipo como el sistema de aire acondicionado y la

campana de flujo laminar requieren de una cantidad importante de energía eléctrica para su funcionamiento. La calidad de la energía eléctrica en la Cañada del Río Perlas, donde se había pensado instalar el laboratorio resulta ser totalmente insuficiente.

Esta situación hasta la fecha no se ha resuelto y a pesar de una intensa gestión no se ha logrado la instalación de la energía trifásica descartando la posibilidad de instalar en ese lugar el laboratorio. Otro de los problemas, producto de la falta del recurso económico, fue la transportación del equipo hasta la cañada del Río Perlas quedando la mayor parte almacenado en Ocosingo. Actualmente se está buscando la forma de establecer dicho laboratorio en Ocosingo y están en proceso de gestión para un nuevo financiamiento.

Como podemos ver los resultados logrados en la capacitación, asistencia técnica y ejecución de los proyectos que ha gestionado la Asociación de Productores Orgánicos con relación al café, no ha logrado obtener los resultados esperados. Algunas de las principales causas fueron la falta de control y atención por parte de la directiva y asesores, pero sobre todo por la falta de continuidad de los programas de gobierno.

El financiamiento otorgado por COESCAFE, SEDESOL y FONAES no ha sido consistente, al grado que, desde diciembre de 1997, la organización no cuenta con fondos para operar ningún proyecto de café y actualmente se encuentran nuevamente en proceso de gestión. La organización no ha logrado nuevamente conseguir fondos para el acopio y la comercialización, por lo tanto el producto

se continúa vendiendo a los intermediarios, situación que no les proporciona beneficio alguno a pesar de que desarrollan las actividades culturales para la producción orgánica. Esto ha causado una desilusión entre los agremiados y ha dificultado la adopción de la tecnología ya que para el proceso de producción orgánica se requiere un poco más de inversión que para la producción convencional y la comercialización se continuó realizando como si el producto se manejara convencionalmente.

iii) Programa Cañadas: granjas de cerdos

Este programa es financiado por SEDESOL en 1996 por la cantidad de \$80,000.00. El objetivo era establecer granjas de cerdos en dos de los ejidos de la Asociación. Cada paquete consistía de 8 puercos, láminas de zinc y cemento para la construcción de los chiqueros. Se entregaron los paquetes pero no funcionó el programa de manejo. El fracaso se lo atribuyen los socios beneficiados, a la propuesta de manejo y utilización de puercos de granja que requerían alimento industrializado, vacunas y un chiquero de manejo. Además, el proyecto se manejó en grupo surgiendo los ya conocidos problemas de inconformidad en la repartición de trabajos y responsabilidades. Como resultado final terminaron vendiendo el semental o se lo comieron. Sin embargo, se rescataron 70 crías aproximadamente, las cuales se repartieron y los ejidatarios les dieron un manejo en su forma tradicional, apersogados o libres en su traspatio con maíz y desperdicios como alimento.

iv) Fondo de apoyo USFWS

En 1996 también se consiguió un apoyo de U.S. Fish & Wildlife Service (USFWS) por la cantidad de \$20,000.00, este fondo se ocupó para pagar los gastos de los directivos cuando salían comisionados para ir a tramitar los apoyos y financiamientos a Tuxtla Gutiérrez y a Ocosingo. También se estableció un vivero, la siembra de arbolitos y pláticas de educación ambiental. El vivero se estableció para la producción de plántulas de ramón, café, caoba y cedro, el trabajo del vivero fue realizado con un productor. La mayoría de las plantas se pasaron de su temporada de siembra y se desperdició mas del 80% de la producción del vivero. De educación ambiental sólo se dieron una o dos pláticas.

v) Las organizaciones no gubernamentales 1997-1998

El apoyo por parte de organizaciones no gubernamentales para la Asociación prácticamente ha sido escaso. De 1997 a 1998, se ha establecido relación con una ONG llamada Conservación Internacional, mediante un proyecto para el manejo agroecológico de la milpa, con un fuerte esquema de educación ambiental, capacitación y asistencia técnica.

