

# Un diagnóstico participativo de grupos y organizaciones campesinas en México: conclusiones a partir del estudio de ocho casos

*Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XIX, núm. 1, pp. 65-87

**Graciela Arriaga Pérez**  
**Gloria Carmona de Alva**  
**Anastasio García Casas**  
**Luis Herros Torres**  
**Araceli Mingo Caballero**  
**Sylvia Schmelkes**

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación es uno de los resultados de dos años de trabajo, en los que tres instituciones —Comité Promotor de Investigaciones para el desarrollo Rural (COPIDER), Centro de Estudios Educativos (CEE) y Centros de Estudios sobre la Universidad (CESU) / Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)— participaron con el objetivo de diseñar y poner a prueba una metodología de autoevaluación y planeación que pudiera ser de utilidad a distintos tipos de grupos y organizaciones campesinas.

El proyecto incluyó un intenso trabajo de campo realizado con ocho grupos u organizaciones campesinas de distinto nivel, antigüedad y sector de la población rural que lo integra. Cada uno de estos grupos fue visitado por el equipo en tres ocasiones: las dos primeras con la finalidad de conocerlo y ubicar su trayectoria, su situación actual y su problemática fundamental, la última con el propósito de realizar un ejercicio de autoevaluación y planeación con el grupo y a la vez de poner a prueba la metodología diseñada. El proyecto también requirió un trabajo de gabinete, que se realizó en forma de taller permanente, en el cual se establecieron las herramientas teóricas y metodológicas fundamentales para el trabajo, se analizaron los casos de grupos y organizaciones visitadas, se diseñó y afino la metodología propuesta y se elaboró la guía para la autoevaluación de grupos y organizaciones campesinas.

Uno de los frutos del trabajo de campo, realizado en el espacio del taller permanente ya mencionado, fue un análisis cruzado de los casos estudiados. Este producto es el que presentamos a continuación.

## II. BREVE RESEÑA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

Los criterios que orientaron la selección de los casos que serían estudiados y con los cuales se trabajaría para lograr los objetivos del estudio, buscaban la representatividad de los siguientes tipos de grupos u organizaciones campesinas:

- Organizaciones de distinto nivel (grupos dentro de comunidades, organizaciones comunitarias, organizaciones regionales de segundo nivel).
- Organizaciones de distinta composición (ejidatarios, mujeres, avecindados indígenas, pequeños propietarios, etcétera).

Por otra parte, la realización del proyecto exigía la selección de organizaciones con las cuales existiera un trabajo previo que facilitara la entrada del equipo, así como de organizaciones que no mostraran resistencia al desarrollo participativo de un trabajo como el que proponíamos.

El universo de donde fueron seleccionados los casos estuvo constituido por el conjunto de organizaciones que el COPIDER ha apoyado con su programa de crédito a la palabra campesina. Esto se hizo con el fin de aprovechar el proyecto para conocer con mayor profundidad los efectos y dificultades del crédito a campesinos organizados.

Después de las primeras dos visitas a cada organización (para realizar el diagnóstico), se elaboró un documento por caso que integraba los aspectos descriptivos recogidos en estas visitas, así como el análisis realizado colectivamente con base en esta información. Los elementos contemplados en estos documentos fueron los siguientes:

- Definición de los momentos y de las áreas a considerar (económica, política, organizativa, ideológica y educativa) e identificación de los indicadores básicos. Los momentos y algunos de los aspectos contemplados dentro de éstos son los siguientes:
  - a) Surgimiento de la organización: propósitos con los que nace el grupo, su estructura interna, coyuntura en la que surge, agentes externos que apoyan su surgimiento, recursos con los que contaba, vinculaciones iniciales con otros grupos o instituciones y problemas enfrentados en este momento.
  - b) Proyectos y luchas que han dado vida a la organización a lo largo de su historia y que han definido su trayectoria, obstáculos y facilitadores que se presentaron en cada una de estas acciones, logros y fracasos, y los impactos internos y externos, fruto de esas luchas o proyectos.
  - c) Situación actual (diagnóstico situacional): sustentado en el análisis de la trayectoria que ha tenido la organización desde su surgimiento, se ubica el momento actual que vive ésta.
  - d) Perspectivas de la organización con vistas al futuro inmediato y mediano: aspectos organizativos internos, proyectos, impactos posibles de los

mismos, agentes externos y su relación con el grupo, recursos disponibles y vinculaciones deseables.

Los momentos y los aspectos contemplados en el análisis de los casos llevaron a elaborar cuadros de doble entrada en los que se vació la información y los resultados del estudio de cada uno. Con base en este trabajo, el análisis con los grupos se hizo de la siguiente manera:

- Surgimiento: para el análisis de este momento se formaron subgrupos de trabajo en donde se discutían los aspectos referentes al mismo. Lo que se obtenía se ubicaba en un cuadro síntesis como el utilizado por nosotros. Posteriormente y a través de un sociodrama se establecía en plenaria “cómo estábamos antes”.
- Trayectoria: para orientar el análisis de las luchas y proyectos emprendidos por la organización se utilizó un cuadro con columnas donde se señalaban los aspectos por considerar en la discusión de lo que había sucedido en cada una de estas acciones. Esta se llevó a cabo en equipos y en función de la misma se iban llenando los cuadros. Una vez que éstos se completaban se pasaba a plenaria y ahí cada equipo explicaba por qué había llenado el cuadro de esa manera. La información vertida en el conjunto de los cuadros se utilizó para conducir la discusión del grupo.
- Perspectivas: en este caso se utilizó un diagrama de dos polos identificando debilidades y fortalezas; en el centro se ubicaba la organización y sus propósitos. Por equipos, los integrantes del grupo señalaban sus fuerzas y debilidades tal como ellos las percibían, y las anotaban en el diagrama mencionado. El resultado se discutía en plenario y se hacía el ejercicio de confrontar el contenido de este análisis con los propósitos del grupo, preguntando por las posibilidades de alcanzar los mismos, así como por lo que se tenía que hacer.

Esta forma de trabajo a la que se llamó devolución se concibió desde su diseño como algo flexible, pues se sabía que por las diferencias entre los grupos no podía ser aplicado de manera idéntica en cada uno de ellos.

Después de las primeras tres experiencias, en la primera parte de la reunión de autoevaluación, junto con el análisis del surgimiento del grupo, se introdujo el análisis de la situación actual de la organización, pues se observó la necesidad de incluirlo para comparar el momento actual del grupo con su surgimiento. Esto permitía una reflexión sobre la evolución del grupo desde su nacimiento hasta la situación que vivían. En este caso se utilizó también un cuadro, que permitía comparar el momento de inicio con su momento actual. Los aspectos que se consideraron fueron los siguientes: recursos, número de miembros, apoyos, los propósitos y los obstáculos y facilitadores para los mismos. Se trabajó en forma de grupos: cada uno llenaba los rubros en hojas que les eran proporcionadas. El conjunto se discutía en plenario.

Los estudios de caso, formulados a partir tanto de nuestras visitas como de los resultados de las sesiones de autoevaluación con los grupos, dieron pie al análisis cruzado de casos, que presentamos en este trabajo.

