

Apuntes y testimonios sobre
la operación del PROCEDE

Documento testimonial en el que se plasman los acontecimientos más significativos que se presentaron en torno a la meta de certificar 8 millones de hectáreas en 2005, haciendo énfasis en el capital humano, particularmente su disposición y respuesta para alcanzar el objetivo.

Palabras del Procurador Agrario

Extracto del mensaje que con motivo del cumplimiento de la meta del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares (PROCEDE) 2005, el 10 de febrero del presente año, el titular de la Procuraduría Agraria, Dr. Isaías Rivera Rodríguez, dirigió a la estructura territorial:

...Se estableció un compromiso específico con el señor Secretario de la Reforma Agraria, Lic. Florencio Salazar, y con el señor Presidente de la República, Vicente Fox, para cumplir en el año 2005 con ocho millones de hectáreas regularizadas, y concluir con el programa en el año 2006, al término de su administración.

Hemos rendido buenas cuentas, hemos cumplido la meta 2005 de ocho millones de hectáreas regularizadas, y así lo hemos informado.

El mérito que implica este esfuerzo descomunal no es más que atribuible a la estructura territorial, por consecuencia, es obligado expresarles a todos ustedes este reconocimiento.

Es obligado mencionar a los visitantes, a los abogados agrarios, a los residentes, a los jefes de departamento, al personal eventual que nos apoya, al personal administrativo, a los

* Director General de Apoyo al Ordenamiento de la Propiedad Rural de la Procuraduría Agraria.

mandos medios y superiores, subdelegados y delegados, este reconocimiento porque ha sido una tarea descomunal pero que sólo se ha logrado en virtud de tener un compromiso de realmente involucrarse en el cumplimiento de la meta, de aportar su mejor esfuerzo y, desde luego, el talento de todos y cada uno de ustedes.

Por consecuencia, puedo decirles con mucha satisfacción que el éxito es absolutamente de ustedes...

Una reflexión

A veces las jornadas de trabajo son largas y cansadas; sin embargo, cuando se tiene una misión cotidiana que cumplir, cuando hay un objetivo que alcanzar, cuando hay una meta diaria, cuando se sabe que mañana no es día “de banca” y que hay tiempos límite, tenemos que ver de dónde sacamos fuerzas y cumplir, lograrlo, sin descanso, sin medida, poner en ello todo nuestro empeño...

...y cuando estuvimos en el momento más difícil, cuando creíamos que a pesar de todos los esfuerzos ya no podíamos, que desfallecíamos de cansancio acumulado por noches enteras sin dormir, entonces surgió una luz en nuestro camino, una sorpresa, una esperanza y sí... lo habíamos conseguido, aunque parecía imposible, todos juntos y alineados en la misma dirección, como miembros de un gran equipo, luchando con tesón por un mismo fin; cada quien haciendo lo propio, lo suyo y más, triunfamos, llegamos a la cima, subimos el penúltimo peldaño del cierre del PROCEDE. Aún nos falta subir el último escalón por el que hay que seguir adelante, **regularizar tres millones de hectáreas**, si lo hacemos de la misma manera; con organización, ímpetu y empuje, sin duda...¡lo lograremos!

Exposición de motivos

Al escribir el presente documento quizá se soslayó algo, se omitieron entidades, personas, acontecimientos, experiencias..., como siempre, el tiempo es el mayor limitante...

Aquí presentamos un breve escrito sobre lo que significó el PROCEDE en el 2005, se platicó con algunas personas clave por su participación tanto teórica como de coordinación, dirección, supervisión y operativa de oficinas centrales, así como de la estructura territorial, basándonos en cuatro preguntas fundamentales que sirvieron para tener una visión general de los trabajos realizados, la regularización de nada más y nada menos que ocho millones de hectáreas de propiedad social en México, cifra por demás extraordinaria y relevante, histórica y única; damos las gracias a quienes contribuyeron con sus respuestas que dieron origen a este pequeño documento.

Durante los casi trece años que el PROCEDE ha permanecido en ejecución por cierto —rompiendo barreras transexenales—, se han escrito innumerables publicaciones de diferente naturaleza y con diferentes objetivos, las que hacen referencia a los procedimientos, difusión y contenidos del Programa, a los avances y logros que se han alcanzando en este largo periodo; sin embargo, poco o muy poco se ha escrito sobre los esfuerzos, las angustias y alegrías que se han padecido para alcanzar y cumplir una meta.

Este documento pretende plasmar el testimonio del esfuerzo y la entrega de todo el personal que de una u otra manera intervino en el cumplimiento de la meta del PROCEDE para 2005: la certificación de ocho millones de hectáreas.