En 1997 los socios de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules se contactaron con Conservación Internacional y se realizó el proyecto llamado, Producción Agroecológica en la Cañada del río Perlas, a un plazo de dos años, solicitando un financiamiento de \$189,000.00 para el primer año, y \$251,000.00 para el segundo. Los objetivos planteaban la realización de

actividades de capacitación y asistencia técnica, apoyando económicamente a cuatro promotores comunitarios y un técnico profesional. Se efectuó la contratación de los promotores y el técnico, desarrollándose un proceso de asistencia técnica en campo y la realización de 6 talleres teóricos prácticos en aspectos de agroecología, agroforestería y ecología básica. Los talleres de capacitación se realizaron en los ejidos que conforman la Asociación.

El proceso de trabajo en los talleres fue mediante el intercambio de experiencias campesino a campesino con los ejidatarios de la asociación e invitados de otros ejidos como, Nueva Palestina, Zapata, Nuevo Chapultepec y de la organización Pajal Yakaltik.

En el primer año, la capacitación la desarrolló el cuerpo técnico de Conservación Internacional, con el fin de fortalecer el cuadro de promotores en los aspectos teóricos, didácticos y prácticos. En el segundo año el cuadro de promotores y técnico responsable se encargaron del desarrollo de los talleres, en su idioma y con el material didáctico elaborado por ellos mismos. Se apoyó también la construcción de un aula para las actividades de capacitación en las oficinas regionales de Agua Azul.

El desarrollo de este proyecto permitió reforzar elementos sobre las tecnologías agroecológicas con una cobertura general, y homogeneizar la concientización de los productores sobre la necesidad de producir conservando los recursos naturales.

Se logró estimular ligeramente la entrada de nuevos socios y el número de parcelas empleando las tecnologías propuestas. En el informe 1997-1998 para Conservación Internacional del proyecto de agroecología de la Asociación de Productores Orgánicos, se mencionan los siguientes resultados con relación a el numero de socios que han adoptado las tecnologías propuestas durante dicho periodo:

Se trabajó con 106 productores en su mayoría de la etnia tzeltal, aunque también participan de las etnias tzotzil y chol. Los productores en su mayoría no asistieron a la escuela o cuentan con primaria incompleta, tiene una edad de entre 21 y 30 años. Son matrimonios jóvenes, con poca tierra, un nivel de autosubsistencia basado en la milpa, con un promedio de 6 hijos. Se realizaron 9 talleres que involucraron a 261 productores y 6 comunidades. Para el sistema agroforestal se repartieron 1500 plantas y en la actualidad se han anotado 82 productores mas para trabajar en el próximo ciclo agrícola, que representan aproximadamente un 44% del total de los socios (Informe anual de la A.P.O.R.P y M. A. para C.I, 1997-1998).

En el presente caso los resultados favorables se atribuyeron prácticamente al seguimiento y la supervisión constante de Conservación Internacional, Organización No Gubernamental que estableció los mecanismos administrativos para el control del recurso económico a pesar de que los fondos se transfirieron a la Asociación, asimismo en el aspecto técnico, de capacitación y seguimiento.

Sin embargo el proyecto tuvo problemas de carácter organizativo y administrativo en el ámbito de la dirección de la Asociación y de la misma organización financiadora.

Con relación a la asociación en el primer año se descuidó e trabajo de asistencia técnica por parte del técnico responsable y no se desarrollo el trabajo

de sistematización de la información técnica de campo recolectada por los promotores para la elaboración de los expedientes técnicos, que permitirían llevar a cabo el proceso de monitoreo y evaluación. Asimismo el descuido del técnico responsable, al no llevar un control sistematizado de actividades y programa de trabajo de los promotores locales provocó que estos no cumplieran con su responsabilidad en determinado momento y se ocasionara conflictos con la administración al querer cobrar su estímulo sin haber trabajado. La irresponsabilidad en este aspecto también lleva al desperdicio de más de 5000 plantas de cedro y caoba solicitadas y transportadas para su repartición entre los agremiados. El técnico sale de trabajar antes de terminar el primer año y no se logran los objetivos con relación a la sistematización y elaboración de los expedientes técnicos.

