

Universidad Autónoma Chapingo



Departamento de Sociología Rural

Doctorado en Ciencias Agrarias

La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: El caso de la Unión de Pueblos de Morelos

Tesis

Que como requisito parcial
para obtener el grado de:

Doctor en Ciencia Agrarias

Presenta:

Hugo Núñez Membrillo

Bajo la supervisión de: Dr. Juan de la Fuente Hernández



APROBADA



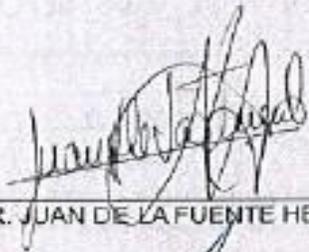
Chapingo, Estado de México, de 2022

LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES RURALES: EL CASO DE LA UNIÓN DE PUEBLOS DE MORELOS

Tesis realizada por **Hugo Núñez Membrillo** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias en Ciencias Agrarias

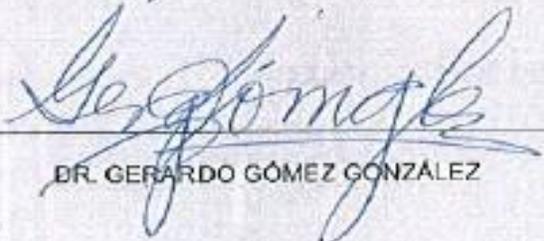
DIRECTOR


DR. JUAN DE LA FUENTE HERNÁNDEZ

ASESOR


DR. MIGUEL ÁNGEL SAMANO RENTERÍA

ASESOR


DR. GERARDO GÓMEZ GONZÁLEZ

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo para la realización de los estudios de doctorado.

Datos biográficos



Datos personales

Nombre: Hugo Núñez Membrillo

Fecha de nacimiento: 06 de diciembre de 1984

Lugar de nacimiento: Ciudad de México, México

CURP: NUMH841206HDFXMG07

Cédulas Profesionales:

Licenciatura en Sociología: 11508581

Maestría en Estudios Políticos: 8083140

Datos Académicos

Licenciatura: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional Autónoma de México

Maestría: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen General

La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: El caso de la Unión de Pueblos de Morelos¹

Al abordar las diversas transformaciones ocurridas dentro del mundo rural, los estudios usualmente centran su atención en aspectos relacionados con los cambios en la estructura productiva, dejando en un segundo plano, aquellos ocurridos dentro del tejido rural organizado. Las organizaciones rurales, particularmente las de pequeños y medianos productores, continúan desempeñando un papel importante en la defensa, representación e intermediación de los intereses de quienes las integran. El análisis de estos actores colectivos por tanto, continúa siendo relevante. Por ello, el objetivo del presente trabajo es enfocarse en sus procesos organizativos internos, particularmente en cómo se entablan las relaciones de liderazgo, dentro de organizaciones que históricamente han desarrollado procesos organizativos sumamente participativos, plurales y horizontales. La tesis fundamental de este trabajo, es que las relaciones de liderazgo en espacios organizativos de este tipo, no se reducen a dinámicas de mando-obediencia, pues son el resultado de una constante tensión: un continuo juego de pesos y contrapesos. Donde dichas relaciones no van sólo en una dirección (del líder a las bases), sino que son consecuencia de un ir y venir, resultado de un continuo proceso dialéctico. En este sentido y con el propósito de entrever a detalle como se construyen tales dinámicas, se toma el caso de la Unión de Pueblos de Morelos, una organización rural que surgió a principios de la década de los ochentas y que desde su conformación, ha procurado fomentar esquemas organizativos participativos y horizontales, con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes que continúan jugando un papel de suma importancia en el desarrollo de esta colectividad rural.

Palabras clave: relaciones de liderazgo, procesos organizativos, colectividades rurales, organizaciones campesinas, movimiento campesino mexicano.

¹ Tesis de Doctorado en Ciencias en Ciencias Agrarias. Autor: Hugo Núñez Membrillo. Director: Dr. Juan de la Fuente Hernández

Abstract

Building leadership relationships within rural organizations: The case of the Unión de Pueblos de Morelos²

When addressing the various transformations that have occurred within the rural world, studies usually focus their attention on aspects related to changes in the productive structure, leaving those that have occurred within the organized rural fabric in the background. Rural organizations, particularly those of small and medium-sized producers, continue to play an important role in defending, representing and mediating the interests of their members. The analysis of these collective actors therefore continues to be relevant. Therefore, the objective of this paper is to focus on their internal organizational processes, particularly on how leadership relationships are being built, within organizations that have historically developed highly participatory, plural and horizontal organizational processes. The fundamental thesis of this work is that leadership relationships in organizational spaces of this type are not reduced to command-obedience dynamics, since they are the result of constant tension: a continuous set of checks and balances. Where these relationships do not go only in one direction (from the leader to the bases), but are the consequence of a coming and going, the result of a continuous dialectical process. In this sense, and in order to glimpse in detail how such dynamics are built, the case of the Union of Peoples of Morelos is taken, a rural organization that emerged at the beginning of the eighties and that since its formation, has tried to promote participatory and horizontal organizational schemes, with an accentuated participation on the part of the bases, but also with leaders who continue to play a very important role in the development of this rural community.

Keywords: leadership relationships, organizational processes, rural communities, peasant organizations, Mexican peasant movement.

ÍNDICE

² Thesis, Doctorate of Science in Agricultural Sciences. Author: Hugo Núñez Membrillo. Thesis Director: Dr. Juan de la Fuente Hernández

Introducción	10
Preguntas de investigación	13
Objetivos	17
Hipótesis	17
Justificación científica y social	20
La Unión de Pueblos de Morelos	20
Capitulo I	23
Liderazgos plurales dentro del mundo rural organizado. Aportes para una discusión	23
1.1. Resumen	23
1.2. Abstract	23
1.3. Introducción	24
1.4. Relaciones de liderazgo plurales: Juego de contrapesos	25
1.5. Reflexiones Finales	38
1.6. Bibliografía	40
Capitulo II	44
Contexto histórico de las organizaciones rurales en México	44
2.1. Las organizaciones rurales en nuestro país y su contexto histórico, económico, político y social.	44
2.1.1. 1920-1940: El Estado paternalista y la creación de las organizaciones rurales.	45
2.1.2. 1940-1970: La crisis del Estado paternalista	48
2.1.3. 1970-1990: Aún ante el cobijo del Estado, la etapa de las organizaciones independientes y autónomas.	52
2.1.4. 1990-2016: Las organizaciones rurales frente al	

vendaval del neoliberalismo.	64	Capítulo
III 74 Las organizaciones rurales en tiempos de la 4 T: ¿Procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?	743.1.	
Resumen	743.2.	
Abstract	753.3.	
Introducción 753.4. El dilema de las izquierdas frente al nacionalismo revolucionario: una constante tensión entre el diálogo y el conflicto	78	
3.5. Organizaciones rurales a favor de AMLO en tiempos de la 4T: ¿cooptación política, estrategias electorales o el viejo dilema de las izquierdas?	81	
3.6. Conclusiones	97	
3.7. Bibliografía	101	Capítulo
IV 104 La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: el caso de la Unión de Pueblos de Morelos	1045.1.	
Resumen	1045.2.	
Abstract	1055.3.	
Introducción 1055.4. La construcción de relaciones de liderazgo: juego de contrapesos	111	
5.5. La Unión de Pueblos de Morelos 1165.5.1. Antecedentes de la Unión de Pueblos de Morelos 1165.5.2. La UPM: Demandas y estructura interna 1205.6. Reflexiones finales 1275.7. Bibliografía 131 Conclusiones 136 Bibliografía 140		

Introducción

Al día de hoy existe una enorme diversidad de organizaciones rurales en nuestro país, una heterogeneidad que se manifiesta en su composición, demandas, objetivos y formas de acción. A diferencia de los movimientos sociales que surgen de manera esporádica, estas colectividades mantienen una mayor permanencia en el tiempo, por lo que tienden a desarrollar procesos económicos, políticos y sociales más concretos. Actualmente buena parte de estas asociaciones se encuentran atravesando por crisis de diversa índole, lo cual es una muestra más del severo contexto por el que atraviesa el sector rural desde finales del siglo pasado: desarticulación de la economía campesina, aumento de la pobreza y la exclusión social, agudización de diferentes procesos de migración (campo-ciudad o a través de las fronteras), sobre-explotación de los recursos naturales, etcétera.

Pese a este adverso panorama, muchas de estas asociaciones continúan cumpliendo con uno de sus principales objetivos, que es el desarrollo económico, político y social de sus integrantes, esto como base fundamental del desarrollo rural. Por tal motivo, continúa siendo relevante el análisis de las organizaciones rurales, entendidas estas, como un proceso social que implica el desarrollo de cierto tipo de relaciones económicas, políticas e incluso ideológicas, que surgen como resultado de la defensa de los intereses de sus integrantes. Ciertamente, existen números estudios entorno a estos actores del medio rural: sobre sus procesos de reconversión productiva; sus estrategias de especialización y diversificación; el desarrollo histórico de sus demandas; así como las relaciones que mantienen con actores externos como el Estado y el sistema de partidos políticos (Bartra, 2014; C. de Grammont, 2008; Mackinlay, 2011; Mestries, 2010). No obstante, lo que se busca con este trabajo es enfocarse en los procesos organizativos internos, particularmente en las relaciones de liderazgo, pues estas últimas continúan jugando un papel fundamental en las diferentes decisiones.

El hablar de liderazgos y dirigentes dentro del mundo rural organizado, puede traer consigo una cierta carga peyorativa, pues a estos se les puede vincular a dinámicas que

van desde el autoritarismo, el burocratismo y la corrupción, hasta fenómenos más complejos, como el fomento de prácticas clientelares, patrimonialistas y corporativas. Sin embargo, el presente trabajo no busca enfocarse en colectividades donde se reproducen este tipo de relaciones, o donde persisten liderazgos con un claro perfil vertical y autoritario, pues por el contrario, está encaminado al estudio de aquellos espacios organizativos donde prevalecen procesos más democráticos: esquemas organizativos sumamente participativos, rotativos, plurales y horizontales.

Ciertamente el hablar de democracia o procesos democráticos, resulta complicado dada las diversas acepciones y enfoques que existen. Bajo esta idea, autores como Norberto Bobbio consideran que no hay nada más peligroso para la democracia que este exceso de definiciones (Bobbio, 1986). En una tónica similar, Giovanni Sartori consideran que el exceso de definiciones más que abonar, nos conducen a vivir en una época de *democracia confusa*. En este sentido, este último autor propone que para tener una definición que sea operativa y que no se quede en el mundo de las abstracciones, es factible tener una definición que parta del mundo descriptivo, pero también del mundo prescriptivo. O sea, que la definición no puede separarse *de lo que es*, aquello que ha sucedido y está sucediendo en tanto procesos políticos y sociales; pero tampoco puede separarse *de lo que debiera ser*, en tanto ideales a seguir (Sartori, 1988). Es por ello que en este trabajo, cuando se refiere a procesos democráticos dentro de las organizaciones rurales, se trata de mantener un equilibrio entre lo descriptivo (lo que ha sucedido y está sucediendo) y lo prescriptivo (aquello que debiera ser).

Históricamente no es que las organizaciones rurales hayan surgido con el objetivo particular de construir modelos internos más participativos y democráticos (menos rígidos y verticales), sino que en su camino fueron encontrándose con estos. Pues aunque muchas organizaciones nacieron con demandas sumamente específicas (como la lucha por la tierra o los procesos productivos), un común denominador que podemos hallar, fue su lucha contra un Estado corporativista y autoritario, dinámica que (en mayor o menor medida), se desdobló, en diversas luchas que abrieron pauta a procesos democráticos a nivel local, regional y nacional. Este último aspecto, marcaría sus formas de

organización interna, permitiendo el desarrollo de esquemas organizativos más fluidos y plurales (Núñez, 2016).

En términos generales, actualmente cuando se hace referencia a colectivos, organizaciones e inclusive movimientos sociales que se desenvuelven en el medio rural, una parte de la literatura considera que al interior de estas colectividades, predominan formas organizativas no jerárquicas e informales (Clemens y Mirkoff, 2004; García, 2008; Modonessi, 2010), con estructuras descentralizadas, basadas en relaciones horizontales (Zibechi, 1999; Boaventura, 2001; Svampa, 2004; Holloway, 2009). Empero, en este tipo de trabajos pocas veces se examina a detalle las formas de organización interna, incluso llegando a minimizar o negar la existencia de las relaciones de liderazgo, percibiéndolas como un elemento que se ha dejado atrás (Rauber, 2015; Della Porta y Diani, 2006). Esto a conducido a una idealización (o hasta romantización) de las relaciones horizontales dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva (grupos, colectivos, organizaciones, alianzas, redes, movimientos sociales). Por ello en el presente trabajo, se parte de la idea de que aunque es posible ubicar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad, esto no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo, ya sean formales o informales.

En lo que toca a las organizaciones rurales de nuestro país, aun cuando dichas relaciones de liderazgo se establecen regularmente de manera formal, lo importante a destacar, es que en aquellas colectividades donde prevalecen esquemas organizativos más participativos y horizontales, tales relaciones se desarrollan bajo dinámicas sociales distintas. Es por ello que en el presente trabajo, se parte de la premisa que las relaciones de liderazgo en espacios organizativos de este tipo, no se reducen a dinámicas de mando-obediencia, pues son el resultado de una constante tensión: *un continuo juego de pesos y contrapesos*. Donde dichas relaciones no irían en una dirección (del líder a las bases), pues son el resultado de un ir y venir, resultado de un continuo proceso dialéctico. Una dinámica de tirantez, sostenida y nivelada por marcos de referencia (objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad), que además de guiar las

tareas, permiten que las constantes tensiones (entre bases y líderes) no lleguen a un punto de quiebre.

Preguntas de investigación

Por lo tanto y en referencia a todo lo anterior, el presente proyecto buscará guiarse a partir de las siguientes preguntas de investigación:

¿De qué manera se han estado construyendo las relaciones de liderazgo, dentro organizaciones rurales donde prevalecen esquemas organizativos sumamente participativos, plurales y horizontales?

¿Qué recursos/capitales sociales se ponen en juego dentro de esta dinámica de tensiones (contrapesos), por parte de los actores sociales que se encuentran al interior de este tipo de colectividades rurales (líderes y bases)?

¿Qué papel desempeñan marcos de referencia, como objetivos colectivos, procesos identitarios y dinámicas de solidaridad, dentro esta dinámica de tensiones entre bases y dirigencias?

¿Hasta qué punto, los diferentes mecanismos de toma de decisiones, nos permiten hablar de avances en los procesos de democratización, primero, dentro de estas colectividades, y segundo, dentro del sector rural mexicano?

Respecto a la primera pregunta, cuándo se habla sobre la manera en que se han estado construyendo las relaciones de liderazgo (en este tipo de colectividades rurales). Es una interrogante que permite abordar las tensiones que se expusieron desde la introducción. Abriendo la puerta, a las siguientes preguntas de investigación, las cuales buscan analizar estos fenómenos de manera más concreta: los recursos y capitales sociales que se ponen en juego. No obstante, esta primera pregunta no pretende limitarse al caso concreto y su correspondiente temporalidad, lo cual más adelante se abordará. Pues también busca indagar, en las principales transformaciones (endógenas

y exógenas) que han vivido en general las organizaciones rurales en este país, aquellas que han tenido una fuerte influencia en los esquemas organizativos internos, particularmente, en las relaciones de liderazgo. Externamente se puede mencionar, el vínculo de estos actores colectivos con el Estado mexicano, una relación que ha marcado fuertemente a estas asociaciones; desde las dinámicas paternalistas bajo las cuales surgieron muchas de estas organizaciones, hasta el fin de ellas (en la década de los noventa del siglo pasado). Pues a partir de estos momentos, estos actores rurales tuvieron que hacerse corresponsables de las políticas implementadas por el Estado mexicano; lo que condujo, a un aumento en la especialización y profesionalización de los cuadros dirigentes, pues ya no era suficiente la experiencia política o la capacidad de negociar con las autoridades, sino que ahora también requerían conocimientos cada vez más especializados. Del mismo modo, en términos internos se puede mencionar la influencia que ha tenido las diferentes izquierdas políticas dentro de estas colectividades rurales, un vínculo constante que se ha desarrollado en el transcurso del siglo XX (De la Fuente, 2017). Dicha relación, no resulta ser un aspecto menor, dado que varios dirigentes de este tipo de asociaciones (surgidas en la década de los ochenta, noventa y principios de la actual centuria), en algún momento sostuvieron amplia cercanía o formaron parte de corrientes políticas como: disidencia del cárdenismo, teología de la Liberación, marxismo-leninismo, trotskismo, maoísmo y foquismo-procubano. Lo que salta a la vista de lo anterior, es que históricamente dentro de las propias izquierdas se han reproducido (no pocas veces durante el siglo XX y los albores del siglo XXI) un papel vanguardista, centralizado y vertical dentro de ellas mismas (Núñez, 2012). Estas influencias y sus respectivas tensiones, también serán un elemento a analizar dentro del presente trabajo.

En lo que toca a la segunda pregunta, claramente se enfoca al análisis de las relaciones de liderazgo y cómo se entablan dentro de las organizaciones rurales que son de interés para este trabajo. No obstante, dicha pregunta tiene de antesala los estudios sobre liderazgos, pues antes de desentrañar cada uno de los elementos que se ponen en

juego en tales relaciones, resulta necesario partir de una definición. Por ello, esta pregunta abre la puerta a una revisión sobre tales estudios, desde aquellos enfoques que tienen una marcada tendencia a dirigirse al individuo: denominados de *rasgos o características* (Stodgill, 1948) y los *conductuales* (Lewin, 1939; Likert, 1967; Shartle, 1956). Hasta aquellos enfoques que abordan las relaciones entre líderes y seguidores: como los *situacionales y de contingencia* (Tannenbaum y Schmidt, 1957; Hersey y Blanchard, 1969; Vroom y Yetton, 1973), los *transformacionales* (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994), y aquellos de *influencia mutua* (Northouse, 2001; Natera, 2001; Delgado, 2004; Labourdette y Scaricabarozzi, 2010; Gordon, 2010; Natal y Rojas, 2014). Como se verá más adelante, la intención de esta revisión no es agotar los planteamientos expuestos ni mucho menos, sino más bien, llegar a una propuesta de síntesis (sobre los liderazgos) que resulte útil y operativa para el presente trabajo. Lo anterior conduce a entender estos fenómenos sociales, como resultado de constantes tensiones entre líderes y bases, un juego de contrapesos donde ambas partes ponen en juego sus recursos/capitales sociales. Es en este punto, donde esta segunda pregunta busca analizar de manera concreta y recurriendo al estudio de caso, como tales recursos/capitales sociales han sido puestos en marcha. Además de examinar otra variables como: relaciones de poder, intereses, estrategias, maniobras, negociación, intercambio, regateo, etcétera.

Posteriormente, la tercera pregunta de investigación busca indagar en marcos de referencia cómo: objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad. Aquellos elementos que no permiten que las tensiones (entre líderes y bases) lleguen a un punto de quiebre. Aspectos que conducen a que ninguna de las dos partes (especialmente los líderes), usen sus recursos/capitales sociales de manera avasalladora. Por ello, esta tercera pregunta permite que estos aspectos se aborden desde dos ángulos, primero, desde una cuestión teórico-conceptual, y segundo, contrastándolos, dentro de la realidad social, con el estudio de caso. En lo que se refiere a la cuestión teórica-conceptual, este tipo de marcos de referencia (objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad), se han trabajado ampliamente desde autores como Alberto Melucci (1996, 1999); no obstante, valdría la pena examinar estos fenómenos

sociales desde la óptica de otras disciplinas, como la filosofía. Una de estas miradas que resulta sumamente sugerente, es la *Praxis de la Liberación* de Enrique Dussel, propuesta que engloba desde las dinámicas de solidaridad hasta la construcción de nuevos procesos: de un momento ético a uno claramente de acción política (Dussel, 1998, 2006). En este sentido, la Praxis de la Liberación, es un marco de referencia que imposibilita el ejercicio del poder de manera corrompida (de cualquiera de las partes), fomentando a su vez, el desarrollo de nuevos proyectos liberadores (llámese colectivos, organizaciones o movimientos sociales). Por otro lado y como se había señalado previamente, esta pregunta de investigación implica su contraste dentro de la realidad social, o sea, comprender el papel que en los hechos juegan los marcos de referencia dentro del estudio de caso. Esto da paso a una reconstrucción histórica, que permita identificar los cambios en las demandas a través del tiempo, así como los procesos identitarios y las dinámicas de solidaridad. Posibilitando el análisis, de cómo se fueron construyendo y consolidando estos marcos de referencia, tanto en los líderes como en las bases.

La última pregunta como se indica, pretende vislumbrar hasta qué punto los diferentes mecanismos de toma de decisiones, permiten hablar de avances en los procesos de democratización, primero, dentro de estas colectividades, y segundo, dentro del sector rural mexicano. Si bien los mecanismos de toma de decisiones (como el método asambleario), se alejan sustancialmente de lo que se conoce como *democracia representativa* y de la denominada *democracia participativa-directa*; aproximándose más a la llamada *democracia radical* (Calle, 2009). Esta última pregunta, no pretende profundizar en tales debates teórico-conceptuales (si nuestro caso cumple con uno u otro enfoque), pues como ya se había mencionado, estas discusiones aunque sumamente enriquecedoras, también pueden dificultar los análisis concretos, al alejarse de conceptos operativos, que es lo que se busca para el presente trabajo. Por ello y partiendo de la propuesta de Sartori: un punto intermedio entre lo descriptivo (aquello que históricamente ha sucedido y está sucediendo en tanto procesos políticos y sociales) y lo prescriptivo (aquello que debiera ser, que se vislumbra como modelo a seguir). Se analizarán los diferentes mecanismos de toma de decisiones que

desarrollan estas colectividades en general y del estudio de caso en particular, a la luz de los procesos democráticos vividos y de aquellos nuevos horizontes que se están planteando.

Objetivos

Entender la manera en que se han estado construyendo los liderazgos, dentro organizaciones rurales donde prevalecen esquemas organizativos sumamente participativos, plurales y horizontales.

Analizar los recursos se ponen en juego, dentro de esta dinámica de tensiones (contrapesos), por parte de los actores sociales que se encuentran al interior de este tipo de colectividades rurales (líderes y bases).

Comprender el papel que desempeñan marcos de referencia, como objetivos colectivos, procesos identitarios y dinámicas de solidaridad, dentro esta dinámica de tensiones entre bases y dirigencias.

Analizar los diferentes mecanismos de toma de decisiones, y entender hasta que punto estos nos permiten hablar de avances en los procesos de democratización, primero, dentro de estas colectividades, y segundo, dentro del sector rural mexicano

Hipótesis

Para entender la construcción de liderazgos dentro de este tipo de organizaciones, es necesario entender sus procesos internos organizativos y de participación. En este sentido, la hipótesis principal que se propone es la siguiente: Los liderazgos en este tipo de organizaciones rurales, se construyen y se desarrollan paralelamente a la construcción de fuertes procesos organizativos y de participación de las bases; esto mediante una continua interrelación/supeditación entre ambos elementos.

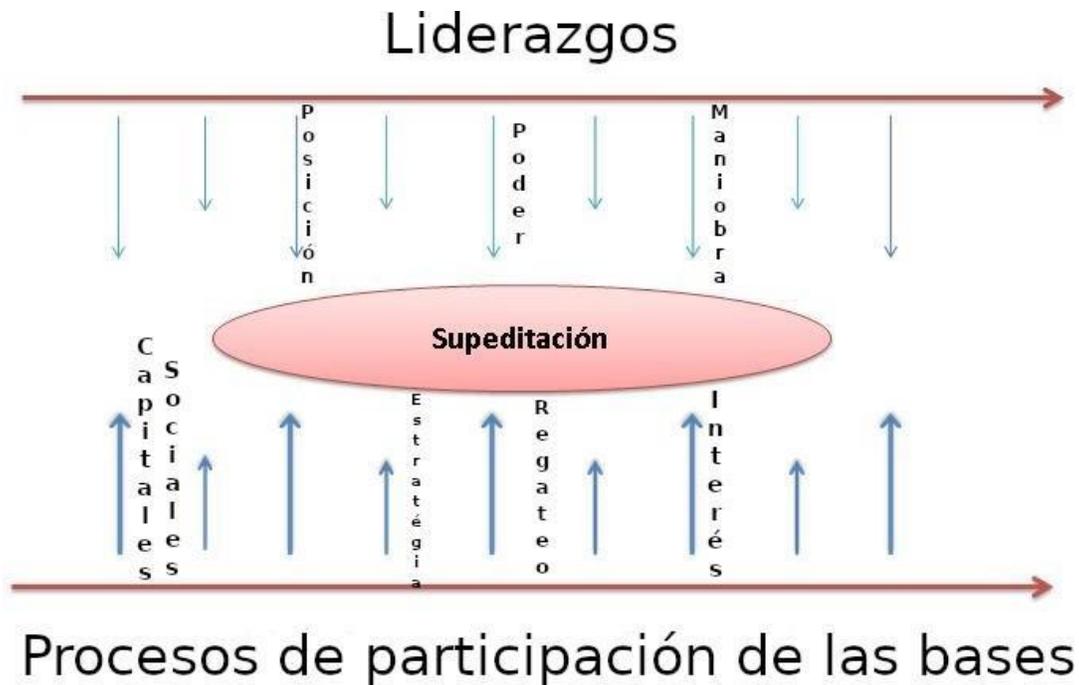
De esta suerte, se entiende que bajo esta formulación hipotética existen al menos dos variables independientes: liderazgos y procesos de participación de las bases. Dada la

hipótesis propuesta, ambas variables se encuentran en una continua interrelación/supeditación. La idea anterior se presenta bajo el siguiente esquema:



Ahora bien, la supeditación/tensión entre las dos principales variables depende de otras variables de menor rango que precisamente influyen/modifican la relación entre las dos principales variables; a este tipo de variables de menor rango se les conoce como “variables intervinientes” (Rojas, 2013). Así, dada la formulación hipotética anterior, las variables intervinientes serían: posiciones, capitales social/simbólico, relaciones de poder, intereses, estrategia, maniobras, negociación, intercambio, regateo, etcétera. El siguiente esquema muestra la influencia de las variables intervinientes³:

³ Claramente estas variables que intervienen son conceptos en sí mismos, los cuales a su vez corresponden a esquemas teóricos de mayor envergadura. Serán estos conceptos con sus respectivos esquemas teóricos, los que nos ayudarán a vislumbrar de una mejor manera las relaciones de supeditación/tensión entre los liderazgos y los procesos de participación de las bases. Esto se trabajará más adelante, pero por poner un ejemplo, en el caso de las variables *posición* y *capitales*, estas claramente se desprenden de la propuesta teórica de Pierre Bourdieu (1980), en donde dentro de los diferentes campos los actores buscan salvaguardar o mejorar su posición, para lo cual emplean los distintos capitales a su disposición (económico, cultural, social y simbólico). Del mismo modo, cuando se habla de *estrategia*, se refiere a la propuesta de Michel Crozier (1990), donde los actores ponen en juego sus recursos materiales e inmateriales permitiendo ahondar en un abanico de opciones como la “negociación o el intercambio”, y no cerrando la discusión a relaciones de dominación y confrontación entre bases y dirigencias.



Asimismo, se parte de la idea de que la construcción y ejercicio de los liderazgos dentro de las organizaciones rurales, se desarrollan de formas diametralmente opuestas a nivel micro y a nivel macro. Dicho en otras palabras, en las organizaciones de carácter nacional, los liderazgos tienden a reproducir –casi inevitablemente–, fuertes burocratismos, autoritarismos y el enquistamiento de los dirigentes en esos puestos.⁴

Por otro lado a nivel local, aunque llega a existir una permanencia de ciertos grupos en los puestos de dirección, la continua supeditación de la que se habló en el párrafo anterior (entre liderazgos y procesos de participación de las bases), más allá de fomentar los elementos antes mencionados, abonan a que se desplieguen diversos métodos de participación, que a la larga han permitido afianzar la democracia interna, fomentado la libre decisión y una amplia participación de quienes integran la organización.

⁴ Este problema es algo que ha sido planteado en reiteradas ocasiones, Robert Michels por ejemplo, lo señala como uno de los elementos principales de su famosa *Ley de Hierro*: donde mientras más grande sea la organización mayor será el grado de burocratización (Michels, 1969). Asimismo, Norberto Bobbio nos recuerda los problemas que deviene al querer aplicar esquemas democráticos a gran escala (no olvidar el factor espacial), ya que no es lo mismo una organización pequeña que una organización grande (inclusive un país); esto mismo se podría decir respecto al factor tiempo (Bobbio, 1986).

Justificación científica y social

En términos académicos, se pretende una construcción teórico-conceptual sobre los liderazgos dentro de las organizaciones rurales. En términos sociales, como se mencionó desde un principio, el estudio de las organizaciones rurales resulta fundamental, ya que muchos de estos actores colectivos continúan permitiendo la reproducción económica, política y social de quienes las integran. En este sentido, queda claro, que para poder entender el buen funcionamiento de estas organizaciones, es necesario que los estudios no se reduzcan a sus estrategias de reproducción en términos económicos; sino que también se debe tomar en cuenta los diferentes procesos organizativos internos (políticos y sociales).

La Unión de Pueblos de Morelos

La Unión de Pueblos de Morelos (UPM), es una organización rural surgida en el estado de Morelos en 1981, durante un encuentro regional realizado en el municipio de Xoxocotla, donde participaron comunidades pertenecientes a otros municipios como Cuautla, Miacatlán, Temixco, Tepoztlán, Tlaltizapán, Totolapan, Puente de Ixtla y Xochitepec. La UPM surge como parte del movimiento campesino que se desarrolló en México durante la década de los setentas del siglo pasado. Por tanto, los antecedentes inmediatos de esta organización, se ubican a finales de esta década, en una etapa en la que se desarrollaron distintas organizaciones que reivindicaron el ejercicio de la democracia, al alejarse del férreo corporativismo del Estado y de sus estructuras políticas jerarquizadas (C. de Grammont y Mackinlay, 2006). Un periodo, en el que se plantearon nuevas formas de organización interna, que en muchas de las ocasiones, no correspondían a los esquemas que el movimiento campesino había manifestado durante décadas pasadas (Canabal, 1984).⁵

⁵ A este respecto se puede destacar, que dentro de esta ola de movilizaciones de los setentas y los ochentas, no sería tan común encontrar dirigentes tan marcadamente visibles hacia el exterior. Cabe

De esta suerte, aunque la UPM tenía como demandas principales la lucha por la tierra y la defensa del ejido, también subrayaba la democratización del campo mexicano; primero, mediante el fomento de organizaciones independientes frente al Estado mexicano; y segundo, promoviendo al interior de estas, una mayor capacitación y participación política de las bases. Lo anterior se tradujo en una organización cuyo funcionamiento, ha estado muy vinculado al método asambleario, donde la toma de decisiones comienza con reuniones que se hacen en las comunidades pertenecientes a la UPM y finaliza en una asamblea general donde asisten representantes de todas las comunidades.

Así desde su formación, esta organización se ha caracterizado por cultivar una vida organizativa sumamente activa, con una fuerte participación de parte de los diferentes integrantes. Por consiguiente, lo que importa a subrayar para intenciones del presente trabajo, es como la UPM ha procurado fomentar esquemas organizativos plurales y horizontales, con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes que desde la conformación de esta organización, han desempeñado un papel de suma importancia. Será entonces el objetivo de este trabajo, analizar los diferentes cambios en la estructura organizativa interna, muchos de ellos motivados por el contexto externo, pero otros tantos influenciados por las dinámicas sociales internas. Es en estas relaciones internas, donde se pueden apreciar con más claridad las tensiones entre bases y dirigencias, aquellas dinámicas donde se desarrollan estrategias, procesos de acercamiento y negociación; donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza. Una balanza que tendría como soporte y/o marco de referencia, los objetivos colectivos; pues estos además de guiar las tareas, permitirían que las constantes tensiones (entre bases y líderes) no lleguen a un punto de quiebre.

recordar, que generalmente las organizaciones o movimientos rurales eran identificados (e inclusive nombrados) con el nombre del principal dirigente, por ejemplo, el Jaramillismo en la década de los cuarentas y cincuentas; la UGOCEM de Jacinto López en la década de los cincuentas; o las guerrillas rurales del estado de Guerrero en la década de los sesentas, con nombres como Lucio Cabañas y Genaro Vázquez.

Capítulo I

Liderazgos plurales dentro del mundo rural organizado. Aportes para una discusión ⁶

1.1. Resumen

El presente trabajo pretende traer a la discusión algunos elementos conceptuales que permitan entender con mayor profundidad las relaciones de liderazgo dentro de aquellas colectividades rurales de pequeños y medianos productores (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas o redes) donde prevalecen esquemas organizativos más fluidos y plurales. Para ello, se parte de la idea que las relaciones de liderazgo en espacios organizativos de este tipo, no se reducen a dinámicas de mando-obediencia, pues son el resultado de una constante tensión: un continuo juego de pesos y contrapesos. Donde las relaciones de liderazgo no sólo van en una dirección (del líder a las bases), sino que son consecuencia de un ir y venir, resultado de un continuo proceso dialéctico.

Palabras clave: Relaciones de liderazgo, procesos organizativos, colectividades rurales, organizaciones campesinas, movimiento campesino mexicano.

1.2. Abstract

This paper aims to bring to the discussion some conceptual elements that allow a deeper understanding of the leadership relationships within those rural collectivities of small and medium producers (groups, organizations, coordinators, unions, alliances or networks) where more fluid organizational schemes prevail. and plurals. For this, it is based on the idea that leadership relationships in organizational spaces of this type are not reduced to command-obedience dynamics, as they are the result of constant tension: a continuous game of checks and balances. Where leadership relationships not only go in one direction (from the leader to the grassroots), but are the consequence of a coming and going, the result of a continuous dialectical process.

⁶ Revista Textual, Análisis del Medio Rural. Institución editora: Universidad Autónoma Chapingo. Fecha de envío: 23 de diciembre de 2021. Se cuenta con constancia actualizada, de que el artículo continúa dentro del proceso de dictamen.

Keywords: Leadership relationships, organizational processes, rural collectivities, peasant organizations, Mexican peasant movement.

1.3. Introducción

Cuando se habla sobre las transformaciones ocurridas en el mundo rural durante las últimas cuatro décadas, los estudios usualmente centran su atención en aspectos relacionados con los cambios en la estructura productiva, dejando en un segundo plano, aquellos ocurridos dentro del tejido rural organizado. Las colectividades rurales, particularmente las de pequeños y medianos productores (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas o redes), continúan siendo una opción importante en la defensa, representación e intermediación de los intereses de quienes las integran.

Sobre estos actores del medio rural existen numerosos trabajos: sobre sus procesos de reconversión productiva, sus estrategias de especialización y diversificación, sus demandas históricas, así como las relaciones que mantienen con actores externos como el Estado y el sistema de partidos políticos. No obstante, lo que aquí se pretende, es enfocarse en sus procesos organizativos internos, particularmente en cómo se entablan las relaciones de liderazgo. Ciertamente en países como México, el hablar de dirigentes y liderazgos dentro del mundo rural organizado, puede traer consigo una cierta carga peyorativa, pues a estos se les puede vincular a dinámicas que van desde el autoritarismo, el burocratismo y la corrupción, hasta fenómenos más complejos, como el fomento de prácticas clientelares, patrimonialistas y corporativas. Sin embargo, el presente trabajo no busca enfocarse en colectividades donde se reproducen este tipo de relaciones, o donde persisten liderazgos con un claro perfil vertical y autoritario, pues por el contrario, está encaminado al estudio de aquellos espacios organizativos donde prevalecen procesos internos más participativos y horizontales.

Históricamente no es que este tipo de actores rurales hayan surgido con el objetivo particular de construir modelos organizativos más participativos en su interior (menos

rígidos y verticales), sino que en su camino fueron encontrándose con estos. Queda claro que aunque muchas organizaciones del medio rural surgieron con demandas sumamente específicas, un común denominador que se puede ubicar, es su constante tensión frente a un Estado corporativista y autoritario, dinámica que (en mayor o menor medida) se desdobló, en diversas luchas que abrieron pauta a procesos democráticos a nivel local, regional y nacional. Este último aspecto, marcaría sus formas de organización interna, permitiendo el desarrollo de esquemas organizativos más fluidos y plurales.

Ahora bien, el hecho que dentro de la amplia gama de colectividades de pequeños y medianos productores, actualmente sea posible ubicar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad, no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo, ya sean formales o informales. Si bien éstas llegan a ser menos evidentes, hay que tener claro que en tales casos, dichas relaciones se desarrollan bajo dinámicas sociales distintas, siendo resultado de una constante tensión: *un continuo juego de pesos y contrapesos*. Por tal motivo, el objetivo del presente ensayo es traer a la discusión algunos elementos conceptuales que permitan entender este tipo de relaciones de liderazgo: de qué manera se entablan y los elementos o recursos que se ponen en juego. Cabe aclarar, que este trabajo procura tomar una distancia de ciertas perspectivas que tienden a *idealizar las relaciones horizontales* dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva (grupos, colectivos, organizaciones, alianzas, redes, movimientos sociales, etcétera), aseverando inclusive la inexistencia de los liderazgos.