Nunca antes en la historia del PROCEDE se habían alcanzado logros tan espectaculares y sobre todo, nunca antes de manera tan dramática. La voluntad, el esfuerzo, la entrega y sobre todo el profesionalismo fueron los elementos fundamentales para el logro de este objetivo.

Del mismo modo podemos hablar de otros factores importantes que incidieron en el éxito del cumplimiento de la meta 2005: la coordinación institucional e interinstitucional fueron el eje que permitió atender el universo de núcleos agrarios que aportaron la superficie necesaria para cumplir la meta, así como el diseño de estrategias

operativas y administrativas imprescindibles para la movilización de todas las estructuras para alcanzar los ocho millones de hectáreas. No obstante que los recursos necesarios para el equipamiento en cuanto a vehículos y equipo informático para habilitar de mejores herramientas al personal operativo llegaron a destiempo, esto no fue obstáculo para alcanzar lo que se logró con tanto esfuerzo.

En este testimonio, se pretende dejar plasmada la pequeña pero intensa historia de los acontecimientos ocurridos durante el 2005 que tuvieron que imaginarse, armarse, planearse, ejecutarse y sudarse para el cumplimiento de la meta de ocho millones de hectáreas; aquí abordaremos desde el primer planteamiento de la meta 2005, que inicialmente se había fijado en seis millones de hectáreas, la que a finales de enero de ese año ya se había modificado a ocho millones; así como la organización y planeación de reuniones con delegados, subdelegados, comités estatales y las estructuras operativas de todas las dependencias que participan en el PROCEDE para convencerlos de que sí se podía cumplir con semejante reto, y los problemas que se presentaron para elaborar la programación y en la construcción del presupuesto y los dolores de cabeza que significó diseñar la estrategia de atención para cumplir con ese compromiso.

Como parte de esta historia, no podemos dejar fuera el testimonio real, incluso dramático de los hombres y las mujeres que con su trabajo y esfuerzo hicieron posible certificar ocho millones de hectáreas durante 2005 y enero de 2006.

Sin duda la meta fue extraordinaria y el esfuerzo realizado por todos fue excepcional.

Como mencionó en Puebla el C. Procurador Agrario, en el V Taller Interinstitucional del PROCEDE:

“... el éxito es un instante, pero cómo se disfrutó.”

La sorpresa

Llegaba a su fin 2004 y ya se preparaba la meta 2005, seis millones de hectáreas como mínimo, de hecho en agosto de ese año ya se había estimado el presupuesto para lo que vendría en 2005. En 2004, el panorama ya se había definido para los tres años que restaban de la administración federal en relación con el PROCEDE; esto es, 18 millones de hectáreas que se encontraban pendientes de regularizar del universo total, distribuidas en 2004, 2005 y 2006, con la finalidad de cerrar el Programa.

La perspectiva se veía no tan difícil, en 2004 se habían logrado regularizar seis millones de hectáreas. Por lo que se preveía, las condiciones que se presentaban permitían vislumbrar que el cumplimiento de esa meta era factible, tendríamos todo un año para trabajar los soportes operativos necesarios, los recursos habrían de llegar con bastante anticipación, se podrían diseñar las estrategias y bajarlas a toda la estructura a través de reuniones internas, contratación de personal de apoyo suficiente y en tiempo, buscar los acuerdos interinstitucionales adecuados para preparar el camino al éxito, en fin, se tenía todo calculado.

Iniciando el año, ya se especulaba sobre la factibilidad de modificar la meta por parte del Comité Nacional de Coordinación y a finales de enero de 2005, ya era un hecho, la meta establecida para el 2005 había sido modificada. *¡Oh sorpresa! 8 millones de hectáreas.*

La determinación de la meta no fue nada fácil, por un lado el Comité Operativo Nacional había propuesto la meta de seis millones de hectáreas y el Comité Nacional de Coordinación proponía el cumplimiento de 12 millones. Finalmente la meta quedó definida en ocho millones de hectáreas. Después de todo no nos fue tan mal, ¡podría haber sido más complicado!

Pero, ahora, ¿de dónde íbamos a sacar esa superficie?, ¿cuáles eran los estados que iban a aportarla?, los estados del norte, los que tradicionalmente habían aportado superficie al cumplimiento de

las metas, prácticamente ya habían cerrado o estaban por cerrar en 2005. ¿A dónde voltear?, ¿de dónde escoger?

Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán, Jalisco, San Luis Potosí, Chihuahua, Nayarit y Durango eran los estados en donde se podría soportar el cumplimiento de la meta, el resto aportando la parte que les correspondía —no había más— sumaban un poco más de ocho millones de hectáreas.