En el segundo año el proceso de capacitación da los resultados mencionados y se contrata un nuevo técnico poniendo especial interés en la asistencia técnica y elaboración de expedientes técnicos. La asistencia técnica se realiza de manera programada y supervisada por el técnico responsable, se elaboraron los expedientes técnicos de las parcelas agroecológicas y agroforestales para una evaluación y monitoreo del proceso de transferencia y adopción de la tecnología. Asimismo, se reforzaron los procesos de capacitación de los promotores y se establecieron mejores controles de asistencia técnica, sistematización de la información de campo y control de las actividades de los promotores.

Con relación a la administración de los fondos se crean problemas y malos entendidos entre los directivos, el asesor técnico y la base social, al no presentar un informe del presupuesto ejercido del proyecto, esta falta de comunicación e información de los aspectos financieros con la base social nunca se llevó a cabo, las reuniones de trabajo prácticamente solo contemplaban los aspectos técnicos y de capacitación así como la de las actividades de las próximas gestiones de financiamiento.

Con relación a la organización financiadora, esta cae en un proceso de cambios estructurales internos que limita su proceso de gestión de fondos y provoca el paro operativo por casi seis meses. Esta situación no permitió continuar financiando el pago de estímulos para los promotores locales de la Asociación, pero se continuó el proceso de asistencia técnica, capacitación y monitoreo de los expedientes por parte del equipo técnico de la Organización.

V. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se analizaron los procesos de gestión de recursos (organizativos, económicos, humanos, etcétera) y los factores que influyeron y determinaron el éxito o fracaso de la transferencia y adopción de estos proyectos de desarrollo, por parte una Sociedad de Solidaridad Social llamada Asociación de Productores Orgánicos de Río Perlas y Montes Azules. La zona de influencia de dicha organización se encuentra en una de las áreas de la Selva Lacandona con mayor problemática y complejidad sociopolítica, considerada actualmente como una región de gran inestabilidad social, ocasionada por el movimiento armado de 1994.

En el análisis y evaluación de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas (1976-1998) concluimos que la estrategia de gestión y los recursos obtenidos no han garantizado el funcionamiento de los proyectos y la adopción de las tecnologías agroecológicas. Los factores sociopolíticos externos e internos, su historia, programas de gobierno con su aparato logístico, su desarrollo social, los financiadores, los métodos de transferencia de las tecnologías, el cumplimiento de los objetivos y los propósitos generales de los proyectos han sido analizados como causas de dichos fracasos. Con lo anterior definimos y redactamos las conclusiones considerando los siguientes niveles de análisis:

Los aspectos macropolíticos

La inserción de la Asociación de Productores Orgánicos en el Plan de Desarrollo Regional³⁸ en el sexenio pasado, fue aprovechado logrando conseguir financiamiento para el desarrollo de algunos de los proyectos evaluados (granjas integrales, hortalizas, construcción de infraestructura, etcétera). Les creó un fuerte paternalismo provocando en la Asociación un débil proceso de organización para su capitalización y prácticas de ahorro colectivo que le pudieran ayudar a no depender totalmente de los financiamientos y no ser tan sensible a los cambios de política agropecuaria estatal y nacional. Es claro que las nuevas administraciones públicas no siempre otorgaran a esta Asociación ni el interés ni los mismos subsidios del sexenio pasado, situación que se refleja actualmente al ser más difícil para la Asociación la adquisición de nuevos financiamientos.

Las causas externas de los fracasos.