1.4. Relaciones de liderazgo plurales: Juego de contrapesos

En la década de los setentas, la politóloga estadounidense Jo Freeman escribió un sugerente ensayo bajo el nombre de *La tiranía de la falta de estructuras* (1973), donde al hablar de grupos, organizaciones e inclusive movimientos sociales (identificados con planteamientos de izquierda), cuestionaba aquellas posturas que consideraban que: al interior de este tipo de colectividades, no tienen cabida los liderazgos, pues veían innecesarios y como parte de una forma de opresión, la existencia de cualquier forma de

estructuras organizativas. Freeman sostenía que fomentar ideas como estas (grupos sin una aparente estructura) podían llegar a ser una peligrosa cortina de humo, al no dejar entrever que las estructuras y esquemas organizativos (pese a que efectivamente en muchos casos pueden ser opresoras), permiten el desarrollo de tareas y objetivos concretos. De tal manera que para Freeman, pensar que dentro de las colectividades no existe ningún tipo de liderazgo (aún aquellos tenues e informales), resulta algo poco creíble: “En la reunión de cualquier grupo, quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién.” (Freeman, 1973, p. 3).

Actualmente buena parte de la literatura suele hablar sobre organizaciones y movimientos sociales con una clara inclinación hacia formas organizativas no jerárquicas e informales (Clemens y Mirkoff, 2004; García, 2008; Modonessi, 2010), o bien con estructuras descentralizadas, basadas en relaciones horizontales (Zibechi, 1999; Boaventura, 2001; Svampa, 2004; Holloway, 2009), donde inclusive se percibe a los líderes como un elemento que se debe dejar atrás (Rauber, 2015; Della Porta y Diani, 2006). Si bien, en la década de los setentas el trabajo de Freeman guardaba ciertas limitantes, resulta de suma relevancia la forma en como esta autora invita a guardar cierta precaución de planteamientos (desde la academia y desde los propios actores), que pueden dificultar desentrañar la realidad social, a la vez que exhorta a no estigmatizar los liderazgos y las estructuras organizativas, dejando en claro que estas (ya sean formales o informales) son parte importante dentro de las colectividades. Cuestión aparte, es como los actores sociales entablan este tipo de relaciones, bajo qué dinámicas y los elementos que ponen en juego.

Al hablar de liderazgos, los estudios tradicionalmente ponen el acento en el individuo y en menor medida en las dinámicas colectivas⁷. Concretamente dentro del terreno de las

⁷ Esto se puede ubicar desde el siglo XIX, cuando Thomas Carlyle en su libro, *Los héroes: el culto de los héroes y lo heroico en la historia* (1976), afirmaba que el progreso de la sociedad se debe al papel individual de *grandes hombres*, a su inteligencia, sabiduría y carisma. Posteriormente, aunque Herbert Spencer (2009) criticaría dicha postura señalando que estos *llamados grandes hombres* eran el resultado de las condiciones de sus sociedades (contrario a Carlyle), las ideas del primero, marcarían fuertemente los estudios durante el siglo XIX y XX, conduciendo a centrar la atención en los *rasgos y conductas individuales* de los líderes.

definiciones, estas se vuelven sumamente cuantiosas, desde aquellos enfoques que parten de los *rasgos y características* (Stodgill, 1948), pasando por los *conductuales* (Lewin, 1939; Likert, 1967; Shartle, 1956), los *situacionales y de contingencia* (Tannenbaum y Schmidt, 1957; Hersey y Blanchard, 1969; Vroom y Yetton, 1973), así como los llamados *transformacionales* (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994). No obstante, aún con esta multiplicidad de enfoques, es posible ubicar algunos comunes denominadores que resultan importantes para el presente trabajo, como por ejemplo que: se refieren a *un individuo o grupo de individuos que conducen-dirigen* (marcan pautas) *dentro de una colectividad*; que estos *tienen la capacidad de influir o persuadir* a los demás (aunque jamás mediante la fuerza física); asimismo, que dicha persuasión busca *cumplir con ciertas metas-objetivos colectivos definidos*; y finalmente que estos *cuentan con una autoridad (formal o informal)*, basada en una *legitimidad* que les permite ser reconocidos, tanto al interior como al exterior de las colectividades.

Ahora bien, estos elementos mencionados continúan con una clara orientación hacia el individuo, por tanto para alejarse de lo anterior, es necesario dirigir la atención a las relaciones sociales que sustentan los liderazgos, aquello que los legitima (formal o informalmente). Claramente al hablar de legitimidad y de liderazgos, resulta imprescindible aludir el trabajo de Max Weber, particularmente a su obra clásica de *Economía y sociedad* (2014), donde analiza las formas de dominación y los mecanismos bajo los cuales estos se legitiman⁸. Al respecto de estos fenómenos sociales, Weber sugiere usar una serie de construcciones analítico-conceptuales (tipos ideales) dirigidos a entender las formas de dominación: racional, tradicional y carismático. En cuanto al racional, plantea que este descansa en la legalidad de ordenes establecidas y de los derechos de mando, de aquellos designados por esas ordenes a ejercer cierta autoridad, de esta suerte, quienes obedecen a quien está al mando, lo hacen porque están obligados dentro de una competencia limitada, racional y objetiva. En lo que toca al

⁸ Cabe recordar que Weber (2014) plantea que tanto las *relaciones de poder y dominación*, no implican necesariamente un encuentro cara a cara, pues pueden ser mediatizadas por cualquier estructura social. Del mismo modo, deja en claro las diferencias entre el poder y la dominación, pues mientras el primero implica *la probabilidad de imponer la voluntad sobre otros* (aún si existe resistencia); el segundo conlleva *la posibilidad de encontrar obediencia a un mandato en cierto grupo de personas*.

tradicional, como su nombre lo indica descansa en las tradiciones, por tal motivo aquí no se obedece por ordenes/reglas establecidas, se obedece a un individuo por la tradición, o sea, el soberano tradicionalmente elegido o determinado. El carismático por su parte, se sustenta en virtudes consideradas como únicas e inclusive como sobrehumanas (virtudes heroicas o valores ejemplares); en este tipo de legitimidad no interesa examinar a detalle dichas las cualidades, sino la forma en que son reconocidas y corroboradas (las virtudes carismáticas) por sus seguidores, y en función de lo anterior, sigan y obedezcan este tipo de liderazgo. Por ultimo, es importante destacar que Weber también considera que independientemente del tipo de dominación (racional, tradicional o carismática), la adhesión a grupos se puede dar por intereses propios, por razones de oportunidad; de esta suerte quienes se encuentran dentro de una relación de dominación, lo hacen también porque guardan un interés por hacerlo, algo que también retoma en su trabajo *El político y el científico* (2008), cuando señala que todas las asociaciones son una empresa de interesados.

Robert Michels (2008) por su parte, al enunciar su famosa *Ley del hierro*, destaca que en todas las organizaciones sociales (gremiales y políticas) siempre existirá un grupo minoritario o camarilla (oligarquías) que dirigirá/gobierne a los demás. De acuerdo con Michels, los líderes-dirigentes surgen a partir de la complejidad de las tareas, que conduce a la creación de delegados, quienes paulatinamente se van profesionalizando y haciendo indispensables. Bajo una tónica similar a Weber, Michels propone tres tipos de origen y sostén de las camarillas (las élites-oligarquías): administrativo, psicológico, e intelectual. El primero se refiere a la jerarquización que se da dentro de las organizaciones, lo que se traduce en reglamentos que brindan privilegios a los grupos minoritarios. El segundo, apunta hacia a las aptitudes personales con las que cuentan los dirigentes, como la fuerza de voluntad, la oratoria e incluso el prestigio. El último elemento, alude a las capacidades intelectuales, lo que se puede traducir como una mayor experiencia o contar con un mayor número herramientas teóricas y técnicas para la solución de tareas. Por otro lado, sobre los agremiados este autor asevera que estos individuos tienden a desaparecer dentro de la multitud, lo que los lleva a perder el sentido de responsabilidad y a delegar la toma de decisiones en otro individuo o grupo de

individuos, a los cuales consideran con mayor capacidad, desarrollándose así un fuerte proceso de apatía.⁹

Michels, aunque subraya la persistencia de este tipo de camarillas/oligarquías, también llegaba a sugerir que la democracia dentro de las organizaciones es posible, siempre y cuando al interior existieran individuos iguales, o sea, mientras todos los integrantes cuenten con las mismas o similares capacidades para resolver las tareas específicas. Esto último resulta relevante destacarlo, pues como se logra apreciar, cuando se habla de las relaciones entre líderes y seguidores, suele ser común ubicarlas dentro del terreno del control y la dominación (relaciones verticales), pero también están aquellas que se desenvuelven en un plano donde se dan procesos más plurales y participativos (relaciones horizontales) debido a una relativa igualdad de capacidades entre los integrantes.

Ya durante el siglo XXI, los trabajos sobre liderazgos retomaron buena parte de los estudios transaccionales y transformacionales de la década de los ochentas y noventas, al abordar estas relaciones como procesos donde el líder y las bases desempeñan un papel importante; tomando en cuenta tanto dinámicas de mando-obediencia, como de influencia mutua (Northouse, 2001; Natera, 2001; Delgado, 2004; Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). En este sentido, los liderazgos se ven como relaciones que se construyen continuamente, en diferentes momentos y niveles; en busca de objetivos determinados (Gordon, 2010). Dinámicas donde se desarrolla una interacción continua entre bases y liderazgos, con procesos de influencia que van en ambas direcciones

⁹ Esta apatía se puede relacionar con otros autores, Stodgill (1948) por ejemplo, pionero en los estudios de liderazgo, subraya que los líderes son el resultado de las debilidades personales de los demás integrantes, al ver en estos personajes la mejor forma de cumplir sus objetivos comunes. Desde otra área de estudio, Erich Fromm (2018), plantea que los individuos han crecido con miedo a la libertad, y que por ende, tienden a volverse conformistas y se someten fácilmente. Para este autor, las prioridades que tienen los individuos se vuelven cada vez más pragmáticas, lo que es aprovechado por una contraparte, la cual muchas veces es un líder tiránico. Por último, también se puede traer a colación el trabajo de Marcus Olson (1965), quien desde una óptica muy distinta y desde su "*dilema del gorrión*" (donde ciertos individuos gozan de beneficios sin haber participado o bien minimizado su participación), considera que dentro de grupos grandes, solo los miembros importantes pueden tener el suficiente interés como para hacerse cargo de un liderazgo.

(Natal y Rojas, 2014). No obstante, en el plano de las colectividades rurales que aquí nos interesa, aquellas donde prevalecen procesos internos más participativos y horizontales, resulta necesario agregar algunos otros elementos que permitan entender (más a detalle) cómo se construyen estas dinámicas: de qué manera y bajo que términos se desarrollan. Pues al menos desde la óptica de este trabajo, tales relaciones son el resultado de distintas estrategias, así como de procesos de acercamiento y negociación, donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza. Un juego de contrapesos que tendría como base o punto de soporte (marco de referencia) los objetivos colectivos.

Para entender con mayor profundidad la propuesta anterior, se recurre a la teoría de campo y capital social de Pierre Bourdieu. En lo que toca a los campos, hay que recordar que estos son espacios sociales diferenciados, construidos históricamente y que cuentan con sus propias reglas de funcionamiento, los cuales se encuentran estructurados por posiciones (puestos), caracterizándose y definiéndose continuamente por un interés propio, lo que está en juego: los intereses específicos (Bourdieu, 2002). Los campos son espacios que se encuentran en constante movimiento, dado que los actores se esfuerzan por acercarse o conseguir ese interés específico, así como por cambiar de posiciones; es por ello que este autor recurre a la analogía de espacios de juego, para explicar mejor sus dinámicas (Bourdieu y Wacquant, 1995). Cabe destacar que dentro de los campos, existe una constante relación de fuerzas, que se traducen en luchas entre quienes monopolizan el capital específico (el interés propio) y quienes no lo tienen (dominantes y dominados); abriendo la posibilidad de transformar o bien de conservar la estructura de los propios campos/nuevas definiciones. Así, los actores mediante estrategias de conservación o subversión buscan salvaguardar o cambiar la estructura, puesto que de esta dependen su posición dentro del campo (Bourdieu, 2002).

Los capitales sociales son de suma importancia, ya que las posiciones dentro de los campos están determinada por el conjunto de capitales (económicos, sociales, culturales y simbólicos) que los actores posean y la capacidad que estos tengan de ponerlos en juego. En lo que se refiere a los capitales, en el trabajo de Bourdieu, son todos aquellos

bienes sociales que se presentan como raros y dignos de ser buscados en una formación social. Los capitales sociales por ejemplo, son aquellos que están estrechamente ligados a un círculo de relaciones sociales o la pertenencia a un grupo (Bourdieu, 2014). El capital cultural por su parte, es aquel que se encuentra ligado al conocimiento, la ciencia y el arte; este puede ser sumamente paradigmático, pues aquí se puede apreciar de forma más clara la relación con otros capitales (el económico por ejemplo), además, de que se observa que al igual que en los otros capitales, es utilizado para mantener posiciones y estructuras sociales, donde sobresalen las desigualdades y privilegios, estos últimos muchas veces heredados (Bourdieu, 1987). El capital simbólico por otro lado, es aquel que cuenta con un prestigio añadido, aquel que cuenta con un revestimiento de legitimidad y que por tanto tiende a reforzar las relaciones de fuerza existentes. De acuerdo con Bourdieu, este puede ser visto como aquella fuerza capaz de presionar a otros actores sin un contacto físico de por medio/acción a distancia. El capital simbólico es entonces, ese reconocimiento (que responde a expectativas colectivas), como bien pueden ser el honor, o inclusive a lo que Weber denominaba carisma (Bourdieu, 1997).

Entonces, los actores dentro de un campo específico, luchan para aumentar o conservar sus capitales, siguiendo las reglas del mismo campo. Pero también pueden trabajar para modificar total o parcialmente las reglas del juego, por ejemplo, para desacreditar el capital sobre el cual descansa la fuerza de sus adversarios, mientras que al mismo tiempo, valorizan el capital que ellos poseen. En consecuencia y regresando al tema de las relaciones de liderazgo, lo anterior resulta útil si vemos a las colectividades rurales como campos, espacios de juego estructurados de posiciones, donde existen estrategias por parte de los actores (líderes y bases) para mejorar o mantener sus posiciones. Espacios sociales en que los actores usan y movilizan los capitales que tienen a su disposición: económico, social, cultural y simbólico.

Sin embargo, el concepto de *campos* de Bourdieu puede tener ciertas dificultades para analizar procesos de acercamiento, intercambio o negociación; dinámicas que al igual que la confrontación, se dan de forma continua dentro del mundo de las colectividades.

Por este motivo, es que resulta relevante traer a colación el trabajo de Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), para quienes este tipo de relaciones no implican únicamente la lucha entre actores (controlar o ser controlados), puesto que existe un amplio abanico de opciones, como el acercamiento, el intercambio y la negociación. Estas variables se desprenden de la autonomía que cada actor pueda llegar a ejercer, la cual está en función del contexto, los recursos y las capacidades/limitaciones colectivas y/o particulares. De esta suerte y desde la óptica de ambos autores, incluso dentro de relaciones sociales que parecieran excesivamente abrumadoras, una tiranía quizás, los actores pueden tener un cierto grado autonomía, que les permite un relativo (aunque sea pequeño) margen maniobra. Vale la pena destacar que esta definición, tiene su referente inmediato en el trabajo del politólogo estadounidense Robert Dahl (1991), quien destaca que la autonomía no significa en ningún momento un aislamiento, pues por el contrario, surge a partir de una interacción entre dos o más actores; además que señala la necesidad de tener claro aquellos elementos que salen del control de un actor sobre otro; y por último que estas relaciones no se limitan a controlar, ser controlado o un aislamiento, ya que existe un amplio abanico de opciones.¹⁰

Por consiguiente, el ejercicio de la autonomía, se vuelve vital dentro de este andamiaje conceptual, ya que esta autonomía se desarrolla fuera de los espacios de control y se pone en marcha a partir de un uso estratégico de recursos y capacidades (materiales e inmateriales). Esta estrategia, estará presente inclusive en aquellos momentos donde surja la pasividad o la apatía, pues estos comportamientos son vistos como parte de una elección activa. Así, siempre existirá un margen de maniobra-libertad por parte de los actores (aunque sea muy pequeño), el cual abre la puerta, al rechazo o a la aceptación, pero también a dinámicas de negociación e intercambio. Para el caso de este último, si las partes en cuestión se encuentran en una similitud de condiciones, un intercambio

¹⁰ Bajo esta misma tónica se puede ubicar otros trabajos como el de “Los dominados y el arte de la resistencia” de James Scott (2000), quien ahonda aún más sobre estos márgenes de maniobra y el uso de estrategias por parte de los dominados, esto como una forma más de resistencia. Ejemplo de esta gama de estrategias es el uso del “*discurso oculto*”, aquel que se desarrolla fuera de la observación de quienes detentan y ejercen el poder. Aunque también se encuentra el uso de rumores, chismes, canciones, ritos y eufemismos; o sea, formas disfrazadas de una disidencia pública.

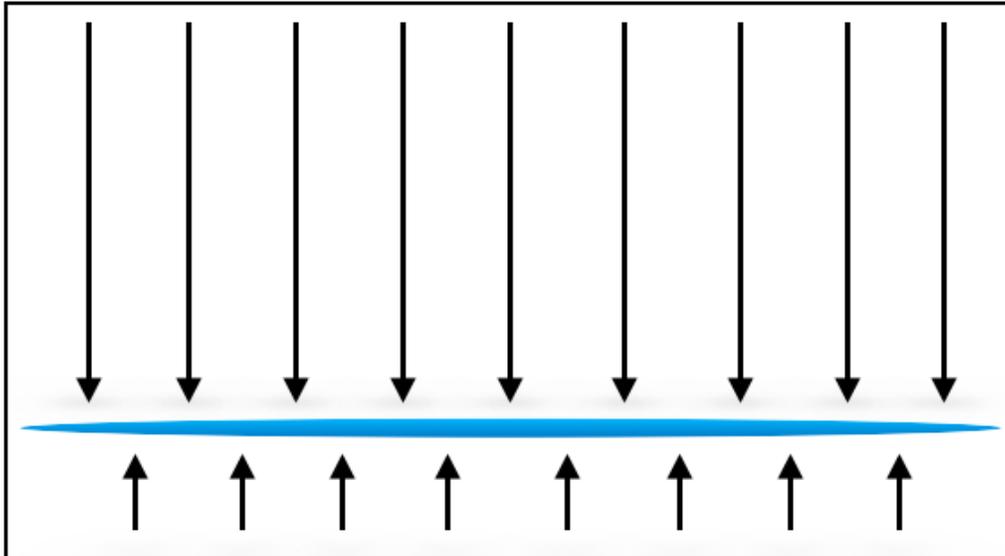
implicaría un beneficio igual para todas las partes, pero si esto no sucediera así, y una de ellas se encuentra en una mejor posición (obteniendo mayores beneficios a su favor), esto no implicaría que las otras partes se encuentren completamente desvalidas, ya que como uno de sus últimos recursos, pueden poner en juego su comportamiento, lo que les permitirá negociar y finalmente obtener algún tipo de beneficio. En otras palabras, los actores ejercen una autonomía a partir de su margen de maniobra y de los recursos movilizables a su disposición; induciendo con ello a acercamientos, intercambios o bien regateando la buena voluntad, el comportamiento y las acciones de sus contrapartes (Crozier y Friedberg, 1990).

De este modo y regresando al tema de los liderazgos, resulta evidente que no son únicamente relaciones de mando-obediencia (enfrentamiento y confrontación), sino también de acercamiento, negociación e intercambio (entre líderes y bases). En donde cada actor utiliza estratégicamente sus recursos/capitales sociales, para mantener o mejorar su posición. Ahora, lo importante de este último enfoque, es que permite apreciar el punto de encuentro de ambas estrategias (recursos/capitales sociales movilizadas), el punto donde confluyen, dónde se puede dar una negociación: un ceder, ceder en favor de objetivos colectivos.

Si se piensa en relaciones de liderazgo verticales donde predomina el control y la dominación, del líder hacia las bases, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente forma.

Liderazgos Verticales

Líder/Dirigente
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)



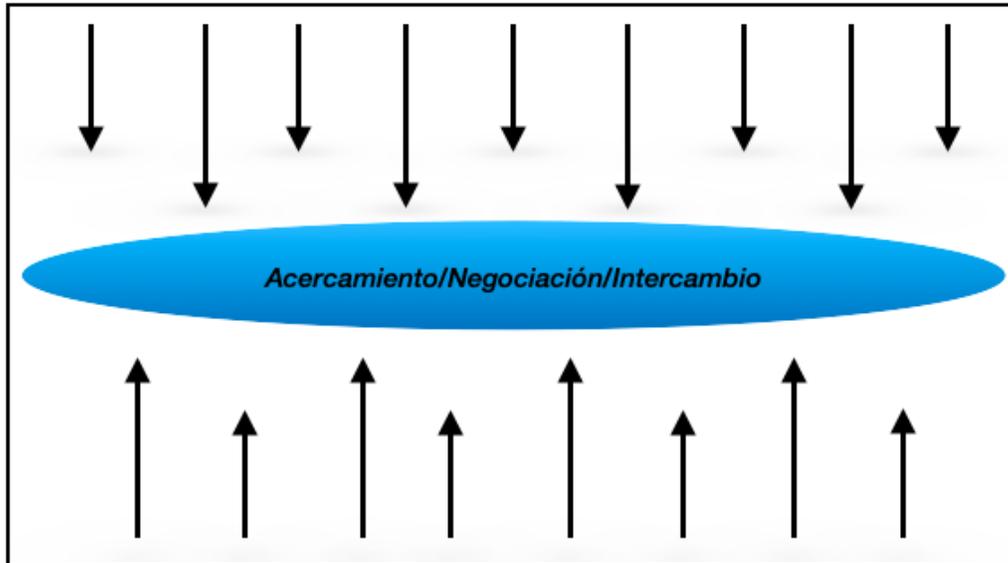
Bases
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, si se piensa en liderazgos plurales, donde el dirigente y las bases cuentan con capacidades similares para resolver trabajos y tareas, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente forma. Aquí los actores también pondrían en juego sus recursos/capitales sociales (buscando ganar una mayor posición), pero teniendo la posibilidad de puntos intermedios, dado que se estarían desarrollando procesos como la negociación, el intercambio y el regateo, poniendo en marcha, un continuo juego de contrapesos.

Liderazgos Plurales

Líder/Dirigente
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)



Bases
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)

Fuente: elaboración propia

En este plano (donde existe una cierta igualdad de capacidades), las relaciones no van en una sola dirección, o sea del líder a los seguidores (tampoco se reducen a mando obediencia), sino que se pueden dar de forma recíproca, en ambas direcciones. Un ir y venir que (al menos desde la óptica de este trabajo), es el resultado de distintas dinámicas, donde se desarrollan estrategias, procesos de acercamiento y negociación; donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza.

Lo anterior se podría apreciar en ciertas organizaciones rurales que surgieron desde la década de los setentas y los ochentas de la centuria pasada, colectivos que aunque emergieron con demandas concretas como la lucha por la tierra o por procesos productivos (poniendo en entredicho el modelo económico, político y social del Estado), en los hechos, también reivindicaban el ejercicio de la democracia, alejándose del férreo

corporativismo estatal, así como de sus estructuras políticas jerarquizadas (C. De Grammont y Mackinlay, 2006). Este ejercicio de la democracia (a nivel nacional, regional y local) les implicó el desarrollo de una autonomía política hacia el exterior, la cual a su vez, se fue desdoblando al interior de los propios colectivos, abriendo paso a esquemas organizativos más fluidos y horizontales (Núñez, 2016). Es por ello que en organizaciones como estas, resulta más factible encontrar este tipo de liderazgos plurales, ya que cuentan con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes (formales para estos casos) que continúan jugando un papel de suma importancia. Ambas partes, inmersas en un continuo juego de contrapesos: los dirigentes movilizándolo sus capitales/recursos, pero las bases también haciendo lo propio dada la historia y capacidades que estas han ido adquiriendo. Las dos partes desarrollando estrategias y propiciando procesos de acercamiento/negociación (un ceder-ceder) en favor de objetivos colectivos, o sea, la defensa e intermediación de los intereses de quienes las integran.

Este mismo esquema nos puede ayudar con otro tipo de colectividades rurales, aquellas donde los liderazgos son informales (sin una estructura legal detrás de ellos), pues también ahí se estarían desplegando diversas estrategias entre sus integrantes. Pensemos quizás en una alianza, una red o incluso un movimiento conformado por distintas organizaciones de productores; en estos casos, ciertamente los liderazgos serán menos visibles (al no ser formales), pero no por ello dejan de estar presentes, pues del mismo modo, es posible identificar a una persona o un grupo de personas que desempeñan este papel. Por nombrar algún ejemplo, se puede mencionar la Campaña Sin Maíz No Hay País (CSMNHP), una alianza de asociaciones de productores y organizaciones no gubernamentales, surgida en el 2008 en el contexto de la última etapa de apertura del Tratado de Libre Comercio (donde se eliminaban los aranceles a productos como Maíz, frijol, azúcar y leche en polvo). Cabe destacar, que aunque la CSMNHP desarrolló internamente una marcada estructura horizontal (plural y participativa), es posible ubicar en diferentes momentos de su trayectoria, organizaciones que internamente desempeñaban un papel más protagónico que otras, así como la existencia de un grupo impulsor que delineaba el rumbo de las acciones (Cobo, 2014).

Esto da muestra, de que efectivamente se pueden desarrollar esquemas organizativos sumamente participativos, pero no por ello dejan de existir una persona o grupo de personas que conduzcan, motiven, persuadan y marquen pautas. Adicionalmente, las tensiones en este tipo de colectividades (alianzas o redes), se estarían desarrollando inclusive entre dirigentes (todos con capacidades aún más similares); una dinámica que apuntaría a delinear un *líder entre líderes*.

Ahora bien, este esquema de juego de contrapesos también podría ser útil (en ciertas circunstancias), incluso en aquellas colectividades con marcadas estructuras verticales-autoritarias. Para ello pensemos en un dirigente, que usa como principal recurso-capital su legitimación (sustentada en su historia y/o capacidades), para ganar un mayor control y dominación sobre los integrantes de una organización; además, de que usa las estructuras organizativas, administrativas y legales de su organización para este mismo propósito. No obstante, bajo este mismo escenario, estaría su contraparte, o sea, los demás integrantes de esta organización (las bases), quienes a su vez podrían a jugar a su favor y de manera estratégica, los recursos-capitales que tengan a su alcance, el primero de ellos, su mayor número evidentemente, o incluso podrían echar mano de las estructuras legales y organizativas para iniciar un cambio de dirigente. Una muestra de lo anterior, es cuando se dice que las bases rebasaron a las dirigencias o estuvieron a punto de hacerlo. A este respecto y por mencionar sólo un ejemplo, se puede traer a colación las movilizaciones cañeras que se presentaron principios de este siglo en nuestro país (históricamente uno de los gremios más corporativizados); protestas locales y regionales que en algunos casos, no estaban siendo consideradas por parte de ciertos grupos dirigentes, pero que finalmente fueron secundadas dada la presión de las bases, pues de no haberlo hecho, los dirigentes hubieran sido depuestos (Singelmann, 2003).

Finalmente, es claro que será necesario profundizar aún más en dinámicas sociales de este tipo (por ello el interés del trabajo del cual se desprende el presente ensayo); no obstante, los elementos conceptuales aquí expuestos, permiten acercarnos al entendimiento de este tipo de relaciones, sin caer en una idealización de la horizontalidad. Del mismo modo, ayudan a ver que las relaciones de liderazgo no son

únicamente dinámicas de mando-obediencia (enfrentamiento y confrontación), sino también de acercamiento, negociación e intercambio (entre líderes y bases). Resultado de un ir y venir, donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza. Así, este tipo de procesos organizativos serían consecuencia de una permanente tensión, resultado de un continuo proceso dialéctico.

1.5. Reflexiones Finales

Como se comentó al inicio de esta disertación, el hecho de que en la actualidad dentro de la amplia gama de colectividades de pequeños y medianos productores del sector rural (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas, redes, etcétera) sea posible encontrar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad, no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo. Lo importante es reconocerlas y en la medida de lo posible, guardar precaución de aquellas posturas que tienden a idealizar o *romantizar la horizontalidad* dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva. Pensar los liderazgos como un elemento nocivo, puede conducir a no percatarnos de su importancia, creando dificultades a la hora de desentrañar la realidad social. Desde el punto de vista de los actores, resulta entendible que estos tiendan a fomentar un espectro de suspicacia alrededor de este tipo de relaciones o inclusive negarlas, pues por un lado, resulta evidente la desconfianza que existe en la actualidad hacia la política institucionalizada en sus distintos niveles (partidos políticos por ejemplo); mientras que por otro lado, las propias izquierdas han reproducido (no pocas veces durante el siglo XX y los albores del siglo XXI) un papel vanguardista, centralizado y vertical dentro de ellas mismas. Esto ayuda a entender el por qué desde los actores hay una marcada desconfianza hacia los liderazgos. Sin embargo, a las relaciones de liderazgo resulta imperioso darles una dimensión más adecuada. Por tanto, habrá que dejar atrás la idea de que los liderazgos son *un mal necesario* o *el viejo dilema de lo indeseado* dentro del mundo de las colectividades, ya que por el contrario, son una parte fundamental dentro de todo andamiaje organizativo. Inclusive, si pensamos en cualquier forma de acción colectiva, podemos ubicar casi siempre la existencia de una persona o un grupo de personas que

juegan este rol: aquellos individuos que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas (sustentados en algún tipo de legitimación). Naturalmente, si traemos a colación un colectivo o una organización será más fácil ubicar estos actores (formal o informalmente). Pero si llevamos a cabo este ejercicio de manera más exhaustiva y traemos a nuestra mente la mayor parte de las acciones colectivas, incluso aquellas que pueden hallarse dentro de nuestras cotidianidades (sean rurales o urbanas), igualmente es posible ubicar a una persona o grupo de personas (que en mayor o menor medida) juegan este papel, o sea, individuos que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas; sostenidos, por las distintas formas de legitimidad (reglas, tradiciones o el carisma). Así, desde acciones colectivas como pueden ser los grupos de interés, pasando por asociaciones y organizaciones, encontraremos estos liderazgos (incluidos los movimientos sociales), pues como escribía Freeman: “En la reunión de cualquier grupo, quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién” (Freeman, 1973, p.3).

Por último y vistas desde un plano completamente distinto, es importante destacar que las relaciones de liderazgo, han tomado un papel preponderante dentro de varios gobiernos a nivel mundial durante las últimas dos décadas (Urbinati, 2020). Acotando esto último a nuestra región, se puede mencionar las últimas experiencias latinoamericanas dentro de los llamados gobiernos progresistas, donde diversos autores han destacado el papel (los claroscuros) de liderazgos como el de Hugo Chávez en Venezuela, Lula da Silva en Brasil y Evo Morales en Bolivia (Lander, 2013; Ospina, 2013; Gómez, 2017). En nuestro país, la figura del actual presidente ha sido fundamental desde la campaña electoral hasta el momento actual, al grado que podríamos aventurarnos a decir que la relación del líder con algunos sectores de la sociedad, ha sido una pieza clave dentro de la auto-denominada Cuarta Transformación. En el corto plazo, ya es posible atisbar cierto retraimiento político de parte de algunas organizaciones del sector rural frente al actual gobierno, por tal motivo, resulta fundamental profundizar en estas relaciones y su impacto en el mediano y largo plazo (Núñez, 2021); pues como bien señala Urbinati (2020), ante el resurgimiento de estos modelos de gobierno representativo (donde la relación entre el líder y el pueblo es vital), habrá que entender

la forma en que este tipo de relaciones transforman a corto, mediano y largo plazo los procesos democráticos de cada país.

1.6. Bibliografía

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Thousand Oaks.

Boaventura, de Sousa Santos (2001), "Los nuevos movimientos sociales", en Observatorio Social de América latina, Año Nº 5, Buenos Aires: CLACSO, septiembre 2001.

Bourdieu, Pierre (1987), "Los tres estados del capital cultural". Revista Sociológica, No. 5, otoño-1987, México, UAM-Azc.

Bourdieu, Pierre (1997), "Razones prácticas sobre la teoría de la acción", editorial Anagrama, Barcelona, 1997.

Bourdieu, Pierre (2002), "Algunas propiedades de los campos", conferencia dada en noviembre de 1976, en "Campo de poder, campo intelectual: itinerario de un concepto", editorial Montessor.

Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic (1995), "Respuestas por una antropología reflexiva", México, Editorial Grijalbo .

Bourdieu, Pierre (2014), "Bosquejo de una teoría práctica", Argentina, Editorial Prometeo Libros, 2012.

Burns, James M. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.

C. de Grammont, Hubert y Mackinlay, Horacio (2006), "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006", en "Revista Mexicana de Sociología", México, Vol. 68, No.4

Carlyle, Thomas (1976), "Los heroes : el culto de los héroes y lo heroico en la historia", México, Porrúa.

Clemens, Elisabeth. y Debra Minkoff (2004), "Beyond the Iron Law: Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research", en David A. Snow, Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi (eds.), The Blackwell Companion to Social Movements (pp. 155-170). Malden: Blackwell.

- Cobo, Rosario (2014), "La campaña nacional sin maíz no hay país: alcances y desafíos de una red de redes en movimiento", Tesis de doctorado, Posgrado en desarrollo rural, UAM-Xoc.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Dahl, Robert A. (1991), *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*, CONACULTA /Alianza Editorial, México.
- Della Porta, Donatella y Mario Diani (2006), "Los movimientos sociales", Madrid, Universidad Complutense.
- Freeman, J. (1973), "Tyranny of Structurelessness" en *Berkeley Journal of Sociology* N° 17.
- Fromm, Erich (2018), "Miedo a la Libertad". Editorial Paidós, Buenos Aires.
- García Linera, Álvaro (2008). *La potencia plebeya: acción colectiva e identidades indígenas, obreras y populares en Bolivia*. Buenos Aires: Prometeo y CLACSO.
- Gómez, Juan Carlos (coord.) (2017), "Bolivia hoy: ¿Una democracia poscolonial o anticolonial?, seis estudios y una bibliografía seleccionada 1990-2016", Escaparate, Santiago de Chile.
- Hersey, P., y Blanchard, K., (1969), "Life cycle theory of leadership. Training and development Journal, 23, 26-34.
- Lander, Edgardo (2013), "Tensiones/contradicciones en torno al extractivismo en los procesos de cambio: Bolivia, Ecuador y Venezuela" en *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina*, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/ CEDLA/CIM, Quito.
- Lewin, Kurt (1939), *Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods*. American Journal of Sociology, 44, 868-897.
- Likert, Rensis (1967), "The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill
- Michels, Robert (2008), "Los partidos políticos : un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna", Buenos Aires, Amorrortu, 2008.
- Modonessi, Massimo (2010), "Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política", Buenos Aires: CLACSO.

- Núñez, Hugo (2016), "Entre la autonomía política de las organizaciones rurales y el neocorporativismo: el caso de la Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca, UNORCA-Puebla", Tesis de maestría, FCPyS, UNAM.
- Núñez, Hugo (2020), "Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?", en Revista el Cotidiano, número 227, año 36, mayo-junio 2021, UAM-Azcapotzalco.
- Ospina, Pablo, (2013), "Estamos haciendo mejor las cosas con el mismo modelo antes que cambiarlo" en *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina*, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/CEDLA/CIM, Quito.
- Rauber, Isabel (2015), "América Latina. Movimientos sociales y representación política", sexta edición, Fundación editorial: el perro y la rana, Venezuela, 2015.
- Scott, James (2000), "Los dominados y el arte de la resistencia". México, ediciones Era.
- Shartle, Carrol (1956), *Executive performance and leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Singelmann, Peter (2003), "La transformación política de México y los gremios cañeros del PRI", en Revista Mexicana de Sociología, México, Vol. 65, No.1.
- Spence, Herbert (2009), "Los primeros principios", traducción, Eugenio López ; revisión, José Luis Monereo Pérez, Granada, Editorial Comares.
- Stogdill, Raliph (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Svampa, Maristella (2004), "Movimientos sociales y nuevas prácticas políticas en Argentina. Las organizaciones piqueteras", en Revista Nómadas, N° 20, Colombia, 2004.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1957), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March–April: 95-101.
- Urbinati, Nadia (2020), "Yo, el pueblo. Cómo el populismo transforma a la democracia", México, INE/Grano de Sal
- Vroom, V. y Yetton P. (1973), "Leadership and decision-making. Pittsburg, University, Pittsburg Press.
- Weber, Max (2008), "El político y el científico", México, editorial Colofón.

Weber, Max (2014), "Economía y sociedad", tercera edición en español de la primera edición en alemán, Fondo de Cultura Económica, 2014.

Zibechi, Raul (1999), "La mirada horizontal: movimientos sociales y emancipación", Occupy Oakland. New Brunswick: Rutgers University Press.