### **III. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS CASOS ESTUDIADOS**

Los casos de grupos y organizaciones campesinas aquí representados son todos de iniciativas de organización que han sobrevivido. Los casos de iniciativas tomadas por los propios campesinos o por promotores externos que no prosperaron o cuyo resultado organizativo tuvo una corta vida, sin duda existen, pero dados los criterios de selección del universo definidos en este proyecto, ninguno quedó incluido. Por tanto, este trabajo se refiere exclusivamente a organizaciones que han perdurado.

Por otra parte, estas organizaciones y grupos campesinos han surgido en contextos relativamente homogéneos. En todos los casos se trata de contextos ejidales o de pequeños propietarios, ubicados casi todos ellos en zonas temporeras, que organizan su estrategia productiva con cultivos destinados al autoconsumo y con algún cultivo de destino comercial. En síntesis, se trata de regiones de economía campesina. Esto obedece al hecho de que COPIDER así ha definido su universo de trabajo. Estamos conscientes de la existencia de organizaciones campesinas de importancia en contextos distintos a los anteriores; sin embargo, como no fueron estudiadas en este trabajo, las hipótesis conclusivas que se exponen a continuación son aplicables únicamente al universo campesino con las características ya señaladas.

#### **A. El surgimiento de las organizaciones y los grupos campesinos**

En todos los casos analizados, la presencia del promotor externo ha sido determinante del surgimiento de los grupos y organizaciones campesinas. La forma como este promotor externo —que proviene de instituciones oficiales, o de organismos no gubernamentales u opera en forma independiente— logra concretizar una iniciativa organizativa es de dos tipos. El primero se da cuando el promotor tiene la capacidad de hacer una propuesta de organización como respuesta a una necesidad claramente sentida y expresada por el grupo de campesinos en cuestión. El segundo se da cuando la propuesta de proyecto organizativo del promotor externo despierta entre los campesinos la conciencia de una necesidad real, pero no necesariamente percibida en forma homogénea como tal. Sin que exista una concordancia estricta, las iniciativas del primer tipo generalmente corresponden a promotores que no dependen de una institución del sector público. El segundo tipo de iniciativas se vincula más con los promotores de instituciones oficiales que promueven programas definidos desde fuera.

Lo anterior no significa que la presencia del promotor sea indispensable para la existencia de iniciativas organizativas por parte de los campesinos, pero un análisis de los intentos previos de organización por parte de los mis-

mos parece indicar que, sin la presencia del promotor, pueden darse luchas espontáneas y esporádicas, exitosas o no, pero que no se concretizan en un proyecto organizativo estable. Dicho de otra forma, estas iniciativas se parecen mucho a la organización campesina tradicional: no es visible, pero aparece como constante siempre que se presentan problemas que sólo pueden resolverse comunitariamente. El promotor parece añadir a esta organización tradicional campesina la capacidad de vida activa en los momentos de “latencia” de dichas organizaciones, y por tanto, la estabilidad y concretización de un proyecto de organización.

Otra constante de las organizaciones campesinas estudiadas es que su surgimiento se vincula, en todos los casos, con la solución de un problema económico: de producción, de consumo o de comercialización. Si bien el universo aquí representado podría estar previamente sesgado en este sentido, por el hecho de estar constituido por grupos y organizaciones campesinas que han recibido apoyo crediticio de COPIDER, esto no necesariamente implicaría que los grupos analizados hubieran surgido, inicialmente, en respuesta a una necesidad económica. Sin embargo, la información constata que en efecto es así, y la mera constatación de este hecho nos parece de especial relevancia. Lo anterior no significa que la organización se inicie con actividades de carácter estrictamente económico. Puede iniciar, por ejemplo, con una lucha de naturaleza política, pero cuando esto sucede es porque la lucha política exitosa es condición para resolver un problema económico (por ejemplo, actividades contra un cacique que tiene acaparadas las tierras por mecanismos de arrendamiento, o destitución de un presidente municipal que deriva beneficios de la relación con acaparadores del producto).

Por otra parte, el proyecto económico del grupo u organización parece ser condición sin la cual los grupos no tienen seguridad de permanencia. Si bien se da el caso de que el tipo de actividades del proyecto organizativo se amplíe a otras áreas distintas a la económica (educativa, política, etc.), el proyecto económico siempre subyace a la organización, y es lo que parece asegurar la continuidad y permanencia de la misma.

Este proyecto tuvo la oportunidad de conocer de cerca tanto a pequeños grupos de campesinos organizados como a grandes organizaciones campesinas (uniones de ejidos o de productores). Respecto a esto, es interesante constatar que estas grandes organizaciones no son el resultado de la fusión de pequeños grupos ya organizados, que en un determinado momento necesitan vincularse con organizaciones de segundo nivel. Las organizaciones campesinas grandes nacen grandes. Por otro lado, el análisis de los pequeños grupos de campesinos organizados no muestra una tendencia a crecer en dimensiones ni a fusionarse con otros grupos similares.

Cabe señalar que los grupos grandes que aquí estudiamos han partido de un proyecto económico fundamentado en la comercialización en común del cultivo comercial regional —café y jamaica—; en ambos casos se trata de productos cuyo mercado fundamental es monopólico u oligopólico. Dos

casos no permiten aventurar ninguna conclusión al respecto, pero sí parece interesante resaltar el hecho de que estas grandes organizaciones campesinas responden a una problemática económica común a nivel regional, y que se manifiesta en torno al procesamiento y comercialización del producto destinado al mercado. En ningún caso han surgido a partir de una problemática común de producción, consumo o servicios. Por el contrario, en los grupos más pequeños, la diversificación del tipo de proyecto económico inicial es claramente mayor (consumo, servicios, producción en común). Pero en las grandes organizaciones —dada la existencia de un gran proyecto económico común enfocado a la comercialización— los pequeños proyectos de otro tipo (producción en común de maíz, por ejemplo) cobran un significado especial. En otras palabras, las grandes organizaciones campesinas no podrían haber surgido más que en torno a un proyecto económico comercializador del producto regional. Sin embargo, pueden presentarse iniciativas de proyectos económicos de otro tipo que solucionen problemas comunes de otra naturaleza.

En síntesis, los grupos y organizaciones campesinas aquí analizados:

- Requieren la presencia de un promotor externo para surgir como organizaciones estables con proyecto.
- Surgen en respuesta a una necesidad económica.
- Las dimensiones iniciales determinan sus dimensiones futuras: los grupos grandes nacen grandes en respuesta a una problemática económica común a nivel regional (en los casos analizados, en torno a la comercialización del producto destinado a la venta); los grupos chicos, en cambio, muestran poca capacidad de crecer o de fusionarse con otros semejantes.

## **B. El papel del promotor en los grupos y organizaciones campesinas**

Hemos visto la importancia del promotor tanto para explicar el surgimiento de un grupo u organización relativamente estable, como para asegurar su permanencia más allá de los momentos importantes de la lucha campesina. Estas dos constataciones nos hablan de la dificultad de analizar las organizaciones campesinas sin tomar en cuenta esta variable que aparece con una fuerza de determinación mayor que el planteamiento inicial nos había hecho suponer.