La gestión se desarrolló principalmente con las instituciones de gobierno y es evidente la enorme dependencia que la Asociación ha adquirido para su funcionamiento. Asimismo la relación entre las instituciones de gobierno y la Asociación fue estrecha mientras se realizó la gestión y se autorizaron los proyectos, pero una vez obtenido el recurso, la falta de seguimiento y evaluación los llevó al fracaso. También la falta de compromiso por parte de los

³⁸ Programa de Conservación y Desarrollo de la Selva Lacandona, plan creado desde arriba y promovido rápidamente con imposiciones como la colectivización y consecuentemente la formación de triples S, para ser beneficiarias de todo el apoyo institucional.

miembros de la Asociación, la mala organización, la inadecuada capacitación y sobre todo las influencias sociopolíticas que tendieron a desequilibrar a los socios, fueron factores importantes de tales fracasos.

En los resultados de los procesos de gestión podemos apreciar que de 1976 a 1998 se gestionaron 25 proyectos aproximadamente, con una inversión de 383,720,000 de viejos pesos ejercidos durante los años de 1976 a 1991 y por la cantidad de 2,453,000 nuevos pesos durante el periodo de 1992 a 1998. El financiamiento fue destinado para los siguientes proyectos; un proyecto de crédito para ganado, quince proyectos para capacitación y asistencia técnica en café, un proyecto para infraestructura (oficinas regionales), dos para el establecimiento de hortalizas, uno para el establecimiento de una tienda rural, un proyecto de granjas integrales, equipo y material para un laboratorio de control biológico y tres proyectos para capacitación y establecimiento de sistemas agroecológicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos; algunos cumplieron medianamente con lo establecido y el resto presento graves deficiencias en su desarrollo. De igual forma no se reflejó un impacto importante o significativo en la economía de los agremiados de la Asociación, y sí una ligera apropiación de su discurso conservacionista. Así los resultados de la evaluación confirman los fracasos de los proyectos gestionados por la Asociación siendo las principales causas en este caso las siguientes:

- En primer lugar, la acción institucional con su complicado burocratismo en la administración de la inversión que no permitió en la mayoría de los casos liberar los recursos en los tiempos planeados.
- En segundo, el diseño de los proyectos no tuvo una adecuada fundamentación de la problemática local que considerara los elementos culturales y la historia local así como los recursos naturales, humanos y materiales propios de la organización.
- Por último, la falta de seguimiento en las actividades de campo por parte del cuerpo técnico responsable, es otra de las causas que ha hecho fracasar los proyectos de desarrollo.

Los problemas del proceso de organización.

El mismo origen de su formación como organización social que se desarrolló en tres etapas y lo cual es también parte de los factores importantes que influyeron en el fracaso de los proyectos.

- En una primera etapa tuvo una fuerte inspiración en la organización para la lucha por la tierra con una tendencia política que los agrupa en una Unión de Ejidos.
- Una segunda etapa de organización social se desarrolla con la estrategia de organización para la producción que da origen a la Unión de Uniones o ARIC y los procesos de gobierno que apoyaron fuertemente a estas figuras con el esquema de una reconversión productiva y el desarrollo sustentable. En esta

etapa es importante señalar que se inicia la apropiación del discurso conservacionista influenciados por los procesos de capacitación en la cafecultura orgánica al establece el contacto con organizaciones de origen y trayectoria en los procesos de producción orgánica como ISMAM y USIRI.

- La tercera etapa se desarrolló cuando los agremiados se separaron de la ARIC y establecieron la Asociación de Productores Orgánicos con la adopción de una política productiva conservacionista influenciada por su capacitación en la cafecultura orgánica y por las políticas de gobierno del momento, que se enfocaban hacia la conservación de la Reserva de la Biósfera Montes Azules y el desarrollo sustentable de la Selva Lacandona.

En la etapa de consolidación como organización social conservacionista, la Asociación de Productores Orgánicos adquiere su nueva línea de gestión y capacitación para la producción utilizando el discurso conservacionista para la solicitud de apoyos.

Es claro que el actual discurso conservacionista, no fue adquirido desde un principio por los primeros líderes ni por los fundadores de la Asociación, por lo cual los socios no han logrado adquirir en su totalidad la vocación conservacionista.

