

Evaluación de la primera etapa del proyecto de Desarrollo Integral para el Ejido de Buenavista, en el estado de Tabasco*

[Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XI, núm. 2, 1981, pp. 129-138]

José Teodilo Guzmán
Centro de Estudios Educativos

I. INTRODUCCIÓN

A un año de haberse iniciado el proyecto Buenavista el Centro de Estudios Educativos ha decidido suspender sus actividades directas vinculadas con el ejido del mismo nombre, quedando sin embargo, vivo su compromiso de asesoría y apoyo técnico a los pasantes del Colegio Superior de Agricultura Tropical que deseen continuar trabajando en esa zona, cuando las circunstancias lo requieran.

La intención de este reporte evaluativo es tratar de dar una respuesta coherente a dos tipos de interrogantes:

Uno: qué factores influyeron para romper, en un momento dado, el dinamismo de la primera etapa del proyecto —la preparación del cambio— que pretendía realizar el equipo de trabajo, con la comunidad de Buenavista, Municipio de Macuspana, Tabasco.

Dos: qué fue lo que se hizo, desde la perspectiva de los objetivos educativos

del proyecto; qué se logró y por qué; qué se malogró y por qué.

Sin duda, obtendremos algunas lecciones y conclusiones para el futuro de la educación campesina vinculada con problemas de desarrollo, cuya intención sea similar a la que pretendimos para Buenavista.

II. FACTORES QUE INFLUYERON PARA TRUNCAR EL PROCESO DE LA PRIMERA ETAPA

La interpretación que presentamos respecto al primer punto, la hacemos a partir de dos intencionalidades distintas y contrapuestas entre sí dialécticamente, y por consiguiente, de dos tipos de acción e interacción en la comunidad de Buenavista.

* La primera parte de este trabajo fue publicada en el volumen XI, número 1 (invierno de 1981) de esta revista.

La primera intencionalidad, que involucra a un conjunto de agencias y agentes gubernamentales, y que por cuestión de brevedad denominaremos El Estado, la situaremos dentro del contexto, de la siguiente manera:

A partir de la expropiación de más de dos terceras partes del ejido Buenavista para la construcción y operación de una planta de Cementos Apasco, S.A. (ver: Proyecto de Desarrollo Integral para el Ejido de Buenavista, C.E.E., mimeo, junio de 1980, pp. 6-10), el Estado decide utilizar la parte restante del ejido no afectada para iniciar un núcleo de desarrollo urbano, que dé servicio a la región circunvecina, donde se ubican la fábrica y varios poblados del municipio de Macuspana.

La realización de este proyecto requería, desde luego, presentarlo a los campe-

sinos y a la opinión pública como un proyecto de inversión por medio del cual se optimizarían los recursos de los ejidatarios (tierras, ganado y fondo de indemnización) y se complementarían con aportaciones del gobierno federal. Recuérdese que el plan inicial del proyecto de inversión, que fue elaborado por el PIDER a petición de la SRA, incluía, además de la construcción de un nuevo poblado, el desarrollo de una zona de servicios, tales como gasolinería, hotel, trailer-park, restaurante, comercios, etc. Posteriormente, a raíz de las críticas que se hicieron, tanto de parte nuestra como de algunos funcionarios de la Dirección de Organización Ejidal de la SRA, se modificó el plan superficialmente y se incluyeron algunas actividades agropecuarias, como puede observarse en el cuadro siguiente:

Propuesta de planes de inversión SRA-PIDER 16 de marzo de 1980

Concepto	Fondos ejido	Fondos fed.	Total
Actividades agropecuarias	\$ 3 835 000	\$ 3 869 000	\$ 7 704 000
Vivienda	\$ 26 250 000	\$ 8 806 000	\$ 35 056 000
Productivo(*)	\$ 23 000 000		\$ 23 000 000
Central de maquinaria	\$ 3 000 000		\$ 3 000 000
2 camiones de volteo	\$ 1 000 000		\$ 1 000 000
2 camiones urbanos	\$ 1 000 000		\$ 1 000 000
1 camioneta ejidal	\$ 200 000		\$ 200 000
Obras de apoyo		\$ 24 000 000	\$ 24 000 000
Capital de trabajo	\$ 11 715 000		\$ 11 715 000
Total	\$70 000 000	\$36 675 000	\$ 106 675 000

(*) El proyecto "productivo" consistiría en la construcción de una zona hotelera, con gasolinería, taller mecánico, zona comercial y una terminal camionera.