La importancia del papel del promotor tanto en el surgimiento como en la vida misma del grupo u organización parece tener algunas fuentes de explicación en los siguientes fenómenos:

- El promotor representa a menudo el único vínculo entre la comunidad de campesinos y el mundo exterior. Como tal, entre muchas otras cosas, ofrece información que no está disponible al campesino por otras vías, o cuyo costo de acceso resulta demasiado alto. Esta información que brinda el promotor, abre a la percepción campesina un horizonte de alternativas más

amplio que el que da la información disponible a nivel de la comunidad. Un ejemplo muy claro de este hecho es la forma como COPIDER se ha vinculado con las organizaciones campesinas que reciben un apoyo. En todos los casos analizados —y en la mayoría de los que se cuenta con información al respecto— han sido los promotores quienes han informado a los campesinos de la existencia de la institución y de sus condiciones.

- Además de proporcionar información no disponible, el promotor parece cumplir la función de convertir un conocimiento experiencial y vivencial que todo campesino posee, en un conocimiento reflejo, objetivable, valorable y por tanto confrontable con conocimientos externos o novedosos. En ambos sentidos el promotor, aunque no lo haga en forma explícita, cumple una función que en lo fundamental es educativa (informal, por otra parte), sin la cual es difícil entender la constitución, la permanencia y la consolidación del fenómeno organizativo en el campo.

Ahora bien, como ya habíamos indicado al analizar el surgimiento de las organizaciones, los promotores difieren entre sí por una serie de factores, entre los cuales se encuentra la filiación institucional. Las instituciones del sector público, al funcionar por programas y al sectorizar la realidad rural, la fraccionan artificialmente, e imponen limitaciones a la actividad del promotor, que necesariamente tiene que actuar desde el programa y no desde los intereses fundamentales del grupo. A esta realidad hay que añadir la carga burocrática propia de este tipo de puestos públicos, que restan tiempo y atención al promotor de los problemas reales de los grupos.

A pesar de lo anterior, la filiación institucional no es una condición determinante del tipo de papel que juega el promotor. Dependiendo de otro conjunto de factores, que fundamentalmente desembocan en el grado de compromiso del individuo en cuestión respecto de los grupos de campesinos con quienes trabajan, el promotor puede escaparse de las limitaciones institucionales impuestas por la naturaleza del programa manejado. El caso extremo de esta realidad está dado por los promotores que utilizan el puesto institucional como medio de sobrevivencia para poder dedicarse a un trabajo comprometido con los campesinos.

La pregunta que inmediatamente surge al analizar esta realidad es la relativa al grado de dependencia que los grupos establecen con su promotor. Por los casos estudiados podemos decir, en términos generales, que esta dependencia es real, y que no existen indicaciones que permitan extrapolar una tendencia hacia una creciente autonomía de los grupos respecto del promotor. Sin embargo, existen tres excepciones interesantes a esta afirmación.

La primera está dada por un caso en el que el promotor depende de una institución oficial. La carga de trabajo administrativo, así como las dimensiones de la zona asignada han impedido que le otorgue suficiente atención al grupo. El grupo ha reaccionado independizándose del promotor.

La segunda y la tercera son parecidas. En ambos casos se trata de

desplazamientos de los promotores externos por campesinos oriundos del lugar pero que han tenido experiencia promocional externa, y algún tipo de vida urbana. Estos se han convertido en los promotores naturales de los grupos.

A este respecto interesa también hacer notar que la experiencia urbana de cualquier tipo parece dotar a los individuos participantes en una organización campesina de características que los distinguen de los demás y que los capacitan para actuar, ya sea como líderes naturales o como catalizadores de las inquietudes de los grupos. Estos son promotores naturales en potencia, cuya presencia se advierte en casi todos los grupos.

En síntesis respecto al promotor, puede decirse lo siguiente:

- Su papel es determinante en el surgimiento de los grupos y, en la mayoría de los casos, explica su permanencia. Es una variable fundamental para considerar si se quiere entender la presencia y el desarrollo de organizaciones campesinas.
- Existen claras limitaciones institucionales a la acción del promotor cuando éste trabaja en organismos oficiales. Es su grado de compromiso el que determina la medida en que un promotor individual puede superar dichas limitaciones.
- No existen indicaciones que permitan afirmar la existencia de una tendencia de autonomía creciente por parte de los grupos respecto del promotor o del grupo de promotores que asesoran a la mayoría de las organizaciones estudiadas. El papel educativo del promotor —es quien proporciona información ausente, permite hacer reflejo un conocimiento vivido y cataliza y encauza los intereses grupales— explica parcialmente la necesidad de su presencia en periodos prolongados.
- Los campesinos con experiencia promocional externa o con algún tipo de vivencia urbana parecen representar una posibilidad para suplir al promotor externo en algunas organizaciones, fundamentalmente las más pequeñas.

### **C. Los ciclos de lucha en las organizaciones campesinas**

Un planteamiento hipotético inicial del proyecto hacía referencia a la existencia de ciclos o etapas identificables en el proceso de toda organización campesina. El objetivo de proporcionar una herramienta de autoevaluación y planeación a las organizaciones campesinas implicaba poner a prueba dicha hipótesis, de manera tal que los ciclos evaluativos pudieran adecuarse al movimiento cíclico propio de las organizaciones campesinas.

El planteamiento teórico que fundamenta el concepto que aquí asumimos es desarrollado por Harry Cleaver en su libro *Una lectura política de El Capital*. Operativamente, hemos definido el concepto de ciclo o etapa como aquel conjunto identificable de actividades tendientes al logro de un determinado objetivo o grupo orgánico de objetivos que, al lograrse, o en caso



de no hacerlo al haberse dado las acciones conducentes, dan lugar a un replanteamiento de la acción futura del grupo. Dicho replanteamiento no necesariamente implica el planteamiento de objetivos diferentes a los anteriores, ni tampoco necesariamente define actividades distintas, aunque puede hacerlo y a menudo lo hace. Por otra parte, dicho replanteamiento no necesariamente se sucede en forma inmediata al término de las acciones conducentes al primer objetivo. Pero en todos los casos, el final de un ciclo se caracteriza por un descenso en la movilización hacia los objetivos previamente definidos (sea porque éstos se lograron o porque se agotaron las acciones capaces de permitirlo); por una evaluación, muchas veces tácita e individual, otras veces explícita y colectiva, de lo realizado y, en última instancia, por un replanteamiento y reconceptualización de la acción del grupo.

Una lectura de los casos que fueron objeto de estudio en este proyecto, nos permite constatar la existencia de ciclos o etapas en todas las organizaciones analizadas. Estas etapas, sin embargo, difieren mucho al interior de una organización y más aún entre organizaciones. En algunos casos, la frecuencia de los ciclos es corta y está determinada por el ciclo mismo del proyecto económico (ciclos agrícolas, tiempo de crecimiento de parvadas de pollo, etc.). En otros, el término y comienzo de un ciclo depende fundamentalmente de factores coyunturales: modificaciones en el precio del producto que se comercializa, por ejemplo. En otros más, el final de un ciclo se define por el logro de los objetivos iniciales. Existen también organizaciones en las que el término de los ciclos se define por la constatación del fracaso de las acciones conducentes al logro del objetivo planteado. Por último, existe una organización cuyo primer ciclo aún no parece haber terminado. En este caso, hipotetizamos su futuro cierre y el inicio de un nuevo ciclo.