El Comité Operativo Nacional puso manos a la obra y de inmediato empezó a construir cómo llegar a la meta 2005, analizaron los soportes operativos de 2004, se definieron metas por estado en lo referente a superficie a medir, regularizar y certificar. Resaltaban varios estados por la magnitud y complicación para alcanzarlas, entre ellos, Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán y Jalisco. La tarea se veía titánica.

La primera encomienda era convencernos nosotros de que sí se podía y después transmitir ese convencimiento a toda la estructura.

Preparándonos para los ocho millones de hectáreas

El Comité Nacional del PROCEDE empezó a definir la estrategia. Había que dar a conocer las metas de cada entidad y se giraron los primeros comunicados dirigidos a los comités estatales “preparen su meta”. En la segunda quincena de enero, el Comité Operativo Nacional preparó la Reunión Nacional de Delegados, la cual se llevaría a cabo en la primera semana de febrero.

Se preveían las reacciones de algunos delegados: ¡Están locos estos del Comité Nacional! ¡Ni ellos se lo creen! ¡No se puede! ¿De dónde se va a sacar esa superficie? ¡Necesitaremos una plantilla de personal al doble de la que tenemos!... etcétera.

Asistieron a esta reunión nacional trece entidades federativas, específicamente aquellas en las que descansaba la mayor parte de la meta propuesta, de este modo se contó con la presencia de los estados de Chiapas, Chihuahua, Durango, Guerrero, Hidalgo, Jalis-

co, Estado de México, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, San Luis Potosí y Veracruz.

No había de otra, se tenía que afrontar la situación, la consigna central era convencerlos de que la meta asignada a sus estados era la que potencialmente podían cumplir. Bajo estas condiciones, los objetivos del taller que se preparó para la Reunión Nacional de Delegados eran, en primer lugar, conocer la postura de los comités estatales en relación con la meta asignada y en segundo orden, mesas de trabajo abordando temas dirigidos a buscar la coordinación interinstitucional en la realización de los trabajos técnicos.

Al cierre de la reunión y con la presencia del C. Secretario de la Reforma Agraria, Lic. Florencio Salazar Adame, y del Procurador Agrario, Dr. Isaías Rivera Rodríguez, la conclusión unánime y el compromiso de todos los Delegados fue: "Sí se puede alcanzar la regularización de ocho millones de hectáreas".

Salvado este primer escollo, habría que transmitir este compromiso a las estructuras operativas del PROCEDE. De este modo, el Comité Operativo Nacional empezó a preparar los talleres con los subdelegados operativos, subdelegados técnicos, subdirectores de geografía y enlaces del PROCEDE de la SRA.

Se efectuaron en dos sedes, la primera ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, los días 10 y 11 de marzo del 2005, en donde asistieron representantes de los estados de Guanajuato, Jalisco, Nayarit, Durango, Michoacán, Chihuahua, San Luis Potosí y Sinaloa.

La segunda sede se realizó en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, los días 17 y 18 de marzo de 2005, en donde participaron los comisionados de Chiapas, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas y Veracruz.

En términos generales, los resultados de estos talleres nos mostraron una resistencia a aceptar las metas establecidas para cada entidad. Sin embargo, en este primer acercamiento con las estructuras operativas, algunos estados comprometieron más superficie de la que se les había asignado como meta. Esas acti-

tudes son las que dan fuerza y aliento cuando se emprenden grandes retos.

Las estructuras operativas regresaron a sus estados de origen, entre sorprendidos, espantados y reticentes, no lo podían creer, habían comprometido el cumplimiento de una meta jamás establecida en la historia del PROCEDE: ocho millones de hectáreas, ¡imposible!

El compromiso asumido por todos los participantes en estos talleres fue registrar la programación de sus metas en el Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control (SISEC), en un corto periodo, es decir, ponerle “nombre y apellido” al mismo.

En este rubro, se presentó una férrea resistencia por parte de la estructura operativa para el registro de 100% de las metas establecidas por el Comité Operativo Nacional del PROCEDE. Esta situación se llevó casi dos meses y medio, de tal manera que la consolidación de las metas en el SISEC se culminó hasta el mes de mayo del 2005.

Para llevar a cabo el registro de las metas en el SISEC, hubo necesidad de realizar varias modificaciones al sistema, adicionar la etapa de regularización sobre todo para incluir la programación de las superficies a medir, regularizar y certificar, así como incluir los complementos y suplementos. Estas actividades se realizaron bajo el consenso de los equipos de informáticos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, de la Procuraduría Agraria y del Registro Agrario Nacional, bajo la coordinación y supervisión del Comité Operativo Nacional.