Como puede colegirse del cuadro anterior, esta planificación responde a las necesidades de desarrollo urbano-industrial y a las políticas del gobierno del estado de Tabasco, previas o concomitantes con la expropiación de Buenavista. Es evidente que el desa-

rollo de PEMEX, la construcción de viviendas y la urgencia de nuevos asentamientos humanos, necesitan que se incrementen en grandes proporciones la producción de cemento y de otros materiales de construcción. Hace falta, también, desde la óptica del desarrollo

urbano-industrial de toda la zona del Sureste, descongestionar los centros urbanos ya saturados, y establecer centros regionales de servicios en función de las nuevas industrias que empiezan a proliferar en la zona. Así se entiende también la insistencia del Estado por ubicar el nuevo poblado de Buenavista cerca de la fábrica de cemento, próxima a una carretera que entronca con la federal Villahermosa-Escárcega, y que permitirá el fácil acceso a otros ejidos colindantes (ver Sinopsis: Octubre-Diciembre 79).

Desde el momento en que se les presentó a los ejidatarios el plan de inversiones, ellos lo rechazaron por considerar que no satisfacía sus deseos de trabajar en lo que ellos conocen: la agricultura y la ganadería. Presentían, además, que los fondos comunes del ejido se escaparían poco a poco del control de la comunidad y que la ubicación de la nueva zona urbana propiciaría la desintegración del ejido y el modo de vida campesino (ver Sinopsis, Enero-Marzo 80).

Ante esta resistencia, el Estado se olvidó del "proyecto productivo", aun cuando siguió insistiendo y presionando, a base incluso de estudios técnicos apresurados y poco confiables (por ejemplo, el de la contaminación, que no fue tal, sino un simple estudio de vientos dominantes), en que la ubicación de la zona urbana debía hacerse en los terrenos del ejido, próximos a la fábrica.

¿Cómo interpretar estos hechos dentro de un marco de referencia socio-político? No cabe duda de que existe una relación estrecha entre el modelo de desarrollo adoptado por el Estado mexicano y las políticas de desarrollo a nivel regional o local, que adopta empíricamente el mismo Estado. Como ya es sabido, la política de desarrollo de este país se ha orientado hacia el sector moderno de la economía, se ha preocupado más por la producción de bienes suntuarios y por brindar apoyo al gran

capital, y se ha opuesto tenazmente a cualquier intento de organización autogestiva, principalmente en el sector campesino, cuando éste se vincula con organismos que están fuera del control político del sistema imperante.

Desde este punto de partida, e independientemente de los valores sociales proclamados en el discurso legal y político del régimen, la planeación del desarrollo rural elabora sus objetivos y sus estrategias de acción desde el exterior de las comunidades y de los grupos de promotores. Los componentes del programa provienen, fundamentalmente, de las cabezas de los expertos situados en el escalón más alto de la jerarquía tecnoburocrática, y se comunican a los promotores locales en forma de órdenes, las cuales deben cumplirse en función del plan preestablecido, mas no en función de las necesidades sociales y familiares de los campesinos. Dentro de este contexto, no es de extrañar que los funcionarios menores tengan prisa por llevar acabo los objetivos del programa, sean ineficaces para realizar la investigación técnica de apoyo, confundan y dividan a la población, reúnan a la gente sin respetar sus horarios de trabajo, y manipulen la información para desvirtuar las demandas reales del pueblo.

La intencionalidad y, por consiguiente, la finalidad del Estado, en el caso de Buenavista, iban a contraponerse y a interactuar dentro de límites muy estrechos, con la intencionalidad, la finalidad y los objetivos educativos y sociales del equipo de trabajo del Centro de Estudios Educativos.