Capítulo II

Contexto histórico de las organizaciones rurales en México

Como se comentó en el capítulo anterior, los campos sociales no se limitan a las dinámicas actuales e internas, ya que estos espacios sociales dependen también de sus relaciones con el exterior y de su conformación histórica. De esta suerte, un campo social se encuentra en constante definición de sus dinámicas internas, así como de sus límites externos a partir de otras estructuras sociales, en donde también se desarrollan relaciones históricas de fuerza. En este sentido, si bien la presente investigación se enfoca en las relaciones sociales que ocurren dentro de las organizaciones rurales (tomando para ello un caso en particular), no podemos olvidar que estos campos sociales se encuentran inmersos dentro de relaciones sociales de mayor envergadura, las cuales inevitablemente han marcado su actuar externo y también sus formas de organización interna.

2.1. Las organizaciones rurales en nuestro país y su contexto histórico, económico, político y social.

Ciertamente, cuando se habla de factores económicos externos, salta a la vista el papel que históricamente ha jugado el Estado mexicano, pues como se observará más adelante, las políticas agrícolas y agrarias que este ha implementado (además de otras directrices económicas de mayor calado), han generado profundos cambios en las demandas, objetivos, modos de actuar y formas legales de las diferentes organizaciones rurales en nuestro país. Adicionalmente, también se apreciará como los factores políticos y sociales externos, con un actor como el Estado (de acuerdo a un contexto, más autoritario o menos autoritario), han influido en las estructuras organizativas internas (más verticales o menos verticales), abriendo con ello la posibilidad de procesos organizativos más horizontales, en los cuales las tensiones entre bases y liderazgos resultan más evidentes.¹¹

¹¹ La definición más generalizada sobre el Estado, es aquella que lo concibe como el conjunto de instituciones de dirección política, jurídica, económica, social y administrativa; acepción que parte en gran medida de trabajos de autores clásicos como Hobbes, Locke y Rousseau , quienes veían en el

2.1.1. 1920-1940: El Estado paternalista y la creación de las organizaciones rurales.

Diversos autores concuerdan en señalar que habiendo pasado la Revolución Mexicana y hasta la década de los treinta, se sentaron las bases económicas, políticas e institucionales del *nuevo régimen*. Estableciéndose en la Constitución de 1917 las nuevas reglas institucionales del Estado mexicano, incorporando para ello algunas demandas de las clases populares. En el caso de los obreros, con el *artículo 123* se les reconocería demandas inmediatas y distintos derechos laborales; mientras que el caso de los campesinos con el *artículo 27* quedaría establecido el reparto de tierras. No obstante, en ambos casos, el Estado quedaría facultado para intervenir como árbitro ante cualquier tipo de conflicto (Gilly, 1982, Córdova, 1976, Carpizo, 1978, González, 1998 y Medina, 1994).|

De esta suerte el nuevo régimen mexicano se fundó como un sistema que podía *conciliar e intervenir*, en cualquier momento y dentro de cualquier sector de la sociedad, lo que se fue institucionalizando con el paso de los años; además de que se dotó al ejecutivo federal de poderes extraordinarios que lo convirtieron en la figura central de todo el organismo político y social (Carpizo, 1978). Si bien en la Constitución de 1917 se dieron diversas reformas sociales, estas no cambiaron la condición de explotación en que vivía la mayor parte de la población, por lo que la conciliación política, pasó de ser un propósito a un mecanismo de organización social. Bajo esta lógica se fue instaurando un *régimen paternalista y autoritario*, con la capacidad de intervenir y decidir en el momento que creyera conveniente, algo que fue posible gracias al apoyo de las masas populares. (Córdova, 1976). Un primer ejemplo de ello, fue el caso de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), fundada en 1918 bajo la dirección de Luis N. Morones y con

Estado Moderno una “magno pacto político jurídico y social”, del cual se desprendían las instituciones que elaborarían leyes y directrices. No obstante, para el presente trabajo el Estado no sólo será visto como un aparato burocrático (gobierno que administra), sino que será entendido además, como un “actor central-activo”, en torno a las diferentes propuestas de proyecto nacional, el cual en tanto actor-activo, plantea políticas económicas y sociales de largo aliento en pos del sistema económico y político dominante. (Oliver, 2009).

el apoyo inicial de Álvaro Obregón, la cual se convirtió durante la década de los veinte en una base de apoyo incondicional para los gobiernos pos-revolucionarios; una confederación con un liderazgo altamente marcado por la corrupción y un autoritarismo férreo de parte de Morones, con estructuras evidentemente verticales en su interior. Si bien esta organización tuvo un papel muy importante en los veinte, fue perdiendo peso desde principios de la década de los treinta, hasta que finalmente Lázaro Cárdenas intervino al iniciar su gobierno en 1934, conduciendo a que Morones se exiliara del país y la CROM fuera paulatinamente desplazada por otras organizaciones que se crearían durante ese mismo sexenio (Medina, 1994).

Esta intervención fue posible gracias a que Cárdenas tenía el apoyo de las masas populares, una idea ampliamente compartida por todos los gobiernos pos-revolucionarios, Álvaro Obregón por ejemplo, veía en los campesinos y en los obreros el apoyo social y político que necesitaba para la consolidación de su gobierno, algo que resultó evidente cuando al llegar a la presidencia en 1920 mantuvo en un papel predominante a organizaciones como la CROM, y en general sostuvo una política de promesas y pequeñas concesiones, como los repartos agrarios en los estados de México y Morelos. Posteriormente durante el gobierno de Plutarco Elías Calles y en el *periodo del Maximato* (1928-1934) se continuó con una política en la que se le daba preferencia a las organizaciones y sindicatos que seguían las directrices. Y es que para Calles, los sindicatos *debían estar en la política pero no hacer política*, del mismo modo, estos debían obedecer estrictamente los mandatos enviados desde el ejecutivo, un sometimiento tal como las bases lo hacían con sus dirigentes. Un sistema autoritario que comenzó a replicarse desde lo nacional hasta lo local. "... su trato con los líderes fue una experiencia de inmenso valor para los grupos que sucedieron a Calles en el poder; formó a las masas en el nuevo estilo político que se requería, con un modo típico de movilización permanente, la de la demanda limitada y del movimiento localizado, y con un espíritu de acatamiento del sistema autoritario...". (Córdova, 1976, p. 330).

Ya durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, en términos económicos se dieron los primeros pasos hacia lo que más adelante se conocería como el *Estado benefactor*,

otorgando con ello una enorme centralidad económica al Estado, el cual impulsaría ampliamente la economía interna mediante el apoyo a la agricultura, sector que a su vez capitalizaría a la industria durante las décadas venideras. Además en términos políticos, se conformaría el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), *el partido del Estado*, el cual se consolidaría como un instrumento de control político de amplios sectores de la población (Hardy, 1984)¹². Bajo esta tónica, en términos sociales la intención de Cárdenas no era únicamente la satisfacción de las demandas populares, se trataba más bien de organizar a esas fuerzas sociales bajo la égida del Estado, las cuales ya para mediados de la década de los treinta (en demanda de la tierra) comenzaban a gestar múltiples movilizaciones a lo largo del país: Puebla, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Durango y Sinaloa (Bartra, 2012). Por ello durante el gobierno de Cárdenas se crearon las dos grandes centrales: la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) que aglutinaba a obreros, y la Confederación Nacional Campesina (CNC) que reunía los campesinos. Para el caso de los segundos la instrumentación de la reforma agraria (que implicó una restitución y distribución de tierras) jugaría un papel fundamental, dado que la visión del gobierno de Cárdenas contemplaba fundar a este sector de la población como una parte importante de la economía del país, mediante el ejido y el sistema de crédito. Así en el gobierno de Cárdenas, al otorgarle al campesinado un papel esencial dentro de la economía nacional, también le dio origen a una enorme *burocracia vertical* que iba desde la CNC, las ligas de comunidades agrarias, hasta llegar a los distintos ejidos del país; consolidándose con ello un fuerte corporativismo de Estado (Gilly, 1982).¹³

¹² El PRM fue el sucesor del Partido Nacional Revolucionario (PNR), conformado en 1928. Este primer partido surgió tras la muerte de Obregón y se convertiría en un paso hacia una política más institucional en el país. En un primer momento el objetivo de este partido era funcionar como un árbitro en la distribución de cuotas de poder entre los diferentes grupos regionales y nacionales, creando mecanismos que hicieran posible los acuerdos internos e imponer una disciplina de partido, hasta entonces desconocida en nuestro país. (Medina, 1994). Posteriormente el PNR se convertiría en una extensión social del Estado, una extensión que penetraría con sus filamentos hasta las capas más hondas de la población, bajo la idea de ser el heredero de la Revolución mexicana, “*el partido emanado de la Revolución*”, y por tanto el representante de los intereses de un país entero. (Revueltas, 1963).

¹³ Philippe C. Schmitter define el *corporativismo* de la siguiente forma: “*El corporativismo puede definirse como un sistema de intermediación de intereses en que las unidades constitutivas están organizadas en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, no competitivas, jerárquicamente ordenadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o autorizadas (si no creadas) por el Estado, y*

2.1.2. 1940-1970: La crisis del Estado paternalista

Posteriormente en los gobiernos de Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán (1946-1952), se decidió favorecer un proyecto apoyado en la agricultura privada-empresarial, limitando con ello el desarrollo del sistema ejidal y la economía campesina, al transferir recursos, infraestructura e incluso tierras al sector privado-empresarial. Bajo esta tónica un sexenio después, durante el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) se mantuvo un bajo reparto agrario y sólo se afectaron algunos latifundios, resultado de acuerdos ya preestablecidos. Si bien, hubo un aumento en la producción agrícola, esta se dio mediante el impulso de proyectos denominados de “colonización” y no a través de un apoyo directo hacia los ejidos, dejando claro desde esos momentos, que el sector agropecuario de nuestro país se desarrollaría por el cauce productivista (Moguel, 1989).

Estos cambios en las políticas agrícolas y agrarias, además de la escasa o en muchas ocasiones nula *apertura democrática*, ya sea en el plano local o nacional, se convirtieron en factores importantes para que se avivaran descontentos en el sector campesino. En la década de los cuarentas podemos ubicar en el estado de Morelos *el Jaramillismo*, un movimiento político, social, y armado que se desarrolló en este estado (además de Puebla y Veracruz) por mas de dos décadas, con un profundo arraigo popular. Dicho movimiento pese a su regionalismo abarcaba muchas de las demandas de los campesinos de todo el país (Bellingeri, 2003).

Sobre el Jaramillismo, resulta importante hacer un breve paréntesis para destacar la figura de Rubén Jaramillo, en tanto el líder de este movimiento, pues dentro del periodo

a las que se ha concedido un deliberado monopolio representativo dentro de sus respectivas categorías a cambio de observar ciertos controles sobre la selección de sus dirigentes y la articulación de sus demandas y apoyos” (Schmitter, 1992, p. 80). Siguiendo esta idea, el corporativismo de Estado, se refiere a aquel que se ha desarrollado en países con fuertes relaciones autoritarias/no totalitarias (como es el caso de México). Autores como Linz y Diamond, consideran que en Estados autoritarios, históricamente este actor ha organizado, fundado, autorizado, subordinado y controlado a diferentes organizaciones y grupos que representaban a algún sector de la población (incluso medios de comunicación privados), no sólo mediante la articulación de pactos, sino a través de una clara cooptación, dominación y en algunos casos una fuerte represión (Diamond, Linz, y Seymour, 1989).

que estamos abordando (1940-1970), será común encontrar personajes como él, quienes además de carismáticos tenían un peso sumamente protagónico, al grado de que el movimiento o la organización que dirigían eran identificadas o incluso nombradas con el nombre de su dirigente, esto lo podremos observar más adelante con otras organizaciones o incluso con las guerrillas rurales de la década de los sesentas. Para autores como Erick Wolf, este tipo de dirigentes se diferenciaban radicalmente de otros dirigentes autoritarios (pensemos en el caso de Morones de la CROM), al basar su liderazgo en el carisma pero también fuertemente en la tradición, elementos que ayudaban a sus seguidores a entrar en procesos de confianza, identificación y admiración (Wolf, 1973). Del mismo modo Gerrit Huizer, señala que estos personajes además solían ser sumamente *paternalistas*, ya que cumplían el rol de reemplazar entre quienes los seguían, el sentimiento de seguridad que les inspiraba un jefe o patrón (inclusive el Estado), el cual aunque tirano, jugaba un papel paternalista en la vida de los campesinos (Huizer, 1980). De esta suerte, podemos apreciar como este autoritarismo y paternalismo que hemos venido exponiendo a nivel nacional desde el Estado mexicano, no se quedaba en las relaciones sociales externas de las organizaciones, sino que evidentemente se filtraba al interior de estas de formas muy marcadas.¹⁴

Otro movimiento gestado en el sector rural durante la década de los cuarentas fue la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCEM), también conocida como *la UGOCEM de Jacinto López*, debido a su principal dirigente. Esta unión aunque nace en 1949, sería hasta finales de la década de los cincuenta, mediante masivas tomas de tierra, que se convertiría en una de las organizaciones campesinas con mayor fuerza

¹⁴ Respecto a la tradición, históricamente podemos mencionar que durante la Conquista española, aquellos nobles que encabezaban señoríos indígenas y que se sometieron a los conquistadores, se les llamó *caciques*, los cuales comenzaron a fungir como intermediarios, reconociéndolos e integrándolos a la estructura formal. Y es que la Corona Española decidió conservar algunos títulos de nobleza indígena, siempre y cuando se sometieran y no contrariaran las leyes españolas. Se les denominó caciques, debido a una castellanización de *kassequa*, palabra originaria de algunos grupos de las Antillas, donde los españoles tuvieron sus primeros contactos con la población de este continente. Ya en el periodo de la Independencia, el cacique era desempeñado mayoritariamente por mestizos, quienes se convertirían en piezas claves de los poderes locales-regionales, teniendo un mayor control sobre la población y un contacto más directo con los gobernadores. Así durante el transcurso del siglo XIX, el cacique fue adquiriendo un significado que nos resulta más familiar, como *jefe político o tirano local* (Meyer, 2000).

durante este periodo. Y es que durante los primeros años de vida de esta organización, se centraría más en cuestiones político-electorales, apoyando en 1949 y 1953 a su dirigente Jacinto López, quien había sido postulado por el Partido Popular¹⁵. Ya hacia finales de la década de los cincuentas, la UGOCEM tuvo como epicentro la lucha por la tierra, enfocándose en un latifundio ganadero en el estado de Sonora. Estas invasiones serían encabezadas por Jacinto López, quien tras varios desalojos violentos por parte del ejército y guardias blancas, sería encarcelado durante 6 meses acusado de disolución social. Si bien este latifundio finalmente sería expropiado, la mayor parte de sus tierras serían repartidas a integrantes de la CNC y no de la UGOCEM, pues esta última (con su principal dirigente encarcelado) sería excluida de las negociaciones. No obstante, la UGOCEM continuaría con importantes tomas de tierras en la región noroeste del país a finales de la década de los cincuentas y principios de la década de los sesentas. (C. de Grammont, 1989).¹⁶

Ahora bien, regresando al contexto económico, político y social, ya para la década de los cincuentas la agricultura mexicana se había consolidado como la principal palanca de desarrollo del llamado *Milagro mexicano*, sin embargo este se encontraba sustentado en un modelo agropecuario sumamente polarizado. Fue esta estructura agraria bimodal y polarizada la base del proceso de industrialización y urbanización de nuestro país, por lo que las políticas públicas de la década de los cincuentas y sesentas se enfocaron en

¹⁵ El Partido Popular (PP), fue un partido político que en sus inicios buscaba ser una alternativa en un contexto de nula alternancia partidaria. El PP fue fundado en 1948 bajo la dirección de Vicente Lombardo Toledano, quien meses antes había salido de las filas de la CTM, tras fuertes disputas con Fidel Velázquez, personaje que se convertiría en secretario general de la CTM por más de 40 años; subordinándose desde un principio a la dinámica dominante del *partido hegemónico o partido único de Estado*. No debemos pasar por alto, que para 1946 el PRM se convertiría en el Partido Revolucionario Institucional (PRI), lo cual más que un cambio de nombre, implicaría *el punto culminante de la consolidación de un régimen autoritario y corporativo*, al afiliar a sus filas a las dos principales centrales del país: la CTM y la CNC. Con ello, el Estado se convertiría en el sujeto político dominante sobre los sujetos sociales, los cuales en realidad serían el objeto de las políticas del gobierno (De la Fuente, 2016).

¹⁶ Otros dirigentes relacionados durante esta etapa al PP y a la UGOCEM, pero de carácter más regional fueron: Maximiliano, el Machi López, dirigente campesino del noroeste del país; Vidal Díaz Muñoz, quien fuera dirigente de la Federación Nacional de Cañeros, organización que terminó en las filas de la CNC; Arturo Orona, quien encabezaba la Sociedad de Crédito Ejidal de la Laguna y Ramón Danzós Palomino, dirigente de la región del Valle del Yaqui.

apoyar la modernización del sector capitalista de la agricultura, ubicado fundamentalmente en la zona noroeste del país y en el Golfo de México. (Martínez, 1997). Este modelo permitió ampliar la frontera agrícola, aumentar la producción y con ello satisfacer la creciente demanda de alimentos y materias primas. Durante este periodo la agricultura creció a un ritmo de 6.1% anual, mientras que las exportaciones de este sector se ubicaban a una tasa promedio anual del 10%, de igual forma este crecimiento en la producción permitió reducir las importaciones agropecuarias y obtener excedentes para la exportación. (Calva, 2004).

El impulso de la Revolución Verde en nuestro país desde la década de los cuarentas pero de forma más acentuada en los cincuentas, contribuyó a aumentar la producción agrícola (con la inserción de nueva tecnología, semillas mejoradas, fertilizantes, etc.), aunque también agudizó la polarización y diferenciación entre los productores, pues por un lado se hallaban unidades capitalistas sumamente fuertes y competitivas, mientras que por el otro lado las unidades campesinas entraron en una fase de degradación. De igual forma, es en este periodo que empezaron a llegar grandes transnacionales como: International Harvester, John Deere, Massey Ferguson, Carnation, Mc-Cormick, Pepsico, Kellogg's y Purina, empresas que comenzaron a condicionar la estructura de comercialización, el uso de la tierra y la producción (Martínez, 1997). Es importante señalar que en esta etapa, aunque la agricultura campesina se encontraba subordinada a la agricultura capitalista, al menos el campesinado podía reproducirse económicamente: "Los años de la posguerra pasarían a la historia como aquellos en los cuales los campesinos latinoamericanos tuvieron un lugar productivo, una identidad económica, política y social acorde con el progreso (...)". (Rubio, 2012, p. 55).¹⁷

¹⁷ A lo largo de este capítulo podremos apreciar cómo las diferentes políticas implementadas por el Estado mexicano fueron socavando paulatinamente la economía campesina de millones de personas del sector rural. Si bien para esta etapa se habla de campesinos, en tanto sector de la población, se debe a que en este periodo buena parte de la población que vivían en las zonas rurales, se dedicaban al sector agrícola, o bien, obtenían la mayor parte de sus ingresos de este. No obstante, conforme vayamos avanzando veremos como esto dejó de ser así, pues apreciaremos cómo se fueron agudizando (a un sector de por sí ya minado) procesos de *exclusión y desarticulación de la economía campesina*, cuando nuestro país inició una nueva etapa de inserción en el mercado mundial en el transcurso de la década de los ochentas.

Durante el gobierno de Adolfo López Mateos se continuó impulsando el mismo modelo agropecuario, por tanto los recursos e infraestructura, siguieron canalizándose hacia los distritos de producción capitalista. Si bien el reparto agrario aumentó en comparación con los sexenios pasados (motivado básicamente por las movilizaciones protagonizadas por la UGOCM en el noroeste del país), este continuó sin afectar de manera considerable a los grandes terratenientes (Bartra, 2005).

Esta pauperización de la población rural, aunada a la escasa apertura democrática que se vivía desde lo nacional hasta lo local, fueron factores importantes para que durante la década de los sesentas se desarrollaran en el suroeste del país movimientos armados como: la Asociación Cívica Nacional Revolucionaria (ACNR), al mando de Genaro Vázquez y el Partido de los Pobres (PdIP) con su Brigada de Ajusticiamiento Campesina (BAC), dirigida por Lucio Cabañas. La ACNR (con antecedentes en las movilizaciones de principios de los sesentas) surge en 1968, después de que un grupo armado liberara a Genaro Vázquez, quien había sido detenido en la Ciudad de México; posterior a su liberación la ACNR tuvo diversos enfrentamientos con el ejército nacional, hasta la muerte de Genaro Vázquez en 1972. Por otro lado la BAC (organización militar) y el PdIP (organización política) surgen después de una cruenta represión y un intento de asesinato en contra de Lucio Cabañas en 1967, por lo que este decide ocultarse y organizarse por un lapso de varios años en la Sierra de Atoyac, hasta que 1972 comienzan a llevar ataques al ejército mexicano. Es hasta 1974 que este grupo fue desintegrado, tras el asesinato de Lucio Cabañas y sus más cercanos colaboradores, eliminando prácticamente de tajo esta guerrilla, ya que los sobrevivientes decidieron no continuar con la lucha armada tras la muerte de su líder (Bellingeri, 2003).

Conviene destacar brevemente, el caso del PdIP y su BAC dirigida por Lucio Cabañas, pues como en el Jaramillismo, continuamos encontrando dirigentes que abarcan un protagonismo tal, que su grupo-organización o en este caso guerrilla, son ubicadas por el nombre de su principal dirigente. Además en el caso de Lucio Cabañas, apreciamos cómo la tradición jugó un papel importante en el proceso de conformación de la guerrilla, pues en 1967 cuando decidieron ocultarse en la Sierra de Atoyac para conformar la

guerrilla, fue común que se encontraran con pobladores que estaban dispuestos a seguirlo a él, y a un dirigente mayor, ya que la tradición insurreccional en el estado de Guerrero, marcaba el canon de seguir y subordinarse a líderes locales, quienes a su vez lo hacían con algún general de la región (Ibídem). Asimismo, si nos adentramos en su personalidad, podemos observar como Lucio Cabañas contaba con un extraordinario carisma, lo que permitía entablar fuertes procesos de empatía y admiración por parte de sus seguidores. Mucho del perfil de Lucio Cabañas y sus formas de interacción cotidianas las podemos apreciar en el libro *Sendero en Tinieblas*, de Alberto Ulloa, donde narra los meses que el autor del libro, acompañó al líder guerrillero mientras este viajaba a la Ciudad de México y otros puntos de la república para obtener recursos económicos y militares, previo al secuestro del senador Rubén Figueroa (Ulloa, 2004).

Retomando el panorama general, en términos políticos queda claro que ya para la década de los sesentas y principios de los setentas, se agudizaba una crisis en el sistema político mexicano. El asesinato de Rubén Jaramillo, las movilizaciones de la UGOCEM, las guerrillas rurales en el estado de Guerrero y el movimiento estudiantil de 1968 (por mencionar solo algunos casos) serían un claro ejemplo de ello.¹⁸ Por otra parte en términos económicos, durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, la política agrícola y agraria de este se basó en la llamada *reforma agraria integral*, la cual implicó llevar a cabo un reparto de tierras, para posteriormente implementar políticas que elevaran la producción. Sin embargo, desde principios de la década de los sesentas era ya visible un agotamiento del modelo de desarrollo agropecuario que había predominado desde la década de los cuarentas, el cual como ya se mencionó, era un modelo en el que la agricultura se encontraba sometida a una permanente descapitalización, donde el sector capitalista se desarrollaba a costa del campesino. Por tanto lo que se fue derrumbando

¹⁸ Hacia mediados de 1968 se gestó en México un movimiento estudiantil que fue brutalmente reprimido por el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, un movimiento social que a la postre se convertiría en un acontecimiento de gran envergadura para la vida política y social de este país. Fue el movimiento estudiantil de 1968 un movimiento social impulsado por sectores medios emergentes (estudiantes, profesores, intelectuales y profesionistas) que se encontraban en aquellos momentos unidos por la represión, buscando la apertura y el reconocimiento del sistema político mexicano, un sistema tan autoritario como monolítico, que veía llegar a su fin una estructura institucional y una organización social convenida en épocas pasadas. (Zermeño, 1978).

fue el sector campesino, el cual estaba enfocado al mercado interno con productos como el maíz o el frijol, mientras que el sector capitalista dirigido al mercado internacional, se mostraba cada vez más especulativo y depredador con empresas transnacionales que comenzaban a tener un papel con mayor relevancia. (Bartra, 1985).

Así la modernización de este sector comenzó a responder a los intereses de empresas transnacionales, imponiendo cambios en la estructura productiva, tecnológica y en los regímenes alimentarios. Esto trajo consigo una liberación masiva de mano de obra, que sencillamente no pudo ser absorbida por otros sectores de la economía. Tal situación condujo a un enorme proceso de pauperización de los pequeños campesinos, el empobrecimiento de muchos agricultores medianos y un rápido crecimiento de una población sin tierra y sin acceso a un empleo. Aunque esta situación no era nueva, a finales de la década de los sesentas se agudizaron las desigualdades y los desequilibrios económicos y sociales dentro del sector agrícola. (Martínez, 1997).

Ante este panorama, el gobierno federal se vio obligado a modificar su discurso y a reconocer la crisis en la que había entrado el sector agrícola, especialmente el campesino. Durante el sexenio de Luis Echeverría, se inició una política a la que se le denominaría *neopopulista*, y que buscaba convertir al ejido en una unidad productora mercantil-empresarial, impulsando su colectivización con el apoyo de créditos y el establecimiento de nuevas reglas en la relación Estado-campesinos (con la Ley Federal de la Reforma Agraria). De igual forma se crearon nuevas empresas estatales, que se encargarían de los diferentes eslabones de las cadenas productivas: producción, procesamiento, comercialización, etc. Algunas de estas empresas fueron PRONASE (dedicada a la producción de semillas), TABAMEX (dedicada al fomento de la producción tabacalera), INMECAFE (enfocado a la producción-comercialización del café), y se ampliaron diferentes funciones a CONASUPO, empresa dedicada al sistema de abasto en todo el territorio nacional. Ciertamente durante este sexenio, hubo un importante crecimiento en la superficie cosechada de productos forrajeros, pero también se desató un déficit creciente en granos básicos, el cual ya no se pudo revertir, pues para la segunda mitad de la década de los setentas se registró un fuerte desplome en la

producción de granos (Moguel, 1989). De esta forma, a partir de una mayor intervención del Estado en sector agrícola campesino, es que el gobierno de Echeverría suponía superar la crisis de este sector. Sin embargo, estas medidas se encontrarían con una serie de movilizaciones campesinas que durante la década de los setentas tendrían un marcado en ascenso, las cuales desde los primeros años de este decenio, pasaron de exigencias locales a exigencias de carácter nacional. Esta etapa resulta sumamente importante, pues es el contexto en el que surge la organización que aquí nos interesa: la Unión de Pueblos de Morelos.

2.1.3. 1970-1990: Aún ante el cobijo del Estado, la etapa de las organizaciones independientes y autónomas.

Para la década de los setentas era claro que tanto el modelo económico y político de nuestro país, expresaban fuertes señales de una profunda crisis. En el sector rural esto se tradujo con una serie de movilizaciones en diversos estados de la república, las cuales en el fondo expresaban décadas de contradicciones ocasionadas por el modelo económico, un modelo que trajo consigo un crecimiento altamente monopolizado en todos los sectores de la economía, pero especialmente en el rural, en donde se aplicaron políticas agrícolas y agrarias que perjudicaron a miles de campesinos desde principios de la década de los cuarentas (Flores, Paré y Sarmiento, 1988).

Las movilizaciones campesinas que se desarrollaron durante casi toda la década de los setentas, estuvieron conformadas principalmente por pequeños campesinos y jornaleros agrícolas de distintas regiones del país (con intereses económicos y políticos específicos), que fueron haciendo de la lucha por la tierra su principal eje organizador; cuestionando las políticas públicas del régimen y poniendo en entredicho la función de organizaciones como la CNC. Tales luchas, comenzaron llenas de un carácter espontáneo, con acciones sumamente aisladas de unos cuantos pequeños grupos, pero que pronto se transformaron en un movimiento con organizaciones cada vez más coordinadas, capaces de aglutinar a diversos actores sociales, a nivel local, regional incluso nacional. Construyéndose así, una fuerte independencia hacia las centrales del

Estado que eran vistas como organismos carentes de representatividad y como un obstáculo en el cumplimiento de sus demandas. Asimismo, estas se fueron planteando nuevas formas de organización, a la vez que expresaban planteamientos políticos e ideológicos, que en muchas de las ocasiones no correspondían a los esquemas que el movimiento campesino había manifestado durante décadas pasadas (Canabal, 1984).¹⁹

Ante esta efervescencia que se estaba suscitando en diferentes puntos de la república, el gobierno de Echeverría adoptó un discurso sumamente agrarista y buscó disminuir la presión social en el campo por medio de afectaciones parciales a latifundios. Sin embargo, cuando se llevaron a cabo los repartos agrarios, éstos beneficiaron mayoritariamente a organizaciones como la CNC y no a los peticionarios pertenecientes a las organizaciones que se habían estado movilizando. Además, Echeverría buscó aglutinar a estas organizaciones en un nueva central, con la firma de lo que se llamó “Pacto Ocampo”, pero la mayoría de las organizaciones que fueron surgiendo durante la década de los setentas se mantuvieron alejadas de este pacto, fortaleciendo con ello la idea de la independencia política, asumiéndose así como *organizaciones independientes* (Ibídem).²⁰

Posteriormente, durante el gobierno de José López Portillo, su administración buscó revertir la política de su antecesor, por lo que una de sus primeras declaraciones fue que “ya no había tierras que repartir”, a la vez que en el discurso oficial, se asentaba la idea

¹⁹ Algunas de estas primeras organizaciones fueron el Campamento Tierra y Libertad, con presencia en los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas; la Coalición de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo, en Sonora; la Unión Campesina Independiente, en Veracruz y Puebla; la Coalición Obrero Estudiantil de Oaxaca, en el estado de Oaxaca; la Alianza Campesina, en el estado de Chiapas; y el Frente Popular de Zacatecas. (Moguel, 1989).

²⁰ Es importante destacar que tanto la idea de *independencia política y autonomía política*, en términos generales parten del mismo principio: “no estar bajo el control de otro”, en este caso del Estado. Empero el término de independencia o independiente, se comenzó a usar en nuestro país por distintos sectores desde la década de los cincuentas y por tanto expresaba precisamente ese rechazo hacia el control estatal. De esta suerte durante la década de los sesentas el término de independiente era utilizado no sólo en las luchas del sector rural mexicano, sino también dentro de otros sectores sociales donde se volvió sinónimo de oposición hacia el régimen, sus centrales y su partido. Bajo esta tónica se desarrollan sindicatos, partidos, organizaciones y hasta revistas que se autoproclamaban como independientes (Bartra, 2012).

de que el principal problema de la crisis agrícola se debía a una *ineficiencia del ejido y la agricultura campesina*. Es por ello que durante su administración, las políticas se enfocarían aún más en el tema de la producción, dejando atrás el tema agrario; convirtiéndose en su principal proyecto el Sistema Alimentario Mexicano (SAM), el cual acentuaba la intervención estatal sobre todo el proceso productivo. De esta suerte, la relación entre el Estado y las organizaciones comenzó a dar un importante giro, *de estar ligado a la tierra, a estar ligado a la producción* (Moguel, 1989).²¹

Además de los cambios en las políticas hacia el sector agrícola, durante el gobierno de López Portillo se desató una política de represión en contra de muchas organizaciones campesinas, donde las tomas de tierras se comenzaron a tipificar como delitos; pasando de una represión selectiva a una represión masiva. Pese a esto, muchas organizaciones comenzaron a trabajar de manera conjunta en contra de la represión y la cerrazón del Estado mexicano, planteándose hacia finales de la década de los setentas, la necesidad de avanzar hacia un nuevo proceso de organización y unificación, pero ahora con miras a la organización a nivel nacional (Flores, Paré y Sarmiento, 1988).

Por consiguiente, para marzo de 1979 hay una primera reunión durante un congreso realizado en la Universidad Autónoma de Guerrero, sobre problemas agrarios. Un mes después varias de estas organizaciones independientes volvieron a encontrarse durante la celebración del natalicio de Emiliano Zapata en el estado de Morelos; esta conmemoración coincidió con un intento por parte del gobierno federal de querer trasladar los restos de Zapata a la Ciudad de México, acción que de inmediato desató una oleada de protestas por parte de estas organizaciones, quienes comenzaron a

²¹ Este último aspecto resulta de suma importancia, pues nos permite apreciar cómo las políticas delineadas desde el Estado, tuvieron efectos importantes dentro de las organizaciones rurales. Por ejemplo, este giro hacia la producción (que sería de forma paulatina), traería consigo profundos cambios en las demandas, objetivos y modos de acción de las organizaciones rurales, especialmente durante la década de los ochentas. Cabe destacar, que durante la década de los setentas tendría sentido la lucha por la tierra, pues aunque bajo dinámicas de explotación, la producción campesina aún jugaba un papel importante dentro de la economía nacional, además de que la tierra era (por decirlo de alguna manera) la moneda de cambio. Posteriormente en la década de los ochentas, la moneda de cambio estaría ligada a la producción, motivo por el que la principal demanda de las organizaciones en la década de los ochentas ya no sería la tierra, si no que transitaría hacia la apropiación del proceso productivo.

custodiar la tumba del jefe revolucionario. Durante esas mismas fechas también se realizó un Congreso Nacional Campesino, organizado por uno de los hijos de Zapata, Mateo Zapata; sin embargo la intenciones de este último era llevar a las organizaciones independientes hacia un nuevo proyecto que estuviera bajo el control del Gobierno, pretensión que fue rechazada y repudiada claramente por la mayoría de los participantes. Finalmente fueron los Comuneros Organizados de Milpa Alta (Ciudad de México), quienes propusieron realizar un nuevo encuentro de organizaciones independientes, al que asistieron todavía un mayor número de organizaciones, donde finalmente acordaron unirse en un solo frente bajo el nombre de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA). Esta organización se definió desde el primer momento como una coordinadora (en oposición a las centrales), como una organización de masas, basada en el respeto de cada grupo que la conformaban y en la participación de sus bases, todo ello bajo el lema: Hoy luchamos por la tierra, mañana por el poder (Canabal, 1984).²²

Es así que se conforma la CNPA, una organización que reivindicaba el ejercicio de la democracia, alejándose del férreo corporativismo del Estado y de sus estructuras políticas- jerarquizadas. Una organización que desde sus inicios se definió como una red de organizaciones, como un frente en el que rápidamente se fue creando un espacio de discusión y coordinación de la lucha campesina independiente (De Grammont y Mackinlay, 2006). Bajo esta tónica, la CNPA no solo ponía en entredicho las políticas económicas, políticas y sociales del régimen mexicano, si no que también marcaba un fuerte distanciamiento con las estructuras verticales internas propias de las organizaciones del Estado, además, de que en ella (y las organizaciones que la

²² El hecho de que la CNPA se asumiera como una organización de masas y de que su lema hiciera referencia a la toma del poder, se debe a que en la década de los setentas en muchas de estas organizaciones (incluidas organizaciones obreras, magisteriales y urbano-populares) existía una fuerte participación de grupos (mayoritariamente integrado por jóvenes) que pertenecían a distintas corrientes políticas, las cuales iban desde la disidencia del cardenismo y los partidarios de la Teología de la Liberación, hasta marxistas- leninistas, trotskistas, maoístas y foquistas- procubanos. En el caso de la CNPA y también en el caso específico de la Unión de Pueblos de Morelos (el caso que nos ocupa), encontramos la participación de algunos grupos de tendencia maoísta como fue el Seccional Ho Chi Minh (Núñez, 2012). La participación de estos grupos, tendría una marcada influencia no solo en el plano político e ideológico, sino también en diversos procesos organizativos, por ejemplo: el hecho de que varios integrantes de estos grupos pasaron a ser dirigentes de este tipo de organizaciones locales, regionales y nacionales. Este último punto podremos apreciarlo más adelante con más detalle, cuando abordemos nuestro estudio de caso.

conformaban) sería más difícil encontrar liderazgos con tanto peso, como solía suceder en décadas pasadas (Canabal, 1984). Se observa entonces, que a partir de estos momentos es difícil ubicar líderes con un protagonismo tan marcado, como en algún momento lo tuvo Rubén Jaramillo, Jacinto López o el mismo Lucio Cabañas.

Si bien esta organización llegó a tener un papel sumamente importante durante esta etapa, hacia 1983 la CNPA entra en un proceso de debilitamiento, ocasionado por una serie de discusiones internas, que la llevan a perder cierta capacidad de respuesta ante las políticas y embestidas del Estado. Es por ello que esta coordinadora buscó fortalecer su relación con varios grupos del sector obrero, magisterial, popular y estudiantil, pero esta posición de lucha se fue traduciendo para la coordinadora y sus organizaciones en un aumento de la represión hacia ellas. Dicha situación, aunada a los conflictos internos provocados por la gran diversidad de opiniones, fueron ocasionando un enorme reflujo en la CNPA, por lo que para 1984 fue perdiendo buena parte de su capacidad de convocatoria al dejar de movilizar a grandes contingentes a nivel nacional. Ya para mediados de los ochentas, la CNPA ya no contaba con la fuerza que en algún momento llegó a tener, además de que la mayor parte de las organizaciones que la integraban, transitaron de la demanda por la tierra a la demanda por la apropiación por el proceso productivo.