Cuando los proyectos iniciales son exitosos, el tiempo que pasa entre el término de un ciclo y el inicio de uno nuevo parece ser corto. Cuando los proyectos iniciales fracasan, este plazo puede alargarse considerablemente y es necesario que se presente una coyuntura favorable para que se plantee el inicio de un nuevo ciclo. Coyunturas favorables son, por ejemplo, la agudización de contradicciones económicas, la presencia más intensa del promotor, etc. El replanteamiento de objetivos, actividades, proyecto mismo, el propio proceso evaluativo, el aprovechamiento de coyunturas favorables internas o externas al grupo, parecen más difíciles de plantear al inicio de un ciclo de lucha que cuando éste se está cerrando o cuando el grupo se encuentra en el valle de la onda cíclica.

Los momentos de cierre o de valle parecen claves para el logro de objetivos ideológicos y organizativos importantes. Dada la importancia que representa el logro de los objetivos propuestos, así como la constatación de que éstos son los que permiten la movilización colectiva hacia una meta y por tanto la vida de la organización, estos momentos parecen ser aprovechables para diversificar los objetivos del grupo: para intensificar un proceso de toma de conciencia de la existencia de objetivos adicionales al propiamente económico, que deben también ser valorados y provocar, al igual que los otros,

procesos de movilización hacia su logro. De la misma manera, parecen ser los momentos clave para, en lo posible, abrir nuevas alternativas de acción para el logro de los mismos objetivos que el grupo se plantea. El conocimiento de un camino previo y el temor a lo desconocido, en ocasiones impone limitaciones a la acción futura de los grupos, que prefieren recorrer el camino transitado a aventurarse por nuevos caminos que, aunque parezcan más promisorios, no han sido experimentos. Por último dichos momentos de la vida de las organizaciones son los ideales para ir construyendo el proyecto organizativo propiamente dicho. Encontramos que en muchos grupos el proyecto económico se equipara a la organización, y la misma se concibe como un instrumento para el logro del proyecto. El reconocimiento de la organización misma como proyecto, con objetivos que trascienden los propiamente económicos, aunque los incluyan y los supongan, debe irse logrando mediante un proceso educativo explícito que se monte favorablemente en el ciclo organizativo.

En síntesis, el concepto de ciclo o etapa parece ser no sólo una herramienta que contribuye a la comprensión del fenómeno organizativo campesino, sino también un instrumental de consecuencias prácticas para el fortalecimiento organizativo mismo.

## **D. Crecimiento de los grupos y organizaciones**

### *1. Crecimiento económico*

El supuesto de partida de este análisis es que la capacidad de acumulación no debe entenderse como sinónimo de éxito de una organización campesina; ni siquiera como una condición necesaria para el mismo. Sin embargo, lo incluimos aquí porque nos parece que el fenómeno contrario —la descapitalización de un proyecto económico de un grupo campesino— sí puede ser considerado como un indicador de deterioro y/o de agonía del grupo.

En efecto, más importante que la posibilidad real de capitalizar mediante un proyecto económico determinado, es su capacidad para responder a los verdaderos intereses de los grupos campesinos. En este sentido, un indicador más adecuado, pero también mucho más difícil de evaluar, es el relativo al *impacto* del proyecto económico en sí sobre sus integrantes y su contexto inmediato. En este sentido, de un proyecto económico se esperaría la capacidad de responder en forma progresiva y tangible a las necesidades reales de sus integrantes.

Considerando lo anterior, podemos afirmar que existen proyectos económicos que en su mismo diseño disponen limitaciones serias a la posibilidad si no de acumular y de capitalizar, sí de crecimiento real del grupo. Tal es el caso de los proyectos pensados conforme a una lógica capitalista e impuestos sobre la lógica de producción campesina. Ejemplos claros de estos proyectos son las granjas de pollos, las granjas de cerdos y las maquiladoras de ropa. Por su naturaleza, estos proyectos nacen pequeños y agrupan a subconjuntos de campesinos dentro de las comunidades. Como tales, no tienen posibilidades de crecer (en todo caso, pueden multiplicarse, aunque

la experiencia también indica que si esto llega a suceder, los grupos no se vinculan). Tienden a proletarizar la mano de obra campesina, aunque el proyecto sea de un grupo, pues requieren cierta especialización y dedicación de tiempos exclusivos, aunque éstos puedan rotarse. En general dependen de un mercado externo acaparado y, por ser pequeños los grupos, terminan por adecuarse a sus condiciones. Proyectos similares, pero montados sobre la propia lógica campesina, pueden ser diseñados de forma tal que permitan la incorporación al grupo de un número más representativo de campesinos, de manera que estén orientados a satisfacer fundamentalmente las necesidades de autoconsumo y el mercado local o regional del producto.

Existen organizaciones campesinas que han optado claramente por la estrategia de crecer en lugar de capitalizar. Tal es el caso del grupo de mujeres que manejan una tortilladora. Ellas han preferido hacer crecer la tortilladora para dar el servicio a un número mayor de mujeres, aunque no formen parte del grupo, que distribuirse las utilidades de un proyecto más pequeño y fortalecerse en tanto grupo hacia adentro. Al analizar la evolución económica de un determinado grupo hay otro elemento para considerar: el destino de las utilidades.

Por otra parte, a partir de la lectura de los casos puede constatarse que, en ocasiones, los proyectos que implican la adquisición de bienes duraderos (terrenos, construcciones, maquinaria) imponen también limitaciones al crecimiento del grupo. En general dichos bienes se obtienen con una combinación de recursos externos con recursos o trabajo aportados por los miembros iniciales del grupo. Son estos miembros, que han realizado fuertes inversiones de dinero y/o trabajo, los primeros en oponerse a que el grupo se amplíe, pues resulta imposible que los nuevos miembros aporten en un momento distinto una inversión similar.

Sin embargo, la capacidad de aprovechar adecuadamente un proyecto económico, depende mucho del grado de madurez de la organización. Así, por ejemplo, las organizaciones de segundo nivel y de gran envergadura —con cierto grado de madurez organizativa— logran optimizar los pequeños apoyos que les permiten diversificar sus objetivos y actividades y resolver problemas adicionales de sus miembros. Es interesante notar que, en estos casos, lo importante no es el grado en que el proyecto económico logra capitalizarse, sino la manera en que éste responde, aunque sea mínimamente, a las necesidades del grupo.

El contexto en el que opera el grupo campesino también parece relacionarse estrechamente con la capacidad de acumulación que puede alcanzar un proyecto económico determinado. En este sentido, uno de los factores que más inciden sobre la acumulación es el grado en que los miembros del grupo tienen resuelto el problema del consumo familiar. Cuando esto sucede, el proyecto tiene la posibilidad de derivar en actividades que le añaden valor al producto y que permiten retener los excedentes: embodegarlo para esperar mejores precios en el mercado, o transformarlo. Sin embargo, cuando el grupo se encuentra presionado por las necesidades del consumo

cotidiano, el producto debe comercializarse en el mercado lo más pronto posible o destinarse directamente al autoconsumo, aunque esto implique pérdidas o haga imposible la capitalización.