III. EL PROYECTO DEL CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS: FINALIDAD, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

La interpretación que hacemos del trabajo desarrollado por el equipo que acom-

pañó a la comunidad de Buenavista, es a partir de tres dimensiones:

- a) El horizonte de la finalidad última que persiguen los proyectos de investigación-acción del Centro de Estudios Educativos;
- b) Los objetivos del Proyecto Buenavista; y
- c) La realización concreta e histórica de esa finalidad y de estos objetivos en el caso del ejido.

Desde un principio, el equipo de trabajo estableció con suficiente claridad, la finalidad, los objetivos y la estrategia del proyecto que se intentaba desarrollar.

A) La finalidad del proyecto

Con base en la experiencia y en los resultados de la investigación realizada por el CEE, principalmente del papel que juega la educación en relación con los problemas del campesino mexicano, la finalidad que orientó al proyecto era y sigue siendo que los campesinos se organicen eficientemente para conseguir la autogestión de sus medios de producción, así como de la producción y del intercambio comercial de sus productos. De esta manera se les transferirá poder económico y político para interactuar con otros sectores de la economía y vertebrar sus acciones con las de otros ejidos y núcleos agrarios, para que éstos intenten algo similar.

B) Los objetivos del proyecto

En la formación del proyecto pueden distinguirse dos tipos de objetivos:

- 1) Económico-políticos, en cuanto se pretende la organización eficiente del núcleo ejidal para la producción en común; en proyectos agropecuarios acordes con los intereses y necesidades de los campesinos. Al mismo tiempo, se pretende que los

campesinos se percaten del poder que tienen en cuanto a organización ejidal, para ejercer sus derechos y tomar decisiones propias. Estos objetivos incluyen, como apoyo necesario, los de capacitación técnica. Psicosociales, en cuanto que se persigue la socialización para el desarrollo de valores sociales, necesariamente vinculados con los anteriores, tales como: la auto-confianza, la identificación de propósitos, la capacidad de negociación y la racionalidad política (ver: Proyecto de Desarrollo Integral para el Ejido de Buenavista, subproyecto de Educación, CEE, 1980).

C) La estrategia

La estrategia, como se habla planeado, consistiría, durante la primera etapa del proceso de cambio, en acompañar a los campesinos de Buenavista en una reflexión conscientizadora de su problemática, y en la búsqueda y elección de sus propias soluciones. Éstas se reforzarían y se apoyarían a través de la educación, la capacitación y la organización, de tal manera que su realización fuera económicamente viable y socialmente generadora de nuevos valores, que consolidaran la propia organización política.

IV. LIMITACIONES EN LA EJECUCIÓN CONCRETA DE LA FINALIDAD, LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA, DURANTE LA PRIMERA ETAPA

Consideramos que en ningún momento el equipo de trabajo dejó de lado la finalidad, los objetivos y la estrategia planteados aunque probablemente hubo fallas en la ejecución de las tácticas, debido a factores internos y externos.

En primer lugar, no fue posible obtener la participación de la directiva del

ejido en la investigación, debido a que la mayoría de los representantes de la comunidad se hallan trabajando en APASCO. Esto no obstante, algunos ejidatarios colaboraron en el estudio topográfico y en el agro-ecológico. El estudio socioeconómico sirvió para que aflorara un poco la preocupación sobre ciertos problemas fundamentales; por ejemplo, la ubicación de la zona urbana, el trabajo colectivo y la pugna entre las dos secciones del ejido.

En segundo lugar, la comunidad nunca adquirió una visión adecuada de la problemática global, debido a dos factores: las condiciones climáticas adversas durante el invierno, que impedían la convocación de la gente para la reflexión en común y la falta de tiempo del equipo, que estaba ocupado luchando por pequeñas reivindicaciones que planteaba la gente, y al mismo tiempo realizando los estudios de diagnóstico de la comunidad que se habían propuesto a la asamblea ejidal, desde el 27 de enero.

Además de esto, el equipo de trabajo apenas empezaba a constituirse como tal, y algunas fricciones con la dirección del CICODET impidieron también que hubiera una coordinación eficiente en las acciones.

Finalmente, las mismas condiciones de infraestructura de servicios, que hacen más accesible la comunicación con los habitantes de la primera sección, propiciaron que la interacción del equipo fuera más constante e intensa con la primera sección y proporcionalmente escasa con la segunda.