Por otro lado, en lo que se refiere al contexto económico durante la década de los ochentas, es importante tener presente que nuestro país inició una nueva etapa de inserción en el mercado mundial. En el sector rural dichos cambios se tradujeron en medidas como: el desmantelamiento y/o privatización de empresas paraestatales; el inicio de una fuerte política desreguladora; el establecimiento de grandes trasnacionales agroindustriales; cambios referentes a la tenencia de la tierra; así como el inicio de una amplia apertura comercial. (Calva, 2004).²³

²³ Para la década de los setentas a nivel mundial, era evidente una crisis del régimen de acumulación fordista, el modo de producción que se había sostenido durante todo el periodo de la posguerra. La crisis de la deuda de 1982, la caída del muro de Berlín en 1989 y la conclusión de la Ronda de Uruguay, constituyeron algunos de los momentos más importantes que marcarían el fin del periodo de la posguerra, y el surgimiento de un nuevo orden económico y político mundial. Estos cambios fueron entendidos, como el inicio de una nueva etapa “globalizante” dentro del desarrollo del capitalismo,

Desde el gobierno de José López Portillo se dio un giro a las políticas agrícolas y agrarias que había instrumentado su antecesor, pasando ahora a una lógica “eficientista y productivista”. Posteriormente en el sexenio de Miguel de la Madrid, se inició de manera más clara la aplicación de las llamadas políticas neoliberales, abandonándose el objetivo de la autosuficiencia alimentaria, a la vez que se consolidaban políticas centradas en las llamadas ventajas comparativas. Por consiguiente, la agricultura dejó de ser una rama importante en el desarrollo de la economía del país y la producción campesina empezó a ser tratada desde el discurso oficial como “ineficiente y atrasada”; por tanto los productores de alimentos básicos quedaron fuera de las prioridades nacionales y la atención se centraría en la productores capitalistas-empresariales ligados a la exportación y a las empresas trasnacionales. (Martínez, 1997).

De esta suerte, ante el inicio de las políticas neoliberales y un reflujo del movimiento campesino de la lucha por la tierra, surge en el sector rural una nueva corriente de organizaciones; ahora estructuradas en función por *la lucha por los procesos productivos* (autogestión productiva). Es bajo este escenario que surge la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), una red de organizaciones que se convertiría rápidamente en uno de los referentes más importantes del país, estructurándose programática y políticamente bajo noción de la autonomía, la cual *partía de la idea de controlar las principales decisiones relacionadas con los procesos productivos*, pero también hacía referencia a mantener una autonomía política frente a actores externos.²⁴

basado en una transnacionalización creciente de los procesos económicos (productivos, financieros y comerciales). Algunas características de este nuevo orden serían: el desarrollo la tercera revolución tecnológica; una nueva fase de internacionalización del capital; la emergencia de un régimen de acumulación flexible; y una nueva división internacional del trabajo. Este periodo se basaría en políticas económicas denominadas “neoliberales”, las cuales propugnaban un libre mercado, una amplia liberalización de la economía, drásticas disminuciones del gasto público, así como una amplia reducción de la intervención del Estado dentro de la economía (Llambí, 1996).

²⁴ En lo que se refiere a una autonomía en términos políticos, como se comentó anteriormente, tanto esta como el concepto de independencia parten del mismo principio “no estar bajo el control de otro”, en este caso del Estado. Es por ello que para autores como Robert Dahl, no hay diferencias importantes entre uno y otro concepto, de hecho lo que resulta más importante para este autor, es el papel que juegan estas organizaciones en el desarrollo de un sistema político democrático, tanto en sus relaciones externas como en sus relaciones internas: *externamente* fungen como un contrapeso al

Ciertamente durante la década de los setentas, ya se habían desarrollado algunas luchas enfocadas a la cuestión productiva, pero estas se dieron básicamente en el plano regional y con poca articulación en el plano nacional. Y es que durante el gobierno de Echeverría, debido a la efervescencia social que se había suscitado en el sector rural, se promovieron organizaciones de segundo y tercer nivel como las “Uniones de Ejidos (UE) y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC)”, con el propósito de alentar la producción, brindar crédito y organizar la comercialización. Muchas de estas UC y ARIC se dieron bajo formas de organización sumamente verticales, o bajo el control de técnicos y funcionarios públicos; no obstante algunas otras asociaciones y uniones serían las que jugarían un papel importante dentro de esta nueva etapa (Hernández, 1991).²⁵

Algunas de estas primeras organizaciones que comenzaron a pugnar por la apropiación del proceso productivo fueron: la Unión Regional de Ejidos y Comunidades de la Huasteca Hidalguense; la Unión de Uniones Ejidales y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas; la Unión de Ejidos de Ahuacatlán, (Nayarit); la alianza Campesina del Noreste de Chihuahua; la Cooperativa Regional Tosepan Titaniske (Puebla); y la Coalición de Ejidos del Valle del Yaqui y el Mayo (Sonora), esta última resulta relevante

dominio de algunos gobiernos, mientras que *internamente* promueven la participación de los individuos (Dahl, 1991). Por consiguiente, en este trabajo la autonomía no se refiere al ejercicio del *autogobierno* o la *autodeterminación* por parte de comunidades dentro de un Estado-nación, pues sabemos que por autodeterminación generalmente se entiende: la capacidad que tienen poblaciones suficientemente definidas, desde el punto de vista étnico o cultural, para disponer de sí mismas; así como el derecho que un pueblo tiene dentro de un Estado de elegirse su propia forma de gobierno. (Bobbio, Matteucci y Pasquino, 2005). Bajo esta tónica, el ejercicio del derecho a la autonomía por parte de comunidades culturales minoritarias, implica que tienen la facultad de organizar y dirigir la vida interna de acuerdo con sus propios valores, instituciones y mecanismos dentro del marco del Estado del cual forman parte. La puesta en práctica de la autonomía implica, el establecimiento de diferentes mecanismos institucionales que, fundados en el respeto y la valoración de la diversidad, doten a las comunidades de las facultades que permitan y garanticen el ejercicio del derecho en cuestión. (Anaya, 2001)

²⁵ Desde la Ley Federal de Reforma Agraria de 1972, el gobierno de Echeverría promovió figuras asociativas conocidas como organizaciones de segundo y tercer nivel, quedando en el primer nivel el ejido, sociedades cooperativas y sociedades agrarias. Por tanto las organizaciones de segundo nivel agrupaban a más de dos organizaciones de primer nivel, dando como resultado grupos como las “Uniones de Ejidos”. A su vez, las organizaciones de tercer nivel agrupaban a más de dos organizaciones de segundo nivel, en este caso una de las figuras que más se extendió durante esta etapa fueron las “Asociaciones Rurales de Interés Colectivo”.

pues es un claro ejemplo de este cambio de terreno de la lucha por la tierra a la lucha por la apropiación de los procesos productivos (Gordillo, 1988).

Las primeras reuniones para la conformación de la UNORCA, se dieron desde finales de la década de los setentas, donde la mayoría de las organizaciones asistentes eran de productores y no tanto de peticionarios, por lo que el foco de las discusiones se centraba en la cuestión productiva. Estas reuniones continuaron para 1981 en estados como Coahuila, Sonora, Guanajuato, Hidalgo y Chiapas, por lo que para 1983 se realizó un encuentro todavía más amplio, donde no solo se discutieron las problemáticas particulares, sino que comenzaron a elaborar propuestas concretas (Ibídem).

Es importante destacar que para finales de 1983, el gobierno de Miguel de la Madrid comenzó a efectuar fuertes cambios en la política de precios de garantía, además de que debido a su política de austeridad fueron suspendidos algunos programas sociales, por tanto, muchas organizaciones de productores se vieron empujadas a buscar soluciones mediante los encuentros y diversas alianzas. Y es que hasta esos momentos la venta de granos (y otros productos como oleaginosas, soya, cártamo y ajonjolí), aún se encontraba controlada por la empresa paraestatal CONASUPO, lo que le permitía a los productores tener un precio garantizado desde el inicio de la siembra (Martínez, 1991).

Es en este contexto que se conforma la UNORCA, en marzo de 1985 en Cuetzalan-Puebla, con la participación de más de 22 organizaciones regionales, poniendo el acento en todos los eslabones del proceso productivo: desde procesos técnicos para proyectos específicos, pasando por las condiciones de financiamiento y obtención de créditos, hasta las cuestiones comerciales, donde manifestaban su intención de disputar en los mercados sus excedentes a partir de canales de comercialización y distribución propios (Gordillo, 1988). No obstante, previo a este encuentro una de las discusiones se dio respecto al nombre, siendo la primera propuestas el de “Unión Nacional de Organizaciones Regionales Independientes” (UNORI), pero sería el término de “independiente”, el que causaría varios debates debido a lo que se entendía en esos

momentos por independencia. Entre los argumentos que se vertieron, se decía que el término de independiente era tomado muchas veces como sinónimo de confrontación con el Estado y para estas organizaciones de lo que se trataba, era de abrir canales de diálogo y negociación (Hernández, 1992). Es por ello que se optó por el concepto de autonomía, el cual como ya se expuso, aunque partía desde una noción productiva, también se desdoblaba en términos políticos. Dicha autonomía, no se quedaba solo en el terreno de las relaciones externas (con el Estado de manera más particular), pues también desde un principio se entendió como la autonomía que cada organización regional o local tenía al interior de la UNORCA, dicho en otras palabras, ninguna de las representaciones nacionales que se nombraran estarían por encima de las formas de pensar o actuar de las organizaciones integrantes. A manera de paréntesis pues se ahondará en ello en el tercer capítulo, destacaremos brevemente que estos planteamientos (independencia o autonomía), con el paso de los años resultaría sumamente importantes, ya que podemos encontrar casos en que dicha *independencia/autonomía hacia el exterior*, permeó hasta lo más hondo de las organizaciones, fortaleciendo con ello una *independencia y autonomía hacia el interior*; o sea, a nivel individual de quienes integran las organizaciones, alentando con ello fuertes procesos participativos, los cuales por sí mismos, han puesto en duda los clásicos liderazgos promovidos históricamente por el Estado. (Núñez, 2016).

Regresando a los primeros años de vida de esta organización, su forma de relacionarse con actores externos le permitía entonces, entablar un diálogo con instituciones del Estado y sus funcionarios, sin que esto significara una relación de sumisión, pues para las organizaciones integrantes se trataba de *negociar-concertar* a partir de una posición de fuerza, basada muchas veces en la movilización; por tanto, la autonomía no era sinónimo de autarquía frente a los mercados, ni tampoco en las relaciones frente al Estado (Gordillo, 1988). Por otro lado, respecto a la propuesta productiva y social de esta organización, esta no se basaba en tratar de cambiar el sistema dominante como lo proponía la CNPA, pues buscaba la manera de inscribirse en el modelo económico que ya se había puesto en marcha en nuestro país. Por ello desde su programa y sus propuestas, demandaban políticas públicas que facilitaran la elevación de la producción

de las organizaciones, dentro del marco de la ya iniciada apertura comercial. Por tal motivo la UNORCA aceptaba que como organizaciones era necesario adaptarse y asumir los criterios de eficiencia y productividad, que desde el discurso oficial se les demandaba (Rubio, 1996).

Así, la UNORCA, se adaptó al contexto de retiro del Estado de la economía, buscando que la agricultura campesina nuevamente tuviera un papel importante, como durante la posguerra. Por ello sus propuestas se enfocaban en el fortalecimiento del sector agrícola mediante las organizaciones de productores, con el apoyo del Estado y sus instituciones. Si bien, durante finales de la década de los ochentas y principios de los noventas la UNORCA y las organizaciones que la integraban, tuvieron un éxito relativo, este pronto se derrumbaría cuando las llamadas políticas neoliberales arrasaron con buena parte del sector en el transcurso de la década de los noventas.

2.1.4. 1990-2016: Las organizaciones rurales frente al vendaval del neoliberalismo.

Para finales de la década de los ochentas, al inicio de la administración de Salinas de Gortari este hizo un llamado a las organizaciones del sector rural en lo que se llamó el Congreso Agrario Permanente (CAP), su intención, además del ya conocido control político, era conseguir un apoyo social que sustentara las políticas económicas referentes al sector rural que implementaría durante el transcurso de su sexenio, entre ellas: *la desregulación del mercado, la apertura comercial y los cambios referentes a la tenencia de la tierra*. Para el caso de esta última, los cambios en el marco legal comenzaron desde el sexenio de José López Portillo con la Ley de Fomento Agropecuario y la creación de unidades de producción, con lo cual se designó la asociación entre ejidatarios y comunidades por una parte, y pequeños propietarios por otra. Posteriormente, durante el gobierno de Miguel de la Madrid hubo modificaciones a la Ley Federal de la Reforma Agraria, aprobadas por el Congreso en el año de 1983. Y finalmente en el sexenio de Salinas de Gortari, en 1992, se dieron las modificaciones al artículo 27 de la constitución mexicana, con las cuales se puso punto final al reparto agrario y se abrió la posibilidad de la privatización de la tierra ejidal (Caballero, 1985). El

fin del reparto agrario, marcaría un fuerte cambio en la relación entre el Estado y las organizaciones del sector rural, pues por principio de cuentas, terminaba con la histórica ideología agrarista vinculada a un *Estado paternalista y benefactor*. Y es que es no hay que olvidar, que una de las principales formas de control se daba a partir del reparto agrario, ya que le otorgaba al Estado un poder directo y patronal (C. de Grammont, 1995).

Este nuevo trato del Estado con las organizaciones sentaría unas nuevas bases, ahora recursos económicos (vía programas) a cambio de legitimación política. Así el gobierno fomentaría que las organizaciones rurales fueran corresponsables de la política agropecuaria y de la administración de los recursos ante el retiro del Estado. Para ello modificó el marco agrario para facilitar la asociación entre el sector social y el sector privado, así como permitir formas de asociación aparentemente autogestivas. Esta estrategia del gobierno se sustentó en dos ejes, mientras que por un lado se trasladaron funciones a los productores y se firmaron convenios de concertación, por el otro se modernizaba-privatizaba el campo de manera salvaje: desapareciendo los precios de garantía de la mayoría de los productos o congelando el de alimentos básicos como maíz y frijol; abriendo indiscriminadamente las fronteras y desapareciendo o disminuyendo los aranceles a los productos agrícolas; reduciéndose el acceso al crédito bancario y manteniendo elevadas las tasas de interés; de igual forma el Estado se retiraría del mercado en la regulación de precios, así como del acopio de productos básicos; etc. (Hernández, 1990).

Posteriormente en 1993 esta administración anunciaría el Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo), un programa de subsidios a productores de cultivos básicos que pretendía compensar la caída de los precios y ser una forma de capitalización, sin embargo en los hechos, los apoyos resultaron ser excesivamente bajos (Appendini, 1995). Además, para ese momento ya llevaba cuatro años operando el programa Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), un programa que fue presentado para compensar las profundas desigualdades dentro del sector rural, pero que en los hechos inauguraría una nueva política clientelar y asistencialista de este y los posteriores gobiernos (Moguel, 1992).

En este contexto muchas organizaciones rurales, incluida la CNC tuvieron que fungir muchas veces como intermediarios para el acceso a los programas gubernamentales; además de que su estructura territorial-piramidal que iba desde el comisariado ejidal hasta el comité ejecutivo nacional, fue desplazada por aparatos económicos del Estado. De esta suerte, la entrega eficiente de recursos se convirtió en una nueva forma de control, realizándose a cuentagotas y con el mecanismo de *premio-castigo*, donde las organizaciones más leales al gobierno fueron beneficiadas, al igual que las del sector privado. Esto dejó fuera a un gran número de organizaciones rurales, quienes ya solo quedaron a expensas de la política social, vía programas como Pronasol, u otros programas otorgados mediante Convenios Únicos de Desarrollo Estatales. Esto trajo consigo una clara injerencia de los gobernadores de las entidades federativas en la asignación de los recursos, acrecentando con ello intereses regionales. (Hernández, 1991).

Además, esta nueva relación trajo consigo fuertes cambios en los procesos organizativos de las organizaciones rurales, ya que la gran mayoría de ellas se vieron obligadas a modificar sus estructuras organizativas, planteamientos, e incluso formas de trabajo para poder acceder a los programas nacionales, estatales y municipales. Es por ello que muchas organizaciones tuvieron que conformar de manera paralela Asociaciones Civiles, Sociedades de Producción Rural, Sociedades Cooperativas u otras figuras legales, ya que solo así tenían la posibilidad de solicitar recursos, capacitaciones o la creación de pequeños proyectos familiares. Esta situación también la vivieron organizaciones de productores que no necesariamente requerían de los programas del gobierno, pues incluso para obtener o renovar concesiones de agua (dentro de los pequeños sistemas de riego) era necesario la creación de algún tipo de figura legal, debido a Ley Nacional de Aguas de 1992 (Núñez, 2016). Esto trajo consigo, un fuerte tendencia de *especialización dentro de las organizaciones* que ya existían y también en aquellas que estaban conformándose, algunas de las organizaciones que se surgieron durante esta etapa fueron: la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS), la Red Mexicana de Organizaciones Forestales (Red-Mocaf) y la

Asociación de Empresas Comercializadoras de Productos del Campo (ANEC). Además, lo anterior propició un aumento en la *profesionalización de los cuadros dirigentes*, pues ya no era suficiente la experiencia política o la capacidad de negociar con las autoridades, sino que ahora también se requerían conocimientos cada vez más especializados.²⁶

En lo que se refiere al contexto nacional, una vez hechas las modificaciones al artículo 27 constitucional y consumada la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se agudizarían los efectos de las políticas neoliberales: desapareciendo los precios de garantía, iniciando una apertura indiscriminada en las fronteras, eliminando o disminuyendo los aranceles, privatizando o desapareciendo empresas paraestatales, reduciendo el crédito bancario, así como el abandono por parte del Estado del control de precios y el acopio de productos básicos. Estos cambios resultaron ser sumamente contraproducentes para la mayoría de las organizaciones rurales, ya que debido al desmantelamiento de empresas del sector público como la Conasupo, Fertimex, la Productora Nacional de Semillas y el propio Banrural, se derrumbó el sistema bajo el cual algunas organizaciones (como la UNORCA) se había fortalecido. De igual forma los canales de diálogo que habían mantenido las organizaciones rurales con el gobierno federal, se fueron cerrando paulatinamente (Appendini, 1995).²⁷

²⁶ En lo que se refiere a la conformación de figuras legales, pueden ser sumamente ilustrativas para el presente trabajo por lo que se abordará en el siguiente capítulo, ya que las tensiones que se dan entre las bases y dirigencias, quedan plasmadas en la estructura organizativa final de dicha figura legal (mesas directivas, presidentes/directores, tesoreros, secretarios, vocales, etcétera), así como las funciones, capacidades y temporalidades que cada puesto puede desempeñar; esto se podría revisar en las actas constitutivas de la figura legal que cada organización haya optado por constituir. Por otro lado, la profesionalización de los cuadros dirigentes, nos da una primera aproximación a entender el porque actualmente suele ser común que los asesores que llegan a apoyar a una organización, con el paso del tiempo terminan formando parte de los cuadros dirigentes.

²⁷ Debemos tener presente que dentro del contexto político nacional, en enero de 1994, el mismo día en que entraba en vigor el TLCAN, salía a la luz pública el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en el estado de Chiapas, un movimiento político, social y armado que comenzó con una insurrección indígena y militar local, pero que pronto tendría una gran trascendencia a nivel nacional e internacional. El EZLN ponía en duda el sistema político y económico dominante y sus promesas de *modernidad*. En la Primera Declaración de la Selva Lacandona por ejemplo, además de referir a 500 años de lucha, hablaba de una dictadura de más de 70 años (en referencia al partido en el poder) y sentenciaba: *dictadura o democracia*. Asimismo, con el tiempo el EZLN acentuaría su lucha en la "autonomía/autodeterminación" de los pueblos indígenas dentro de sus territorios (Millán, 2007).

Para 1995, se combinarían los primeros 12 meses del TLCAN con la devaluación de la moneda nacional y con estratosféricas tasas de intereses, ocasionando que muchas organizaciones de medianos, e inclusive grandes productores entraran en quiebra tras una situación de cartera vencida; el caso más evidente fueron las organizaciones que conformaron El Barzón²⁸. Así, las políticas aplicadas durante la década de los noventas, no sólo golpearon aún más a la pequeña producción campesina, sino que además, comenzaron a barrer con todos aquellos productores que también eran vistos como ineficientes. Ya no se trataba únicamente de los campesinos y jornaleros agrupados en la CNPA de la década de los setentas, ni de los medianos productores organizados en la UNORCA de la década de los ochentas, ahora también se trataba de medianos y grandes productores de diferentes regiones del país. “Desde el punto de vista gubernamental, la cartera vencida que afectó a productores medianos y grandes, apareció como un mal necesario para lograr la modernización del campo. Los agricultores que no lograran ser competitivos, tarde o temprano tendrían que desaparecer.” (De Grammont, 2001, p. 65).

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo, continuaron profundizándose el tipo de políticas que había iniciado su antecesor, además de que se redujeron aún más los espacios de diálogo con las organizaciones rurales. Ante este estrecho escenario, algunas organizaciones optaron por influir en las políticas públicas estableciendo vínculos con diferentes partidos políticos. Ciertamente, no es que la relación entre organizaciones sociales y los partidos políticos fuera algo novedoso, pero el contexto de aquellos momentos marcó pautas distintas que le permitieron a integrantes de diferentes organizaciones ocupar puestos de representación popular, algo que difícilmente se presentaba en décadas pasadas (recordemos los casos de Rubén Jaramillo y Jacinto

²⁸ El Barzón fue una organización que en la década de los noventas dio cuenta de la rápida *extensión de la crisis rural*. Este movimiento surgió en agosto de 1993, conformado por grandes y medianos agricultores de los estados de Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Jalisco. Este sector se vio seriamente afectado debido al problema de la cartera vencida, el cual era resultado de severas contrariedades en el crédito agropecuario, por lo que muchos productores en el país quedaron totalmente endeudados y sin capacidad de poder pagar a la banca comercial por un sobreendeudamiento de sus proyectos productivos (Grammont, 2001).

López de la UGOCEM). Cabe aclarar que en la década de los noventa, las reformas al sistema electoral mexicano efectuadas en 1994 y 1996, permitieron transitar finalmente de un régimen basado en el *partido único*, a uno predominantemente *pluripartidista* (Labastida y López, 2004). Por tanto, más que una *transición democrática*, lo que se vivió en nuestro país desde la década de los setentas fue un proceso de *apertura controlada y restringida*, de la arena electoral con fines pragmáticos; dicho en otras palabras, lo que el sistema político buscó fue recobrar para el régimen alguna legitimidad que le permitiera a la élite política reproducirse en el poder. (Cansino, 2004). Si bien es cierto el sistema político de nuestro país se volvió más competitivo, este tendió a propiciar un control oligopólico de la representación política. Así, el modelo de relaciones que se estableció entre los grandes partidos, se puede decir que quedó marcado por una doble lógica de competencia y complicidad, pues más allá de las diferencias asociadas a las posiciones político-ideológicas, se perfilaría una coincidencia en torno al papel de los partidos políticos, como único canal de la participación política. (Prud'homme, 2010).

En consecuencia, muchas organizaciones rurales buscaron dentro del *pluripartidismo* influir en el proceso de toma de decisiones en todos sus niveles, desde los municipios hasta las Cámaras federales de diputados y de senadores (C. de Grammont y Mackinlay, 2006). Una de las primeras organizaciones que aceptaron abiertamente este acercamiento durante la década de los noventa fue “el Barzón”, una organización que buscó la posibilidad de incorporar sus demandas a la plataforma política de otros partidos como el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y el Partido del Trabajo (PT). Esto buscando no caer en la clásica supeditación, de la organización social a las dinámicas del partido político, ya que lo que se encontraba en juego era la independencia/autonomía de las organizaciones (De Grammont, 2001). Otro elemento importante a destacar de la experiencia del Barzón (y que se replica en otras organizaciones), es como los dirigentes logran convencer y posicionarse (o incluso imponerse según sea el caso), primero dentro de las mismas organizaciones, y segundo dentro de un partido político para obtener una candidatura; utilizando a su favor en este segundo momento, el apoyo social que implica su organización o movimiento social. Esto lo podremos apreciar con más detalle en el estudio de caso, ya que la UPM también se

ha involucrado en este tipo de dinámicas desde la década de los noventa; por consiguiente, lo importante será distinguir cómo se han desarrollado estas negociaciones entre dirigencias y bases.

Para el año 2000, con la llamada *alternancia en el poder*, el gobierno de Vicente Fox cerró aún más la interlocución con las organizaciones rurales, ya que las consideraba como *intermediarios corruptos e innecesarios*. Por consiguiente, desde que inició su administración, continuó con el tipo de políticas que habían implementado los gobiernos anteriores, iniciando con una reducción al gasto en el sector rural, además de que para finales del año 2002, propondría otra reducción del 7%. De igual forma, continuaron los acuerdos marcados por el TLCAN, por lo que el primero de enero del 2003, se suprimieron todos los aranceles de los productos agropecuarios importados (excepto maíz, frijol y leche en polvo).

Ante este escenario, surge el Movimiento el Campo No Aguanta Más (MECNAM), conformado por 12 organizaciones, entre las que se encontraban: CNPA, UNORCA, ANEC AMUCSS, CCC, CEPSCO, CIOAC, CNOC, CODUC, FDCCh, Red Mocaf y Unofoc. A finales del 2002 estas organizaciones comienzan a movilizarse, siendo una de las acciones más mediáticas la entrada a caballo a la Cámara de Diputados en el Distrito Federal. Ante esto el gobierno de Vicente Fox ordenó una desgravación de energéticos, pero esta acción es calificada de insuficiente. Es por ello que las organizaciones del MECNAM continúan con las manifestaciones en diferentes puntos del país, para finalizar con una megamarcha en el Distrito Federal el 31 de enero del 2003, a la cual asisten más de 100 mil personas. Pese a esto el gobierno federal no hace caso y Vicente Fox hace declaraciones en las que descalifica el movimiento, por lo que se intensifican las movilizaciones en algunos estados de la república, hasta que finalmente el gobierno federal acepta la problemática y con ello se inicia una nueva etapa de discusión y negociación entre las organizaciones y el gobierno federal. (Sánchez, 2004).

Tras la intensificación de las movilizaciones, las organizaciones integrantes del MECNAM, lograron que el gobierno federal se sentara a negociar, convirtiéndose

nuevamente en interlocutores. Del mismo modo, entablaron diálogo con las Cámaras de Diputados y Senadores, así como con partidos como el PRD y el PRI, este último siendo oposición por primera vez en su historia. Después de las mesas de negociación entre las organizaciones y el gobierno federal, se firmó el Acuerdo Nacional para el Campo (ACN), en el mes de abril del 2003, un acuerdo que no cumplió las principales demandas del MECNAM y que asumió propuestas muy generales; aunque en el corto plazo, si se liberaron recursos desde el mes de agosto cuando la Sagarpa publicó las reglas de la “Alianza para el Campo”, con un aumento en el presupuesto para el sector agropecuario. Todo esto profundizó la dinámica ya establecida de *premio-castigo*, ya que aquellas organizaciones que no firmaron el ACN fueron excluidas de los recursos y programas federales).²⁹

Durante el gobierno de Felipe Calderón, este continuó con el tipo de políticas implementadas por sus antecesores, por lo que el sector rural tampoco sería primordial para su sexenio. Bajo esta tónica, desde el inicio de su administración le dio continuidad a programas que se habían creado en sexenios pasados, los cuales en lugar de encaminarse a una lógica productivista, seguían una dinámica paliativa y clientelar. Ejemplo de lo anterior fueron el Programa Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) y

²⁹ El nombre del Movimiento el Campo No Aguanta más, evidentemente daba cuenta de la situación que atravesaba el sector rural desde décadas atrás. Claramente, su demanda de fondo era que el sector agrícola y la economía campesina volvieran a tener un papel importante dentro de la economía nacional, lo cual quedaría plasmado en las mesas de negociación del Acuerdo Nacional para el Campo: “El papel del campo en el proyecto de nación”. Y es que como se ha expuesto a lo largo de este capítulo, las políticas implementadas por el Estado, fueron desestructurando la economía campesina de millones de personas del sector rural, al grado de que a este sector fue perdiendo su *capacidad colectiva* de reproducirse en términos económicos y sociales, agudizando con ello fuertes procesos de *descampesinización* (por ello su evidente disminución), motivo por el que su integración (a diferencia del periodo de la posguerra) ya solo podía darse de forma *residual y excluyente* (Rubio, 2012). Así, en los últimos años se transitó de poblaciones rurales donde la economía campesina jugó un papel primordial, a poblaciones en las cuales esta dejó de serlo, tanto en términos de la población activa-involucrada, como del número de hogares y del ingreso obtenido (De Grammont, 2009). Entender esto resulta fundamental, pues tales cambios económicos y sociales trajeron consigo profundas transformaciones en todas las formas de acción colectiva del medio rural, en sus objetivos, demandas, formas de acción y composición. En consecuencia, nos ayuda a comprender porque muchas organizaciones integradas mayoritariamente por campesinos en la década de los setentas y ochentas, actualmente su composición es claramente distinta. Un ejemplo de ello, es la misma Unión de Pueblos de Morelos, una organización que si bien nació en el contexto de la lucha por la tierra, actualmente se asume como multiactiva.

Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES), creados durante la administración de Vicente Fox. Otro programa al que se le daría continuidad, sería Procampo, el cual en términos generales se mantuvo dentro de los parámetros bajo los cuales había sido creado en la década de los noventa, por lo que no se subsanaron las carencias que este programa tenía desde su origen. Adicionalmente, se le dio un mayor impulso a la Secretaría de Desarrollo Social, a costa del presupuesto de otras secretarías, por lo que se continuó con la lógica de programas de corte netamente asistencialistas, como claramente lo era Oportunidades, nombrado así por su antecesor Vicente Fox, pero el cual era una clara continuación del programa Pronasol iniciado en el sexenio de Salinas y posteriormente llamado Progresá en la administración de Zedillo. Este tipo de políticas, aunado a un fuerte reflujo en las movilizaciones de las organizaciones rurales, condujo a que se fortaleciera una fuerte dependencia hacia los programas de gobierno, motivo por el que muchas organizaciones rurales enfocarían buena parte de sus esfuerzos en obtener recursos económicos vía estos programas (Núñez, 2016).³⁰

De esta forma, uno de los pocos esfuerzos organizativos que pusieron en duda la política agroalimentaria del gobierno de Calderón fue la Campaña Sin Maíz No Hay País (CSMNHP), un agrupamiento de organizaciones rurales y de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que surgieron en el contexto de la apertura total del TLCAN en el año 2008. Dicha apertura implicaba la eliminación total de aranceles de productos que habían recibido un trato especial durante las negociaciones de aquel acuerdo trinacional: leche en polvo, caña de azúcar, frijol y maíz. Es por este motivo que durante su primer año la CSMNHP dirige sus esfuerzos y acciones para que se retirará al frijol y

³⁰ Este reflujo era resultado también de fuertes divisiones que surgieron cuando se firmó el ANC en el año 2003, ya que la firma de este acuerdo generó intensos conflictos entre las organizaciones que habían conformado el MECNAM, pues además de la dinámica de premio-castigo que estableció el gobierno, internamente hubo acusaciones entre las organizaciones de haber llegado a acuerdos bilaterales. Tales divisiones condujeron a que después del MECNAM se conformaron dos agrupamientos de organizaciones, por un lado se encontraba el Consejo Nacional de Organizaciones Campesinas (CONOC) y por otro lado estaba el Consejo Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros (CONORP). Estas divisiones, aunque eran minimizadas discursivamente por las mismas organizaciones, en los hechos, era común que estas emergieran constantemente, desde el 2003 hasta el 2012, año en que varias de estas organizaciones vuelven a reunirse un frente medianamente unificado (el Movimiento Campesino Siglo XXI) para apoyar la candidatura presidencial de Andrés Manuel López Obrador.

al maíz del TLCAN.(Cobo, 2014). Lo que resulta llamativo para este trabajo, es que la CSMNHP (que aglutinaba a distintas organizaciones) inicialmente pensaba llamarse Consejo, en lugar de Campaña, pero debido a que el primer nombre lo asociaban con cierto tipo de estructuras verticales optaron por el segundo. Aunado a lo anterior, si bien esta organización se asumía como una *red de organizaciones*, donde se buscaba una plena horizontalidad y amplia participación de cada una de las organizaciones integrantes, esto no implicaba la inexistencia de un *grupo u organizaciones núcleos*, que jugaran un papel de coordinación, motivación y conducción/dirección.

Durante el inicio del sexenio de Enrique Peña Nieto, su gobierno se enfocó en el llamado *Pacto por México*, un acuerdo político que le permitió sacar durante su administración una serie de reformas económicas, que profundizaron el modelo sostenido por sus antecesores, entre estas reformas se encontraban: hacendaria, laboral, competencia económica, telecomunicaciones, educativa y la reforma energética, entre otras. En sentido, su gobierno se enfocó en las llamadas “reformas estructurales” y guardó silencio respecto a las políticas específicas que impulsaría entorno al sector rural; siendo hasta enero del 2014, durante la conmemoración de la ley agraria de 1915 (reunido con más de 7 mil integrantes de la CNC), que anunció que su administración llevaría a cabo una profunda “Reforma para el Campo”. Ante la falta de información se fue creando un escenario lleno de incertidumbre, pues se comentaba que dentro de los ejes fundamentales de dicha reforma se encontraban distintos cambios en los *regímenes de la propiedad de la tierra*, específicamente el ejidal y el comunal. Posteriormente el 5 de marzo del 2014, el ejecutivo federal en compañía de los gobernadores priistas de los estados de Colima y Aguascalientes, así como de los titulares de la Segob y de la Sagarpa, afirmó que no habría ningún tipo de modificaciones al régimen de la propiedad social y anunció la realización de una serie de foros para sacar adelante dicha reforma.

Los foros se dividieron en 8 ejes temáticos, 7 regionales y 32 estatales, sin embargo, tras su realización fueron vistos más como un acto mediático pues no implicaron la implementación de ninguna gran reforma al sector rural, ya que solo involucraron medidas que en realidad impulsarían aún más el sector agrícola empresarial. Además,

todo esto fue visto como un elemento distractor, pues mientras la susodicha reforma era analizada en distintos foros, en la Cámara de Diputados y Senadores fueron discutidas y aprobadas las *leyes secundarias de la “reforma energética”*, las cuales le permitirían a empresas nacionales e internacionales una mayor intervención y explotación de minerales, petróleo y gas, en diversos territorios del país. Ante esta situación distintas organizaciones rurales comenzaron a movilizarse y hacia finales del 2014, conformaron dos espacios que aglutinaron a organizaciones del medio rural. Por un lado se encontraba la *Convención Nacional Campesina e Indígena* y por otro lado se encontraba las *Jornadas en Defensa del Territorio el Agua y la Vida*, ambos agrupamientos aunque no pudieron consolidarse en el largo plazo, reflejaban las preocupaciones de amplias poblaciones del medio rural (Núñez, 2016).

Capítulo III

Las organizaciones rurales en tiempos de la 4 T: ¿Procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?³¹

3.1. Resumen

El presente trabajo busca indagar en el actual retraimiento político que se observa en varias de las organizaciones rurales que se sumaron a la campaña electoral del actual

³¹ Revista El Cotidiano. Institución Editora: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco. Artículo publicado en Revista El Cotidiano, número 227, año 36, mayo-junio 2021, UAM-Azcapotzalco. ISSN, 1563-7417.

presidente Andrés Manuel López Obrador. Para ello se aborda la relación entre éstas colectividades y el actual gobierno. Sin descartar elementos explicativos como procesos de cooptación o estrategias político-electorales, este trabajo busca traer a discusión un elemento explicativo más: el viejo dilema de las izquierdas mexicanas frente al nacionalismo revolucionario. Fenómeno que como se apreciará, ha influido constantemente (desde el periodo posrevolucionario) en las diferentes posiciones políticas y formas de actuar de las izquierdas de este país, configurando una constante tensión entre el diálogo y el conflicto.

Palabras clave: Organizaciones rurales, izquierdas mexicanas, nacionalismo revolucionario, cooptación política, estrategias electorales.

3.2. Abstract

The present work seeks to investigate the current political withdrawal that is observed in several of the rural organizations that joined the electoral campaign of the current president Andrés Manuel López Obrador. For this, the relationship between these communities and the current government is addressed. Without ruling out explanatory elements such as cooptation processes or political-electoral strategies, this paper seeks to bring into discussion one more explanatory element: the old dilemma of the Mexican left in the face of revolutionary nationalism. A phenomenon that, as will be seen, has constantly influenced (since the post-revolutionary period) the different political positions and ways of acting of the left in this country, setting up a constant tension between dialogue and conflict.

Key words: Rural organizations, Mexican left, revolutionary nationalism, political cooptation, electoral strategies.