Actualmente la podemos concebir como una organización gestora de recursos para la capacitación y producción agrícola que representa en este sentido, sólo un requisito o medio para que sus campesinos agremiados consigan recursos

para proyectos de infraestructura y productivos lo que hace que dependan principalmente de la promoción estatal, Institucional y de ONG,s.

Las causas internas del fracaso.

La composición social caracterizada por indígenas de la etnia tzeltal principalmente con bajo nivel de educación y prácticas de organización social con poca cultura del trabajo colectivo y un individualismo arraigado culturalmente, constituyeron un obstáculo para la organización. En cierta manera esta situación cultural provoco el fracaso de los proyectos propuestos para ser desarrollados como trabajo colectivo, ejemplo de estos son el caso de las granjas integrales y de puercos.

Por parte de la Asociación las deficiencias en el proceso de organización no permitieron asegurar la ejecución y operación de los proyectos. Está claro que parte de las causas que originaron su fracaso dependieron de la Asociación por la falta de una estrategia para el fortalecimiento de su base social y convencimiento de su discurso conservacionista. Las principales causas que producen estas deficiencias organizativas son:

- La falta de capacitación en los aspectos de elaboración de propuestas y administración de recursos.
- La falta de un compromiso para la continuidad y eficiencia en la operación de los proyectos, una vez que se les transfieren y se retiran los apoyos, la acción y la asesoría institucional.

- Lo anterior aunado a la falta de una estrategia de ahorro o fideicomiso para la capitalización de la Asociación.

El conflicto social como obstáculo para la organización

El conflicto armado también es parte de las causas de los fracasos ya que provocó una facturación social que dificultó los procesos de organización y frenó los de inversión y gestión durante un determinado tiempo. La diversidad de grupos políticos conformados a partir del movimiento armado se constituyó en una gran dificultad para la estabilidad de la organización debido a que en esa diversidad de grupos se movían libremente los agremiados no habiendo una afiliación orgánica estable.

El proceso de organización social que desarrolló la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules con toda su problemática socioeconómica, de cierta forma ha tratado de cumplir con sus objetivos, como desarrollar acciones para el apoyo y fortalecimiento de la economía comunitaria y familiar con un manejo sostenible de sus recursos. Y ciertamente ha empezado a convencer poco a poco a sus agremiados del discurso conservacionista, lo cual les ha permitido analizar las condiciones para el éxito y la eficiencia de los proyectos para su desarrollo como organización de base.

La evaluación practicada muestra que los logros alcanzados en términos de la construcción de las bases para el funcionamiento como una organización que

promueva y aplique metodologías para un desarrollo sustentable han sido limitados y muestran serias deficiencias, sobre todo en relación con la participación social organizada y las acciones para la educación y la capacitación de los productores, aunado a la fundamentación regional de las acciones institucionales.

Si bien la problemática para el buen funcionamiento de las organizaciones de base es en extremo compleja y difícil, algunas de las actividades emprendidas por la asociación de productores orgánicos del Río Perla y Montes Azules, empiezan a mostrar bondades para coadyuvar en los procesos de conservación y desarrollo.

Como logros limitados pero significativos se tiene, un avance en la reconversión tecnológica para la producción de café con el sistema de manejo orgánico, la incorporación del manejo de frijol abono en la milpa, el inicio de una participación del equipo técnico y de promotores locales en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos gestionados; el manejo coordinado con su administración técnica y asesora de los proyectos y sus recursos económicos gestionados por parte de la directiva de la asociación; y un ligero cambio de actitud de los socios respecto a la conservación de la selva que se expresa en la adopción de las tecnologías propuestas como lo muestran los resultados observados en los informes que la Asociación realiza para Conservación Internacional (organización financiadora), donde menciona el trabajo con 106 productores y la realización de 9 talleres involucrando a 261 productores de 6 comunidades durante el periodo de 1997 a 1998. Además en