A esas alturas ya todo marchaba con un ritmo acelerado, 2005 era un año atípico, al mismo tiempo que se programaban las metas, se sensibilizaban e incorporaban núcleos agrarios al Programa, hubo discrepancias entre las estructuras operativas, no había brigadas suficientes para atender todos los núcleos incorporados por un lado, y por el otro reclamos porque los visitantes agrarios no permanecían el tiempo suficiente en los núcleos para que atendieran las problemáticas que se presentaban a diario. La presión crecía día con día. “Había que encontrar un culpable”.

Una de las complicaciones para dar cumplimiento a la regularización de ocho millones de hectáreas, fue sin duda la presupuestal-administrativa, que inició con justificar fehacientemente la necesidad de contar con los recursos suficientes y necesarios para desarrollar las operaciones de campo, de gabinete y administrativas del PROCEDE.

Desde mediados de 2004 (julio-agosto), la Procuraduría Agraria había presentado un proyecto de presupuesto para el cumplimiento de una meta de seis millones de hectáreas, un poco más de 283 millones de pesos, los cuales se autorizaron sin ningún contratiempo.

Debido al incremento de la meta, hubo necesidad de solicitar una ampliación presupuestal para estar en condiciones de afrontar el reto. Los recursos presupuestales adicionales solicitados fueron por un monto de 222 millones de pesos, finalmente se autorizaron 168.2 millones extras en los meses de agosto y septiembre.

Este presupuesto es sin duda un evento manejado sin precedentes para uno de los programas más importantes de la Procuraduría Agraria, estos recursos impensables en otros tiempos y en otras circunstancias, permitieron realizar aproximadamente 165 mil visitas de campo, contratar a 2,403 personas de personal adicional entre eventuales y becarios, adquirir entre lo más relevante 493 vehículos, 290 lap tops y 277 impresoras portátiles. Esto permitió el traslado y permanencia en condiciones más seguras del personal de la estructura territorial. Sólo por hacer una mención, del parque vehicular 70% corresponde a modelos anteriores a 1999, lo que nos da una idea del desgaste y condiciones poco aptas para un uso rudo e intenso como el que implicó la operación.

Es de destacar que los trámites para las transferencias requeridas para contratar al personal eventual y adquisiciones de vehículos y equipos de cómputo fueron autorizadas, la primera, al mes de mayo y la segunda a junio, fue un trabajo intenso coordinado de las áreas operativas y administrativas, lo que obligó a la reducción de

plazos de los procesos licitatorios; aunado a esto, debido a que no se obtuvieron las mejores condiciones en cuanto a precio para la institución, se declaró desierta la licitación del parque vehicular en dos ocasiones, lo que desfasó los tiempos de la operación obligando a incrementar aún más los esfuerzos para recuperarlos en cuanto se tuvo el parque vehicular e informático.

Es necesario recalcar que este logro histórico y trascendente de la Procuraduría Agraria fue posible gracias a la coordinación lograda por el área operativa y administrativa, lo que permitió dar dinamismo a la operación y cumplimiento a la normatividad que rige el gasto para su ejercicio y comprobación.

Nuestras vidas en el PROCEDE

En el desarrollo del PROCEDE, en 2005 es cuando se ha tenido la meta más alta en cuanto al número de hectáreas a regularizar que fue de ocho millones, en un principio, esta cifra se consideraba difícil de lograr, por el alto grado de complejidad que presentaban los núcleos agrarios y dentro de estos, la sensibilización de los sujetos agrarios.

Por otra parte, lograr una coordinación interinstitucional adecuada al compromiso contraído, fue realmente una tarea difícil; no obstante, las instituciones participantes demostramos nuestra mayoría de edad y trabajamos al unísono.

En los últimos meses del año, el nivel central de la PA se ocupó en llevar a cabo un seguimiento diario del avance de los núcleos en las etapas operativas, poniendo especial atención en las actividades más delicadas, como en las asambleas de Delimitación, Destino y Asignación de Tierras (ADDAT's) realizadas, los ingresos a Mesa de Control y en los resultados de las revisiones interinstitucionales en la misma, así como en los ingresos oficiales de expedientes al RAN.