3.3. Introducción

Al día de hoy existe una enorme diversidad de organizaciones rurales en nuestro país, una heterogeneidad que se manifiesta en su composición, demandas, objetivos y formas de acción. Históricamente las organizaciones de este país han estado marcadas por su

relación con el Estado, en términos económicos, políticos y sociales. Esta relación ha traído aparejadas constantes tensiones que van desde la cooptación y el sometimiento, hasta la independencia y la autonomía política. Las organizaciones rurales, por tanto, han asumido diferentes posiciones, planteamientos y formas de actuar, de acuerdo con el periodo histórico y contexto específico en el que se ubiquen.

Durante las últimas elecciones presidenciales del año 2018, el triunfo de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), abrió múltiples expectativas dentro de varias organizaciones rurales, las cuales meses antes se habían sumado a su campaña electoral. La demanda principal de estas organizaciones: que el campo mexicano tuviera nuevamente un papel preponderante dentro del proyecto de nación, así como un nuevo trato entre éstas y el Estado. Sin embargo, a poco más de dos años del inicio de la nueva administración, las políticas públicas implementadas hacia el sector rural no han terminado de concretar aquellas promesas hechas en campaña, vertidas concretamente en el Proyecto Alternativo de Nación. Además, el trato del actual presidente hacia las organizaciones sociales ha sido sumamente ríspido, debido a una aparente dificultad de éste para aceptar el papel y legitimidad de la sociedad civil organizada, tanto en lo rural como en lo urbano. Por otro lado, se puede observar que gran parte de las asociaciones rurales que apoyaron la campaña del actual presidente, entraron en un proceso de retraimiento político, expresado en una extrema cautela en cuanto a sus declaraciones públicas y formas de movilización, aunque veladamente, los desconciertos y las inconformidades se abren brecha.

Lo anterior resulta relevante dada la histórica relación entre el Estado y las organizaciones sociales en nuestro país, pero también debido a las últimas experiencias latinoamericanas en la región, dentro de los llamados gobiernos progresistas, donde diversos autores han señalado fuertes procesos de control político, cooptación, asistencialismo, paternalismo y concentración del poder (Lander, 2013; Ospina, 2013; Gómez, 2017). Ante esto, a primera vista se podría pensar que dicho retraimiento político se debe a procesos de cooptación y de control político (de arriba hacia abajo); no obstante, para el presente ensayo se considera, que como siempre, la realidad se nos

presenta de formas más complejas y abigarradas, por tal razón, pensar que las actuales relaciones se reducen a una continuación de un pasado clientelista y corporativista (del tipo estatal), nos conduciría a no percatarnos de las especificidades propias del actual gobierno y del actuar de las mismas organizaciones rurales. En virtud de lo anterior, no se descartan variables explicativas como procesos de “cooptación y supeditación política”, o “estrategias político-electorales” de las mismas asociaciones rurales; pero la intención de este trabajo es poner sobre la mesa un elemento explicativo más: un histórico dilema de las izquierdas de nuestro país. Bajo esta consideración, se parte de la idea de que el actual retraimiento político que se aprecia en algunas organizaciones rurales, está intrínsecamente vinculado a un estado de confusión interno, que a su vez, tendría como telón de fondo el viejo dilema de identidad de las izquierdas mexicanas frente al nacionalismo revolucionario, un aspecto que pareciera resurgir en tiempos de la autoproclamada Cuarta Transformación (4T).

La estructura del ensayo es la siguiente. Se inicia con un breve análisis histórico sobre este dilema de identidad de las izquierdas mexicanas, disyuntiva que se desprende en gran medida, de una relación de éstas con el nacionalismo revolucionario, fenómeno que como se apreciará, ha influido constantemente (desde el periodo posrevolucionario) en las diferentes posiciones políticas y formas de actuar de las izquierdas de este país, configurando una constante tensión entre el diálogo y el conflicto. Posteriormente, para entender el actual retraimiento político que manifiestan algunas organizaciones rurales, se aborda la relación entre el gobierno de la 4T y las colectividades que le brindaron su apoyo durante el proceso electoral del 2018. A lo largo de este balance, se considerarán elementos explicativos como: procesos de cooptación, estrategias político-electorales y el dilema de las izquierdas frente a la 4T. Para ello, además de hacer una revisión de notas periodísticas, se retoman una serie de entrevistas realizadas a integrantes de algunas organizaciones de los estados de: Tlaxcala, Morelos, Puebla y Guerrero. Ciertamente, las organizaciones a las que pertenecen las personas entrevistadas, son tan solo una muestra de la gama de colectivos rurales en cuestión; empero, esto nos proveerá de elementos suficientes para abordar al fenómeno social en cuestión.

3.4. El dilema de las izquierdas frente al nacionalismo revolucionario: una constante tensión entre el diálogo y el conflicto

A principios de la década de los sesentas, en su trabajo “Ensayo sobre un proletariado sin cabeza” (1963), el escritor José Revueltas plantea la idea de una izquierda política que desde la etapa del México posrevolucionario, ha tenido fuertes dificultades para lograr una verdadera independencia dentro de su pensamiento y sus formas de actuar. Para este autor, la izquierda de nuestro país (o mejor dicho las izquierdas), siempre tuvieron problemas para definirse a si mismas, pues una vez habiendo concluida la Revolución mexicana, se encontraron inmersas en un régimen que se cubría dentro del manto de una revolución social. Entonces, ser de izquierda en un país donde retóricamente gobernaba la revolución, se volvía algo sumamente complicado, pues además de verse dentro de procesos de cooptación desde el exterior, propios del régimen posrevolucionario, también se desplegaban en su interior serios problemas de definición, ante un discurso dominante, el nacionalismo revolucionario - la revolución hecha gobierno. Si bien este aspecto, así como la estrecha relación entre el pensamiento dominante (el nacionalismo revolucionario) y el nuevo régimen mexicano (en términos económicos, políticos e institucionales), fue analizado por diversos autores como González (1965), Córdoba (1976), Carpizo (1978) y Gilly (1982); resulta relevante la manera en que Revueltas pone el acento en esta problemática: el dilema de las izquierdas frente un régimen y un discurso por demás envolvente.

El régimen posrevolucionario, es un tema que se ha investigado ampliamente, por lo que llevar a cabo un minucioso análisis de este y cada uno de los elementos que lo componen, va más allá del alcance de este trabajo. Sin embargo, lo importante a destacar para propósitos del presente ensayo, es cómo durante la primera mitad del siglo XX, el nuevo régimen mexicano de la mano del nacionalismo revolucionario, se desdobló en política pública e instituciones, incorporando (aunque acotadamente) demandas de las clases populares, con un marcado acento en la rectoría del Estado y la justicia

social.³² Estos elementos agudizaron el ya complicado dilema de las izquierdas, pues como bien señala Hernández (2020), el nacionalismo revolucionario al materializarse en políticas públicas, les arrebató a éstas (en el discurso y en la práctica), buena parte de sus demandas, que se estructuraban en gran medida, en torno a la revolución, la justicia social y la rectoría del Estado. De esta suerte, es posible apreciar como históricamente, cuando los gobiernos sostenían un discurso y políticas públicas con un mayor acento en la justicia social y la rectoría del Estado, las izquierdas tenían mayores dificultades para distanciarse en términos políticos y definirse así mismas.

Evidentemente, la intención de este trabajo no es llevar a cabo un recuento histórico de cada una de estas tensiones (encuentros y desencuentros) entre las izquierdas y el nacionalismo revolucionario, pero a manera de ejemplo, se pueden mencionar algunos momentos que resultan significativos, como la cercanía que tuvo en la década de los veinte el histórico Partido Comunista Mexicano, con los gobiernos de Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles (en los inicios de éste); asimismo, en la década de los treinta, la relación que entablaron buena parte de los referentes de la izquierda mexicana con el gobierno de Lázaro Cárdenas (siendo éste último, la mayor expresión del nacionalismo revolucionario). Posteriormente, hacia la segunda mitad del siglo XX, este dilema para las izquierdas resultará ser menos evidente, pues como señala Córdoba (1976), después de Cárdenas, sus sucesores fueron abandonando (en cuanto a política pública se refiere) el aspecto de justicia social. Por ello, no es de extrañar que a principios de la década de los sesentas, durante la conformación del Movimiento de Liberación Nacional, la figura

³² El nacionalismo revolucionario se puede definir como la ideología o pensamiento que se desarrolló dentro del régimen posrevolucionario. Por ello, *al ser resultado y parte constitutiva* del nuevo régimen mexicano, no solo se quedó en el terreno de la ideas, sino que también jugó un papel importante en la misma definición del Estado mexicano. En relación a aspectos como *la rectoría del Estado y la justicia social*, autores como Rafael Segovia (1977), las ubica desde la década de los veinte con Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles, pero de forma más clara, las encuentra dentro de los *estatutos y principios* del *Partido Nacional Revolucionario* (otrora *partido de Estado*) a finales de aquella década, o también, desde el primer plan sexenal de este partido en el año de 1933. Para más información sobre el origen y configuración del discurso en torno al *nacionalismo revolucionario*, véase en *El nacionalismo mexicano* (1977) de Rafael Segovia y *El nacionalismo revolucionario mexicano y sus críticos* (2013) de Beatriz Urías.

del General Cárdenas fuera un elemento importante para el aglutinamiento de las diversas manifestaciones de izquierda.³³

Si bien ya para principios de la década de los ochentas el nacionalismo revolucionario había perdido gran parte de su influencia (siendo sustituido por la denominada tecnocracia), este como muchos otros elementos emanados del régimen posrevolucionario, no sucumbió, pues se mantuvo latente en amplios sectores de la política nacional. De tal suerte que para las elecciones federales de 1988, este se convirtió en un referente fundamental, dentro de la Corriente Democrática (que posteriormente daría paso al Frente Democrático Nacional); la cual entre sus postulados sostenía, que los últimos gobiernos se habían alejado del proyecto histórico de la Revolución mexicana (justicia social y rectoría del Estado). Sobre el proceso electoral de 1988, existe una muy extensa bibliografía, pero lo importante a destacar para el presente trabajo, es como en aquella ocasión, no sólo partidos políticos se sumaron a dicha campaña (encabezada por la Corriente Democrática), sino también diversas agrupaciones de la sociedad civil, tanto urbanas como rurales. Una amplia y extensa participación, que no estuvo exenta de acalorados debates internos (antes, durante y después de las elecciones), poniendo a discusión, la posición política y el actuar de los partidos y las organizaciones sociales de izquierda.

Más allá del simple hecho de que el actual presidente haya formado parte de la Corriente Democrática durante la década de los ochentas, es importante destacar que desde su primera postulación en el año 2006, algunos autores ya señalaban ciertas reminiscencias de un pasado revolucionario (Gilly, 2006 y Bartra, 2007). Si bien, es necesario alejarse de la idea de que la actual administración es tan solo una vuelta al pasado (por lo que

³³ Para un mayor análisis sobre estos *encuentros y desencuentros* (constantes tensiones) entre las diferentes izquierdas y el nacionalismo revolucionario, es necesario tener presente la *dinámica propia de cada grupo*, así como factores externos (acontecimientos nacionales e internacionales). Tan solo por poner un ejemplo, durante el gobierno de Cárdenas y en lo que al PCM se refiere, otros elementos que condujeron a este tipo de acercamientos, fue la política de los *frentes populares* dictada por la Internacional Comunista, un lineamiento que influyó en el PCM durante el gobierno de Cárdenas. Del mismo modo, en 1959 la influencia que generó la Revolución cubana a nivel internacional, así como los debates Chino-Soviéticos iniciados en la década de los cincuenta.

será necesario no perder de vista sus particularidades), tampoco se puede dejar de lado aquellos rasgos que comparte con el nacionalismo revolucionario, aquel que pone el acento en la rectoría del Estado y la justicia social. Un nacionalismo revolucionario que resurge en pleno siglo XXI, a cien años de sus comienzos y que, como apreciamos, históricamente ha puesto en la encrucijada a las izquierdas de este país. Un dilema que pareciera expresarse en el desconcierto, mengua y letargo político y social de segmentos de las izquierdas y de grupos progresistas y de sectores de organizaciones rurales en tiempos de la Cuarta Transformación.

3.5. Organizaciones rurales a favor de AMLO en tiempos de la 4T: ¿cooptación política, estrategias electorales o el viejo dilema de las izquierdas?

Desde el año 2006, un determinado número de organizaciones rurales identificadas con diversos planteamientos de izquierda, decidieron expresar su apoyo a la candidatura presidencial de Andrés Manuel López Obrador (AMLO). Este apoyo se acrecentó seis años después durante el proceso electoral del año 2012, bajo el nombre del “*Movimiento Plan de Ayala Siglo XXI*” (PASXXI). En las elecciones presidenciales del 2018, nuevamente el PASXXI expresaría su apoyo a la candidatura de AMLO, pero ahora aglutinando un mayor número de asociaciones rurales y presentando un programa en el cual expresaban sus preocupaciones y una serie de propuestas básicas para el sector rural. Este progresivo aumento de colectivos en favor de López Obrador (del año 2006 al año 2018), tuvo que ver con un cambio de valoraciones y expectativas de cada una de las organizaciones rurales, donde primeramente estuvo a discusión la participación en cada proceso electoral y posteriormente otros aspectos como el grado de afinidad con el candidato y su proyecto político. De tal suerte que para las elecciones de 2018, dentro del MPASXXI, se hablaba de más de 100 asociaciones del medio rural.³⁴

³⁴ Entre estas organizaciones podemos ubicar a algunas como: Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC), Central Campesina Cardenista (CCC), Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos-JDLP (CIOAC-JDLP), Central de Organizaciones Campesinas y Populares (COCyP), Unión General Obrera, Campesina y Popular (UGOCP), Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (UNORCA) y Unión Campesina Democrática (UCD).

Durante el proceso electoral de año 2018, el documento presentado por el MPASXXI fue nombrado “*Proclama Plan de Ayala Siglo XXI*” y manifestaba aspectos como: “derechos fundamentales de los asalariados rurales”, “derechos de la mujeres campesinas”, “derechos de los jóvenes del campo” y “derechos de los pueblos originarios”. Un aspecto relevante es que se subrayaba la urgente necesidad de que el campo mexicano tuviera nuevamente un papel preponderante dentro del proyecto de nación, esto a partir de *políticas públicas articuladas* (no segmentadas), pues a consideración de estos colectivos, desde la década de los ochentas se habían instaurado en nuestro país políticas que fragmentaban y excluían a la mayor parte de la población rural. Adicionalmente, manifestaban la necesidad de una nueva relación entre el Estado y las organizaciones, este último punto lo expresaban de la siguiente forma: “*En el fondo está una viciada relación entre campesinos y gobierno: nexos perversos que se forjó con el PRI y continuó con el PAN. (...) Queremos, sí, un nuevo trato con el gobierno; una relación abierta, transparente y corresponsable. Una relación respetuosa que nos permita emprender juntos la salvación del campo y del país.*”(Proclama Plan de Ayala Siglo XXI).³⁵

Cabe recordar que al inicio de la campaña electoral del 2018, existían fuertes expectativas en buena parte de estas asociaciones, algo que quedó de manifiesto en un evento realizado en el mes de enero del 2018, en las instalaciones de la Unidad de Congresos del Centro Médico Siglo XXI. A dicho evento asistieron dirigentes de organizaciones de todos los estados de la República, ratificando los planteamientos expresados en la Proclama del Plan de Ayala Siglo XXI y manifestando su apoyo a la

³⁵ Es importante destacar que buena parte de las organizaciones que formaron parte del MPASXXI durante el 2018, también formaron parte del Movimiento el Campo No Aguanta Más (MECNAM), un movimiento conformado en el año 2002 como respuesta a la política dirigida hacia el sector rural por parte del gobierno de Vicente Fox, la cual era vista como la profundización de un modelo económico y político completamente excluyente. El nombre del MECNAM, evidentemente daba cuenta de la situación que atravesaba el campo mexicano desde décadas atrás. Si bien existía un importante pliego petitorio por parte del MECNAM, su demanda de fondo era que el sector agrícola y la economía campesina volvieran a tener un papel importante dentro de la economía nacional, lo cual quedaría plasmado en las mesas de negociación del Acuerdo Nacional para el Campo: “El papel del campo en el proyecto de nación”. Más allá de la temporal existencia del MECNAM, su exigencia principal (que el sector agrícola y la economía campesina volvieran a tener un papel importante dentro de la economía nacional) se volvería fundamental a lo largo de las dos primeras décadas del siglo XXI, dentro de la mayoría de las coordinadoras, redes, o movimientos rurales en defensa del campo mexicano.

candidatura de AMLO. Por su parte, la ausencia del entonces candidato a dicho evento se hizo evidente, apareciendo en su lugar, la entonces presidenta del partido Morena, Yeidckol Polevnsky, quien afirmó que las intenciones del candidato eran *ir más allá de las demandas planteadas en la proclama* aludida. Naturalmente, esta ausencia generó cierto desconcierto en los organismos asistentes, sumado al hecho de que ya para esos momentos se había dado a conocer buena parte de quienes integrarían el gabinete presidencial, en el que si bien se apreciaban figuras cercanas a las organizaciones firmantes, como Víctor Suárez, integrante de la ANEC y María Luisa Albores, de la Cooperativa Tosepan Titaniske; también había figuras muy cercanas al sector agrícola-empresarial, como el caso de Víctor Villalobos, quien desde esos momentos ya estaba designado al frente de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). Aun así, las organizaciones que apoyaban la candidatura de AMLO continuaron con dicho respaldo, esperando que con el tiempo estas contradicciones no se vieran reflejadas en el desempeño de la administración. De tal forma, el 10 de abril de ese mismo año López Obrador firmaría la proclama del Plan de Ayala del Siglo XXI, reiterando su compromiso con el sector rural y advirtiendo que de salir ganador, su gobierno se encargaría de bajar las importaciones de cereales como el maíz, el frijol y el arroz. Por su parte, las organizaciones rurales que respaldaban su candidatura, se comprometieron a conformar 25 mil comités promotores del voto libre a lo largo del territorio nacional. (La Jornada, martes 10 de abril, 2018).³⁶

Este tipo de relaciones entabladas a lo largo del proceso electoral entre el entonces candidato AMLO y este cúmulo de colectivos rurales, más que ubicarlo en el mapa de la supeditación o cooptación política, es importante situarlo en el plano de las *estrategias político electorales* de las mismas asociaciones involucradas, fenómeno que históricamente ha formado parte importante del abanico del repertorio de movilización de cualquier tipo de organización o movimiento social. Así pues, resulta completamente

³⁶ En lo que se refiere al Proyecto Alternativo de Nación, presentado por el entonces candidato y avalado por su partido, se hace énfasis en el rescate al campo, debido a su importancia económica, ambiental, social y cultural; además, reiteradamente se menciona el impulso a prácticas agroecológicas, como una forma de producción y de defensa de la diversidad biológica y cultural de nuestro país, poniendo como ejemplo su negativa al uso de semillas transgénicas (Proyecto de Nación: 2018-2024).

entendible que las organizaciones que apoyaron la candidatura de López Obrador, se sumaron a ésta (como ya se había mencionado) de acuerdo a sus valoraciones y expectativas propias, al ver que se abría una importante ventana de oportunidades políticas. Igualmente, tales expectativas y valoraciones, no se dieron de la noche a la mañana, pues fueron el resultado de largos debates al interior de las mismas (al menos desde el 2006, hasta meses antes del 2018) y de un proceso de acercamiento entre los diversos colectivos, en el cual, también se debieron limar asperezas y desacuerdos.

Respecto a este gradual cambio de valoraciones y expectativas, es oportuno traer a colación (a manera de ejemplo) el desenvolvimiento que tuvo la UNORCA entre los años de 2006 al 2018. Esta organización conformada por agrupaciones regionales, sostuvo innumerables debates desde los comicios electorales del 2006, poniendo a discusión cuestiones como: su relación frente a los diferentes partidos políticos; la afinidad con el proyecto que López Obrador encabezaba; y la heterogeneidad de posiciones políticas que dentro de esta asociación conviven. Estos aspectos, aunados a otros elementos (propios de contextos y dinámicas internas de cada colectivo regional), condujo a que en el 2006, una parte de esta organización se pronunciara a favor de la candidatura de Felipe Calderón, mientras que otra parte se inclinara por López Obrador. Resulta significativo hacer notar, la existencia de una divergencia de posturas inclusive entre quienes apoyaron a este último, habiendo desde posiciones más afines, hasta aquellas que guardaban cierto recelo debido a sus pasado y posiciones políticas; quienes compartían este tipo de inquietudes, tenían muy presente (lo que a su consideración fueron), las lecciones aprendidas en los comicios electorales de 1988. Y es que aunque la UNORCA no se sumó abiertamente a la campaña en favor del Frente Democrático, sí lo hicieron varios de sus agrupamientos regionales que la conformaban (Núñez, 2016). Ya para el proceso electoral del 2012, aunque esta asociación brinda su apoyo de una forma más homogénea a la campaña de AMLO, se observa que la UNORCA no se incorpora a la conformación del PASXXI de ese año. Sería hasta las elecciones del año 2018, que la UNORCA se integra abiertamente a este agrupamiento, aportando en las discusiones y comprometiéndose al igual que todas las demás organizaciones rurales, a ser parte de los 25 mil comités promotores del voto libre.

Una vez llegado López Obrador a la presidencia, en el mes de febrero de 2019, envió una carta a su gabinete indicándoles que ya no se deberían transferir recursos federales a ninguna organización social. La circular decía: *“Como es del conocimiento público, hemos tomado la decisión de no transferir recursos del Presupuesto a ninguna organización social, sindical, civil o del movimiento ciudadano, con el propósito de terminar en definitiva con la intermediación que ha originado discrecionalidad, opacidad y corrupción.”* (Revista Proceso, lunes 18 de febrero, 2019). Lo anterior se tradujo en un drástico recorte de programas y de presupuesto, en los cuales organizaciones sociales (urbanas y rurales) se habían desempeñado como intermediarias desde años atrás. Días después, se emitió un comunicado firmado por más de 160 organizaciones sociales, en el que expresaban lo siguiente: *“Somos conscientes de que no toda la ciudadanía - organizada o no-, actúa de manera honesta y transparente y también de quien utiliza las necesidades y el dolor ajeno para lucrar. (...) Pero muchas otras OSC hemos luchado por el bien común, relevando la defensa de los derechos humanos y abogando por gobiernos que sirvan a la población. Por ello no parece justo, que se generalice y se tomen medidas extremas para todas.”* (Llamamiento de las OSC a Andrés Manuel López Obrador Presidente de México, 27 de febrero, 2019).

Estos desacuerdos continuaron siendo expresados en escritos posteriores; no obstante, en lo que se refiere a las organizaciones rurales que apoyaron la candidatura del ahora presidente, cabe subrayar que la gran mayoría se mantuvo al margen de dichos comunicados, a la vez que tuvieron mucha cautela en cuanto a las *declaraciones públicas*. Esto no significó la inexistencia de inconformidades, las que empezaron a manifestarse, *en mayor o menor medida*, al interior de las mismas organizaciones.

“Desde los gobiernos pasados había muchas organizaciones que solo aprovechaban los recursos financieros, y pues desafortunadamente AMLO agarró parejo, afectando a varios, sin tomar mucho en cuenta que algunas organizaciones hacemos trabajo en comunidades campesinas e indígenas...”

“Algo que hubiera sido bueno, es que se hubiera hecho un sondeo sobre

organizaciones y sobre qué programas realmente estaban teniendo un impacto positivo en lo productivo y en lo social, y a partir de ello, dejar aquellas que sí podían dar resultados.” (Entrevista, Pánfilo Hernández, integrante Grupo Vicente Guerrero, Tlaxcala, 24 de noviembre, 2020).

Tales desacuerdos no se limitaban al hecho de que se hubiera generalizado (y estigmatizado en el camino) a las *organizaciones sociales*, ni tampoco a los recortes presupuestales, sino que además existía un latente malestar debido a que en esta decisión presidencial, veían una fuerte carencia de planeación y de estrategia.

“Por supuesto que se sabía de muchas organizaciones que recibían demasiados recursos, organizaciones que también sabíamos que no eran organizaciones de base, que sabíamos que no tenían trabajo con grupos o en las comunidades, entonces se entendía eso; pero de ahí a que nos metiera a todas en el mismo costal, pues no, eso es algo que no estamos de acuerdo...”. “...También sabíamos que desde hace años existía una fuerte dependencia hacia muchos programas, lo que también era muy necesario combatir; pero al gobierno le faltó tacto y estrategia, porque por ejemplo, una organización como la UPM que ha tenido luchas y trabajo desde hace cuarenta años, de un día para otro parece que se le quiere hacer a un lado...”
“Y eso sí es una crítica a la 4T, pues además de una mala estrategia, no han sabido comunicar, la militancia misma de la organización no comprende las intenciones de todo esto”. (Entrevista, Cecilia Castro, integrante del Unión de Pueblos de Morelos, UPM-CNPA, 03 de noviembre, 2020).

Respecto al por qué este tipo de desacuerdos no se hicieron públicos en aquellos momentos (primer cuatrimestre del gobierno de AMLO), en los entrevistados (as) podemos encontrar dos razones: la primera se refiere a que debido a que estas declaraciones y los recortes subsecuentes, se hicieron a escasos tres meses de haber iniciado la administración, consideraban que si bien no estaban de acuerdo, era necesario darle tiempo y esperar el momento oportuno para entablar un diálogo con el

gobierno federal. La segunda razón a la que se alude, es que les resultaba complicado generar señalamientos a un gobierno al que habían apoyado, sintiéndose en una *posición incómoda e inclusive hasta contradictoria*, por tanto, consideraban que una crítica no podía ser expresada en los mismos términos que en los sexenios pasados.

Esta *cautela en cuanto las declaraciones públicas* y los *desacuerdos e inconformidades expresados al interior de las organizaciones*; inevitablemente nos recuerda el trabajo de politólogo James Scott, quien plantea la existencia de un “*discurso público-declaraciones públicas*” y un “*discurso oculto-declaraciones ocultas*”, dentro de las relaciones de poder. Para este autor, el *discurso oculto* generalmente se manifiesta fuera de la observación de quienes ejercen el poder, mientras que el *discurso público* se expresa a la luz de éstos, por lo que éste último puede estar lleno de actuaciones. Lo relevante de esta propuesta es la *dimensión estratégica* que se le otorga a ambos discursos, o sea, el manejo de las apariencias: *el arte de disimular en pos de lograr algún objetivo*. En este sentido, el *silencio o la conformidad* también son vistas como una *manipulación activa*, como *un recurso táctico de sobrevivencia* (Scott, 2000).

Ahora bien, retomando la discusión sobre la actual administración, a principios del 2019 fue presentado uno de los programas insignia del actual gobierno: *Sembrando Vida*. El cual en palabras del propio presidente durante su presentación, significaba el rescate del campo, su reforestación y la creación de miles de empleos. Este programa con miras a lograr una cobertura a nivel nacional, busca una inclusión productiva y el cuidado del ambiente, ello mediante el pago mensual de 5 mil pesos a productores, quienes a su vez tienen la obligación de fomentar la siembra del sistema milpa y diversos árboles frutales y maderables, en plantaciones de 2.5 hectáreas. Adicionalmente, comprende el apoyo en insumos, herramientas, asistencia técnica y semillas, por lo que su presupuesto para el primer año fue de 15 millones de pesos, arrancando en su primera etapa en 8 estados de la República, con un padrón de 220 mil productores en más de 570 mil hectáreas.

Sembrando Vida fue recibido con buenas expectativas, no obstante, también comenzó a recibir algunas críticas desde los primeros meses de operación, pues para algunos

actores de la sociedad civil, como el Consejo Civil para la Silvicultura Sostenible, este programa pudo nutrirse de la experiencia de organizaciones regionales y comunitarias de todo el país; además, de que no se observaba que se alentara a instituciones como el ejido, la cual históricamente ha tenido un papel importante ante amenazas como el cambio de uso de suelo, el robo de maderas y la puesta en marcha de proyectos agroindustriales y mineros. Bajo esta tónica, también se alertaba sobre el hecho de que los recursos, al ser entregados de forma individual, podían romper (*directa o indirectamente*) procesos colectivos y comunitarios en todo el país (La Jornada, 1 de abril, 2019). Otro elemento que se le señalaba era que la asignación de su presupuesto, terminó repercutiendo en una disminución importante para otros programas y dependencias federales, como fue el caso de la Comisión Nacional Forestal (El Financiero, 15 de mayo, 2019).

“Es de llamar la atención que este programa por principio no lo desarrollara la SEMARNAT y SADER, que se entiende, es a quienes les correspondía. El problema es que se ha priorizado más el beneficio y la dádiva individual, antes que sembrar, reforestar y fomentar procesos colectivos. Además hay que señalar que todo el apoyo económico que recibió desde su arranque, llevó a descuidar otros programas. Por ejemplo, durante el primer año al estado de Guerrero no se le incluyó en Sembrando Vida, pero además fue evidente que otros programas para reforestación y cuestiones contra incendios, continuaron pero con presupuestos bastante menores.” (Entrevista, Carlos García, integrante de la Coordinadora de comisariados ejidales y comunales del estado de Guerrero, 15 de diciembre, 2020).

Pese a señalamientos como estos (exteriorizado por representantes de algunas organizaciones o mantenido en discusiones internas), Sembrando Vida continuó durante todo el año de 2019 y tuvo un crecimiento importante en el siguiente año, ya que su presupuesto casi se duplicó al aumentar a 28 mil 504 millones de pesos, extendiendo su cobertura a 20 estados del país, con un padrón de 420 mil productores. En contraparte, las críticas al mismo continuaron en el transcurso del 2020, en tónicas muy similares a

las de un año antes, aunque sumándose a éstas, cuestiones referidas a la planeación y estrategia.

“Ya después de un año de su operación de Sembrando Vida, creo que el programa ha sido muy homogéneo, pues no se detuvieron a ver que no todas las regiones y comunidades son iguales. Otra cosa, sobre la individualización de los recursos, veo que en los pagos, quizás no se ha remarcado mucho que la intención es generar un cambio, si no se remarca eso, puede fomentar cierto conformismo en los beneficiarios...”. “Aquí en Tlaxcala, de lo que yo conozco, se ha impulsado mucho los viveros, cuando realmente aquí no hay tanta necesidad de estos, pues aquí hay más zona de bosques. Entonces ahí se ve que hizo falta un sondeo, para ver lo que realmente es necesario sembrar.”

“Sobre porque a veces no se comenta esto, creo debemos ser cuidadosos en cómo se dicen las cosas. Porque al final de cuentas, es necesario apoyar y proponer dentro de este tipo de programas, para que esto no quede solo buenas intenciones”(Entrevista, Pánfilo Hernández, integrante Grupo Vicente Guerrero, Tlaxcala, 24 de noviembre, 2020).

“Uno de los problemas de este programa, es el peligro de que se puede estar fomentando algún tipo de clientelismo.... Ahora, ¿sobre por qué a casi dos años no se ha emitido una posición más crítica desde una organización como la UNORCA? Pues en parte se debe, a que muchos compañeros aún le quieren seguir dando el beneficio de la duda a este gobierno, pero también, y hay que ser claros en esto, están los compañeros que se incrustaron en las estructuras del gobierno, o los que aún guardan la esperanza para el 2021. El problema es que eso nos está llevando a discrepancias cada vez más frecuentes al interior de la organización, es más, puedo decir que al interior de la UNORCA, entre los estados, hay un proceso de discusión, que tiende cada vez más a la división y no a acuerparnos como

organización.”(Entrevista, Jaime Castillo, integrante de UNORCA-Puebla, 21 de noviembre, 2020).

Dentro de todo este entramado que se presenta en tiempos de la 4T, no hay que perder de vista que para la elecciones federales del 2021 se estaría renovando la Cámara Diputados, así como presidencias municipales, sindicaturas, regidurías y las gubernaturas de 15 entidades: Campeche, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Colima, Guerrero, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tlaxcala, Zacatecas. Por consiguiente, es entendible que exista un interés de varias de estas colectividades rurales por participar de manera más activa en dichas elecciones intermedias. Igualmente, esto permite entrever que el retraimiento político y la cautela en cuanto a las declaraciones públicas, podría estar también relacionado con *una estrategia en pos de lograr algún objetivo*, en este caso, con miras a las elecciones federales del presente año.

Adicionalmente, se vislumbra que este retraimiento político, no sólo se debe a cuestiones electorales, ya que no todas las colectividades del medio rural tendrían este tipo de intereses. En tal sentido, si algunas organizaciones manifiestan dificultades para expresar abiertamente sus desacuerdos (no cruzan esta *frontera entre un discurso oculto y un discurso público*), tiene que ver también con el viejo dilema de las izquierdas. Y es que frente a ellas se desdobra un gobierno que ha procurado enfatizar (discursivamente y en los hechos) aspectos como la justicia social (*primero los pobres*) y la rectoría del Estado (vía ciertos programas), elementos que aunque no exclusivos, ciertamente evocan al nacionalismo revolucionario; fenómeno que como se apreció en la primera parte de este trabajo, dificulta a diversos sectores de la izquierda mexicana a la hora de expresar adecuadamente sus críticas y demandas. En términos discursivos por ejemplo, éstas colectividades no han resuelto la forma (primeramente) de *distanciarse* y (posteriormente) de *articular una crítica* frente al discurso de López Obrador (no solo por la figura carismática que despliega o por el desdén que ha manifestado en reiteradas ocasiones hacia la labor de la sociedad civil), sino porque éste, ha apelado

constantemente desde la campaña electoral a los elementos antes mencionados.³⁷ Por otro lado, la actual administración ha implementado políticas públicas que en los hechos (*apoyos directos*) están llegando a las bases de estas organizaciones, asimilando en la práctica, demandas de estas asociaciones del medio rural (aunque sin un claro proceso de diálogo y construcción conjunta, como se verá más adelante). Cabe recordar, que inclusive algunos de los programas de la 4T, buscan rememorar la otrora rectoría del Estado frente a los mercados.

Uno de los programas del actual gobierno que resulta importante destacar, es el de Precios de Garantía, perteneciente al recientemente creado organismo de Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), que a su vez depende de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). Este programa, como su nombre lo indica, pretende pagar un precio fijo y más justo a productores de maíz, frijol, arroz, trigo panificable y leche fresca. Por tanto, lo que se busca es que el Estado nuevamente desempeñe un papel de ente regulador en los mercados, a la vez que se promueve la producción interna, esto en aras de reducir la importación de alimentos. Precios de Garantía está dirigido mayoritariamente a pequeños productores, los cuales al llevar sus productos a los diferentes centros de acopio reciben 5,610 pesos por tonelada de maíz y 14, 500 pesos por tonelada de frijol. Los requisitos básicos para los productores son que posean un máximo de 5 hectáreas en el caso del maíz y un máximo de 30 hectáreas para el del frijol, pudiendo vender un máximo de 20 toneladas de maíz y 15 toneladas de frijol.

³⁷ En relación con la figura carismática de López Obrador, un elemento adicional a destacar, es el grado de afinidad que subyacentemente se manifiestan en torno él, ya que claramente quienes tienen una mayor grado de empatía hacia él, suelen ser más cautos en cuanto a sus respuestas y menos proclives a una crítica abierta; mientras que quienes encuentran un menor grado de identificación, suelen ser más explícitos y evidentemente más propensos a críticas abiertas. Lo anterior, aunque aparentemente obvio no debe de minimizarse, pues aporta una pieza más para entender el retraimiento político de ciertos actores del medio rural. A este respecto, no debemos olvidar la experiencia de los *gobiernos progresistas latinoamericanos*, donde encontramos figuras extremadamente carismáticas como Hugo Chávez en Venezuela, Lula da Silva en Brasil y Evo Morales en Bolivia. A este último respecto, siempre es oportuno traer a colación a clásicos como Max Weber, quien desde los albores del siglo XX, señalaba que ante *líderes carismáticos*, los procesos de *identificación y empatía* se traducen en una legitimidad, la cual una vez cimentada, difícilmente puede revertirse.

Este programa a diferencia de Sembrando Vida, no ha generado tanta polémica, pues desde un inicio quedaba claro que el precio pagado por la actual administración resultaba mayor a los precios encontrados en el mercado nacional. Solo por poner un ejemplo, durante el año del 2020, el precio de la tonelada de maíz (dependiendo de la región) generalmente rondaba entre los 3,500 y los 4,000 pesos; razón por la cual los 5,610 pesos ofrecidos por SEGALMEX, se convirtieron en una mejor opción para muchos pequeños productores. Las críticas en torno a este programa, han girado más en torno a cuestiones operativas o a problemas en los centros de acopio.

“El problema es que son programas desarticulados, aislados entre sí. En Guerrero se les hace dar vueltas a quienes llevan sus maíces y aunque hay un estímulo para el arrastre, se pierde entre tantas vueltas, o pasa que ese apoyo de arrastre, le funciona únicamente a las comunidades cercanas, porque a las más alejadas no les conviene. Algo similar pasó con el Programa Nacional de Fertilizante, donde se suponía que este sería gratuito, orgánico y se entregaría de forma oportuna. Pero ya cuando el programa inició, el fertilizante no llegó a tiempo, fue fertilizante químico e hicieron dar muchas vueltas para recibirlo. Al final se convirtió en una simple repartición, sin una lógica de acompañamiento técnico, sin hablar de los demás insumos, créditos y demás.” (Entrevista, Carlos García, integrante de la Coordinadora de comisariados ejidales y comunales del estado de Guerrero, 15 de diciembre, 2020).