los resultados de las evaluaciones realizadas por los técnicos de la asociación (en el Anexo 1³⁹ se puede apreciar uno de sus cuestionarios de evaluación) se reflejan las diferentes posiciones de los socios en función de las respuesta a las preguntas sobre las tecnologías propuestas (como por ejemplo; que piensan del proyecto, si responde a sus necesidades y que se dice en contra del proyecto, etcétera) y muestran una clara diferencia entre los que ya están convencidos y los que aún están en proceso de convencimiento, hay quienes esperan ver los resultado para poder aceptar del todo la tecnología, quienes no les interesa y quienes realmente ya están convencidos. También se aprecia claramente como aun se impone la cuestión cultural de la roza tumba y quema así como la negación al cambio que implique un mayor esfuerzo de trabajo y tiempo.

De igual forma se aprecia como la mayoría de los participantes en la evaluación, tiene claro los beneficios que le aporta la tecnología cuando se le pregunta sobre la importancia del proyecto. Otro aspecto importante se refleja en la necesidad de obtener beneficios económicos de las tecnologías propuesta, algunos no alcanzan a comprender los beneficios ambientales del sistema de manejo y le buscan el beneficio económico que al no encontrarlo a un corto plazo deciden no adoptar la tecnología. Lo anterior refleja la posibilidad

³⁹ Anexo del informe del proyecto producción agroecológica y forestal de la A.P.O.R.P y M.A. 1997-1998 financiado por C.I. Este cuestionario es parte de la reunión de evaluación realizada en diciembre de 1998 en el ejido Agua Azul con los socios y promotores, se realizo mediante la metodología de trabajo en equipos con la presentación oral y grafica de resultados.

de potenciar la adopción de las tecnologías propuestas, si fuera viable un beneficio económico aparte del ambiental a corto plazo.

Es claro que estos logros son aún muy incipientes pero nos dan la pauta para el análisis de una estrategia de organización campesina que pueda ser exitosa en la conservación de los recursos naturales.

ANEXO 1

1.- ¿El proyecto de milpa, responde a uno o más de los problemas del ejido?, ¿Qué es lo que la gente dice a favor del proyecto?, ¿Qué es lo que la gente dicen contra del proyecto?,

Taniperla: "La mayor parte del ejido no entiende el proyecto; el socio sí, alguno; 30 personas de todo el ejido dicen que ésta bien. Los que dicen a favor ya no van quemar quieren mejorar sus parcelas para tener mejor producción todos los años; pero muchos se burlan, que somos haraganes porque ya ni quemamos", estos que están de acuerdo con el proyecto, "quieren que se siga adelante, que se siga visitando. 10 personas son los que critican a nuestros socios, estos no comprenden para que sirve, hay veces que no llegan en las reuniones que hacen todos los socios".

Perla de Acapulco: "El proyecto nos ayuda a evitar la erosión y que la tierra se queda más pobre. La gente habla a favor porque trae asesoría para conservar la tierra, algunos dicen que no se venden los productos"

Agua Azul: "La gente si quiere trabajar en el proyecto, pero preguntan si se vende la semilla de nescafé; algunos quieren ver el resultado en su milpa".

San Caralampio: "El proyecto si es lo que quiere la gente, porque la gente quiere mejorar su trabajo, algunos dicen que no trabajan porque la semilla de nescafé no se vende".

2.-Para mi, ¿Por qué es importante el proyecto?, ¿Qué problemas puede resolver?

Taniperla: "Es importante porque podemos seguir trabajando el mismo terreno sin quemar, para que las tierras tengan fertilidad y controlar la erosión del agua".

Perla de Acapulco: "Es importante porque ayuda a mejorar el suelo y se resuelven los problemas de erosión".

Agua Azul: "El proyecto es importante si hay buenos resultados en la milpa. Resuelve problema de que ya no hay producción".

San Caralampio: "Es importante porque se cosechan varias cosas para comer".

3.- ¿Esta bien dejar de quemar?, ¿Qué problemas hay si dejo de quemar?

Taniperla: "Si tengo arbolito, ya no puedo quemar, me sirve para que el suelo tenga mucha materia orgánica; el problema es cuando se viene el fuego, como el año pasado, se quema aunque uno no quiere". Sin embargo, "cuesta mucho trabajo por no quemar, es muy difícil sembrar la milpa".