Se convocaron reuniones en todos los niveles para programar y reprogramar los núcleos sin perder de vista las metas estatales de superficie a regularizar, para discutir y proponer soluciones a sus

problemáticas; los mandos medios y superiores se repartieron el seguimiento y la supervisión de los estados a donde acudían una vez por semana a reuniones de los comités operativos estatales; se coadyuvó con personal técnico-operativo en los estados donde se requería de su apoyo incondicional e ilimitado para realizar la actividad que se requiriera; por ejemplo, desde sacar copias hasta asistir a las asambleas de Delimitación, Destino y Asignación de Tierras o participar en las revisiones de Mesa de Control. De esta manera, la mayoría del personal del área del PROCEDE de oficinas centrales en los últimos meses del año, prácticamente tuvo como lugar de trabajo la estructura territorial.

Asimismo, cotidianamente se elaboraron cuadros concentrando información, tarjetas informativas, seguimiento y actualización del SISEC, registros, expectativas, etcétera.

Comenta el Ing. Vidal Quintana Equihua, director de Cobertura Territorial de la Dirección General de Apoyo al Ordenamiento de la Propiedad Rural de oficinas centrales de la Procuraduría Agraria:

¿Podemos imaginarnos ocho millones de hectáreas?, cuando se me notificó “Presidencia de la República nos ha asignado como meta ocho millones de ha”, ni siquiera sabía de que estábamos hablando. Las interrogantes empezaron a surgir por la mente de todos, ¿cómo se van a distribuir? ¿cuánto van a costar? ¿qué vamos a necesitar?, la calma aparente se mezclaba con la percepción de que no se podía desperdiciar un día, algunas horas e incluso minutos.

De las primeras tareas encomendadas, se derivó la necesidad de elaborar la justificación económica que permitiera la autorización de la Secretaría Hacienda y Crédito Público para adquirir vehículos y equipos de cómputo para la estructura territorial.

A la par de este proceso —que duró alrededor de seis meses— otras muchas actividades se realizaron en torno a cumplir la meta de regularizar ocho millones de hectáreas.

Reitero esta frase, porque se escuchó todo el año, “tenemos que cumplir la meta de regularizar ocho millones de hectáreas”, a su vez, empezaron a realizarse reuniones donde se opinaba lo mismo, pero con sentidos diferentes e incluso totalmente opuestos.

Por otro lado, con la noticia de que en el presupuesto se daba luz verde a la contratación de personal eventual, este fue un gran reto, ya que permitió incrementar la plantilla del personal operativo en 50%, situación que en ningún otro momento se había dado en la Procuraduría Agraria.

El tiempo dedicado al Programa se incrementaba día con día, los momentos para el esparcimiento disminuían. Por septiembre, la licitación de los vehículos tuvo que ser declarada desierta.

Lo anterior retrasó la adquisición de los vehículos un mes más, lo que significó dejar de realizar cerca de 15,000 visitas a los núcleos agrarios por mes, ocasionando desfases en el avance en cada una de las etapas del Procedimiento General Operativo.

Asimismo, la SHCP no hacía la transferencia del presupuesto adicional autorizado a las instituciones, lo que obligó a bajar la intensidad de las actividades en campo por la falta de recursos operativos y en cascada se empezó a pronosticar el primer incumplimiento mensual en el ingreso de expedientes a la Mesa de Control.

Una vez que se consideró tener todos los elementos para “cumplir la meta de regularizar ocho millones de hectáreas”, por todos lados se empezaron a realizar análisis de los avances del Programa, donde la curva de su comportamiento, con el paso de los días, hacía pronosticar que la pendiente sería cada vez más pronunciada en los últimos meses del año, “en el primer semestre ni siquiera se alcanzaba 10% de avance”.

La presión se empezaba a sentir, se convocaba semanalmente a platicar del PROCEDE, los desvelos apenas comenzaban; se solicitaban diagnósticos quincenales, expectativas de cumplimiento por mes y en consecuencia, esto originó iniciar las visitas a los estados y elaborar esquemas de evaluación sumamente dinámicos.

Los integrantes del Comité Operativo Nacional en una reunión celebrada en la ciudad de Aguascalientes a mediados de octubre del 2005 conminaron a trabajar con ahínco, donde el común denominador fue analizar el estado de los núcleos agrarios, si estaban liberados o no, o detenidos, o si estaban en Mesa de Control y si se reconocían en ésta los que tenían problemas, situaciones que durante el transcurso del año se repitieron una y otra vez.

Ante este panorama, el titular de la Procuraduría Agraria empezó a participar en reuniones con los comités estatales en las entidades federativas, situación que obligaba a intensificar el esfuerzo, ya que se tenían que realizar las actividades necesarias que garantizaran el cumplimiento y preparar los datos a presentar en los eventos.

Con el incumplimiento en la superficie regularizada los informes quincenales se convirtieron en semanales, posteriormente fueron diarios y en los últimos días del año se entregaban a mediodía y por la noche. De igual forma la tensión subió, lo que se tradujo en *stress* y cansancio acumulado.