En tercer lugar, la socialización de los resultados de la investigación y la discusión de alternativas de solución a la problemática del ejido, tuvo que acelerarse debido principalmente a que la Delegación Agraria del Estado de Tabasco, junto con el PIDER, intentaron de diversas maneras forzar la resolución de la asamblea en favor de un plan de

inversiones del monto de la indemnización, sin que mediara para ello un estudio serio y congruente con los intereses y necesidades del ejido.

Por esta razón, la táctica que consideramos más conveniente en ese momento, fue la de proponer una alternativa de proyectos productivos y una alternativa de construcción de poblado, frente a las proposiciones y presiones de la Reforma Agraria.

Obviamente, la información de la investigación, las conclusiones y la discusión de éstas con la gente del ejido, fueron poco profundas.

Dentro del plan original se había propuesto formar grupos de discusión, de acuerdo a horarios de trabajo, durante los meses de marzo y abril, antes de presentar siquiera los perfiles de los proyectos productivos, ya que éstos debían nacer precisamente de las reuniones y de la reflexión con los ejidatarios.

Nuestra apreciación ahora es que, al haber dedicado prácticamente toda la atención a la elaboración del paquete de estudios y proyectos, por un lado; y por otro, a las negociaciones con las autoridades del FIDEIFONAFE y de la SRA, descuidamos la educación para la participación y aglutinación de los diferentes grupos de intereses dentro del ejido.

Este periodo de trabajo del equipo se cierra el 18 de mayo, cuando las autoridades de la SRA presionan a la asamblea para que acepte la ubicación de la zona urbana en la segunda sección, y tergiversan a su favor los acuerdos tomados en México, D. F., el 30 de abril, entre ellos y los arquitectos del CICODET. Así empieza el desplome de la confianza de la primera sección en los arquitectos del CICODET.

A partir de este momento empieza a generarse una crisis de desconfianza ante una mayoría de la primera sección, sin contar claramente con el apoyo de

la segunda. A raíz de estos hechos, la maledicencia cunde, ahoga los brotes incipientes de organización y genera sospechas de que el equipo de trabajo se ha coludido con la SRA y con el FLDEIFONAFE. Y así culmina la crisis en el rechazo abierto del ejido a los arquitectos del CICODET a finales de junio.

Posteriormente se inicia un nuevo periodo de recuperación de la confianza de la comunidad en el equipo de trabajo. Esta labor culmina en la aceptación de los proyectos productivos que presentó el equipo a la asamblea ejidal el 27 de julio. El 7 de agosto, una comisión del ejido presenta como propios esos proyectos a la SRA.

Esta aceptación y aprobación de "nuestros proyectos" por parte de la asamblea se hizo más en función de las personas que lo proponían (gente buena, honrada, con presencia constante en la comunidad, etc.), que en función de la bondad de los proyectos en sí, con sus implicaciones técnicas y su posible repercusión socio-política.

Los campesinos "nos creyeron" y "nos apoyaron" para que gestionáramos estos proyectos, porque pensaban que iban a satisfacer su necesidad inmediata de trabajar con sus recursos y a obtener mejores ingresos. A esta percepción colaboró quizá la lentitud de la SRA para presentarles una salida fácil de trabajo a través del proyecto de construcción del poblado.

Ahora bien, a medida que iba transcurriendo el tiempo sin que la SRA aprobara la inversión del capital en los proyectos que los campesinos habían propuesto con la ayuda de sus asesores; a medida que se acrecentaba el temor de que el PLDER retirara su ayuda para construir la zona urbana, y, sobre todo, a medida que el núcleo ejidal percibía que el equipo de trabajo carecía de apoyo político para hacer efectivos los proyec-

tos, empezó a desmoronarse la confianza en los mismos, quedando latente y un tanto disminuida la confianza en los asesores.

La designación del nuevo comisariado ejidal contribuyó también, sin duda, a la configuración de la situación presente, ya que su política resultó ser bastante pasiva y medrosa en su relación con la SRA, con APASCO y con cualquiera que deseara interactuar con la comunidad.