Sobre Precios de Garantía, también el MPASXXI expresó hacia finales del 2020 una serie de desacuerdos por medio de una carta pública dirigida a López Obrador, dicho comunicado llama la atención, pues relativamente se aleja de la tónica que habían mantenido hasta ese momento éste cúmulo de organizaciones. En esta carta se subrayan deficiencias muy puntuales como son: la apertura de un menor número de bodegas a las programadas inicialmente y fuertes retrasos en los pagos hacia los productores (MPASXXI, Carta abierta ¡URGENTE! Solicitamos su intervención en el programa Precios de Garantía, 19 de diciembre de 2020). Este tipo de señalamientos,

son entendibles debido al diálogo y discusiones que se han mantenido al interior de este agrupamiento, pues de acuerdo con algunas de las personas entrevistadas, el MPASXXI aún no ha logrado generar un canal de diálogo con la actual administración, manteniendo una dinámica de comunicados, que a su consideración, la mayor parte de las veces no son escuchados.

“Aquí en Puebla lo que hemos visto de Precios de Garantía, es que si tu llevas tu frijol, te terminan rechazando al menos una cuarta parte de lo que llevas, esto debido a los criterios de quienes están en los centros receptores. Y lo de los criterios está bien, sabemos que deben estar. Pero aunque digan que van contra la corrupción, lo que sucede es que tu llevas 20 toneladas y te rechazan 5, esas 5 toneladas ven la forma de pagártelas a un mucho menor precio, entonces a escondidas, porque seguramente eso no entra en las contabilidades, terminan haciendo una especie de reventa con esas 5 toneladas. El problema es que de todo esto no se informa antes de ir a los centros de acopio, y los Siervos de la Nación, que es otro problema; ellos, que bien podrían apoyar brindando ese tipo de información a los compañeros, en vez de ayudar, parece que van con una bandera de generar disputa con las organizaciones sociales. (Entrevista, Jaime Castillo, integrante de UNORCA-Puebla, 21 de noviembre, 2020).

Es importante aclarar que dentro de todo el andamiaje de la política pública de la actual administración, un papel importante lo han estado jugando los llamados “Siervos de la Nación”, quienes se han encargado de levantar el Censo del Bienestar, el cual tiene como objetivo ser el padrón de beneficiarios de los actuales programas. Sin embargo, desde su creación surgieron muchas dudas, debido a su posible carácter proselitista en favor del actual gobierno o de su partido político. Dentro de las organizaciones rurales, un señalamiento constante es que éstos, además de realizar el censo y de brindar información sobre los programas del actual gobierno, han facilitado la obtención de dichos programas con un claro acento proselitista, si bien no siempre hacia la figura del presidente, sí hacia figuras locales. Adicionalmente observan un mayor número de visitas

en aquellas colonias, pueblos o comunidades, donde existe una participación de parte de las organizaciones rurales, pareciendo que existe una intención de minar los procesos de organización existentes.

“Aunque tiene una cuestión social, al final sí se ven fines políticos en esto. Aquí quien fue súper-delegada en Tlaxcala, se va a lanzar como candidata para gobernadora y todo el trabajo que hicieron los siervos, la imagen de ella estaba ahí reflejada.” (Entrevista, Pánfilo Hernández, integrante Grupo Vicente Guerrero, Tlaxcala, 24 de noviembre, 2020).

“En Morelos sí se remarcó mucho esto de no organizaciones, pero además, hasta sentimos que se excluyó un poco a quienes no eran tan afines a ciertas figuras locales de Morena que están en busca del 2021. Por ejemplo, en algunos programas, se dejó fuera a compañeros de la UPM; les pidieron sus papeles, les dijeron nosotros les avisamos y pues nunca se les consideró en los programas. Y es que la UPM, aunque apoyó la candidatura de AMLO, no nos asumimos como partidistas, o sea que no decimos, nosotros somos de este partido.” (Entrevista, Ulises Oviedo, integrante de la Unión de Pueblos de Morelos, UPM-CNPA, 30 de noviembre, 2020).

“En Puebla a mí me da la impresión, que a algunas organizaciones ya fueron desplazadas por el activismo de los Siervos de la Nación. Pienso que en ese sentido a todas las organizaciones estatales y nacionales nos ha pegado su activismo, y quien diga que no, está mintiendo. Porque se meten más profundamente donde saben que hay organizaciones, porque donde no hay, las visitas llegan a ser más esporádicas.” (Entrevista, Jaime Castillo, integrante de UNORCA-Puebla, 21 de noviembre, 2020).

Como bien se aprecia en estas entrevistas, ciertamente este tipo de actividades resultan sumamente inquietantes. El proselitismo en favor de la figura presidencial o de figuras locales resulta más que evidente, asunto confirmado por el propio Tribunal Electoral del

Poder Judicial de la Federación, desde finales de 2019 (Expansión Política, 27 de diciembre, 2019). Desafortunadamente (*y visto como un efecto a corto plazo*), este proselitismo resulta ser el menor de los males, pues queda claro que en este último aspecto hay una serie de prácticas con tintes sumamente *clientelares y asistencialistas*; las cuales si vislumbramos sus efectos a mediano y largo plazo, no pueden ser tomadas a la ligera, dada la historia política de nuestro país.

Aspectos como éstos son los que preocupan a distintas organizaciones que apoyaron la candidatura del actual presidente, aunado al hecho, de que el diálogo con la actual administración ha resultado insuficiente o inclusive hasta inexistente: “...*si bien hay grupos que tienen acercamiento con algunas secretarías, lo real es que las estructuras de gobierno para el campo no están cimentadas. En el sector agropecuario teníamos los consejos estatales y los distritos de desarrollo rural pero ya no están funcionando. Se sustituyeron con los servidores de la nación, pero eso no es una estructura profesional del campo, quizá en padrones hacen buen trabajo, pero para inversión productiva, diagnósticos, seguimiento, no son convenientes.*” (La Jornada del Campo, No. 145, octubre, 2019, No vemos una política para fortalecer a los ejidos: COCyP).

“Mucho de lo que está pasando, no es por lo que votamos. Lo más importante, es que nos invitaron a construir juntos un país y ese diálogo no se ve. Y no se trata de regresar a los viejos programas que antes se gestionaban como organizaciones. Se trata de construir una nueva política pública, pero no nos están tomando en cuenta para nada. Inclusive espacios como el Consejo Mexicano de Desarrollo Rural Sustentable, con todo y los problemas que tiene, se han venido perdiendo, hoy el Consejo no ha sesionado debido a la pandemia, pero no hay un esfuerzo mínimo de hacerlo por otras vías como las virtuales.” (Entrevista, Jaime Castillo, integrante de UNORCA-Puebla, 21 de noviembre, 2020).

Nosotros hemos tratado de ser muy cuidadosos con las críticas, pues consideramos que a pesar de no estar de acuerdo en algunas cosas, es

necesario respaldar al presidente. Pero un problema que también existe, es que no se ve predisposición del gobierno federal de establecer un diálogo con las organizaciones. Se puede hablar un poco con subsecretarios, pero desafortunadamente tiene las mismas posturas que el presidente. En unas dos reuniones que tuvimos de la CNPA con SADER, se planteaba de compromisos que estaban pendientes y rotundamente decían que no, no se podía.” (Entrevista, Ulises Oviedo, integrante del Unión de Pueblos de Morelos, UPM-CNPA, 30 de noviembre, 2020).

“En términos generales no hay diálogo con compromiso, te reciben la opinión, pero al final no pasa de eso. Claramente se está relegando a las organizaciones civiles-campesinas y esto desde nuestro punto de vista, es hasta un retroceso histórico en los procesos democráticos del país, pues al final, sólo se está tendiendo a fomentar formas muy clientelares. Eso significa un abandono del trabajo autogestivo, organizacional del propio pueblo. Se está dando a entender desde el gobierno, que las formas de organización desde abajo no sirven para nada.” (Entrevista, Carlos García, integrante de la Coordinadora de comisariados ejidales y comunales del estado de Guerrero, 15 de diciembre, 2020).

En suma, en las entrevistas se logra apreciar que existe una variada gama de expresiones de inconformidad y de desacuerdo ante la actual administración, a las cuales se les sobrepone una extrema cautela al momento de expresarlas públicamente. Este fenómeno, más que ubicarlo desde procesos de *cooptación y control político (de arriba hacia abajo)* encuentra una mayor respuesta desde otras dos aristas. Primero, como un aspecto táctico (*el arte de disimular*), donde se busca cumplir con ciertos objetivos delineados por *estrategias político electorales de las mismas organizaciones rurales*. Y segundo, debido al viejo dilema de las izquierdas mexicanas frente al nacionalismo revolucionario, *vaivén entre el diálogo y el conflicto*, el cual en tiempos de la 4T, continua dificultando a diferentes referentes de izquierda de este país a la hora de distanciarse políticamente y subsecuentemente generar una crítica.

Por último, es cierto que existe otro espectro de organizaciones rurales que si se han manifestado abiertamente contra el actual gobierno, por medio de comunicados o bien mediante la movilización social, no obstante, estas asociaciones desde el proceso electoral del 2018, se adhirieron a las campañas de otros candidatos políticos, expresando desde aquellos momentos sus desacuerdos con el proyecto impulsado por la candidatura de AMLO. Asimismo, otra veta importante de expresiones en el medio rural es aquella que se desprende de las actuales luchas en defensa del territorio, las cuales por los límites del presente trabajo no se abordaron. Sobre este tema existen diversos trabajos, sin embargo, además de entender las dinámicas de despojo y extractivismo del actual gobierno, resulta relevante enfocar la atención en cómo se están entablando las relaciones políticas y sociales entre el actual Estado y estas organizaciones y/o movimientos sociales, toda vez que entender los matices resulta vital para comprender los procesos sociales en curso.

3.6. Conclusiones

Si bien las entrevistas realizadas para la elaboración de este ensayo dan cuenta de una pequeña muestra de la amplia diversidad de opiniones de las organizaciones rurales que se desenvuelven al día de hoy dentro del campo mexicano (inclusive de aquellas que apoyaron la candidatura de AMLO), estas resultan de suma importancia en el sentido de que nos permiten aproximarnos a una problemática más amplia. Como se planteó desde un inicio, el objetivo de este trabajo es el de entender el actual retraimiento político de aquellas organizaciones rurales que apoyaron la candidatura del actual presidente; teniendo para ello variables explicativas como: procesos de “cooptación política”, “estrategias político-electorales de las mismas organizaciones”, o bien debido al “dilema de las izquierdas mexicanas”.

Claramente cuando se habla de *cooptación política*, inevitablemente se termina trayendo a colación el viejo tema del *corporativismo* (estatal-autoritario), el cual ha sido ampliamente estudiado en lo que se refiere al sector rural de nuestro país. Aún cuando

este tipo de relaciones tienen sus particularidades conforme al periodo y contexto en que las ubiquemos, es posible encontrar ciertos elementos comunes que nos permiten identificarlas, para saber en todo caso, si existen o no dinámicas de continuidad y readaptación del fenómeno. Es cierto que dentro del actual gobierno se aprecian una serie de prácticas con tintes clientelares y asistencialistas (elementos que muchas veces van de la mano de las relaciones corporativas), no obstante, resulta complicado hablar de procesos de cooptación y corporativismo *vistos como una simple continuidad*. Esto radica en el hecho de que las relaciones corporativas-estatales en nuestro país se cimentaron en la intermediación entre el Estado y las organizaciones sociales (de arriba hacia abajo), algo que históricamente fue reproducido (con sus respectivos matices) desde el México posrevolucionario hasta los albores del siglo XXI, inclusive dentro de los gobiernos posteriores a la llamada *alternancia en el poder*. De esta suerte, el papel de intermediarios (del tipo estatal o autónomo) por parte de organizaciones de la sociedad civil no se observa claramente: una característica clave que por principio, permitiría hablar de corporativismo en términos de *una continuidad*. Ciertamente, el agotamiento del papel de las organizaciones rurales en la intermediación y representación de los intereses de sus agremiados, es un fenómeno que ya se venía agudizando desde décadas pasadas, pero pudiera acercarse a su punto de conclusión bajo las dinámicas de la actual administración. Este aspecto aunque aparentemente se considere como una cuestión positiva o una particularidad menor, podría ser un riesgo mayor, ya que las organizaciones de la sociedad civil (en tanto intermediarios económicos y políticos), *históricamente han tenido la capacidad de generar importantes contrapesos y críticas* frente al dominio de algunos gobiernos.

Por otro lado, las prácticas asistencialistas que se observan (para nada son inocuas), pues además de su ángulo proselitista en favor del actual presidente o de figuras locales (un efecto a corto plazo), *“guardan el potencial”* (en tanto efecto a mediano y largo plazo) de desdoblarse en una férrea y muy peligrosa cooptación política. Por consiguiente cabe la posibilidad que dentro de la actual administración se pueda estar gestando *un nuevo tipo de relaciones entre el Estado y la sociedad*; relegando de todo trato estatal a las organizaciones sociales (rurales y urbanas). Por tanto, dentro de la 4T, *las formas*

pueden ser fondo, cuestión que no habría que perder de vista en nuestros análisis, toda vez que puede ser determinante en un futuro próximo.

En lo que toca a las *estrategias político electorales* de las propias organizaciones rurales, lejos de una estigmatización en la que frecuentemente se suele caer desde otras posiciones de izquierda, estas se deben entender como una forma más del abanico de acción que históricamente han tenido las organizaciones y/o movimientos sociales, así como a la luz del vínculo que establecen con los partidos políticos. Por ello, resulta completamente entendible que durante la campaña electoral de AMLO en 2018, diversas asociaciones hayan optado por apoyar dicha candidatura, *de acuerdo a sus valoraciones y expectativas propias*, las cuales como ya se señaló, tampoco se dieron de la noche a la mañana, ya que fueron el resultado de largos debates, tanto al interior de los mismos colectivos, como al exterior con otras organizaciones; con las que también se debieron limar asperezas y desacuerdos. El ejemplo de la UNORCA en el lapso que va del año 2006 al 2018, resulta muy significativo, al observarse este gradual cambio de expectativas y valoraciones, resultado de intensas polémicas tanto al interior como al exterior con otras organizaciones (donde también afloró el dilema de las izquierdas, con las lecciones aprendidas desde el proceso electoral de 1988). En virtud de lo anterior y con las *elecciones federales del 2021* en puerta, es completamente comprensible que exista un interés de varias de estas colectividades por participar de manera más activa, postulando sus propios candidatos, e impulsando agendas más concretas, etcétera. Asimismo, se explica que una parte de la ausencia de crítica, se deba a un aspecto táctico (*el arte de disimular*) en pos de conseguir ciertos objetivos. Lo inquietante es que dentro de esta estrategia que implica una especie de *mutismo selectivo*, se encuentren subyacentemente ciertas formas de *supeditación política*. Sobre este aspecto será necesario llevar a cabo un mayor análisis (especialmente previo y durante las elecciones), pues a partir de las entrevistas realizadas parece vislumbrarse una temprana supeditación de las organizaciones sociales a las dinámicas, intereses, tiempos y agendas de los partidos políticos. Y es que como bien se sabe, el problema no son las estrategias político-electorales, ni las relaciones que se entablan entre organizaciones y partidos políticos, sino que el dilema radica en *cómo se construyen*

dichas relaciones (tanto al exterior como al interior). Al exterior por el momento salta a la vista un cierto grado de supeditación a los intereses y dinámicas de los partidos políticos; mientras que hacia dentro se generan discusiones que guardan un inquietante germen tendiente a eventuales divisiones.

Por último, respecto al dilema de las izquierdas frente al nacionalismo revolucionario, queda claro que este trabajo abre la puerta para un mayor análisis sobre esta histórica relación, marcada por una constante tensión: *vaivén entre el diálogo y el conflicto*. Un dilema que en tiempos de la 4T, ha dificultado a diversas organizaciones rurales a manifestar de forma abierta sus críticas y demandas, pues frente a ellas se despliega un gobierno que ha puesto el acento en aspectos como la *justicia social y la rectoría del Estado* (discursivamente y por medio de políticas públicas), elementos que aunque no exclusivos, ciertamente evocan al nacionalismo revolucionario e implícitamente también tocan el trasfondo de demandas históricas de muchas de estas colectividades del medio rural. Y es que no hay que olvidar que el principal planteamiento de estas organizaciones antes de las elecciones, era que el sector agrícola y la economía campesina volvieran a tener un papel importante dentro de la economía nacional. De este modo la tensión entre *diálogo y conflicto* (dinámica de encuentro/desencuentro) tiene su punto más intrincado en tanto dilema, cuando algunas de estas asociaciones quieren distanciarse políticamente del actual gobierno y no logran resolverlo, ya que dentro de la 4T encuentran rasgos que les resultan sumamente familiares. Este problema evidentemente no ocurre con todas las expresiones de izquierda mexicana, pues hay algunas que han marcado constantemente un distanciamiento; aunque cabe subrayar, que esto lo han hecho sin detenerse a escudriñar las particularidades y definiendo al actual gobierno como una simple continuación: “*No, nosotras, nosotros zapatistas, no nos sumamos a la campaña por el bien de todos primero los huesos. Podrán cambiar el capataz, los mayordomos y caporales, pero el finquero sigue siendo el mismo.*” (Enlace zapatista, 2018).

Por tanto, el dilema se acentúa en aquellas izquierdas como las que se abordan en este trabajo, un fenómeno que como ya se comentó, se manifiesta al menos en dos planos:

el discursivo y el práctico. Discursivamente, aunque estas organizaciones tienen claro que el actual gobierno no es una continuación y que las críticas no pueden expresarse bajo los mismos términos que en sexenios pasados, no han logrado marcar una *distancia crítica* respecto a la 4T. En términos prácticos, se encuentran en una posición aún más contradictoria, pues las actuales políticas públicas están llegando a sus agremiados, pero sin tomarlas en cuenta en tanto intermediarios (económicos y políticos), aunado a la ausencia de un claro proceso de diálogo y construcción conjunta. Esta intrincada posición en la que se encuentran, ayuda a entender el retraimiento político y la extrema cautela en cuanto a sus declaraciones públicas y formas de movilización. Ciertamente, sobre este tema será importante profundizar en próximos trabajos, ahondar por ejemplo, en la percepción que tienen las bases de estas organizaciones rurales, pues es hacia ellas a donde se están dirigiendo las actuales políticas rurales, por tanto cabe la posibilidad que si no hay movilización, se deba simplemente a que estas no han presionado para que esto suceda. De ser así, se partiría de la idea de que dentro de la 4T se puedan estar gestando *un nuevo tipo de relaciones entre el Estado y la sociedad*; relegando de todo trato estatal a las organizaciones sociales (rurales y urbanas). Por lo pronto, es importante no perder de vista las especificidades del actual gobierno, toda vez que puede ser determinante en un futuro próximo.

3.7. Bibliografía

Bartra, Roger (2007), "Fango sobre la democracia", Revista Letras Libres.

<https://www.letraslibres.com/mexico/libros/fango-sobre-la-democracia-roger-bartra>

Carpizo, Jorge, (1978), "El presidencialismo mexicano", segunda edición, México, Siglo XXI editores.

Córdova, Arnaldo, (1976), "La política de masas del cardenismo", segunda edición, Ediciones Era, México.

Enlace zapatista, (2018), "Convocatoria a un encuentro de redes de apoyo al CIG, al comparte 2018: Por la vida y libertad; y al 15 aniversario de los caracoles zapatistas: Píntale caracolitos a los malos gobiernos pasados, presentes y futuros".

<https://enlacezapatista.ezln.org.mx/2018/07/05/convocatoria-a-un-encuentro-de->

redes-de-apoyo-al-cig-al-comparte-2018-por-la-vida-y-la-libertad-y-al-15-
aniversario-de-los-caracoles-zapatistas-pintale-caracolitos/

Expansión Política, 27 de diciembre, 2019. Los "Siervos de la Nación" promovieron la imagen de AMLO: TEPJF.
<https://politica.expansion.mx/mexico/2019/12/27/siervos-nacion-realizaron-propaganda-favor-amlo>

La Jornada, martes 10 de abril, 2018. Firma AMLO el Plan de Ayala del Siglo XXI.
<https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2018/04/10/firma-amlo-el-plan-de-ayala-del-siglo-xxi-5393.html>

La Jornada, 1 de abril, 2019. Reconocen alto presupuesto para Sembrando vida.
<https://www.jornada.com.mx/2019/04/01/politica/013n2pol>

La Jornada del Campo, No. 145, octubre, 2019, No vemos una política para fortalecer a los ejidos: COCyP. <https://www.jornada.com.mx/2019/10/19/cam-novemos.html>

Lander, Edgardo, (2013), "Tensiones/contradicciones en torno al extractivismo en los procesos de cambio: Bolivia, Ecuador y Venezuela" en *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina*, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/ CEDLA/CIM, Quito.

Llamamiento de las OSC a Andrés Manuel López Obrador Presidente de México.
<https://www.educaoxaca.org/llamamiento-de-las-osc-a-andres-manuel-lopez-obrador-presidente-de-mexico/>

MPASXXI, Carta abierta, 19 de diciembre de 2020, "¡URGENTE! Solicitamos su intervención en el programa Precios de Garantía".
<http://www.movimientocampesinoplanteadelasigloxxi.org.mx/wp-content/uploads/2020/12/Carta-abierta-AMLO-Precios-de-Garant%C3%ADa.pdf>

Núñez Membrillo, Hugo (2016), "Entre la autonomía política de las organizaciones rurales y el neocorporativismo: el caso de la Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca, Unorca-Puebla", Tesis de maestría en estudios políticos y sociales, UNAM.

Ospina, Pablo, (2013), "Estamos haciendo mejor las cosas con el mismo modelo antes que cambiarlo" en *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los*

gobiernos progresistas de América Latina, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/ CEDLA/CIM, Quito.

Gilly, Adolfo, (1982), "La Revolución interrumpida", decima séptima edición, ediciones El Caballito, México.

Gilly, Adolfo (2006), "Los mineros, los muertos, los políticos", diario La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2006/03/03/index.php?section=opinion&article=020a1pol>

González, Pablo, (1965), "La democracia en México", México, Ediciones Era.

Gómez Leyton, Juan Carlos (coord.) (2017), "Bolivia hoy: ¿Una democracia poscolonial o anticolonial?, seis estudios y una bibliografía seleccionada 1990-2016", Escaparate, Santiago de Chile.

Hernández Rodríguez, Rogelio (2020), "La persistencia de una idea: el nacionalismo revolucionario. Del PRI a López Obrador", en Foro Internacional, Colegio de México, Vol. LX, 2 (240) Abril-Junio, 2020.

Proclama Plan de Ayala Siglo XXI 2.0.

<https://www.movimientocampesinoplantadeayalasiigloxxi.org.mx/plan-de-ayala-siglo-xxi-2-0/proclama-plan-de-ayala-siglo-xxi-2-0/>

Proyecto Alternativo de Nación, Morena: 2018-2024. <https://contralacorrupcion.mx/trenmaya/assets/plan-nacion.pdf>

Revista Proceso, lunes 18 de febrero, 2019. AMLO notifica a su gabinete: "no transfieran ningún recurso a ONG o sindicatos". <https://www.proceso.com.mx/nacional/2019/2/18/amlo-notifica-su-gabinete-no-transfieran-ningun-recurso-ong-sindicatos-220451.html>

Revueltas, José, (1963), "Ensayo sobre un proletariado sin cabeza", Segunda edición, Editorial Era, México.

Segovia, Rafael, (1977), "El nacionalismo mexicano. Los programas políticos revolucionarios (1929-1964)", en El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, Lecturas de política mexicana, México, El Colegio de México, pp. 39-42.

Urías, Beatriz, (2013), "El nacionalismo revolucionario y sus críticos (1920-1960)", en Documentos de Trabajo IELAT, No. 55, octubre, 2013, pp. 4-35.

Entrevistas:

Cecilia Castro, integrante de la "Unión de Pueblos de Morelos", UPM-CNPA. Entrevista realizada de forma virtual el 03 de noviembre, 2020.

Jaime Castillo, integrante de Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca, UNORCA-Puebla. Entrevista realizada de forma virtual el 21 de noviembre, 2020.

Pánfilo Hernández, integrante del "Grupo Vicente Guerrero" del estado de Tlaxcala. Entrevista realizada de forma virtual el 24 de noviembre, 2020.

Ulises Oviedo, integrante de la "Unión de Pueblos de Morelos", UPM-CNPA. Entrevista realizada de forma virtual el 30 de noviembre, 2020.

Carlos García, integrante del MPASXXI- Guerrero. Entrevista realizada de forma virtual el 15 de diciembre, 2020.

Capítulo IV

La construcción de relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones rurales: el caso de la Unión de Pueblos de Morelos³⁸

5.1. Resumen

El presente trabajo busca analizar las relaciones de liderazgo en aquellas organizaciones rurales que desde su conformación, han desarrollado procesos

³⁸ Revista El Cotidiano. Institución editora: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco Fecha de envío: 21 de abril de 2022.

organizativos sumamente participativos, plurales y horizontales. En este sentido y con el propósito de entrever a detalle como se construyen tales dinámicas, se toma el caso de la Unión de Pueblos de Morelos, una organización rural que surgió a principios de la década de los ochentas y que desde su conformación, ha procurado fomentar esquemas organizativos participativos y horizontales, con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes que continúan jugando un papel de suma importancia en el desarrollo de esta colectividad.

Palabras clave: relaciones de liderazgo, procesos organizativos, colectividades rurales, organizaciones campesinas, movimiento campesino mexicano.

5.2. Abstract

The present work seeks to analyze the leadership relationships in those in rural organizations that, since their formation, have developed highly participatory, plural and horizontal organizational processes. In this sense, and in order to glimpse in detail how such dynamics are built, the case of the Union of Peoples of Morelos is taken, a rural organization that emerged at the beginning of the eighties and that since its formation, has tried to promote participatory and horizontal organizational schemes, with an accentuated participation on the part of the bases, but also with leaders who continue to play a very important role in the development of this community.

Keywords: Leadership relationships, organizational processes, rural collectivities, peasant organizations, Mexican peasant movement.

5.3. Introducción

Dentro de la amplia gama de acciones colectivas que existen al día de hoy dentro del mundo rural organizado, las organizaciones rurales, particularmente las de pequeños y medianos productores, continúan desempeñando un papel importante en la defensa, representación e intermediación de los intereses de quienes las integran. El análisis de estos actores colectivos por tanto, continua siendo relevante, desde sus demandas históricas, sus procesos de reconversión productiva y sus estrategias de

especialización/diversificación, hasta la relación que mantienen con actores externos, como el Estado y el sistema de partidos políticos. En este sentido lo que aquí se pretende, es enfocarse en sus procesos organizativos internos, particularmente, en cómo se están construyendo las relaciones de liderazgo en organizaciones rurales que desde su conformación, han desarrollado procesos organizativos sumamente participativos, plurales y horizontales.³⁹

En términos generales, actualmente cuando se hace referencia a colectivos, organizaciones e inclusive movimientos sociales que se desenvuelven en el medio rural, una parte de la literatura considera que al interior de estas colectividades, predominan formas organizativas no jerárquicas e informales (Clemens y Mirkoff, 2004; García, 2008; Modonessi, 2010), con estructuras descentralizadas, basadas en relaciones horizontales (Zibechi, 1999; Boaventura, 2001; Svampa, 2004; Holloway, 2009). Sin embargo, en este tipo de trabajos pocas veces se examina a detalle las formas de organización interna, incluso llegando a minimizar o negar la existencia de relaciones de liderazgo (Rauber, 2015; Della Porta y Diani, 2006). Si bien dentro del amplio espectro de colectividades de pequeños y medianos productores, es posible ubicar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad, esto no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo, ya sean formales o informales.

En lo que toca a las organizaciones rurales, aun cuando dichas relaciones se establecen regularmente de manera formal, lo importante a destacar, es que en aquellas colectividades donde prevalecen esquemas organizativos más participativos y horizontales, tales relaciones se desarrollan bajo dinámicas sociales distintas. Es por ello

³⁹ Como tal, no es que las organizaciones rurales hayan surgido con el objetivo específico de construir procesos más democráticos en su interior, sino que en su camino fueron encontrándose con estos. Pues aunque muchas organizaciones nacieron con demandas sumamente específicas (como la lucha por la tierra o los procesos productivos), un común denominador que podemos hallar, fue su lucha contra un Estado corporativista y autoritario, dinámica que (en mayor o menor medida), se desdobló, en diversas luchas que abrieron pauta a procesos democráticos a nivel local, regional y nacional. Este último aspecto, marcaría sus formas de organización interna, permitiendo el desarrollo de esquemas organizativos más fluidos y plurales (Núñez, 2016).

que en el presente ensayo, se parte de la premisa que las relaciones de liderazgo en espacios organizativos de este tipo, no se reducen a dinámicas de mando-obediencia, pues son el resultado de una constante tensión: un continuo juego de pesos y contrapesos. Donde dichas relaciones no irían en una dirección (del líder a las bases), pues son el resultado de un ir y venir, resultado de un continuo proceso dialéctico. Por tanto, el objetivo del presente trabajo es analizar las relaciones de liderazgo, particularmente, cómo se entablan y los elementos o recursos que se ponen en juego. En este sentido y con el propósito de entrever a detalle como se construyen tales dinámicas, es que se toma el caso de la Unión de Pueblos de Morelos, una organización rural que surgió a principios de la década de los ochentas y que desde su conformación, ha procurado fomentar esquemas organizativos participativos y horizontales, con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes que continúan jugando un papel de suma importancia en el desarrollo de esta colectividad.

En virtud de lo anterior, la estructura del ensayo es la siguiente. En una primera parte se hace un breve balance sobre los distintos estudios que han abordado los liderazgos, (así como los elementos que componen estas relaciones) para posteriormente, hacer una propuesta más concisa que permita entender con mayor profundidad, este tipo de relaciones en las colectividades rurales que son de nuestro interés. En una segunda parte, a partir de documentos internos y una serie de entrevistas realizadas, se expone el caso de la Union de Pueblo de Morelos, esto con la intención de apreciar las tensiones existentes dentro de las relaciones de liderazgo. Por consiguiente, se tratará de dar seguimiento a los aspectos antes mencionados, revisando la historia y los antecedentes de esta organización; así como sus demandas y los cambios en su estructura organizativa interna.

5.4. La construcción de relaciones de liderazgo: juego de contrapesos

En los trabajos sobre liderazgos, es posible encontrar una marcada tendencia a enfocarse en el individuo (aquel que desempeña el papel de liderazgo), esto se puede ubicar desde el siglo XIX, cuando Thomas Carlyle en su libro *Los héroes: el culto de los*

héroes y lo heroico en la historia (1976), afirmaba que el progreso de la sociedad se debe al papel individual de grandes hombres, a su inteligencia, sabiduría y carisma. Años después, aunque Herbert Spencer (2009), criticaría dicha postura señalando que estos llamados grandes hombres eran el resultado de las condiciones de sus sociedades (contrario a Carlyle), las ideas del primero, marcarían fuertemente los estudios posteriores. Durante la primera mitad del siglo XX, si bien se desarrolló una multiplicidad de enfoques, continuaría dicha orientación hacia el individuo, desde aquellos trabajos que partían de los *rasgos y características* (Stodgill, 1948), hasta los *conductuales* (Lewin, 1939; Likert, 1967; Shartle, 1956). Sería hasta mediados del siglo XX, con los denominados estudios *situacionales y de contingencia* (Tannenbaum y Schmidt, 1957; Hersey y Blanchard, 1969; Vroom y Yetton, 1973), que se pondría una mayor énfasis en el contexto general y en las circunstancias particulares. Del mismo modo, los estudios *transaccionales y transformacionales* (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1994), comenzarían a ver los liderazgos como procesos de intercambio e influencia mutua, no obstante, esto desde un segundo plano, pues su mayor énfasis se hallaba en el papel del líder dentro de la colectividad, visto como un agente transformador. Este acento (en quien ejerce el liderazgo), si bien guarda sus limitantes, también ofrece algunos comunes denominadores que resulta importante destacarlos para el presente trabajo, como por ejemplo que: se refieren a *un individuo o grupo de individuos que conducen-dirigen* (marcan pautas) *dentro de una colectividad*; que estos *tienen la capacidad de influir o persuadir* a los demás (aunque jamás mediante la fuerza física); asimismo, que dicha influencia busca *cumplir con ciertas metas-objetivos colectivos definidos*; y finalmente que estos *cuentan con una autoridad (formal o informal)*, basada en una *legitimidad* que les permite ser reconocidos, tanto al interior como al exterior de las colectividades.

Un elemento que permite avanzar del individuo hacia las relaciones colectivas (entre líder y bases), es la legitimidad; aquellas dinámicas sociales que dan pauta al desarrollo de distintas formas de liderazgo. Cuando se habla de legitimidad y de liderazgos, resulta imprescindible aludir el trabajo de Max Weber, particularmente a su obra clásica de *Economía y sociedad* (2014), donde analiza las formas de dominación y los mecanismos

bajo los cuales estas se legitiman. A este respecto, Weber sugiere usar una serie de construcciones analítico-conceptuales (tipos ideales): racional, tradicional y carismático. El racional, descansa en la legalidad de ordenes establecidas: ordenes y reglas. El tradicional, como su nombre lo advierte, tiene que ver con la tradición. Y finalmente el carismático, se sustenta en virtudes que son consideradas por los seguidores como únicas, por ejemplo, virtudes heroicas o valores ejemplares. Adicionalmente, Weber en su trabajo *El político y el científico* (2008), consideraba que independientemente del tipo de dominación (racional, tradicional o carismática), la adhesión a grupos se puede dar por intereses propios o por razones de oportunidad, por tal motivo, quienes se encuentran dentro de una relación de dominación, lo hacen también porque guardan un interés por hacerlo.⁴⁰

Otro trabajo que aborda este tipo de relaciones, pero ya orientado a organizaciones gremiales y políticas, es el de Robert Michels (2008), quien al enunciar su famosa Ley del hierro, señala que siempre existirá un grupo minoritario o camarilla (oligarquías) que dirigirá a los demás. Bajo una tónica similar a Weber, Michels propone tres tipos de origen de las camarillas: administrativo, psicológico, e intelectual. De acuerdo con Michels, los líderes surgen a partir de la complejidad de las tareas; profesionalizándose y haciendo cada vez más indispensables. Sobre los agremiados, este autor asevera que estos tienden a desaparecer dentro de la multitud, lo que los lleva a perder el sentido de responsabilidad (fomentando una fuerte apatía) y delegando la toma de decisiones en otro individuo o grupo de individuos, a los cuales consideran con mayor capacidad.⁴¹

⁴⁰ Cabe mencionar que para Weber, existe diferencias importantes entre el poder y la dominación, pues mientras el primero implica la probabilidad de imponer la voluntad sobre otros (aún si existe resistencia), el segundo conlleva *la posibilidad de encontrar obediencia a un mandato en cierto grupo de personas*. Giovanni Sartori, en su trabajo *¿Qué es la democracia?* (1993), del mismo modo hace una diferencia entre poder y autoridad, destacando que el primero implica una imposición, mientras que en el segundo supone aceptación y reconocimiento, lo que también lo ubicaría en la esfera de la legitimidad.

⁴¹ La apatía de parte de las bases o seguidores, es un aspecto que ha sido abordado por otros autores: Stodgill (1948) por ejemplo, pionero en los estudios de liderazgo, subraya que los líderes son el resultado de las debilidades personales de los demás integrantes, al ver en estos personajes la mejor forma de cumplir sus objetivos comunes. Desde otra área de estudio, Erich Fromm (2018), plantea que los individuos han crecido con miedo a la libertad, y que por ende, tienden a volverse conformistas y se someten fácilmente. Para este autor, las prioridades que tienen los individuos se vuelven cada vez más

Michels, aunque subraya la persistencia de este tipo de camarillas/oligarquías, también llegaba a sugerir que la democracia dentro de las organizaciones es posible, siempre y cuando al interior existieran individuos iguales, o sea, mientras todos los integrantes cuenten con las mismas o similares capacidades para resolver las tareas específicas. Esto último resulta relevante destacarlo, pues como se logra apreciar, cuando se habla de las relaciones entre líderes y seguidores, suele ser común ubicarlas dentro del terreno del control y la dominación (relaciones verticales), pero también están aquellas que se desenvuelven en un plano donde se dan procesos más plurales y participativos (relaciones horizontales) debido a una relativa igualdad de capacidades entre los integrantes.