La incertidumbre presentada en los primeros días de noviembre, orilló a suponer ante el Secretario y los integrantes del Comité Nacional de Coordinación que era factible incumplir con la meta anual, situación que de inmediato causó que el Secretario del Ramo indicara que la meta debía cumplirse.

Ello ocasionó rediseñar estrategias y realizar reingeniería de procesos, así como estirar al máximo la interpretación de la norma.

El mes de diciembre no tuvo sábados ni domingos, en ocasiones no se pudo separar el día de la noche, pero al final del camino se empezaba a detectar una luz muy tenue, la 3ª Asamblea de la Comunidad Zona Lacandona en Chiapas que por su superficie de un poco menos de 500 mil hectáreas fue el núcleo agrario más significativo del 2005, después de un excelente trabajo realizado sobre todo en el manejo político-operativo, estaba convocada para el 24 de diciembre, sólo horas previas a la Navidad y finalmente se logró regularizar el día 28 de diciembre.

El último día del año para todos los que participamos en el Programa fue totalmente atípico en relación con los festejos navideños, unos andábamos de comisión lejos de nuestros lugares de origen, otros en las oficinas del RAN, otros integrando expedientes, buscando notarios, etcétera.

La meta de regularización se quedó a 90% de cumplimiento, no así la de certificación que ligeramente sobrepasó los ocho millones de hectáreas.

El día 3 de enero, el Comité Operativo Nacional del PROCEDE preparaba el informe anual para el titular de la Secretaría de la Reforma Agraria, entrada la noche se preguntó que cuántas hectáreas podrían regularizarse en el mes de enero, se respondió de inmediato que de unas 300 a 500 mil ha. Ante este pronóstico, Presidencia de la República autorizó el mes de enero para completar la superficie faltante para alcanzar el cumplimiento de regularizar ocho millones de ha, esto implicó reconfortar el ánimo, renovarse urgentemente para unos, para otros cancelar vacaciones, contratar personal adicional y la tarea más difícil: liberar de los candados administrativos recursos económicos, entre otras muchas cosas más.

Se inició una tarea minuciosa para identificar y seleccionar los núcleos que pudieran aportar la mayor cantidad de hectáreas, pero aún así en esos momentos las cuentas no pasaban de las 700 mil y se requerían 821 mil.

Se convocó a una reunión urgente de delegados de PA, INEGI y RAN para transmitir este nuevo reto, día con día en el mes de enero con el talento, la experiencia y el compromiso del personal de la Procuraduría Agraria se fue construyendo el soporte operativo que incrementaba la expectativa de cumplimiento.

Lo que se buscaba por todos los rincones del país eran metros cuadrados que pudieran abonar al avance de superficie regularizada.

El día 31 de enero por la noche las posibilidades parecían materializarse, se informó que el primer gran reto se había cumpli-

do, ingresaron 823 mil ha a Mesa de Control, ahora sólo bastaba que esto se reflejara en los registros del RAN.

Si han existido mañanas largas, la del primero de febrero fue la más larga, se quería que los minutos avanzaran más aprisa, se deseaban conocer los resultados finales; sin embargo, estos no llegaban, se reportaba que aún en varias delegaciones se trabajaba con ritmos intensos con justamente esos expedientes que lograron entregarse al RAN.

Todos estábamos a la expectativa de que no sucediera un incidente que pusiera en riesgo el resultado final, fue así que alrededor de las quince horas se anunció, señores, el resultado es 823,670 ha con lo que se alcanzaban los ocho millones de hectáreas; los abrazos y las felicitaciones, la emoción no se hizo esperar.

Este logro sólo nos deja una verdadera y gran lección: “Nada es imposible para quien sabe trabajar, esperar y tener paciencia”.

La estructura territorial

En la estructura territorial los esfuerzos que se llevaron a cabo fueron y son extraordinarios en cuanto al trabajo de campo se refiere, que recae en los visitantes, personal eventual y becarios; sería casi indescriptible narrar las jornadas de trabajo que son largas y casi interminables, baste en este espacio mencionar el caso de la comunidad de Santa María Zacatepec, municipio del mismo nombre, de la Residencia de Tlaxiaco en la Mixteca Alta, casi en la puerta de la Costa Chica en el estado de Oaxaca, donde como resultado de la medición se regularizaron 46,807 ha y había que irse, saliendo de Tlaxiaco a la comunidad por una carretera deteriorada y sinuosa con pendientes pronunciadas, para llegar a ella después de seis horas y quedarse ahí por periodos de quince días a un mes en el recorrido perimetral y en la delimitación de la infraestructura en zonas de topografía bastante accidentada, pernoctando donde se hiciera de noche y comiendo lo que se pudiera, adaptándose a las condiciones más adversas.