Finalmente, la táctica ensayada a últimas fechas por el equipo, de aglutinar a un grupo de ejidatarios para iniciar algunas actividades pecuarias en vista de la falta de trabajo, no dio resultado. En primer lugar, porque los proyectos pecuarios en pequeña escala no son viables económicamente, dado el costo elevado que implicaría la compra y el transporte de insumos. Y en segundo lugar, porque la SRA se comprometió a emplear la mano de obra ociosa en los trabajos preparatorios de desmonte para la construcción del poblado, a principios de noviembre.

En conclusión, podemos afirmar que:

- a) La finalidad, los objetivos y la estrategia planteada para desarrollar el proyecto Buenavista, han sido correctos.
- b) La táctica de enfocar la batería hacia la elaboración y aceptación de proyectos agropecuarios concretos, aun cuando distrajo nuestra atención de los objetivos psicosociales, encajaba dentro del proceso de congruencia con las premisas educativas del proyecto. Efectivamente, aun cuando no se trataba prioritariamente de que los campesinos se organizaran para trabajar en determinados módulos de producción agropecuaria, era conveniente plantear alternativas específicas de trabajo, pues de otra manera hubiera sido muy difícil educar para la autogestión. Asimismo,

como ya se indicó anteriormente, las presiones externas influyeron para que el equipo de trabajo concentrara sus esfuerzos en la elaboración de proyectos agropecuarios.

- c) Aun cuando en el diagnóstico socioeconómico se había detectado el problema persistente de la desunión entre las dos secciones del ejido, el equipo de trabajo dio por supuesto que la aglutinación lograda en torno a los módulos de producción empezaría a hacer transitable el camino de la unión, para llegar posteriormente a metas comunes. Al mismo tiempo, sobreestimamos el apoyo logístico del CEE para modificar la correlación de fuerzas a través del diálogo con algunos funcionarios mayores de la SRA. Así, continuamos gestionando la aprobación de los proyectos agropecuarios sin haber involucrado suficientemente a los campesinos en la práctica de la autogestión, de manera que ellos defendieran organizadamente lo que espontáneamente habían decidido en Asamblea.
- d) La práctica de la educación popular para la autogestión requería, como una condición de factibilidad, la formación de un equipo de trabajo estable y con experiencia previa en este tipo de tareas. Al fallar esta condición, tampoco pudo lograrse la cohesión interna del equipo ni la aprehensión de los valores de la praxis educativa que trascendieran la simple eficiencia técnica.
- e) No obstante estas limitaciones, el acompañamiento a la comunidad de Buenavista logró ciertos avances significativos en el terreno de la educación popular:
- En primer lugar, los ejidatarios dejaron de ser testigos mudos de las decisiones que otros tomaban por ellos y empezaron a exigir a los funcionarios del gobierno información adecuada y precisa para comprender bien el objeto de las votaciones (esta reacción del ejido fue tildada por algunos representantes de instituciones oficiales, de necesidad, falta de visión de la realidad y sujeción a “intereses extraños”).
- f) En segundo lugar, los campesinos aprendieron a detectar las intenciones de los técnicos y funcionarios de la SRA, y a exigirles congruencia entre lo que prometían y lo que decían que habían realizado en favor del ejido.
- g) En tercer lugar, la comunidad aprendió en carne propia que la distribución de los recursos destinados al campo por el gobierno federal están sujetos al grado de obediencia y sumisión que demuestren los ejidatarios a los planes preestablecidos por el mismo gobierno.
- h) Finalmente, no sería justo afirmar que la comunidad haya perdido completamente la confianza en la bondad de nuestros esfuerzos, sino que el grupo más afín al equipo de trabajo consideró que era sumamente difícil reconstruir la cohesión social de la comunidad.
- i) En suma, concomitantemente con nuestros errores tácticos, la organización incipiente para la producción autogestiva se malogró debido principalmente a tres factores:
- i) La desunión persistente entre las dos secciones en que se hallaba dividido el ejido desde hace mucho tiempo, avivada por la forma en que se procedió a elegir la zona urbana.
- ii) La falta de apoyo político de parte del FIDEIFONAFE y de la SRA para hacer efectivos los proyectos productivos, emanados de la voluntad de los ejidatarios con la asesoría del CEE y del Colegio Superior de Agricultura Tropical.