Perla de Acapulco: "Es bueno dejar de quemar, pero algunos siguen quemando el acahual porque lleva menos trabajo".

Agua Azul: "Si se quema, a lo mas se trabaja cuatro años sin descanso; si ya no se quema se puede trabajar todo el tiempo. Pero es más trabajo con la limpia de la milpa".

San Caralampio: "algunos dicen que si esta bien, pero cuesta mucho trabajo la limpia".

4.- ¿Esta bien sembrar nescafé?, ¿Qué problemas le ve la gente a la siembra de abonos verdes?

Taniperla: "Esta bien sembrar el nescafé, porque la gente también lo consume, pero dicen que se pone la nauyaca y la culebra".

Perla de Acapulco: "Esta bien sembrar abonos verdes, pero la gente no lo siembra porque no tiene donde sembrar su frijol".

Agua Azul: "Es bueno sembrar nescafé, solo que falta asesoría a algunos productores y falta ver resultados".

San Caralampio: "Es bueno sembrar nescafé porque ya no queda más pobre la tierra y se mejora".

5.- ¿Qué otros árboles hay aparte del cedro que se pueden sembrar junto con la milpa?

Taniperla: "En taniperla el cedro solo en parcela libre, no en la milpa; porque haya la gente siembra poco maíz, ya se dedican al comercio mas de la mitad de la gente, los otros al café y al ganado".

Perla de Acapulco: "Es bueno sembrar cedro y caoba para construir casa y muebles. Se pueden sembrar otros árboles, cedrillo, nogal y barí".

Agua Azul: "Es necesario buscar otras plantas, naranja, limón, mandarina, mango, papaya, plátano, piña y yuca.

San Caralampio: "Es bueno sembrar otras plantas, como la papaya y el plátano".

6.- ¿Qué falta en los talleres?

Taniperla: "Mas videos en puras plasticas es muy aburrido".

Perla de Acapulco: "Falta curso para directivos, como pueden manejar al socio, aprender a enfrentar los problemas y aprender contabilidad".

Agua Azul: "Que sean de menos tiempo, explicar las palabras que no se entienden, falta análisis de suelo"

San Caralampio: "Falta que se explique más lo de abonos verdes".

7.- ¿Qué otra herramienta de difusión propongo?

Taniperla: "Gorras".

Perla de Acapulco: "Usar televisión, video y diapositiva".

Agua Azul: "Folletos de café, maíz, frijol y nescafé; en español y tzeltal".

San Caralampio: "Folletos con colores"

8.- ¿Cómo se podrá mejorar el proyecto?

Taniperla: "Capacitando más a la gente".

Perla de Acapulco: "Buscar la forma de comercializar el producto, hay que transportarlo".

Agua Azul: "Se ocupa coordinación entre el técnico y los promotores, que haya más comunicación entre los promotores".

San Caralampio: "Buscar el mercado, donde se van a vender los productos"

9.- Con este proyecto, ¿Cuántas hectáreas se pueden contemplar para trabajar el año 99 en mi ejido?

Taniperla: "12 hectáreas".

Perla de Acapulco: "20 hectáreas".

Agua Azul: "22 hectáreas".

San Caralampio: "15 hectáreas"

10.- En este proyecto ¿Cuántos productores pueden participar en el año 99 en mi ejido?

Taniperla: "15 personas".

Perla de Acapulco: "41 socios".

Agua Azul: "22 productores".