El trabajo se realizó aproximadamente en tres meses por quince brigadistas en las cuestiones técnicas, dos visitadores y tres personas de apoyo, donde por privar bastantes problemas políticos e internos, la mayor dificultad se tuvo en la sensibilización al núcleo para que aceptaran el Programa, así como en la recopilación de los documentos personales de los 4,318 sujetos de derecho para conformar sus expedientes individuales.

Para el caso de este estado, cada núcleo que se ingresaba a oficialía de partes del RAN era un gran logro, tanto fue complicada esta etapa como la sensibilización y anuencia, para lo cual se visitó una y otra vez a cada núcleo, por parte de los visitadores, residentes y el subdelegado.

Aunque en la Delegación de Baja California Sur no se tenía asignada una meta en específico para el 2005, no obstante, internamente se propusieron culminar la regularización del ejido Gral. Emiliano Zapata No. 1 del municipio de Mulegé con una superficie de 30,150 ha y así coadyuvar al cumplimiento de la meta nacional, pero sobre todo el culminar un proceso de dotación y regularización de la tenencia de la tierra que mediante juicio venía asesorando la Procuraduría Agraria a ejidatarios que en el proceso agrario habían quedado olvidados.

Con la finalidad de poder regularizar el ejido, se tuvo que impulsar mediante la concertación y gestión ante la SRA y RAN la ejecución de la Resolución del Tribunal Agrario que a su vez ordenó la entrega de las tierras a los campesinos beneficiados, quienes desde 1974 tenían pendiente recibirla.

Para el caso de Durango, 60% de su meta estaba concentrada en cinco comunidades indígenas con conflictos agrarios muy complicados. La estrategia de trabajo fue que para lograr la confianza con los indígenas, en un primer término, se debió agotar el llamado "rito de pasaje", es decir, tener una fuerte presencia en sus localidades e identificar y ganarse el respeto de los líderes de dichas regiones para posteriormente ofertar el PROCEDE desde su perspectiva,

considerando sus usos y costumbres, para que finalmente logran un documento que acreditara sus derechos agrarios. La tarea no fue nada fácil y fue necesario permanecer por largos periodos en la zona indígena, enclavada en la Sierra Madre Occidental.

En el estado de Zacatecas el cierre operativo del PROCEDE se realizó el 15 de diciembre del 2004, en esos momentos habían quedado en proceso once núcleos agrarios para su regularización y certificación. Sin embargo, Villa García, La Luz y San Blas, municipio de Loreto, rechazaron tajantemente el Programa en el inicio de croquis y medición por problemas sociales internos muy graves. Al no poder contar con estos núcleos agrarios y con la finalidad de cumplir con la superficie a regularizar, se solicitó por conducto del Comité Operativo Estatal al Comité Operativo Nacional, la liberación de dos núcleos agrarios que no obstante se incorporaron al PROCEDE antes del cierre definitivo del Programa, quedaron dentro del anexo "B".

Al liberarse estos núcleos (Los Indios Romualdo, municipio de Mazapil, y El Refugio y Anexos, municipio de Valparaíso) a finales del año pasado, se vieron en la imperiosa necesidad de regularizarlos; para ello, el personal de la PA entabló una estrecha coordinación con personal del RAN e INEGI, estableciéndose la Mesa de Control y Revisión Interinstitucional en forma permanente, no solamente en oficinas sino también en reuniones de trabajo en campo y supervisiones continuas, tanto al personal técnico del INEGI, como a los visitantes agrarios y becarios campesinos encargados de los ejidos, cuya estancia en ellos fue permanente desde el inicio de los trabajos hasta su certificación.

También para el estado de Nayarit, el mayor reto en el cumplimiento de la meta 2005 significó la atención de las comunidades, considerando que fueron núcleos agrarios con problemática muy especial que implicó una atención personalizada; por una parte, las comunidades limítrofes con los estados de Durango y Jalisco, como el caso de San Andrés Milpillas y Quiviquinta del municipio de Huajicori, San Juan Peyotan y Santa Rosa del municipio de El Nayar,

toda vez que fueron núcleos agrarios que contaban con mayor superficie que representaba un gran porcentaje de la meta comprometida, lo que implicó una atención coordinada con los comités operativos de ambos estados; por otra parte, las comunidades con problemática que no se logró resolver y por lo tanto no se incorporaron al PROCEDA, como el caso de Santa Teresa del municipio de El Nayar, en la que se invirtió tiempo y recursos sin lograr su incorporación; sin embargo, fue un reto su atención y un logro que los comuneros recibieran al personal y les dieran la oportunidad de presentar el Programa en una asamblea; resalto esto toda vez que en actividades pasadas los comuneros no aceptaban a ningún representante del Sector Agrario ante su asamblea.