- iii) La prioridad que se le ha dado a la construcción del nuevo poblado, que desaglutinó la incipiente organización para la producción agropecuaria, y que ocupó casi toda la mano de obra no empleada en Apasco, a sabiendas de que si no se aceptaba este plan de trabajo, se corría el riesgo de perder los fondos ejidales y de caer nuevamente en el forcejeo inútil con las instituciones oficiales.

V. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EJIDATARIOS

A) Tenencia de la tierra:

Después de la expropiación, los ejidatarios no afectados quedaron en posesión de 560-02-58 Has., de las cuales correspondían a cada uno 9-50-00 Has. Durante el tercer trimestre de 1980, la asamblea ejidal propuso —como condición para iniciar los trabajos de la zona urbana y los proyectos agropecuarios— que las parcelas individuales pasaran a ser de uso comunal, para lo cual se solicitó a la SRA y al FIDEIFONAFE, que indemnizaran los bienes distintos a la tierra, con recursos del fondo del mismo ejido.

A fines de septiembre, el FIDEIFONAFE pagó la indemnización de los bienes distintos a la tierra a los no afectados (un poco más de \$ 6 millones). Hubo algunas inconformidades, porque algunos ejidatarios esperaban que se les indemnizaran hasta los arbustos silvestres que crecen en los potreros. No obstante que la asamblea ejidal había nombrado una comisión para realizar el recuento de los bienes distintos, la subdelegada de organización ejidal de la entidad insinuó que el equipo de trabajo había tenido la culpa de esas irregularidades, puesto que había ayudado al Comisariado en el recuento. En realidad, lo único que

hizo el equipo de trabajo fue colaborar en la transcripción mecanográfica de las listas.

B) Productividad agropecuaria:

La estructura productiva, que antes de la expropiación era de tipo tradicional, se deterioró posteriormente. La única actividad que ha subsistido en forma precaria es la ganadería extensiva, en pequeña escala y con técnicas tradicionales.

La mayoría de las parcelas y potreros se hallan descuidados, pues al haberse convertido en tierras comunales, sin que la SRA haya determinado el uso que se les dará, los ejidatarios carecen de incentivos para cuidar de tierras ociosas cuyo uso individual ya no les corresponde. Si la SRA hubiese aprobado al menos uno de los módulos de producción pecuaria presentados en agosto por el ejido, se habrían dado los primeros pasos para incrementar no sólo la producción sino la capacitación técnica y la educación en el trabajo (*Cfr.* Proyecto Agropecuario, en Proyecto de Desarrollo Integral para el Ejido de Buenavista, *op. cit.* pp. 54 y ss.).

Desafortunadamente para los ejidatarios, el recelo y la desconfianza junto con la inflexibilidad política, hicieron abortar lo que hubiese sido el comienzo de un proyecto piloto de organización autogestiva para la producción agropecuaria.

Objetivamente, se habían podido combinar algunos factores necesarios para un desarrollo autogestivo de la producción ejidal: insumos suficientes, recursos propios, asistencia técnica cualificada, asesoría educativa y un consenso inicial para empezar a trabajar con propósitos concretos y manifiestos. Faltó, sin embargo, el apoyo de las autoridades agrarias y abundó la desconfianza de las mismas en los asesores técnicos del Colegio Superior de Agricultura Tropical.

C) Composición actual de la fuerza de trabajo

Este estado de cosas ha traído como consecuencia que más de la tercera parte de los ejidatarios haya buscado empleo en la construcción de la planta de Cementos Apasco. Estos trabajadores, una vez que se termine la etapa de la construcción, tendrán derecho a ser empleados en la operación de la fábrica, como lo estipula la Ley Federal de Reforma Agraria y los acuerdos con Apasco. Esta posibilidad, sin embargo, estará sujeta a los vaivenes de la política sindical y a la conveniencia de la empresa.