Ya durante el siglo XXI, los trabajos sobre liderazgos retomaron buena parte de los estudios transaccionales y transformacionales de la década de los ochentas y noventas, al abordar estas relaciones como procesos donde el líder y las bases desempeñan un papel importante; tomando en cuenta tanto dinámicas de mando-obediencia, como de influencia mutua (Northouse, 2001; Natera, 2001; Delgado, 2004; Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). En este sentido, los liderazgos se ven como relaciones que se construyen continuamente, en diferentes momentos y niveles; en busca de objetivos determinados (Gordon, 2010). Dinámicas donde se desarrolla una interacción continua entre bases y liderazgos, con procesos de influencia que van en ambas direcciones (Natal y Rojas, 2014). No obstante, en el plano de las colectividades rurales que aquí nos interesa, aquellas donde prevalecen procesos internos más participativos y horizontales, resulta necesario agregar algunos otros elementos que permitan entender (más a detalle) cómo se construyen estas dinámicas: de qué manera y bajo que términos se desarrollan. Pues al menos desde la óptica de este trabajo, tales relaciones son el

pragmáticas, lo que es aprovechado por una contraparte, la cual muchas veces es un líder tiránico. Por último, también se puede traer a colación el trabajo de Marcus Olson (1992), quien desde una óptica muy distinta y desde su *dilema del gorrión* (donde ciertos individuos gozan de beneficios sin haber participado o bien minimizado su participación), considera que dentro de grupos grandes, solo los miembros importantes pueden tener el suficiente interés como para hacerse cargo de un liderazgo.

resultado de distintas estrategias, así como de procesos de acercamiento y negociación, donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza. Un juego de contrapesos que tendría como base o punto de soporte (marco de referencia) los objetivos colectivos.

Para entender con mayor profundidad esta propuesta, se recurre a la teoría de campo y capital social de Pierre Bourdieu. En lo que toca a los campos, hay que recordar que estos son espacios sociales diferenciados, construidos históricamente y que cuentan con sus propias reglas, por tanto, se encuentran estructurados por posiciones, caracterizándose y definiéndose continuamente por un interés específico (Bourdieu, 2002). Los campos se encuentran en constante movimiento, dado que los actores se esfuerzan por acercarse o conseguir ese interés específico, así como por cambiar de posiciones; es por ello que este autor recurre a la analogía de espacios de juego, para explicar mejor sus dinámicas (Bourdieu y Wacquant, 1995). Así, los actores mediante estrategias de conservación o subversión buscan salvaguardar o cambiar la estructura, puesto que de esta dependen su posición dentro del campo (Bourdieu, 2002). Por otro lado, los capitales sociales son de suma importancia, ya que las posiciones dentro de los campos están determinadas por el conjunto de capitales (económicos, sociales, culturales y simbólicos) que los actores posean y la capacidad que estos tengan de ponerlos en juego. En lo que se refiere a los capitales, en el trabajo de Bourdieu, son todos aquellos bienes sociales que se presentan como raros y dignos de ser buscados en una formación social (Bourdieu, 2014).⁴²

Entonces, los actores dentro de un campo específico, luchan para aumentar o conservar sus capitales, siguiendo las reglas del mismo campo. Pero también pueden trabajar para modificar total o parcialmente las reglas del juego, por ejemplo, para desacreditar el

⁴² Para el caso del capital simbólico, quizás sea oportuno hacer una breve descripción, pues este generalmente es considerado, como aquel que cuenta con un prestigio añadido, con un revestimiento de legitimidad. Por lo anterior, este puede ser visto como: aquella fuerza capaz de presionar a otros actores sin un contacto físico de por medio/acción a distancia. El capital simbólico es entonces, ese reconocimiento (que responde a expectativas colectivas), como bien pueden ser el honor, o inclusive lo que Weber denominaba carisma (Bourdieu, 1997).

capital sobre el cual descansa la fuerza de sus adversarios, mientras que al mismo tiempo, valorizan el capital que ellos poseen. En consecuencia y retomando el tema de las relaciones de liderazgo, lo anterior resulta útil si vemos a las colectividades rurales como campos, espacios de juego estructurados de posiciones, donde existen estrategias por parte de los actores (líderes y bases) para mejorar o mantener sus posiciones. Espacios sociales en que los actores usan y movilizan los capitales que tienen a su disposición: económico, social, cultural y simbólico.

Sin embargo, estos conceptos pueden tener ciertas dificultades para analizar procesos de acercamiento, intercambio o negociación; dinámicas que al igual que la confrontación, se dan de forma continua dentro del mundo de las colectividades. Por este motivo, es que resulta relevante también traer a colación el trabajo de Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), para quienes este tipo de relaciones no implican únicamente la lucha entre actores (controlar o ser controlados), puesto que existe un amplio abanico de opciones: como el acercamiento, el intercambio y la negociación. Estas variables se desprenden del grado de autonomía que cada actor pueda llegar a ejercer, la cual está en función del contexto, los recursos y las capacidades/limitaciones colectivas y/o particulares. Entonces a partir del grado de autonomía, se abre un margen de maniobra, que a su vez, permite un uso estratégico de recursos y capacidades (materiales e inmateriales). Esto aunque ciertamente abre la puerta al rechazo o la aceptación (una confrontación), también da paso a dinámicas de acercamiento, negociación e intercambio. Para el caso de este último, si las partes en cuestión se encuentran en una similitud de condiciones, conduciría a un beneficio similar, pero si esto no sucediera así y una de ellas se encuentra en una mejor posición, esto no implicaría que la otra parte se encuentren completamente desvalida, pues como uno de sus últimos recursos, pueden poner en juego sus acciones/comportamiento, lo que les permitirá, negociar y finalmente obtener algún tipo de beneficio. Induciendo de esta manera, a acercamientos, negociaciones e intercambios (Crozier y Friedberg, 1990).⁴³

⁴³ Vale la pena destacar que esta definición de autonomía, tiene su referente inmediato en el trabajo del politólogo estadounidense Robert Dahl (1991), quien destaca que la autonomía no significa en ningún

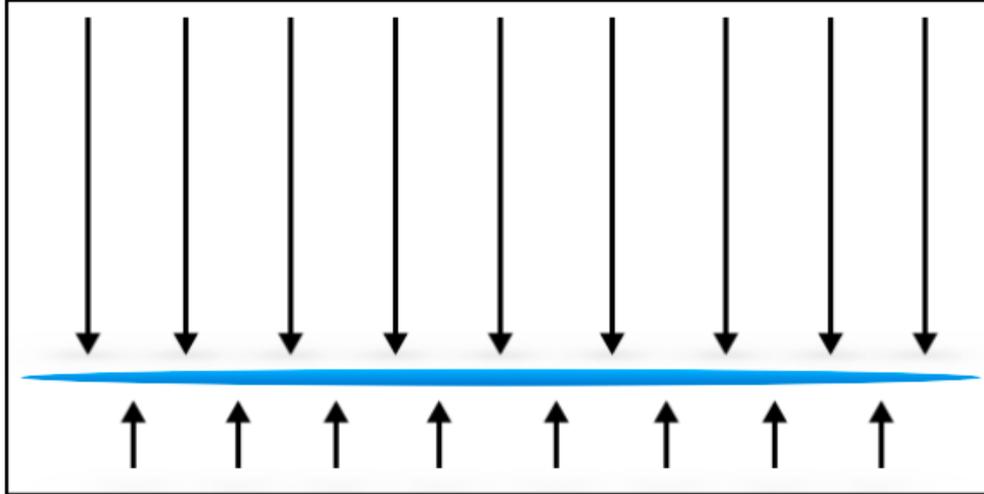
De este modo y regresando al tema de los liderazgos, resulta evidente que no son únicamente relaciones de mando-obediencia (enfrentamiento y confrontación), sino también de acercamiento, negociación e intercambio (entre líderes y bases). En donde cada actor utiliza estratégicamente sus recursos/capitales sociales, para mantener o mejorar su posición. Ahora, lo importante de este último enfoque, es que además permite apreciar el punto de encuentro de ambas estrategias (recursos/capitales sociales movilizados), el punto donde confluyen, dónde se puede dar una negociación: un ceder, ceder en favor de los objetivos colectivos.

Si se piensa en relaciones de liderazgo verticales donde predomina el control y la dominación, del líder hacia las bases, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente forma:

momento un aislamiento, pues por el contrario, surge a partir de una interacción entre dos o más actores; además, señala la necesidad de tener claro aquellos elementos que salen del control de un actor sobre otro. Bajo una tónica similar, se puede ubicar otros trabajos como, Los dominados y el arte de la resistencia, de James Scott (2000), quien ahonda aún más sobre estos márgenes de maniobra y el uso de estrategias por parte de los dominados, esto como una forma más de resistencia. Ejemplo de esta gama de estrategias es el uso del *discurso oculto*, aquel que se desarrolla fuera de la observación de quienes detentan y ejercen el poder. Aunque también se encuentra el uso de rumores, chismes, canciones, ritos y eufemismos; o sea, formas disfrazadas de una disidencia pública.

Liderazgos Verticales

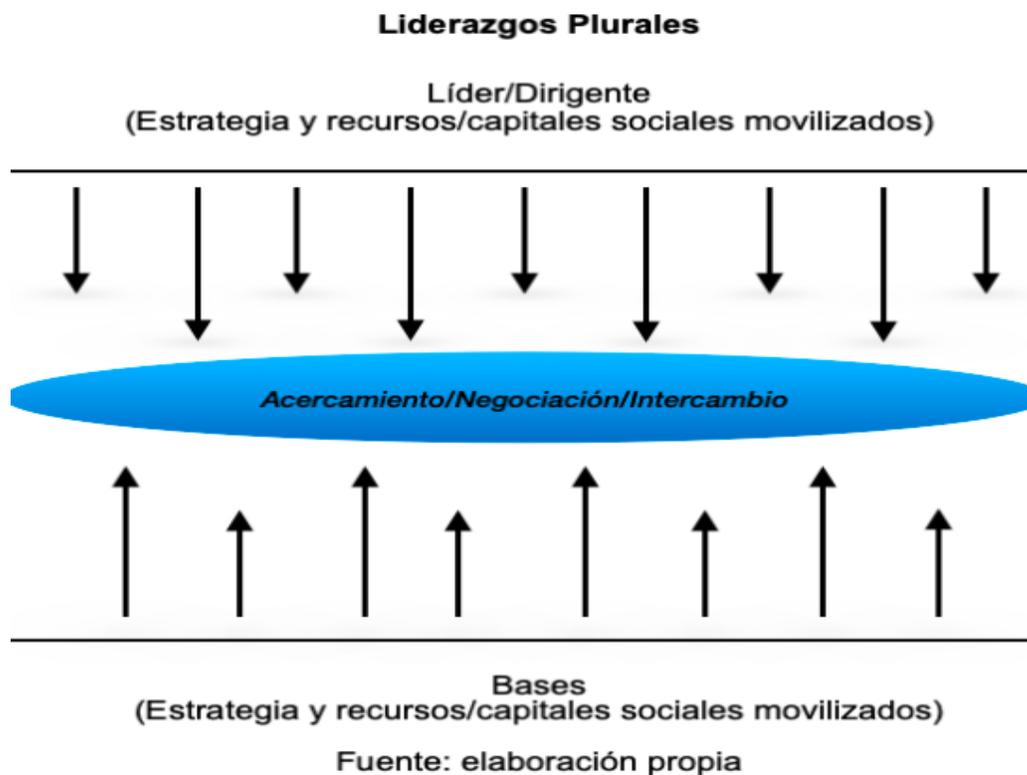
Líder/Dirigente
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)



Bases
(Estrategia y recursos/capitales sociales movilizados)

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, si se piensa en relaciones de liderazgo, donde el dirigente y las bases cuentan con un cierto grado de capacidades similares para resolver trabajos y tareas, esquemáticamente se podría expresar de la siguiente manera:



Aquí los actores pondrían en juego sus recursos/capitales sociales (buscando ganar una mayor posición), pero teniendo la posibilidad de puntos intermedios, dado que se estarían desarrollando procesos como la negociación, el intercambio y el regateo, poniendo en marcha, un continuo juego de contrapesos. En este plano (donde existe una cierta igualdad de capacidades), las relaciones no van en una sola dirección, o sea del líder a los seguidores (tampoco se reducen a mando obediencia), sino que se pueden dar de forma recíproca, en ambas direcciones. Un ir y venir, que son el resultado de distintas dinámicas, donde se desarrollan estrategias, procesos de acercamiento y negociación; donde se movilizan constantemente recursos y/o capitales sociales, con el objetivo de nivelar la balanza. Una balanza que tendría como soporte y/o marco de

referencia, los objetivos colectivos; pues estos además de guiar las tareas, permitirían que las constantes tensiones (entre bases y líderes) no lleguen a un punto de quiebre.

5.5. La Unión de Pueblos de Morelos

La Unión de Pueblos de Morelos (UPM) surgió en el estado de Morelos en 1981, durante un encuentro regional realizado en el municipio de Xoxocotla, donde participaron comunidades pertenecientes a otros municipios como Cuautla, Miacatlán, Temixco, Tepoztlán, Tlaltizapán, Totolapan, Puente de Ixtla y Xochitepec. Aunque la UPM surgió basada en la lucha por la tierra, a partir de la década de los noventa sus demandas también se enfocaron en distintos eslabones del proceso productivo, por lo que esta organización ha ampliado su trabajo a otros temas como: la producción, el desarrollo social y la educación.

Lo que importa a subrayar para intenciones del presente trabajo, es como la UPM desde su conformación, ha procurado fomentar esquemas organizativos participativos y horizontales, con una acentuada participación de parte de las bases, pero también con dirigentes que continúan jugando un papel de suma importancia. Esta relación entre ambas partes, será el punto de interés del siguiente apartado, por lo que se tratará de darle seguimiento desde dos puntos: primero desde los antecedentes de esta organización; y segundo desde las demandas y los cambios en su estructura organizativa interna.

5.5.1. Antecedentes de la Unión de Pueblos de Morelos

La UPM surgió en 1981, como parte del movimiento campesino que se desarrolló en México durante la década de los setentas del siglo pasado. Por tanto, los antecedentes inmediatos de esta organización, se ubican a finales de esta década, particularmente en las reuniones preparatorias que dieron origen a la Coordinadora Nacional plan de Ayala

(CNPA), una coordinadora que desde sus inicios se definió como una red de organizaciones, que reivindicaba el ejercicio de la democracia, alejándose del férreo corporativismo del Estado y de sus estructuras políticas jerarquizadas (C. de Grammont y Mackinlay, 2006).⁴⁴

De esta manera las reuniones preparatorias que dieron origen a la CNPA, motivaron a diversas comunidades y grupos locales de Morelos, a organizarse bajo las mismas bases que lo estaba haciendo dicha coordinadora nacional. Algunos de estos poblados, ya contaban con cierta experiencia en la lucha por la tierra (restitución de bienes comunales, por ejemplo), pues en el estado de Morelos como en otras partes del país, generalmente se optó por la dotación de tierras, antes que por la restitución (para evitar litigios), dejando sin atender una enorme cantidad de casos (Sarmiento, 1997). Los poblados que participaron en la conformación de la UPM fueron: Xoxocotla y Ahuhuetzingo pertenecientes al municipio de Puente de Ixtla; Bonifacio García del municipio de Tlaltizapán; Tetelcingo del municipio de Cuautla; Coatetelco del municipio de Miacatlán; Cuentepec del municipio de Temixco; Atlacholoaya del municipio de Xochitepec; Nepopualco y Ahuatlán del municipio de Totolapan; y Santa Catarina, San Andrés de la Cal y San Juan Tlacotenco del municipio de Tepoztlán (UPM, La Unión de Pueblos de Morelos, 1981).

Es importante destacar, que además de las comunidades que integraron inicialmente la UPM, también se encontraban algunos veteranos zapatistas, varios jaramillistas e integrantes de grupos maoístas de la década de los setentas. Los veteranos zapatistas debido a su avanzada edad, desempeñaron un rol más simbólico que activo, pero fueron los dos últimos grupos (jaramillistas y maoístas), quienes jugaron un papel más activo en

⁴⁴ Para otros autores, la CNPA también fue el resultado de luchas campesinas donde se plantearon nuevas formas de organización, que en muchas de las ocasiones, no correspondían a los esquemas que el movimiento campesino había manifestado durante décadas pasadas (Canabal, 1984). A este respecto se puede destacar, que dentro de esta ola de movilizaciones de los setentas, no sería tan común encontrar dirigentes tan marcadamente visibles hacia el exterior. Cabe recordar, que generalmente las organizaciones o movimientos rurales eran identificados (e inclusive nombrados) con el nombre del principal dirigente, por ejemplo, el Jaramillismo en la década de los cuarentas y cincuentas; la UGOCEM de Jacinto López en la década de los cincuentas; o las guerrillas rurales del estado de Guerrero en la década de los sesentas, con nombres como Lucio Cabañas y Genaro Vázquez.

la conformación de esta organización, pues además de que se adoptaron varios de sus planteamientos políticos e ideológicos, sus integrantes desempeñaron un papel importante en la dirección de la organización.

En el caso de los jaramillistas, tras el asesinato de Rubén Jaramillo en 1962, sus más cercanos colaboradores continuaron participando en grupos y luchas desde la clandestinidad, pues la violencia en el estado de Morelos se había recrudecido fuertemente, dejando a varios dirigentes campesinos encarcelados o incluso víctimas de la más cruenta represión⁴⁵ Es por este motivo, que los jaramillistas continuaron su participación durante la década de los sesentas y setentas, bajo el cobijo de la clandestinidad, circunstancia que les permitió estar presentes y estrechar vínculos con otros grupos. De hecho, algunos de los jaramillistas que en la década de los setentas formaron parte de la UPM, una década antes habían conformado una pequeña organización que mantuvo estrecha relación con grupos marxistas-leninistas de la Ciudad de México, este grupo se llamó: la Unión Reivicadora Obrero Campesina (UROC).⁴⁶

Por otro lado, el grupo maoísta que estuvo presente en la conformación de la de la UPM, fue el Seccional Ho Chi Minh (la Ho). Un colectivo que tuvo sus orígenes dentro de una asociación marxista-leninista de la Ciudad de México, la Liga Comunista Espartaco. Esta última fue conformada en 1966, tras la fusión de la UROC (jaramillistas), La Liga Comunista por la Construcción del Partido del Proletariado (LCCPP) y la Liga Leninista Espartaco (LLE). Conviene destacar qué tanto la LCE, como sus predecesoras, surgieron motivadas por diversas críticas hacia la izquierda tradicional de aquellos momentos, encabezada por el Partido Comunista Mexicano (PCM). Entre las principales críticas hacia este partido, se ubicaban señalamientos referentes a una escasa vinculación con

⁴⁵ Ruben Jaramillo fue le principal dirigente del Jaramillismo, un movimiento político, social, y armado que se desarrolló en el estado de Morelos (además de Puebla y Veracruz) por mas de dos décadas, con un profundo arraigo popular. Dicho movimiento pese a su regionalismo abarcaba muchas de las demandas de los campesinos de todo el país (Bellingeri, 2003).

⁴⁶ Los jaramillistas que formaron parte de la UROC fueron: Félix Serdán, Pedro García, Luciano Herrera, Aurelio Oliveiros, José Allende, Victorino Jiménez y José Rodríguez (Núñez, 2012).

las luchas populares y un exceso de autoritarismo en su interior.⁴⁷ Por este motivo, en organizaciones semi-clandestinas como la LCE, además de su trabajo con ciertos sectores de la sociedad, también trataron de alejarse de las estructuras excesivamente verticales que inclusive en los partidos de izquierda se reproducían. La Ho por su parte, sería una célula perteneciente a la LCE surgida hacia finales de los sesentas, con una clara inspiración en la obra de Mao Tse Tung, por lo que buscaron incorporarse a las luchas populares que se estaban gestando en el país, muchas de ellas provenientes del sector rural, particularmente en los estados de Oaxaca, Guerrero y Morelos. La participación de la Ho, iba desde la recolección de víveres y suministros, pasando por la asesoría legal, la participación activa en luchas populares, e inclusive, apoyando en cuestiones logísticas a las guerrillas rurales de Guerrero para la década de los setentas (Núñez, 2012).

De este modo, tanto los jaramillistas como los integrantes de la Ho, se mantuvieron apoyando desde la clandestinidad a pequeños grupos y organizaciones del estado de Morelos. Fue hasta el 1978 que ambos grupos pudieron tener una participación relativamente más abierta, a partir de una Ley de Amnistía promovida a nivel nacional, la cual además de abrir (hasta cierto punto) los canales de diálogo, permitió la liberación de muchos presos políticos encarcelados en la década de los sesentas y setentas. Por ello, hacia finales de la década de los setentas, tanto los integrantes de la Ho como los jaramillistas, participaron de forma más abierta en las reuniones preparatoria de la Unión de Pueblos de Morelos.

⁴⁷ Buena parte de estas practicas internas, tenía como telón de fondo el *partido revolucionario*, concebido por Lenin bajo el cruento escenario de la Rusia zarista. Este modelo fue replicado durante el siglo XX, por diferentes organizaciones y partidos marxistas-leninistas a nivel mundial, incluido el PCM en México. Sin embargo, diversos autores (Michels, 2008; Duverger, 2012) han señalado la falta de democracia interna; inclusive Rosa Luxemburgo (1978), desde los debates que mantenía con Lenin, señalaba que la estructura del partido revolucionario, tendía a imponer hábitos de obediencia y servidumbre, favoreciendo el desarrollo de una *asamblea de nobles*.

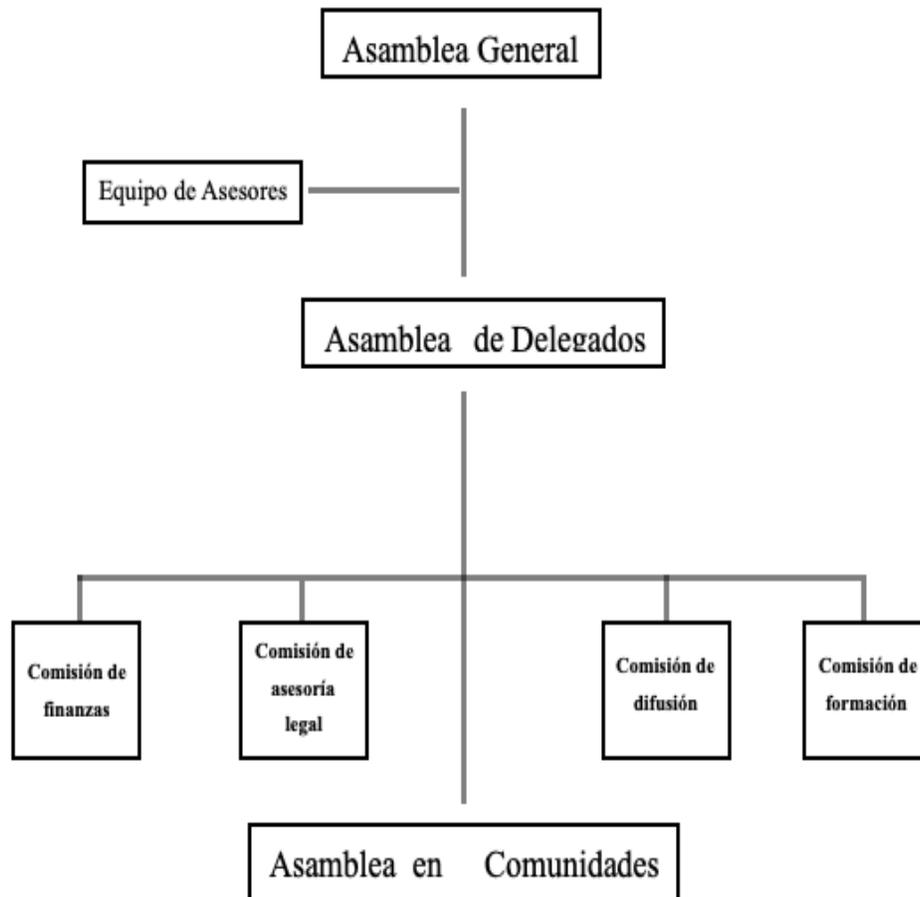
5.5.2. La UPM: Demandas y estructura interna

Una vez conformada la UPM en 1981, esta tuvo como sus demandas principales la lucha por la tierra y la defensa del ejido: disolución y reparto de latifundios que aún se mantenían de forma encubierta, resoluciones pendientes de solicitantes, agilización de todo trámite agrario, así como el respeto a ejidatarios y comuneros a nivel estatal y nacional. Lo que resulta llamativo, es que desde su nacimiento, además de las demandas antes mencionadas, también se subrayaba la democratización del campo mexicano, primero, mediante el fomento de organizaciones independientes frente al Estado mexicano. Y segundo, promoviendo al interior de estas, una mayor capacitación y participación política de las bases (UPM, La Unión de Pueblos de Morelos, 1981).

Esta participación de las bases, tiene su arraigo en las formas tradicionales de toma de decisiones de las comunidades, pero también se acentúa por la influencia de los jaramillistas y del grupo maoísta. El Jaramillismo por un lado, aunque tenía la figura protagónica de Ruben Jaramillo, procuraba impulsar la participación de campesinos y obreros, dado que para este movimiento, la defensa del ejido no implicaba únicamente cuestiones productivas, sino también un crecimiento en términos de organización social, coercitiva y participativa (C. De Grammont, 1989; Bellingeri, 2003). Por otro lado la Ho, en tanto grupo que se originó dentro de la LCE, buscaba alejarse fuertemente de algunas prácticas internas que se reproducían dentro de organizaciones y partidos de izquierda. Este aspecto, aunado a su influencia maoísta (guiados por ideas como: partir de las masas para regresar a las masas), influyeron para que este grupo buscara fomentar el trabajo de quienes conformaban las organizaciones o los movimientos en los que participaban (Seccional Ho Chi Minh, ¿Qué es la organización popular independiente, 1979).

Lo anterior se tradujo en una organización cuyo funcionamiento, estaba estrechamente vinculado al método asambleario, donde la toma de decisiones comenzaba con reuniones que se hacían en las comunidades pertenecientes a la UPM y finalizaba en una asamblea general donde asistían representantes de todas las comunidades. Pero además de estas asambleas, se desarrollaron comisiones y equipos de asesoría que fueron cumpliendo con objetivos muy particulares (comisión de finanzas, comisión de propaganda y difusión, comisión de análisis y formación política, comisión de asesoría legal y un equipo de asesores). Era en las comisiones y en el equipo de asesores, donde confluían mayoritariamente los jaramillistas y los integrantes de la Ho, ahora ya incorporados completamente dentro del trabajo de la UPM.

Estructura interna de la Unión de Pueblos de Morelos



Fuente: Elaboración propia con información de "UPM, Proyecto de plan de trabajo de la organización en Morelos, 1982"

Como se logra apreciar, su estructura organizativa (así como la toma de decisiones) se encontraba muy orientada al fomento de relaciones horizontales, con un alto peso hacia el desarrollo de asambleas (locales y generales). No obstante, si se desentraña un poco más y se pone atención en las comisiones y en el equipo de asesores, se podría observar

la participación de un grupo de personas, que como señaló en el apartado anterior, son aquellas que si bien no mandan u ordenan como tal, si influyen y marcan pautas, sustentados en una legitimidad, basada en su experiencia previa y en su capacidad para resolver tareas concretas (cuestiones legales, por ejemplo). De esta suerte, si se revisan documentos internos de esta organización, se aprecia una vida asamblearia sumamente activa, pero también, una influencia muy importante de estos actores, quienes con el paso del tiempo fueron consolidando roles de liderazgo, tanto al interior como al exterior de esta colectividad.

Estas demandas, así como dicha estructura organizativa, se mantuvo durante casi toda la década de los ochentas, pero hacia finales de esta década, la UPM como muchas otras organizaciones del medio rural, comenzó a transitar de la lucha por la tierra a cuestiones más productivas.⁴⁸ Esto condujo a que mantuviera una relación distinta con Estado mexicano y sus diferentes instancias, tanto a nivel local, como regional. De esta forma la UPM, hacia finales de los ochentas y principios de los noventas, se distanció de los planteamientos iniciales propios de las organizaciones independientes, para acercarse más a las propuestas de la corriente de la organizaciones autónomas; más enfocadas en la apropiación de los procesos productivos⁴⁹. Este cambio, trajo una

⁴⁸ Hacia mediados de la década de los ochentas, en el sector rural de nuestro país, surgió una nueva corriente de organizaciones, ahora orientadas a la lucha por los procesos productivos (autogestión productiva). Y es que desde la década de los setentas, el Estado mexicano promovió, las organizaciones de segundo nivel (unión de dos o más ejidos o cooperativas, por ejemplo) y tercer nivel (unión de organizaciones de segundo nivel), con el propósito de alentar la producción, brindar crédito y organizar la comercialización. Durante esta etapa, una de los referentes más importantes fue la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), una red de organizaciones que se estructuraba programática y políticamente, bajo noción de la autonomía, la cual partía de la idea de controlar las principales decisiones relacionadas con los procesos productivos, pero también, hacía referencia a mantener una autonomía política frente a actores externos como el Estado (Gordillo, 1988).

⁴⁹ En términos generales, tanto la idea de independencia política, como autonomía política, parten del mismo principio: no estar bajo el control de otro, en este caso del Estado (Bobbio, Matteucci y Pasquino, 2005). No obstante, en el caso de México y particularmente de las organizaciones rurales, el termino de independiente, expresaba un rechazo total al control ejercido por parte del Estado mexicano, lo que muchas veces se traducía en una relación de confrontación y de represión hacia los colectivos rurales (Bartra, 2012). Por otro lado, las organizaciones que se asumieron como autónomas, aunque compartían planteamientos con las primeras, consideraban que el término independiente, era tomado muchas veces como sinónimo de confrontación, y para estas organizaciones de lo que se trataba, era de abrir canales de diálogo y negociación con el Estado(Hernández, 1992)

relación distinta con el gobierno federal y estatal (entablando diálogo con instituciones del Estado y sus funcionarios, sin que esto significara una relación de sumisión); aunque internamente y en el corto plazo, esto no se tradujo en un esquema organizativo distinto, pues continuó con la misma forma de trabajo, pero añadiendo otras comisiones, como la producción agrícola.

Ya durante la década de los noventa, la UPM mostraría modificaciones en sus formas de organización interna, en gran medida como consecuencia de la agudización de políticas económicas y sociales que impactaron fuertemente a todo el sector rural durante esta etapa: apertura comercial, privatización de paraestatales y cambios referentes a la tenencia de la tierra. Ciertamente, aspectos como estos trastocaron fuertemente y desde distintas aristas a todo el mundo rural organizado; sin embargo, lo que interesa destacar para fines de este trabajo, es como desde estos momentos se fomentó, que las organizaciones rurales se hicieran corresponsables de la política agropecuaria y de la administración de recursos, tras el retiro del Estado (Hernández, 1992).

Ante esta nueva lógica, dichas colectividades asumieron nuevas funciones, planteamientos y cambios en su organización interna. Uno de estos cambios, se vio reflejado en la conformación de Asociaciones Civiles, Sociedades de Producción Rural, Sociedades Cooperativas u otras figuras legales, pues sólo así, tenían la posibilidad de solicitar programas y recursos. Tal situación, también la vivieron asociaciones de productores que no necesariamente requerían de los programas del gobierno (federal o estatal), pues incluso para obtener o renovar concesiones de agua (dentro de los pequeños sistemas de riego) era necesario la creación de algún tipo de figura legal, debido a Ley Nacional de Aguas de 1992 (Núñez, 2016). Esto trajo consigo, un fuerte tendencia a la especialización dentro de las organizaciones rurales, influyendo con ello, a un aumento en la profesionalización de los cuadros dirigentes, pues ya no era suficiente la experiencia política o la capacidad de negociar con las autoridades, sino que ahora también se requerían conocimientos cada vez más especializados.

En este contexto, la UPM constituye de forma paralela una Asociación Civil en 1994, formalizando de cierta manera, las relaciones de liderazgo que hasta esos momentos se habían estado desarrollando⁵⁰. Durante esta periodo, aunque la UPM logra cierto crecimiento en tanto el número de proyectos implementados (agropecuarios, sociales e inclusive culturales), también es posible ubicar un descontento de parte de las bases hacia el Equipo de Asesores (espacio donde también se encontraban los principales liderazgos). Por tanto desde las asambleas comunitarias, se percibe una falta de horizontalidad en de la toma de desiciones y cierta concentración de poder. Lo anterior, condujo que al iniciar el nuevo siglo, se modificara la estructura organizativa interna: se le resta peso al Equipo de asesores (convirtiéndolo más en un espacio para aquellos técnicos externos que se requerían en proyectos particulares); se la da una mayor vitalidad al Consejo de Representantes (con reuniones más frecuentes); y se conforma una Comisión Ejecutiva, integrada por integrantes de las diferentes comunidades (Argott, 2015).

Esto permite apreciar un aspecto que resulta importante para el presente trabajo: que aunque dicha organización se encontraba en un momento de relativo crecimiento, vía proyectos implementados (o sea, en una etapa de beneficios colectivos), esto no implicó que se desatendieran cuestiones referentes a la participación interna, pues las bases además de manifestarlo, también presionaron para avanzar en dichos temas. Adicionalmente resulta relevante destacar, que con dichos cambios no se buscó desplazar o remplazar los liderazgos que hasta ese momento se habían desarrollado (los cuales para esos momentos, estaban claramente identificados), ya que su intención era darle una mayor participación a las bases; por ello en los hechos, revitalizar el Consejo de Representantes y la creación de una Comisión Ejecutiva, fungían como un claro contrapeso.

⁵⁰ En lo que se refiere a la conformación de figuras legales, resulta ser sumamente ilustrativo para el presente trabajo, ya que las tensiones que se dan entre las bases y dirigencias, quedan plasmadas en la estructura organizativa final de dicha figura legal (mesas directivas, presidentes/directores, tesoreros, secretarios, vocales, etcétera), así como las funciones, capacidades y temporalidades que cada puesto puede desempeñar; esto se puede revisar en las actas constitutivas de la figura legal que cada organización haya optado por constituir.

Bajo esta lógica de especialización y profesionalización en el que se vieron envueltas las organizaciones rurales, la UPM registró en el 2004, una Agencia de Desarrollo Local (ADL), la cual le permitió acceder a un mayor número de programas, tanto a nivel federal y local. No obstante en evaluaciones internas, se llegó a considerar, que si bien esto les ayudó acrecentar los proyectos y el número de integrantes, también fomentó estructuras verticales, dados los mismos requisitos de los proyectos, además, de una clara disminución en actividades de formación y análisis. Aspectos expresados tanto por la bases, como por los cuadros dirigentes (Ibídem). Por tal motivo, después del 2010, la UPM se propuso realizar diversas actividades en torno a los aspectos antes mencionados y realizó algunos cambios en la estructura interna, creando una Comisión de Vigilancia, que ahora fungiera como contrapeso pero a las figuras legales (la Asociación Civil y la ADL), y fortaleciendo nuevamente el Consejo de Representantes.

Lo que resulta llamativo de lo anterior, no es que las tensiones siguieran formando parte fundamental de la vida organizativa de esta colectividad, sino que inclusive en este contexto (en el que se han fomentado estructuras verticales-burocráticas desde el Estado), los cuadros dirigentes no se aprovecharon de ello para obtener un mayor control dentro de la organización. Esta dinámica de contención, se entiende primero, por el contrapeso ejercido por las bases, y segundo, por los marcos de referencia que se habían desarrollado desde el nacimiento de esta organización: objetivos colectivos y procesos de solidaridad.

El trabajo de la UPM continuó bajo la misma tónica hasta el 2018, momento en que el actual gobierno federal, dio un giro a la dinámica bajo la cual se habían entablado las relaciones entre las instancias federales y las organizaciones rurales, pues desde el inicio de su gestión, se suspendieron distintos programas a los que colectividades (urbanas y rurales) habían tenido acceso. El hecho de que se les relegara de este tipo de trato estatal (y se agudizara con ello, una crisis en su papel de intermediación y representación de los intereses de sus agremiados), condujo a que la UPM fortaleciera sus actividades

internas (Núñez, 2021). Por ello en el 2020, replantaron su plan de trabajo y sus formas de organización interna, formalizando además nuevos liderazgos, debido a que algunos de los principales dirigentes habían pasado a formar parte de la actual administración. Lo anterior implicó, nuevamente un fortalecimiento del Consejo de Representantes, haciendo rotatorias dichas reuniones, pues desde las comunidades se pedía que ya no se efectuaran únicamente en las oficinas centrales; descentralizando así este mecanismo de toma de decisiones. Por otro lado, el reciente cambio dentro de los cuadros dirigentes, muestra la importancia que continua teniendo la dinámica de profesionalización dentro de las organizaciones rurales (actores que cumplan con tareas cada vez más específicas), pues la actual dirigente, inició su participación en la UPM tras incorporarse al Equipo de Asesores externos, a principios del nuevo milenio. Sin embargo, para avanzar y afianzar en la legitimación requerida (para desempeñar un rol de liderazgo), no fue suficiente contar con conocimientos particulares, sino que hizo falta adquirir otros recursos/capitales sociales (por mas de dos décadas) que le permitieran afianzar dicha legitimación, tanto al interior como al exterior de esta colectividad. De esta manera, en estas relaciones de liderazgo, los cuadros dirigentes muestran un papel sumamente activo, a la par que continua estando presente el papel de las bases, mediante la participación y la presión que estas ejercen. Asimismo, el hecho que las tensiones no lleguen a un punto de quiebre, se debe a los marcos de referencia (objetivos colectivos y procesos de solidaridad) que se han desarrollado desde el nacimiento de esta organización.