Otros factores que influyen en la capitalización de un proyecto económico campesino son los apoyos externos y la capacidad de la organización para negociar con el exterior. Desde luego, la situación global de crisis económica, de inflación acelerada y de alto costo del dinero afectan claramente la capacidad de acumulación de todas las organizaciones campesinas, en especial de las más débiles.

## *2. Crecimiento numérico de los grupos*

De la misma manera que el criterio de acumulación no puede considerarse aisladamente de otro tipo de criterios de valoración respecto a la fortaleza de una organización campesina, tampoco el mero criterio numérico respecto a las dimensiones del grupo y a su evolución basta para juzgar su fuerza y su potencial. No obstante, la evolución en cuanto al número de miembros de una organización debe incluirse como un indicador, entre muchos otros, para obtener una visión global del estado de las organizaciones campesinas.

Un grupo que nace muy pequeño, como un subconjunto poco representativo de los campesinos de una comunidad determinada, y que muestra una incapacidad para crecer, corre el peligro de "elitizarse" respecto a su medio y de generar y hacer crecer las diferencias entre los miembros del grupo y los demás integrantes de la comunidad. En los casos analizados, existen varios que nacieron en estas condiciones: se constituyeron, desde un principio, con unos cuantos miembros de la comunidad. En todos ellos es una constante el desgranamiento del grupo con el paso del tiempo, hasta llegar a un momento en que su número se estabiliza, pero siempre acaban siendo más pequeños que cuando empezaron.

Sin embargo, en estos casos hay un factor de diferenciación muy importante. Dentro de estos grupos existen algunos que claramente se plantean objetivos hacia adentro: lo importante es que ellos, en tanto grupo, salgan adelante. Tal es el caso de los campesinos que se han organizado en torno a una granja de pollos, de las mujeres que han organizado un grupo de costura, de los productores que han construido juntos un beneficio de café. Aquí, sin duda, intervienen factores que ya mencionamos en el apartado anterior, relativos a las limitaciones de crecimiento impuestas por el propio diseño del proyecto económico.

Sin embargo, hay otros grupos que, aunque pequeños y a pesar de haber sufrido también un proceso de desgranamiento, se plantean con claridad objetivos que trascienden los límites del beneficio exclusivo de sus miembros. Tal es el caso de las mujeres organizadas en torno a una tortilladora, que han decidido ofrecer el servicio al mayor número posible de mujeres, incluso de fuera de la comunidad; de la cooperativa de consumo que se ha planteado crecer en número de beneficiarios; del conjunto de campesinos organizados en torno a lo que podría considerarse un grupo movili-

dor, cuya finalidad es promover proyectos de beneficio comunitario. En estos casos el mero indicador de crecimiento numérico resulta insuficiente, y es necesario entender el concepto de crecimiento con mayor amplitud.

En el caso de las organizaciones grandes, tenemos representadas dos situaciones distintas para el tema que nos ocupa. En un primer caso, tenemos a una organización en pleno proceso de crecimiento numérico pero que ha crecido también en diversificación de metas y objetivos explícitos. La organización nace grande (de segundo nivel) y tiende a crecer. En el otro caso este último fenómeno se repite: la organización nace grande y también tiende a crecer. Pero la diversificación de sus objetivos es menor, y en su seno se encuentran presentes intereses fuertes y claramente divergentes que se traducen en una lucha de poder. Lo anterior conduce a que la organización se enfrente al grave riesgo, real en el momento, no de desgranarse, sino de escindirse o desintegrarse totalmente cuando su objetivo fundamental (la comercialización de la jamaica) no pueda lograrse en condiciones más ventajosas.

### *3. El crecimiento político*

Entendemos por crecimiento político de un grupo u organización campesina la capacidad demostrada en aspectos tales como convocatoria, negociación, vinculación, así como la capacidad de afectar las estructuras locales o regionales de poder económico y político.

Desde esta óptica, diríamos que únicamente dos de los casos analizados han mostrado una capacidad de crecimiento: una de ellas a nivel regional; otra a nivel local. Las otras organizaciones campesinas no han logrado mostrar indicadores de crecimiento en este sentido. Detrás de este fenómeno encontramos indiscutiblemente la orientación ideológica del promotor, y parece ser que no basta que el promotor conciba su actividad como orientada explícitamente en el sentido de aumentar la capacidad del grupo de negociar con el exterior, de vincularse con otras organizaciones, de enfrentarse con las estructuras de poder que actúan en contra de los intereses campesinos. La organización de los jamaqueros cuenta con un promotor de dichas características, pero es necesario que éste tenga la claridad suficiente para no provocar una polarización demasiado marcada entre las dirigencias de la organización y sus bases. El trabajo promocional que se reduce a la formación de cuadros, aunque esté orientado políticamente, no sólo no permite sino frustra la posibilidad de crecimiento político de la organización.

### *4. Crecimiento ideológico*

Hemos considerado tres indicadores que le dan contenido al crecimiento ideológico de una organización campesina: la identidad como grupo, la capacidad de concebir un proyecto a largo o mediano plazos, y la adquisición de una conciencia en tanto clase campesina.

Existen, desde esta perspectiva, grupos que no han logrado trascender ni su proyecto ni al grupo mismo; éstos serían los que parecen no haber crecido ideológicamente. Hay, por otra parte, grupos que han transitado de los proyectos internos y de corto plazo a la búsqueda de un proceso organizativo de plazos más largos y con objetivos hacia afuera de la organización. Por último, existen grupos cuyo surgimiento vino a representar la posibilidad de la manifestación concreta de un crecimiento ideológico previo de sus miembros, o bien cuyo surgimiento no puede explicarse si esto no hubiera existido. La organización ha representado, en estos casos, la posibilidad de seguir creciendo en lo ideológico, pero sobre una base diferente de cero.

En los grupos del segundo y tercer tipo, que han mostrado un crecimiento ideológico palpable, identificamos los siguientes factores que lo han facilitado:

- La presencia de conflictos o confrontaciones. Implican la organización de una lucha y al mismo tiempo la intención explícita de un cambio que trasciende las modificaciones que pueden provenir de un proyecto específico.
- Las oportunidades de vinculación con otras organizaciones, sean éstas regionales o externas. En este sentido, la vinculación más útil es la funcional: cuando existe la posibilidad de una articulación con finalidades específicas, que sería mucho más difícil de alcanzar desde las organizaciones aisladas. Pero incluso el sólo conocimiento de la existencia de otras experiencias organizativas campesinas, representa un factor, que facilitó el crecimiento ideológico.

Dos observaciones adicionales acerca del crecimiento ideológico que resultan relevantes:

- El crecimiento ideológico no está en función del tiempo de vida de un grupo u organización campesina, sino más bien de la presencia de condiciones, provocadas o no, que lo hacen posible.
- En toda organización existen desniveles claros en el grado de conciencia entre sus miembros. Esto parece ser algo necesario en toda organización. Sin embargo, el crecimiento ideológico debe darse en todos los niveles —aunque no sea realista esperar una homogeneización de dicho crecimiento— y debe asegurar la posibilidad de rotación en los cargos directivos con relativa frecuencia. Esto impide la constitución de nuevos “caciques” al interior de las organizaciones y la polarización entre dirigencias y bases, y aumenta las posibilidades de un crecimiento ideológico de la organización.