Del resto de la fuerza de trabajo, alrededor de 50 ejidatarios se han empleado temporalmente en la construcción del nuevo poblado. Esta fuente eventual de trabajo y de ingresos les durará, a lo más, un año. Las personas de edad avanzada, las mujeres y los que tienen algo de ganado, no han podido o no han querido emplearse en la construcción de la zona urbana, sino que continúan dedicados a sus actividades tradicionales. Algunos ganaderos estaban pensando incluso en vender sus hatos y comprar algunas parcelas en otra parte.

Como puede comprenderse, esta situación ha influido en la desintegración de intereses económicos, expectativas de trabajo y relaciones interpersonales. De esta manera, el tiempo ha empezado a correr en contra de cualquier esfuerzo de organización para la producción agropecuaria, no obstante que el ejido tiene en su haber más de \$40 millones para inversiones productivas en el campo.

D) Organización social

Resulta obvio, por todos los factores ya descritos, que la organización ejidal se ha deteriorado. ¿Qué objeto tiene ya asistir a las asambleas, opinar y propo-

ner algunas soluciones a la problemática común, si al fin y al cabo la autoridad impone su parecer y el modo de hacer las cosas? Por eso resulta más cómodo no discutir más, aceptar pasivamente las decisiones de la autoridad y buscar cierta mejoría del ingreso familiar individual. 'De lo perdido, lo que aparezca es bueno' El ejido se desmembró y se perdieron las tierras. Quién sabe si pueda recuperarse el capital de la indemnización. Probablemente se construyan viviendas para todos los ejidatarios, pero vivir en ellas es otra cosa; pudieran rentarlas o irse a otra parte. Quizá sus hijos encuentren empleo en PEMEX o en Apasco.

Al mismo tiempo que se deteriora la cohesión comunitaria, la gente trata de encontrar algunos satisfactores materiales a sus frustraciones. Los pocos excedentes que obtienen en Apasco o derivados de los intereses del fondo común, se despilfarran en el consumo de alcohol, de diversiones y de enseres innecesarios. De este modo, el ejido de Buenavista se proletariza y, en vez de producir con sus propios recursos, se unce al carro de la sociedad de consumo.

VI. ALGUNAS LECCIONES PARA EL FUTURO

No obstante nuestra afirmación y convencimiento de que la finalidad, los objetivos y la estrategia del proyecto estuvieron bien planteados, consideramos que cometimos algunos errores serios en la ejecución de las tácticas.

En primer lugar, no identificamos sino tardíamente, una contradicción secundaria, pero muy importante, dentro de la coyuntura local: la diferencia acentuada de opiniones y la polarización de expectativas respecto a la ubicación de la zona urbana.

El equipo de trabajo, aunque identificó como vital y conflictivo este problema,

lo manejó utilizando una táctica equivocada. No se trataba efectivamente de sensibilizar y concientizar a la población sobre la conveniencia o no conveniencia de aprobar una u otra alternativa desde el punto de vista técnico, sino desde una perspectiva social y antropológica. No se trataba, por lo tanto, de dar prioridad en ese momento a los estudios topográficos, ecológicos y arquitectónicos, sino de lograr la mínima unión de voluntades de todos los ejidatarios para enfrentarse solidariamente a un problema que era de todos. Habría que haber logrado, entonces, la convivencia y confluencia de grupos e intereses dispersos, que en forma representativa se abocaran a la solución de esa problemática.

No obstante que los campesinos entendieron someramente la necesidad de emprender estudios de carácter técnico, y que incluso colaboraron en ellos, nun-

ca creyeron que los datos técnicos sirvieran para modificar sus convicciones preestablecidas.

En segundo lugar, no logramos resolver satisfactoriamente, dentro del mismo equipo de trabajo, dos problemas persistentes desde el inicio de nuestras actividades: uno, el consenso pleno en la estrategia y en las tácticas, y dos, la adecuación de los recursos humanos para la implementación de los objetivos psicosociales.

En tercer lugar, hubo fallas en las alianzas tácticas. Por un lado, nos enfrentamos demasiado temprano con algunos funcionarios del Estado, dentro de límites muy estrechos de convergencia en las acciones inmediatas con la comunidad, y, por otro, trabajamos muy débilmente en la formación de cuadros que apoyaran con plena convicción los objetivos de desarrollo autogestivo.