San Caralampio: "15 productores"

BIBLIOGRAFÍA

- Baca del Moral, Julio. 1998. Las coordinaciones y redes sociales ante el ajuste estructural. Ponencia presentada en el Congreso Nacional Políticas de Ajuste Estructural en el Campo Mexicano, Efectos y Respuestas. Querétaro, Qro. Mimeógrafo. 14 p.
- Bascones, Luis Miguel. 1995. La exclusión participativa: El Banco Mundial y el gobierno de los pobres en América Latina. En Cuadernos Agrarios, No. 11-12, pp. 278.
- C. de Grammont, Hubert. 1995. Nuevos actores y formas de representación social en el campo en: Jean-François Prud'homme (coord). El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano. México. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales / Plaza y Valdes. Pp. 105-167.
- CEPAL, 1989. Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro Mexicano). Editorial Siglo veintiuno editores., 4ª edición, 339 Pp.
- Escritura pública que consigna la protocolización de la Sociedad de Solidaridad Social denominada: "Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas y Montes Azules", 1994.
- Expedientes técnicos de campo de la Asociación de Productores Orgánicos del Río Perlas, elaborados en el periodo agrícola de 1998.
- García, G. Lugo, H. 1992. La conservación de los paisajes en la Selva Lacandona. Tesis de Maestría, UNAM, México D.F.
- Gil, Javier, E. Sinquin y M. T. Fernández. 1988. Los productores rurales. Su proceso de organización superior en occidente. En Jorge, Zepeda Patterson Editor. Las sociedades rurales hoy. México, El Colegio de Michoacán-CONACYT, pp. 343-359
- Gordillo, Gustavo y S. Block. 1988. El camino hacia la autonomía campesina. En A. Bartra (Coordinador). El sector social de la economía. Una opción ante la crisis. México, Siglo XXI/CIIH, UNAM, pp. 146.

- Informe anual 1997 - 1998 del proyecto Agroecología financiado a la Asociación de Productores Orgánicos del Río perlas y Montes Azules por Conservación Internacional, México. A.C.
- Márquez, C. Avalos, C., 1997. Recursos naturales, productivos, condiciones sociopolíticas y lineamientos para la planeación estratégica ecológica - productiva para las cañadas de la selva lacandona. Chiapas, UACH-SEMARNAP.
- Márquez, R. C. 1994. El movimiento campesino en Chiapas en relación con este tema, dado lo vigoroso y diverso del mismo. Cuadernos de Centro Regionales N° 6 Universidad Autónoma Chapingo.
- Márquez, R. C. 1988. La producción agrícola de la Unión de Uniones Ejidales y Sociedades Campesinas de producción Rural de Chiapas, Tesis de Ingeniero agrónomo. Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Muench, N. P., 1995. Amplitudes y limitantes en el proceso de cambio tecnológico en la agricultura. Cuaderno de Centros regionales N° 14 Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Muench, N., P. 1998. Conservación y desarrollo en la selva lacandona, Chiapas. Evaluación de un programa regional. (en proceso) Tesis de Maestría en Desarrollo Rural Regional de la Universidad Autónoma Chapingo, México. 123 p.
- Neil Harvey: 1990. "Las lecciones de Chiapas. Legalidad neoliberal y resistencia campesina", Hojarasca N°. 37, Octubre de 1994.
- Legorreta, D. 1995. "Interacción a nivel regional entre recursos naturales, cambio tecnológico y relaciones de poder". Cuaderno de la Subdirección de Centros regionales, Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Legorreta, D. 1996., Política y guerrilla, el caso de las cañadas de la selva lacandona (1973-1995). Tesis de Maestría en desarrollo rural regional, de la Universidad Autónoma Chapingo, México. 376 p.
- López, M. R. 1980. Tipos de vegetación y su distribución en el estado de Tabasco y norte de Chiapas. UNACH, México, D.F.
- .Rello. F. 1990; Las organizaciones de productores rurales en México. Universidad Autónoma de México, 388 p.

- Scudder T. 1985; Un marco sociológico para el análisis de la colonización de nuevas tierras. Artículo del libro Primero la gente, variables sociológicas en el desarrollo rural; Cernea, M. M. Fondo de Cultura Económica; 1995.
- Villafuerte, D. García, M. Meza, S., 1997. La cuestión ganadera y la deforestación, viejos y nuevos problemas en el trópico y Chiapas. Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas. Centro de Estudios Superiores de México - Centroamerica, 215 Pp.