##### *5. Crecimiento organizativo*

Entendemos por crecimiento organizativo la capacidad de un grupo de campesinos de plantearse como objetivo expreso consolidar la organiza-

ción; la diversificación de objetivos y actividades, incluyendo otros de naturaleza no estrictamente económica; la tendencia hacia la desconcentración de la dirección y de las actividades comunes; la creciente rotación en los cargos; la capacidad de comprender la necesidad de cierta especialización al interior de la organización, pero a la vez de ejercer control sobre ella; la capacidad creciente de autonomía demostrada respecto a los asesores externos.

En este sentido, encontramos que en una primera instancia sólo en dos de los grupos analizados se expresa como necesidad la consolidación organizativa. Sin embargo, durante el ejercicio de autoevaluación con los grupos, prácticamente todos lo mencionan. Respecto a los otros indicadores de crecimiento organizativo, observamos que ninguno de los grupos u organizaciones con las que trabajamos tiene un avance paralelo en todos los indicadores. La más avanzada en este sentido es la organización de los cafetaleros, que es de segundo nivel. El punto más débil de las organizaciones respecto a este indicador de crecimiento es el de autonomía tanto de las dirigencias como, más notablemente, del promotor. En general, puede decirse que las organizaciones y grupos analizados se encuentran lejos de mostrar una tendencia clara de crecimiento organizativo.

## *6. Crecimiento en aprendizaje*

Es necesario comenzar este apartado diciendo que este es el indicador de crecimiento más consistentemente presente en los grupos y organizaciones estudiadas, lo cual nos conduce a afirmar que el proceso de conformación y consolidación de un grupo u organización campesina es verdaderamente un proceso educativo.

Sin embargo, existen entre ellas diferencias importantes de grado. Así, encontramos que no en todas se hace reflejo el acto de aprendizaje: se aprende, pero no se es consciente de que se aprende en forma automática. También encontramos diferencias importantes de ritmo: no todos los grupos logran potenciar el proceso de aprendizaje a la misma velocidad o frecuencia .

Puede también afirmarse que es necesario hacer de la actividad organizativa una actividad explícitamente educativa para lograr optimizar su potencial de aprendizaje. Y en este terreno nuevamente nos vemos forzados a recurrir al promotor para explicarnos las diferencias. Los promotores que tienen claridad en este sentido logran mayores avances en aprendizajes de distinta naturaleza que aquellos que no la tienen. Importa resaltar que el proceso educativo propio de las organizaciones campesinas es en lo fundamental informal; las actividades más sistemáticas y explícitamente educativas de educación no formal cobran un sentido que no poseen en sí mismas. Uno de los secretos de una buena actividad promocional parece estar dada por la capacidad del promotor de hacer de la educación informal una activi-

dad explícita. Y esto debe complementarse con la capacidad del promotor de dejar en la organización el método que lo hace posible.

## **E. Problemas más importantes de los grupos y organizaciones**

En este apartado haremos referencia a los problemas fundamentales que aparecen como constantes entre los diversos grupos analizados.

Gran parte de los problemas a los que se enfrentan los grupos son, como se esperaba de antemano por hipótesis, de naturaleza fundamentalmente estructural. Es decir, son fenómenos que quedan fuera de la capacidad de control de los grupos y que fundamentalmente se refieren a la estructura económica y política externa y general que necesariamente los afecta. Entre los problemas de naturaleza estructural, que aquí sólo mencionamos, los más importantes son de carácter económico, y se traducen en dificultades para la comercialización del producto campesino y en la ausencia de fuentes accesibles de crédito para arrancar o atacar los cuellos de botella de los proyectos económicos propuestos.

Es importante señalar que intentamos caracterizar también los problemas estructurales de naturaleza política. En este sentido, resulta alentador observar que la represión no aparece como obstáculo estructural a la marcha cotidiana de los grupos y organizaciones campesinas. En una de las organizaciones incluidas en el proyecto, se presentaron hechos represivos en las luchas iniciales, que se centraron en torno a problemas de tenencia de la tierra. Sin embargo, al parecer, el proceso de consolidación de la organización, así como la diversificación de sus objetivos (comercialización en común), ha permitido evitar hechos represivos subsecuentes.

Es evidente que los problemas estructurales son determinantes en las posibilidades de permanencia y en el proceso de consolidación de los grupos y organizaciones. Sin embargo, tenemos aquí representados un conjunto de grupos que a pesar de dichos problemas, han logrado sobrevivir como tales, con un proyecto económico de menor o mayor envergadura. Por esta razón, centraremos nuestros análisis fundamentalmente en los problemas de los grupos y de los contextos inmediatos.

### *1. Problemas organizativos*

Hemos ya mencionado la necesidad de la presencia en el inicio de la organización de un agente externo. También indicamos que en la mayor parte de ellos (seis de los ocho grupos analizados), el promotor sigue siendo necesario y su presencia es la que permite explicar en gran medida la permanencia y estabilidad de los mismos. Por tanto, puede decirse que existe, en general, un problema de dependencia de los grupos respecto del agente externo, aunque en muchos casos la relación con el promotor es necesaria y benéfica.

Si bien lo anterior es cierto, en ningún caso nos encontramos con promotores que manejen la información y el saber como una fuente de poder, al menos no en forma explícita. No obstante, hay saberes que inadvertida-



mente se siguen conservando para sí, y que tienen que ver, más que con la información y el conocimiento propiamente dicho, con el manejo del método que estimula la reflexión, que conduce a la toma de decisiones discutidas en grupo, y que provoca la evaluación. Además, el promotor ofrece recursos externos o acceso a ellos; esto para los campesinos significa la posibilidad de emprender acciones que representen un paso adelante en la solución de sus problemas sentidos; abre alternativas para la solución de los problemas vividos en común, y proporciona un impulso a la actividad grupal sistemática para el logro de un objetivo. Esto produce como resultado un cambio observable y vivido por los integrantes del grupo y la organización, que en la conciencia del campesino se vincula con la presencia del promotor.

Esto es lo que hace que el promotor resulte imprescindible en dichos grupos, pues el manejo de esta metodología (más intuitiva que explícita) es la que permite que la organización se cuestione, se comprometa y transite por un proceso de consolidación orgánica ascendente.

Por otra parte, pudo constatarse también en la gran mayoría de los grupos (siete de ocho, aunque en grados diversos) un problema de concentración de cargos directivos y de actividades necesarias para el logro de los objetivos. Esto se traduce, y en algunos casos críticamente, en un proceso de desgaste de las personas en quien recae la responsabilidad y el trabajo o, alternativamente, entre quienes han tenido que soportar el liderazgo concentrado de una persona. Otra consecuencia es que se produce un proceso progresivo de separación, en algunas organizaciones, de la dirigencia respecto a las bases, lo cual conduce a dudar de la perseverancia organizativa.