5.6. Reflexiones finales

Sobre los marcos de referencia, aspectos como objetivos colectivos, procesos identitarios y de solidaridad, se han trabajado ampliamente desde autores como Alberto Melucci (1996, 1999); no obstante, valdría la pena examinar estos fenómenos sociales desde la óptica de otras disciplinas, como la filosofía. Una de estas miradas que resulta sumamente sugerente, es la *Praxis de la Liberación* de Enrique Dussel, propuesta que

engloba desde las dinámicas de solidaridad hasta la construcción de nuevos procesos: de un momento ético a uno claramente de acción política (Dussel, 1998, 2006). En este sentido, la Praxis de la Liberación, es un marco de referencia que imposibilita el ejercicio del poder de manera corrompida (de cualquiera de las partes), fomentando a su vez, el desarrollo de nuevos proyectos liberadores (llámese colectivos, organizaciones o movimientos sociales). Y aunque pareciera que esta propuesta tiende a inclinarse hacia un lado de la balanza, lo cierto es que estos fenómenos son entendidos como un proceso de construcción continua, donde todas las partes (líder y bases, por ejemplo) tienen una participación constante: “La praxis de liberación no es solipsista, efectuada por un sujeto único y genial: el líder (que debe distinguirse del liderazgo obediencial). Es siempre un acto intersubjetivo, colectivo, de consenso recíproco (que no niega el liderazgo, pero deja atrás el vanguardismo)” (Dussel, 2006, p. 115). De esta manera, al igual que en el esquema expuesto en el presente trabajo, las relaciones entre bases y dirigentes, son el resultado de una continua tensión, delimitadas por marcos de referencia (que guían y evitan puntos de quiebre), debido a que tienen su origen en la solidaridad y la toma de conciencia de los diferentes integrantes. Ciertamente sobre la Praxis de la Liberación, será necesario abordar otros conceptos clave como son la potencia o las potestas (o la misma noción de poder de la cual parte Dussel), elementos que claramente abrirían la puerta a un análisis más enriquecedor.

Ahora bien, retomando el tema de las relaciones de liderazgo, el hecho de analizarlas bajo un esquema de contrapesos, ayuda a enfocarnos precisamente en las tensiones entre las bases y las dirigencias. Pues como se apreció en el caso de la UPM, ambas partes (dirigentes y bases) se encuentran inmersas en una continua dinámica de tirantez: los dirigentes movilizándolo sus capitales/recursos, pero las bases también haciendo lo propio dada la historia y capacidades que estas han ido adquiriendo. Las dos partes desarrollando estrategias y propiciando procesos de acercamiento/negociación (un ceder-ceder) en favor de objetivos colectivos, o sea, la defensa e intermediación de los intereses de quienes integran dicha organización rural.

Esta idea de contrapesos, también podría servir para acercarnos a otro tipo de colectividades rurales, aquellas donde los liderazgos por ejemplo son informales (sin una estructura formal-legal detrás de ellos), pues también ahí se estarían desplegando diversas estrategias entre sus integrantes. Sobre esto último, pensemos quizás en una alianza, una red o incluso un movimiento conformado por distintas organizaciones de productores; en estos casos, ciertamente los liderazgos serán menos visibles (al no ser formales), pero no por ello dejan de estar presentes, pues del mismo modo, es posible identificar a una persona o un grupo de personas que desempeñan este papel. Por nombrar algún ejemplo, se puede mencionar la Campaña Sin Maíz No Hay País (CSMNHP), una alianza de asociaciones de productores y organizaciones no gubernamentales, surgida en el 2008 en el contexto de la última etapa de apertura del Tratado de Libre Comercio (donde se eliminaban los aranceles a productos como Maíz, frijol, azúcar y leche en polvo). Cabe destacar, que aunque la CSMNHP desarrolló internamente una marcada estructura horizontal (plural y participativa), es posible ubicar en diferentes momentos de su trayectoria, organizaciones que internamente desempeñaban un papel más protagónico que otras, así como la existencia de un grupo impulsor que delineaba el rumbo de las acciones (Cobo, 2014). Esto da muestra, de que efectivamente se pueden desarrollar esquemas organizativos sumamente participativos, pero no por ello dejan de existir una persona o grupo de personas que conduzcan, motiven, persuadan y marquen pautas. Adicionalmente, las tensiones en este tipo de colectividades (alianzas o redes), se estarían desarrollando inclusive entre dirigentes (todos con capacidades aún más similares); una dinámica que apuntaría a delinear un *líder entre líderes*.

Este mismo esquema también podría ser útil (en ciertas circunstancias), incluso en aquellas colectividades con marcadas estructuras verticales-autoritarias. Para ello pensemos en un dirigente, que usa como principal recurso-capital su legitimación (sustentada en su historia y/o capacidades), para ganar un mayor control y dominación sobre los integrantes de una organización; además, de que usa las estructuras organizativas, administrativas y legales de su organización para este mismo propósito.

No obstante, bajo este mismo escenario, estaría su contraparte, o sea, los demás integrantes de esta organización (las bases), quienes a su vez podrían jugar a su favor y de manera estratégica, los recursos-capitales que tengan a su alcance, el primero de ellos, su mayor número evidentemente, o incluso podrían echar mano de las estructuras legales y organizativas para iniciar un cambio de dirigente. Una muestra de lo anterior, es cuando se dice que las bases rebasaron a las dirigencias o estuvieron a punto de hacerlo. A este respecto y por mencionar sólo un ejemplo, se puede traer a colación las movilizaciones cañeras que se presentaron principios de este siglo en nuestro país (históricamente uno de los gremios más corporativizados); protestas locales y regionales que en algunos casos, no estaban siendo consideradas por parte de ciertos grupos dirigentes, pero que finalmente fueron secundadas dada la presión de las bases, pues de no haberlo hecho, los dirigentes hubieran sido depuestos (Singelmann, 2003).

Por último, resulta importante subrayar que si bien en la actualidad es posible ubicar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad (dentro amplio espectro de colectividades de pequeños y medianos productores), ello no implica que las relaciones de liderazgo no existan o hayan dejado de tener peso (sean formales o informales). Lo importante es reconocerlas, y en la medida de lo posible, guardar precaución de aquellas posturas que tienden a idealizar o *romantizar la horizontalidad* dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva que se desenvuelven en el medio rural. Pensar los liderazgos como un elemento nocivo, puede conducir a no percatarnos de su importancia, creando dificultades a la hora de desentrañar la realidad social. Desde el punto de vista de los actores, resulta entendible que estos tiendan a fomentar un espectro de suspicacia alrededor de este tipo de relaciones o inclusive negarlas, pues por un lado, resulta evidente la desconfianza que existe en la actualidad hacia la política institucionalizada en sus distintos niveles (partidos políticos por ejemplo); mientras que por otro lado, las propias izquierdas han reproducido (no pocas veces durante el siglo XX y los albores del siglo XXI) un papel vanguardista, centralizado y vertical dentro de ellas mismas. Esto ayuda a entender el por qué desde los actores hay una marcada desconfianza hacia los liderazgos. Sin embargo, a las relaciones de

liderazgo resulta imperioso darles una dimensión más adecuada. Por tanto, habrá que dejar atrás la idea de que los liderazgos son *un mal necesario* o *el viejo dilema de lo indeseado* dentro del mundo de las colectividades, ya que por el contrario, son una parte fundamental dentro de todo andamiaje organizativo.

5.7. Bibliografía

- Argott, Flor, (2015), "El impacto del agotamiento del modelo corporativo de relación entre el Estado y las organizaciones campesinas en México. El caso de la Unión de Pueblos de Morelos, 1992-2000". Tesis de maestría, FCPyS-UNAM, México.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Thousand Oaks.
- Bellingeri, Marco, (2003), "Del agrarismo armado a la guerra de los pobres: ensayos de la guerrilla rural en el México contemporáneo, 1940-1974", Casa Juan Pablos, México
- Boaventura, de Sousa Santos (2001), "Los nuevos movimientos sociales", en Observatorio Social de América latina, Año N° 5, Buenos Aires: CLACSO, septiembre 2001.
- Bobbio, Matteucci y Pasquino, (2005), "Diccionario de Política", decimocuarta edición, México, Siglo XXI.
- Bourdieu, Pierre (1997), "Razones prácticas sobre la teoría de la acción", editorial Anagrama, Barcelona, 1997.
- Bourdieu, Pierre (2002), "Algunas propiedades de los campos", conferencia dada en noviembre de 1976, en "Campo de poder, campo intelectual: itinerario de un concepto", editorial Montessor.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic (1995), "Respuestas por una antropología reflexiva", México, Editorial Grijalbo .
- Bourdieu, Pierre (2014), "Bosquejo de una teoría práctica", Argentina, Editorial Prometeo Libros, 2012.
- Burns, James M. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.

- C. de Grammont, (1989), "Jaramillo y las luchas campesina de Morelos", en Historia de la cuestión agraria mexicana, política estatal y conflictos agrarios, 1950-1970, coordinado por Julio Moguel, México, Siglo XXI.
- C. de Grammont, Hubert y Mackinlay, Horacio (2006), "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006", en "Revista Mexicana de Sociología", México, Vol. 68, No.4
- Canabal Cristiani, Beatriz (1984), "Hoy luchamos por la tierra", México, UAM, Unidad Xochimilco
- Carlyle, Thomas (1976), "Los heroes : el culto de los héroes y lo heroico en la historia", México, Porrúa.
- Clemens, Elisabeth. y Debra Minkoff (2004), "Beyond the Iron Law: Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research", en David A. Snow, Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi (eds.), The Blackwell Companion to Social Movements (pp. 155-170). Malden: Blackwell.
- Cobo, Rosario (2014), "La campaña nacional sin maíz no hay país: alcances y desafíos de una red de redes en movimiento", Tesis de doctorado, Posgrado en desarrollo rural, UAM-Xoc.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Dahl, Robert A. (1991), Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control, CONACULTA /Alianza Editorial, México.
- Delgado, Santiago (2004), "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis", Revista Psicología Política, N° 29, noviembre, 2004.
- Della Porta, Donatella y Mario Diani (2006), "Los movimientos sociales", Madrid, Universidad Complutense.
- Dussel, Enrique, (1998), "Ética de la liberación en la edad de la globalización y la exclusión", Madrid, Trotta.
- Dussel, Enrique, (2006), "20 Tesis de Política", Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, Siglo XXI editores.

- Duverger, Maurice, (2012), "Los partidos políticos", México, Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, Erich (2018), "Miedo a la Libertad". Editorial Paidós, Buenos Aires.
- García Linera, Álvaro (2008). La potencia plebeya: acción colectiva e identidades indígenas, obreras y populares en Bolivia. Buenos Aires: Prometeo y CLACSO.
- Gordillo, Gustavo, (1988), "Campesinos al asalto del cielo", México, Siglo XXI.
- Gordon, Sara, (2010), "Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva", en Luna, Matilde y Cristina, Puga, coords., Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Hernández, Luis (1992), "La UNORCA: Doce tesis sobre el nuevo liderazgo campesino", en Julio Moguel, Carlota Botey y Luis Hernández (Coords.), Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural, SigloXXI-CEHAM, México
- Hersey, P., y Blanchard, K., (1969), "Life cycle theory of leadership. Training and development Journal, 23, 26-34.
- Holloway, John, (2009), "Autonomismo positivo y negativo" en Claudio Albertani, Guiomar Rovira y Massimo Modonesi, La autonomía posible. Reinención de la política y emancipación, UACM, México.
- Labourdette, Sergio y Scaricabarozzi, Rossana, (2010), "Hacia un nuevo concepto de liderazgo", en Revista Orientación y Sociedad, vol. 10.
- Lewin, Kurt (1939), Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. American Journal of Sociology, 44, 868-897.
- Likert, Rensis (1967), "The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill
- Luxemburgo, Rosa (1978), "Problemas de organización de la socialdemocracia rusa", en "Obras escogidas, tomo 1", México, Ediciones Era.
- Melucci, Alberto, (1996), "Challenging Codes: Collective Action in the Information Age, Cambridge, Cambridge University Press.

- Melucci, Alberto, (1999), "Acción colectiva, vida cotidiana y democracia", México, El Colegio de México.
- Michels, Robert, (2008), "Los partidos políticos : un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna", Buenos Aires, Amorrortu, 2008.
- Modonessi, Massimo (2010), "Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política", Buenos Aires: CLACSO.
- Natal, Alejandro y Rojas, Daniel, (2014), "Liderazgo social", Universidad Autónoma Metropolitana, Ediciones Gernika.
- Natera, Antonio, (2001), "El liderazgo político en la sociedad democrática", en Revista de Estudios políticos, No. 118, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Núñez, Hugo, (2012), "Las organizaciones maoístas de los setentas, y su vinculación con las luchas populares: el caso del Seccional Ho Chi Minh", Tesis de Licenciatura, FCPyS-UNAM, México
- Núñez, Hugo (2016), "Entre la autonomía política de las organizaciones rurales y el neocorporativismo: el caso de la Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca, UNORCA-Puebla", Tesis de maestría, FCPyS, UNAM.
- Núñez, Hugo (2021), "Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?", en Revista el Cotidiano, número 227, año 36, mayo-junio 2021, UAM-Azcapotzalco.
- Northouse, P. G. (2001), "Leadership. Theory and Practice", 2ª Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Olson, Marcus (1992), "La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos, Editores, Limusa Noriega.
- Rauber, Isabel (2015), "América Latina. Movimientos sociales y representación política", sexta edición, Fundación editorial: el perro y la rana, Venezuela, 2015.
- Sarmiento, Sergio (1997), "Morelos, sociedad, economía, política y cultura", Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.
- Sartori, Giovanni (1993), "¿Qué es la democracia?", México, Tribunal Electoral Federal, Instituto Federal Electoral.
- Scott, James (2000), "Los dominados y el arte de la resistencia". México, ediciones Era.

Seccional Ho Chi Minh, ¿Qué es la organización popular independiente, 1979

Shartle, Carrol (1956), *Executive performance and leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Singelmann, Peter (2003), “La transformación política de México y los gremios cañeros del PRI”, en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Vol. 65, No.1.

Spence, Herbert (2009), “Los primeros principios”, traducción, Eugenio López ; revisión, José Luis Monereo Pérez, Granada, Editorial Comares.

Stogdill, Rallph (1948). “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Svampa, Maristella (2004), “Movimientos sociales y nuevas prácticas políticas en Argentina. Las organizaciones piqueteras”, en *Revista Nómadas*, N° 20, Colombia, 2004.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1957), “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, March–April: 95-101.

UPM, (1981), “Algunas notas sobre el plan de trabajo”, La Unión de Pueblos de Morelos, 1981.

UPM, (1982), “Proyecto de plan de trabajo de la organización de Morelos”, La Unión de Pueblos de Morelos, 1982.

Vroom, V. y Yetton P. (1973), “Leadership and decision-making. Pittsburg, University, Pittsburg Press.

Weber, Max (2008), “El político y el científico”, México, editorial Colofón.

Weber, Max (2014), “Economía y sociedad”, tercera edición en español de la primera edición en alemán, Fondo de Cultura Económica, 2014.

Zibechi, Raul (1999), “La mirada horizontal: movimientos sociales y emancipación”, *Occupy Oakland*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Conclusiones

Como se comentó al inicio de esta disertación, el hecho de que en la actualidad dentro de la amplia gama de colectividades de pequeños y medianos productores del sector rural (grupos, organizaciones, coordinadoras, uniones, alianzas, redes, etcétera) sea posible encontrar estructuras organizativas menos verticales y con una acentuada horizontalidad, no implica que no existan o hayan dejado de tener peso las relaciones de liderazgo. Lo importante es reconocerlas y en la medida de lo posible, guardar precaución de aquellas posturas que tienden a idealizar o *romantizar la horizontalidad* dentro del amplio espectro de formas de acción colectiva. Pensar los liderazgos como un elemento nocivo, puede conducir a no percatarnos de su importancia, creando dificultades a la hora de desentrañar la realidad social. Desde el punto de vista de los actores, resulta entendible que estos tiendan a fomentar un espectro de suspicacia alrededor de este tipo de relaciones o inclusive negarlas, pues por un lado, resulta evidente la desconfianza que existe en la actualidad hacia la política institucionalizada en sus distintos niveles (partidos políticos por ejemplo); mientras que por otro lado, las propias izquierdas han reproducido (no pocas veces durante el siglo XX y los albores del siglo XXI) un papel vanguardista, centralizado y vertical dentro de ellas mismas. Esto ayuda a entender el por qué desde los actores hay una marcada desconfianza hacia los liderazgos. Sin embargo, a las relaciones de liderazgo resulta imperioso darles una dimensión más adecuada. Por tanto, habrá que dejar atrás la idea de que los liderazgos son *un mal necesario* o *el viejo dilema de lo indeseado* dentro del mundo de las colectividades, ya que por el contrario, son una parte fundamental dentro de todo andamiaje organizativo. Inclusive, si pensamos en cualquier forma de acción colectiva, podemos ubicar casi siempre la existencia de una persona o un grupo de personas que juegan este rol: aquellos individuos que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas (sustentados en algún tipo de legitimación). Naturalmente, si traemos a colación un

colectivo o una organización será más fácil ubicar estos actores (formal o informalmente). Pero si llevamos a cabo este ejercicio de manera más exhaustiva y traemos a nuestra mente la mayor parte de las acciones colectivas, incluso aquellas que pueden hallarse dentro de nuestras cotidianidades (sean rurales o urbanas), igualmente es posible ubicar a una persona o grupo de personas (que en mayor o menor medida) juegan este papel, o sea, individuos que conducen, motivan, persuaden y marcan pautas; sostenidos, por las distintas formas de legitimidad (reglas, tradiciones o el carisma). Así, desde acciones colectivas como pueden ser los grupos de interés, pasando por asociaciones y organizaciones, encontraremos estos liderazgos (incluidos los movimientos sociales), pues como escribía Freeman: “En la reunión de cualquier grupo, quien quiera que tenga un ojo avizor y una oreja atenta puede darse cuenta de quién influye sobre quién” (Freeman, 1973, p.3).

Pensar las relaciones de liderazgo, como un juego de contrapesos, nos ayuda a resaltar las dinámicas entre líderes y bases, alejándonos de dinámicas de mando-obediencia, y permitiéndonos enfocarnos, en aquellas relaciones que se aproximan a procesos de acercamiento, negociación e intercambio. Esta idea de contrapesos, nos puede ayudar a entender organizaciones como la Unión de Pueblos de Morelos, pero también puede servir para acercarnos a otro tipo de colectividades, aquellas donde los liderazgos por ejemplo son informales (sin una estructura legal detrás de ellos), pues también ahí se estarían desplegando diversas estrategias entre sus integrantes. Sobre esto último, pensemos quizás en una alianza, una red o incluso un movimiento conformado por distintas organizaciones de productores; en estos casos, ciertamente los liderazgos serán menos visibles (al no ser formales), pero no por ello dejan de estar presentes, pues del mismo modo, es posible identificar a una persona o un grupo de personas que desempeñan este papel. Por nombrar algún ejemplo, se puede mencionar la Campaña Sin Maíz No Hay País (CSMNHP), una alianza de asociaciones de productores y organizaciones no gubernamentales, surgida en el 2008 en el contexto de la última etapa de apertura del Tratado de Libre Comercio (donde se eliminaban los aranceles a productos como Maíz, frijol, azúcar y leche en polvo). Cabe destacar, que aunque la

CSMNHP desarrolló internamente una marcada estructura horizontal (plural y participativa), es posible ubicar en diferentes momentos de su trayectoria, organizaciones que internamente desempeñaban un papel más protagónico que otras, así como la existencia de un grupo impulsor que delineaba el rumbo de las acciones (Cobo, 2014). Esto da muestra, de que efectivamente se pueden desarrollar esquemas organizativos sumamente participativos, pero no por ello dejan de existir una persona o grupo de personas que conduzcan, motiven, persuadan y marquen pautas. Adicionalmente, las tensiones en este tipo de colectividades (alianzas o redes), se estarían desarrollando inclusive entre dirigentes (todos con capacidades aún más similares); una dinámica que apuntaría a delinear un *líder entre líderes*.

Ahora bien, este esquema de juego de contrapesos también podría ser útil (en ciertas circunstancias), incluso en aquellas colectividades con marcadas estructuras verticales-autoritarias. Para ello pensemos en un dirigente, que usa como principal recurso-capital su legitimación (sustentada en su historia y/o capacidades), para ganar un mayor control y dominación sobre los integrantes de una organización; además, de que usa las estructuras organizativas, administrativas y legales de su organización para este mismo propósito. No obstante, bajo este mismo escenario, estaría su contraparte, o sea, los demás integrantes de esta organización (las bases), quienes a su vez podrían a jugar a su favor y de manera estratégica, los recursos-capitales que tengan a su alcance, el primero de ellos, su mayor número evidentemente, o incluso podrían echar mano de las estructuras legales y organizativas para iniciar un cambio de dirigente. Una muestra de lo anterior, es cuando se dice que las bases rebasaron a las dirigencias o estuvieron a punto de hacerlo. A este respecto y por mencionar sólo un ejemplo, se puede traer a colación las movilizaciones cañeras que se presentaron principios de este siglo en nuestro país (históricamente uno de los gremios más corporativizados); protestas locales y regionales que en algunos casos, no estaban siendo consideradas por parte de ciertos grupos dirigentes, pero que finalmente fueron secundadas dada la presión de las bases, pues de no haberlo hecho, los dirigentes hubieran sido depuestos (Singelmann, 2003).

Por último y vistas desde un plano completamente distinto, es importante destacar que las relaciones de liderazgo, han tomado un papel preponderante dentro de varios gobiernos a nivel mundial durante las últimas dos décadas (Urbinati, 2020). Acotando esto último a nuestra región, se puede mencionar las últimas experiencias latinoamericanas dentro de los llamados gobiernos progresistas, donde diversos autores han destacado el papel (los claroscuros) de liderazgos como el de Hugo Chávez en Venezuela, Lula da Silva en Brasil y Evo Morales en Bolivia (Lander, 2013; Ospina, 2013; Gómez, 2017). En nuestro país, la figura del actual presidente ha sido fundamental desde la campaña electoral hasta el momento actual, al grado que podríamos aventurarnos a decir que la relación del líder con algunos sectores de la sociedad, ha sido una pieza clave dentro de la autodenominada Cuarta Transformación. En el corto plazo, ya es posible atisbar cierto retraimiento político de parte de algunas organizaciones del sector rural frente al actual gobierno, por tal motivo, resulta fundamental profundizar en estas relaciones y su impacto en el mediano y largo plazo (Núñez, 2021); pues como bien señala Urbinati (2020), ante el resurgimiento de estos modelos de gobierno representativo (donde la relación entre el líder y el pueblo es vital), habrá que entender la forma en que este tipo de relaciones transforman a corto, mediano y largo plazo los procesos democráticos de cada país.

Bibliografía

Anaya, Alejandro, (2001), “El derecho de los pueblos indígenas a la autonomía política: fundamentos teóricos”, en Revista Chiapas, México, Era-IIEc.

Appendini, Kirsten, (1995), “La transformación de la vida económica, del campo mexicano”, en El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano, Coord., Prud’homme, México, Plaza y Valdés.

Argot, Flor, “El Impacto del agotamiento del modelo corporativo de la relación entre el Estado y las organizaciones campesinas en México. El caso de la Unión de Pueblos de Morelos, 1992-2000”, Tesis de Maestría, Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, México.

Bartra, Armando, (2005), “El movimiento campesino mexicano entre dos siglos”, en “Revista ALASRU”, México, Nueva Época.

Barreda, Andres, (2006), “Voces del agua. Privatización o gestión colectiva. Respuestas a la crisis capitalista del agua”, México, Itaca.

Bartra, Armando, (2012), “El movimiento campesino durante el segundo gobierno panista”, en Los nuevos herederos de Zapata, México, Secretaria de Trabajadores del campo, desarrollo rural y pueblos indios (PRD).

Bartra, Armando, (2014), “Haciendo milpa, diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas”, Coord. Cobo, Rosario y Paredes, Lorena, Editorial Itaca.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994), “Improving organizational effectiveness tough transformational leadership”, Thousand Oaks.

- Bellingeri, Marco, (2003), "Del agrarismo armado o a la guerra de los pobres: ensayos de la guerrilla rural en el México contemporáneo, 1940-1974", Casa Juan Pablos, México.
- Boaventura, de Sousa Santos (2001), "Los nuevos movimientos sociales", en Observatorio Social de América latina, Año N° 5, Buenos Aires: CLACSO, septiembre 2001.
- Bobbio, Norberto,(1986), "El futuro de la democracia", Fondo de Cultura Económica, México.
- Bobbio, Matteucci y Pasquino, (2005), "Diccionario de Política", decimocuarta edición, México, Siglo XXI.
- Burns, James M. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.
- C. de Grammont, (1989), "Jaramillo y las luchas campesina de Morelos", en Historia de la cuestión agraria mexicana, política estatal y conflictos agrarios, 1950-1970, coordinado por Julio Moguel, México, Siglo XXI.
- C. de Grammont, (1995), "Nuevos actores y formas de representación social, en el campo", en El impacto de las políticas de ajuste en el campo mexicano, México, Plaza y Valdez.
- C. de Grammont, (2001), "El Barzón: clase media, ciudadanía y democracia", IIS -Plaza y Valdez, México.
- C. de Grammont, Hubert y Mackinlay, Horacio (2006), "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006", en "Revista Mexicana de Sociología", México, Vol. 68, No.4.
- C. de Grammont, Hubert, (2008), "Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política", en "Revista el Cotidiano", México, No.147.

- Caballero, Emilio, (1985) "La Ley Federal de la Reforma Agraria: Nuevos cambios, viejas tendencias" en El Cotidiano, núm. 4, febrero-marzo, México.
- Calva, José, (2004), "La reforma estructural de la agricultura y la economía en México: resultados y alternativas a nueve años del TLCAN", en ¿El campo aguanta más? Schwetesiús; Gómez; Calva y Hernández coord., México, Universidad Autónoma de México.
- Calle, Angel, (2009), "Democracia en movimiento", en Revista Relaciones Internacionales, No. 12, octubre-2009, Universidad de Córdoba.
- Canabal Cristiani, Beatriz (1984), "Hoy luchamos por la tierra", México, UAM, Unidad Xochimilco.
- Cansino, César, (2004), El desafío democrático. La transformación del Estado en el México postautoritario. Centro de estudios de política comparada, México,. CCL-CNTE-10, Pleno Democrático, S/D, número especial.
- Carpizo, Jorge, (1978), "El presidencialismo mexicano", segunda edición, México, Siglo XXI editores.
- Cobo, Rosario (2014), "La campaña nacional sin maíz no hay país: alcances y desafíos de una red de redes en movimiento", Tesis de doctorado, Posgrado en desarrollo rural, UAM-Xoc.
- Córdova, Arnaldo, (1976), "La política de masas del cardenismo", segunda edición, Ediciones Era, México.
- Clemens, Elisabeth. y Debra Minkoff (2004), "Beyond the Iron Law: Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research", en David A. Snow, Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi (eds.), The Blackwell Companion to Social Movements (pp. 155-170). Malden: Blackwell.

- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Dahl, Robert A. (1991), *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*, CONACULTA /Alianza Editorial, México.
- Dahl, Robert, (1992), "La democracia y sus críticos", Barcelona, Paidós.
- De la Fuente, (2016), *Contra viento y marea: la pertinaz historia del movimiento campesino y las izquierdas*, México, Universidad Autónoma Chapingo.
- Delgado, Santiago (2004), "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis", *Revista Psicología Política*, N° 29, noviembre, 2004.
- Della Porta, Donatella y Mario Diani (2006), "Los movimientos sociales", Madrid, Universidad Complutense.
- Diamond, Larry, Linz Juan J. y Lipset, Seymour, (1989), "Democracy in developing countries: Latin America", Boulder, Colorado, L. Rienner Publisher.
- Flores Lua, Pare Luisa y Sarmiento Sergio (1988), "Las voces del campo: movimiento campesino y política agraria, 1976-1984", México, Siglo XXI.
- Freeman, J. (1973), "Tyranny of Structurelessness" en *Berkeley Journal of Sociology* N°17.
- García Linera, Álvaro (2008). *La potencia plebeya: acción colectiva e identidades indígenas, obreras y populares en Bolivia*. Buenos Aires: Prometeo y CLACSO.
- Gilly, Adolfo, (1982), "La Revolución interrumpida", decima séptima edición, ediciones El Caballito, México.
- Gómez, Juan Carlos (coord.) (2017), "Bolivia hoy: ¿Una democracia poscolonial o anticolonial?, seis estudios y una bibliografía seleccionada 1990-2016", Escaparate, Santiago de Chile.

González, Pablo, (1998), "La democracia en México", 22ª reimpresión, México, Ediciones Era.

Gordillo, Gustavo, (1988), "Campesinos al asalto del cielo", México, Siglo XXI.

Gordon, Sara, (2010), "Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva", en Luna, Matilde y Cristina, Puga, coords., Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

Hardy, Clarisa (1984), El Estado y los campesinos. La Confederación Nacional Campesina, CEESTEM, Editorial Nueva Imagen, México

Hernández, Luis, (1990) "Las convulsiones rurales" en El Cotidiano, año 07, núm. 34, marzo-abril, México.

Hernández, Luis, (1991) "Respuestas campesinas en la época del neoliberalismo" en El Cotidiano, año 07, núm. 39, enero-febrero, México.

Hersey, P., y Blanchard, K., (1969), "Life cycle theory of leadership. Training and development Journal, 23, 26-34.

Holloway, John, (2009), "Pensar a contrapelo: movimientos sociales y reflexión crítica", Compiladores, Holloway, John; Matamoros, Fernando y Tisheler, Sergio, editorial Bajo Tierra, BUAP, Puebla, México,

Huizer, Gerrit (1980), "El potencial revolucionario del campesinado en América Latina", 5ta edición, editorial Siglo XXI, México.

Labastida, Julio y López, Miguel (2004), "México: una transición prolongada (1988-1996-97)", en "Revista Mexicana de Sociología", México, Vol. 66, No. 4

Labourdette, Sergio y Scaricabarozzi, Rossana, (2010), "Hacia un nuevo concepto de liderazgo", en Revista Orientación y Sociedad, vol. 10.

Lander, Edgardo (2013), "Tensiones/contradicciones en torno al extractivismo en los procesos de cambio: Bolivia, Ecuador y Venezuela" en *Promesas en su laberinto*.

Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/ CEDLA/CIM, Quito.

Lewin, Kurt (1939), Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44, 868-897.

Likert, Rensis (1967), "The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill

Llambí, Luis, (1996), "Globalización y nueva ruralidad en América Latina: una agenda teórica y de investigación", en Lara, S. y Chauvet, M. (comp.) *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial. Vol. I. La Sociedad Rural Mexicana frente al Nuevo Milenio*, México, Plaza y Valdés.

Likphart, Arend, (2000), "Modelos de democracia, formas de gobierno, y resultados en 36 países, Ariel.

Mackinlay, Horacio, (2011), "Las relaciones sociales corporativas en el sector rural: 1994-200, en *Revista Artículos y Ensayos de Sociología Rural*, No. 12, julio-diciembre, 2011, Universidad Autónoma Chapingo.

Martínez, Cristina, (1987), "Política agrícola", en Retchkiman, Kirk, Benjamin, coord., "Política económica y subdesarrollo en México, una actualización", México, UNAM, Porrúa.

Martínez, Estela, (1991), "Organización de productores y movimiento campesino", México, Siglo XXI.

Martínez, Estela, (1997), "Cambios en la Estructura Agraria y en la Participación Social y Política de los Campesinos", en *Estructuras Agrarias y Movimientos Campesinos en América Latina (1950-1990)*, Coord., Zamosc, Martínez, y Chiriboga, España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría Técnica.

- Medina, Luis, (1994), "Hacia el nuevo Estado. México, 1920-1994", primera edición, México, Fondo de Cultura Económica.
- Mestries, Francis, (2010), "La tercera vida del Barzón o la reconversión de una organización de deudores a una de productores", en Mestries, Francis (coord.), "Los excluidos de la modernidad rural: migrantes, jornaleros, indígenas y pequeños productores", México, UAM -Azcapotzalco, Ediciones Eón.
- Meyer, Lorenzo, (2000), "Los caciques: ayer hoy ¿y mañana?", en Revista Letras Libres, No. 24, diciembre.
- Michels, Robert (1969), "Partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna", Buenos Aires, Amorrortu.
- Milan, Abelardo, (2007), "Orígenes y antecedentes del EZLN", en Revista Espacios Públicos, vol. 10, núm. 19, agosto.
- Moguel, Julio (1989), "La cuestión agraria en el periodo 1950-1970", en Moguel, Julio (coord.), "Política estatal y conflictos agrarios, 1950-1970", México, Centro de Estudios Históricos del Agrarismo en México, Siglo XXI.
- Moguel, Julio, (1992) "Reformas legislativas y luchas agrarias en el marco de la transición salinista" en El Cotidiano, año 08, núm. 50, septiembre-octubre, México.
- Modonessi, Massimo (2010), "Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política", Buenos Aires: CLACSO.
- Natal, Alejandro y Rojas, Daniel, (2014), "Liderazgo social", Universidad Autónoma Metropolitana, Ediciones Gernika.
- Natera, Antonio, (2001), "El liderazgo político en la sociedad democrática", en Revista de Estudios políticos, No. 118, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Núñez, Hugo, (2012), "Las organizaciones maoístas de los setentas, y su vinculación con las luchas populares: el caso del Seccional Ho Chi Minh", Tesis de Licenciatura, FCPyS-UNAM, México.

- Núñez, Hugo (2016), "Entre la autonomía política de las organizaciones rurales y el neocorporativismo: el caso de la Unión de Unidades de Riego del Valle de Tepeaca, UNORCA-Puebla", Tesis de maestría, FCPyS, UNAM.
- Núñez, Hugo (2020), "Las organizaciones rurales en tiempos de la 4T: ¿procesos de cooptación o el viejo dilema de las izquierdas mexicanas?", en Revista el Cotidiano, número 227, año 36, mayo-junio 2021, UAM-Azcapotzalco.
- Northouse, P. G. (2001), "Leadership. Theory and Practice", 2ª Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Offe, Claus (1988), "Partidos políticos y nuevos movimientos sociales", Sistema, Madrid.
- Oliver, Lucio, (2009), "El Estado ampliado en Brasil y México", UNAM-FCPyS, México.
- Ospina, Pablo, (2013), "Estamos haciendo mejor las cosas con el mismo modelo antes que cambiarlo" en *Promesas en su laberinto. Cambios y continuidades en los gobiernos progresistas de América Latina*, (Arze, Gómez, Ospina y Álvarez), IEE/ CEDLA/CIM, Quito.
- Prud'homme, (2010), "El sistema de Partidos", en Los grandes problemas de México, XIV, Instituciones y procesos políticos, Coord. Loaeza y Prud'homme, El Colegio de México.
- Rauber, Isabel (2015), "América Latina. Movimientos sociales y representación política", sexta edición, Fundación editorial: el perro y la rana, Venezuela, 2015.
- Revueltas, José, (1963). Ensayo sobre un proletariado sin cabeza, Ediciones Era, México.
- Rojas, Raúl, (2013), "Guía para realizar investigaciones sociales", novena edición, Plaza y Valdés, México.
- Rubio, Blanca, (1987), "Explotación rural y resistencia campesina en México", ERA, México.

- Rubio, Blanca, (1996), "Las organizaciones independientes en México: semblanza de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal", en *Neoliberalismo y organización social en el campo*, Coord., C. de Grammont, México, Plaza y Valdés.
- Rubio, Blanca, (2012), *Explotados y excluidos. Los campesinos latinoamericanos en la fase agroexportadora neoliberal*, Cuarta Edición, Plaza y Valdés, México. **Sartori**, Sartori, Giovanni,(1988), "Teoría de la democracia, 1", Editorial Alianza, España.
- Sartori, Giovanni (1992), *Partidos y sistemas de partidos. Marco para un análisis*, Vol. I, Alianza Editorial, Madrid.
- Sánchez, Armando, (2004), "Del movimiento ¡El campo no aguanta más! a las movilizaciones sociales en la cumbre de la OMC en Cancún. Dependencia o soberanía alimentaria: ésta es la cuestión... agraria", en *El Cotidiano*, núm. 124, marzo-abril, México.
- Singelmann, Peter (2003), "La transformación política de México y los gremios cañeros del PRI", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, Vol. 65, No.1.
- Shartle, Carrol (1956), *Executive performance and leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schmitter, Philippe C. (1992), "Neocorporativismo I: Mas allá del Estado y el Mercado", México, Alianza.
- Stogdill, Rallph (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Svampa, Maristella (2004), "Movimientos sociales y nuevas prácticas políticas en Argentina. Las organizaciones piqueteras", en *Revista Nómadas*, N° 20, Colombia, 2004.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1957), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March–April: 95-101.
- Ulloa Borneman, Alberto (2004), "Sendero de tinieblas", México, Ediciones Cal y Arena..

Urbinati, Nadia (2020), "Yo, el pueblo. Cómo el populismo transforma a la democracia", México, INE/Grano de Sal.

Vroom, V. y Yetton P. (1973), "Leadership and decision-making. Pittsburg, University, Pittsburg Press.

Wolf, Eric, (1973), "Las luchas campesinas en el siglo XX", editores Siglo XXI, México.

Zermeño, Sergio (1978), "México: una democracia utópica: el movimiento estudiantil del 68", México, Siglo XXI.

Zibechi, Raul (1999), "La mirada horizontal: movimientos sociales y emancipación", Occupy Oakland. New Brunswick: Rutgers University Press.