## *2. Problemas económicos*

Más allá del problema estructural de la ausencia de fuentes accesibles de crédito, es necesario mencionar como problema económico —cuyas causas también son en ocasiones estructurales, pero en otras propias del grupo— la necesidad del recurso continuo al crédito externo para viabilizar o mantener un proyecto. En casos muy específicos (una de las organizaciones), los campesinos están ya en condiciones de acceder a las fuentes ordinarias de crédito, porque también tienen mayor capacidad de negociación con algunas organizaciones (BANRURAL, por ejemplo). En otros dos casos, los resultados del proyecto económico permiten la reproducción simple del grupo, pero no su reproducción ampliada, que se plantea como necesidad, ya sea para aumentar la envergadura del proyecto (y por tanto su capacidad de satisfacer las necesidades de los miembros), o para crecer en número de beneficiarios. Requieren de recursos externos, en buenas condiciones, para ampliarse. El resto de los grupos sigue necesitando el apoyo económico externo en condiciones favorables simplemente para sobrevivir. Esto significa que, al menos los grupos que caen en esta última categoría, no han mostrado la capacidad de plantear proyectos que se auto-

sostengan. Dada la constatación de la importancia del proyecto económico para darle sentido y permanencia a las organizaciones campesinas, este hecho resulta grave, y nos conduce a plantear la necesidad de profundizar en las condiciones económicas, organizativas y contextuales que viabilizan la reproducción ampliada de un proyecto económico campesino.

### *3. Problemas educativos*

Se constató la existencia de problemas ocasionados por la falta de suficientes conocimientos técnicos para el manejo del proyecto en cuestión en por lo menos tres de los grupos analizados. Los problemas debidos a este factor se presentan en dos casos: 1) cuando el proyecto está orientado a la producción de un producto típicamente campesino (pollos y cerdos), pero la escala y el esquema organizativo implícito resultan novedosos (los campesinos saben manejar animales en el traspatio); y 2) cuando el producto propuesto es novedoso para los campesinos. En todos los casos el resultado ha sido el fracaso económico del proyecto en cuestión. Las organizaciones que siguen manejando una producción conocida y a escalas conocidas, no presentan el problema en términos de fracaso; quizá, una mayor dosis de conocimientos técnicos podría aumentar los niveles de productividad. No está de más mencionar que el problema de la productividad no aparece entre las preocupaciones fundamentales de promotores ni de campesinos.

En el terreno de los conocimientos administrativos, su ausencia aparece como problema más constantemente entre los grupos. Aquí se observa una dependencia mayor respecto de los promotores, o de los miembros del grupo que se han especializado en su manejo. Por otra parte, en todos los casos se observa una dificultad para formular proyectos económicos. Dada la necesidad de los recursos externos tanto para echar a andar como para mantener un proyecto de esta naturaleza, esta dificultad también resulta grave. Los campesinos en general llevan poco control de sus procesos contables. Notan los problemas de pérdida cuando ya es demasiado tarde para resolverlos. De hacer las cuentas, invariablemente omiten contabilizar su propio trabajo. Se observa, sobre todo en algunos de los grupos, un claro descuido por parte de los promotores de los aspectos contables del proyecto: se advierte un sesgo más político-educativo en la actividad promocional que incluye un cierto desprecio —y consecuente descuido— del trabajo administrativo. Este descuido se refiere tanto a la preocupación de los promotores respecto a la marcha propiamente económica (de costo-beneficio) del proyecto como a la transmisión de conocimientos y habilidades administrativas y contables a los propios campesinos.

Por último, y en lo que respecta a los procesos de reflexión y evaluación como espacios fundamentales de la actividad educativa, es necesario resaltar que no existe el hábito de reflexión colectiva y de actividad autoevaluativa. Esta no es una necesidad sentida en ninguno de los grupos, ni podemos decir que pueda surgir espontáneamente. De los ocho grupos analizados, sólo dos de ellos reflexionan y se autoevalúan en forma sistemática. En

ambos casos, la iniciativa de hacerlo parte del promotor. Quizá ésta represente una de las principales funciones del promotor, y su descuido conduce a una ausencia de crecimiento organizativo.

Quisimos también detenernos en las características educativas de los dirigentes de los grupos y organizaciones analizadas. En términos generales, son personas que se han distinguido por su historia personal de lucha y servicio a la comunidad. Son personas con ascendencia moral entre los miembros del grupo, y con carisma. El manejo de su liderazgo ha de definirse así: como carismático y muy cargado de intuición. Su propio carisma impone limitaciones a su función educativa. Por ejemplo, en una reunión de reflexión o de toma de decisiones, tienden a dar su opinión antes de que los demás la emitan; el resultado es que los demás la avalan en forma casi automática. No manejan dinámicas adecuadas de grupo que estimulen la crítica y la participación. Evidentemente, en esto hay variaciones importantes de grado entre las organizaciones.

A pesar de lo anterior, el dirigente es quizá quien participa con mayor intensidad en un proceso de aprendizaje en su relación con el promotor: aprende a negociar con el exterior, a tramitar con instituciones externas; acumula información que aprende a usar al servicio de los fines de la organización. Al hacerlo, puede relevar al promotor de muchas funciones. La constante, sin embargo, es que este aprendizaje es siempre parcial. Esto mismo explica la prolongada dependencia de los grupos respecto al agente externo.

#### 4. Otros problemas

Del análisis realizado en los puntos anteriores, se derivan otra serie de problemas que aquí sólo recordamos, pues han sido ya analizados.

- Se observa como constante la dificultad de los grupos de diversificar sus objetivos, y en general de crecer en lo organizativo.
- El problema de la polarización entre dirigencias y base está presente en varios de los grupos observados, lo que trae como consecuencia la falta de cohesión real en el grupo.
- La necesidad de asegurar el consumo familiar entre los campesinos miembros de los grupos *limita su* participación cabal en los mismos. Esto mismo contribuye a explicar la dificultad de crecimiento económico de algunos de ellos.

#### F. Perspectivas

Aunque este apartado debería constituir uno de los centrales de este análisis, hemos encontrado serias dificultades para trazar las perspectivas de los grupos por varias razones:

- a) La primera de ellas se relaciona con las características de los grupos incluidos en la muestra. Por ejemplo, todos ellos son de reciente formación (1980 a la fecha). Sin embargo, no tenemos forma de saber si esto significa que la vida de los grupos campesinos es corta; que las organizaciones más antiguas ya no requieren el apoyo de COPIDER y por tanto hay un sesgo inicial de selección de los grupos que nos impide trazar trayectorias comunes; que el método de selección utilizado para el estudio no condujo a un conjunto representativo de casos; que como fenómeno social, la organización campesina es reciente y responde a necesidades cada vez más apremiantes. Al no poder ubicar la respuesta correcta (posiblemente la realidad sea una combinación de todas ellas), resulta demasiado aventurado hacer afirmaciones sobre el futuro de los grupos aquí analizados.
- b) La segunda razón proviene de la dificultad misma de las organizaciones campesinas de hablar de perspectivas. Esta dificultad obedece en parte a que no fuimos capaces, en el diseño de la metodología, de encontrar la forma más adecuada de propiciar reflexión y respuesta en torno a este apartado de "mirada a futuro" de los propios grupos. Pero también pone de manifiesto una ausencia real de visión de mediano y largo plazos en los grupos mismos. Con muy pocas excepciones, los campesinos organizados con quienes tuvimos oportunidad de trabajar en torno a este proyecto tienen una visión inmediateista de su organización.
- c) La tercera razón se refiere a una incógnita que no pudimos resolver en el desarrollo del proyecto. Esta incógnita gira en torno al grado real de dependencia que una organización campesina tiene sobre un proyecto económico exitoso. Parecen existir algunas indicaciones de que la agrupación organizada de campesinos satisface una serie de necesidades adicionales a las propiamente económicas que no se explicitan, pero que están presentes: la consolidación de un grupo de referencia, la necesidad de ocupación del ocio campesino en proyectos que brinden beneficios aunque sean marginales, la sensación de apoyo que se deriva de la existencia de un grupo estable, etc. Si fuera cierto que la organización campesina cobra sentido también porque satisface este tipo de necesidades, el mero criterio de capacidad de sobrevivencia económica resultaría insuficiente para trazar una trayectoria hipotética futura de un grupo.

A pesar de las razones anteriores, que indudablemente limitan nuestro análisis de perspectivas de las organizaciones, es posible, a partir de la información con la que contamos, al menos categorizar en abstracto las posibilidades de permanencia y crecimiento de oís grupos campesinos. Sin embargo, no nos atrevemos a ubicar a los grupos analizados en cada una de estas categorías. Estas son las siguientes:

- a) Grupos y organizaciones campesinas frágiles. En esta categoría caen aquellos grupos que difícilmente subsistirían si los problemas internos o

externos al mismo, que ya existen, se agudizaran. Carecen de la cohesión interna para enfrentarlos, o dependen a tal grado de las condiciones externas que, si éstas cambiaran, perderían el elemento que fundamentalmente las define.

- b) Grupos y organizaciones campesinas en supervivencia. En esta categoría ubicamos aquellos grupos y organizaciones que no han logrado ni se plantean alcanzar la reproducción ampliada de su proyecto económico y organizativo. El proyecto económico no produce excedentes, o los que produce son mínimos y se distribuyen. El grupo no puede, o no le interesa, crecer ni en número de miembros ni en número de beneficiarios. Se mantiene en el nivel de reproducción simple. Pueden inclusive redefinir el proyecto de manera que los proyectos productivos o de comercialización ahora manejados tengan perspectivas alentadoras.

#### **IV. AGENDA PARA LA INVESTIGACION: INTERROGANTES QUE SURGEN DEL PROYECTO**

El proyecto de autoevaluación y planeación de organizaciones campesinas nos han dejado como saldo una mayor comprensión de los problemas por los que atraviesan los grupos y organizaciones campesinas; una idea más clara de los tipos de grupos y de las categorías que deben ser tomadas en cuenta para su definición; una profundización inicial sobre los procesos de los grupos y organizaciones, y la posibilidad de caracterizar el papel del promotor y de explicar su necesaria presencia en dichos grupos.

Desde el punto de vista de los objetivos propios, el desarrollo del proyecto pudo constatar la necesidad de los grupos y organizaciones campesinas de contar con una metodología que les facilite la autoevaluación y que les permita planear con cierta capacidad de prever sus acciones futuras para que así dispongan realmente de su organización como un instrumento de lucha efectivo. Logró poner a prueba, al menos en forma parcial, una metodología orientada a estas finalidades, y plasmarla en una guía de autoevaluación, con base en la abstracción de la experiencia de campo con los ocho grupos y organizaciones.

Sin embargo, el proyecto también ha cumplido la función de abrir una serie de interrogantes que, o bien no pudieron ser respondidas por nosotros a lo largo del proyecto, o bien surgen como consecuencia de los hallazgos del mismo.

En este apartado, procuraremos sintetizar estas interrogantes, que nos parece deberían ser objeto de profundización en estudios posteriores.

##### **A. Interrogantes sobre el promotor y sus funciones**

Dada la importancia del promotor, constatada a lo largo del proyecto y respecto tanto al inicio como a la orientación que en definitiva adquiere el propio grupo u organización, nos parece que una línea importante de indagación futura se refiere al papel que deben jugar los agentes externos en la

promoción explícita de un proceso de creciente autonomía y autogestión de los grupos. Puede observarse que el promotor juega el papel de mediador entre la organización campesina y el Estado o en general el conjunto de organizaciones de la sociedad más amplia relacionadas o relacionables con el quehacer de la organización. Las interrogantes giran en torno a la forma en que se supera esta función de mediación, se logra el crecimiento autónomo de los grupos y se convierte la organización en un medio efectivo de lucha a partir de sus propios integrantes.

### **B. Interrogantes relativas a las condiciones de viabilidad de los proyectos económicos campesinos**

Este conjunto de interrogantes se refiere a la dificultad constatada de acumulación y reproducción ampliada en la mayor parte de los grupos aquí analizados, sobre todo los pequeños. Implica partir de indagar en torno a la función del proyecto económico en la organización campesina, y dentro de ello, del papel de un proyecto económico con posibilidad de crecimiento. Más allá de esto, se plantean interrogantes relativas a las condiciones que hacen posible, en diversos contextos y en grupos de diferentes dimensiones, la existencia de proyectos económicos viables desde el punto de vista tanto estrictamente económico como de impacto real entre sus integrantes y entre los demás miembros de la comunidad y/o de la región.

Más específicamente, dentro de este punto cabe resaltar la importancia de establecer las relaciones entre contexto y proyecto económico posible; entre el modelo del proyecto económico y las características propias de la economía campesina. ¿Es posible plantear proyectos regionales en contextos en los cuales no hay un producto comercial común?, ¿es cierto que los modelos tradicionalmente implementados como las granjas de pollos o de cerdos violentan la forma de producción campesina y tienen por tanto pocas probabilidades de éxito?, ¿existen modelos de proyectos económicos adaptados a las condiciones de producción y la economía campesina, o éstos deben responder a las condiciones específicas de cada grupo?

### **C. Interrogantes relativas al crecimiento organizativo de los grupos**

El estudio constata la dificultad sobre todo de los grupos pequeños de crecer en lo relativo a los indicadores considerados de crecimiento organizativo. Parece especialmente interesante indagar en torno a los procesos mediante los cuales una organización campesina logra diversificar sus objetivos; es decir, logra distinguir entre proyecto y lucha, y ubicar su organización como un medio que debe fortalecerse para optimizar su instrumentación en defensa de los intereses campesinos. Interesa también resolver preguntas relativas a las condiciones de la separación entre dirigencias y bases y a los procesos que pueden revertir esta realidad, que parece más bien reflejar una realidad global de la sociedad mexicana.

También en este caso es necesario profundizar sobre las condiciones que hacen posible que esto suceda y, de manera muy importante, sobre las implicaciones educativas de dichas condiciones. Esto sin duda tiene que hacer referencia a la influencia en el contexto, en los ámbitos tanto estructurales como coyunturales, y en términos tanto políticos como económicos. La investigación en torno a estos puntos debe ubicarse en el contexto más general del movimiento campesino, del modelo de desarrollo y del papel de la organización campesina en la afectación de ambos procesos.

Dentro de este conjunto de interrogantes debemos incluir las relativas a las funciones de las instituciones de servicio a las organizaciones campesinas, pues ellas sin duda se ubican como factores importantes entre las condiciones de viabilidad de los proyectos económicos de dichas organizaciones. En este contexto, es importante resaltar que los procesos educativos más efectivos en el contexto de la organización campesina son los informales, y que lo importante es llegar a identificar metodologías que permitan hacer de este aprendizaje informal un proceso intencionado.