Asimismo, la meta del programa intensivo del mes de enero, fue un reto especial para el Ing. Simón Colores Aparicio, subdelegado operativo, toda vez que al regresar de tomarse unos días de vacaciones se enteró de la meta comprometida y al valorar que estaba en riesgo su cumplimiento, de inmediato se dio a la tarea de atender el núcleo agrario de Paramita, municipio de Rosamorada, y retomar el caso de Puente de Camotlán, municipio de la Yesca, en la que en una asamblea para su análisis acordaron su no-regularización, por lo que inmediatamente solicitó reunión de la Mesa de Control para presentar propuesta de atención, misma que fue aprobada y que finalmente aceptó la comunidad, permitiéndose así su regularización.

En opinión del Ing. Roberto Trejo González, subdelegado operativo en el estado de Colima, comisionado en diciembre para apoyo al estado de Oaxaca, destaca el esfuerzo del personal para lograr la aceptación en el nuevo entorno de trabajo e insertarse en un equipo ya consolidado, tanto en la Delegación como en las residencias, donde deben tomarse decisiones inmediatas para solventar obstáculos en el avance de la certificación de algunos núcleos agrarios, así como el entrar en comunidades cuyas características socioeconómicas y culturales son diferentes al resto del país, además de la infra-

estructura carretera con que cuenta ese estado, lo que representa un reto al recorrer largas distancias en esas condiciones.

Se hizo todo lo posible para liberar oportunamente los núcleos para ser atendidos por el INEGI, implicando una mayor presencia en los ejidos y comunidades, donde hoy en día ésta se ha ganado a pulso la imagen y confianza que se tiene por parte de los campesinos hacia la institución es invaluable.

De la misma manera, se trabajó en más núcleos de los programados, previendo que si alguno se detenía por su problemática, hubiera otro para sustituirlo y no bajar la superficie prevista a regularizar. Dentro de las estrategias de trabajo, también se involucró a las organizaciones campesinas, gobiernos locales y municipales.

De igual forma, en Chiapas, la planeación y programación en la aplicación de los trabajos operativos fue un gran desafío, así como la problemática y complejidad de los núcleos agrarios que se trabajaron.

El sureste está constituido por grandes comunidades como la Lacandona o los Chimalapas, así como constitución de nuevos ejidos y grupos invasores de tierras, una diversidad cultural, lingüística y religiosa, dificultades de transporte y comunicación y limitada disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros de las instituciones. Aunado a lo anterior, los zapatistas y las ONG's se oponen al PROCEDE.

En particular, de la entrevista al entonces delegado de la Procuraduría Agraria en la entidad, Lic. Arturo Márquez Mendoza, se deriva que para el caso de Chiapas con el PROCEDE se contribuyó históricamente desde el inicio del Programa hasta el 2003 con sólo 100,000 ha en promedio al año a la meta interinstitucional de regularización. A dicho ritmo, se esperaba terminar hipotéticamente este proceso en más de 20 años.

Para cambiar esta tendencia, se requería una nueva voluntad de atención prioritaria, el compromiso de los participantes del PROCEDE y el efectivo impulso al Programa con recursos y esfuerzos adicionales.

Por ello se buscó apoyar a esta entidad con mayores recursos materiales, humanos y financieros, a efecto de posibilitar una presencia institucional que permitiera un mayor avance venciendo las inercias de la complejidad agraria, de traslado y comunicación con los sujetos de derecho.

Esta nueva política de atención permeó hacia la estructura de mandos medios y personal operativo, así como al personal de apoyo contratado ex profeso para impulsar la regularización, ello significó la conceptualización del compromiso de la meta y la factibilidad de su cumplimiento.

Para 2005 la meta planteada para Chiapas fue de prácticamente 1'000,000 de ha que fue posible alcanzar por el entusiasmo y compromiso del personal, acompañado de un arduo trabajo de comunicación y convencimiento a los sujetos agrarios. Debe destacarse que una de las características del PROCEDE en Chiapas es la continua negociación de la parte institucional con las organizaciones campesinas, los representantes ejidales y comunales y los propios beneficiarios, que ha permitido vencer los factores adversos al avance, como: la continua invasión territorial que da origen al conflicto agrario, la diversidad lingüística y religiosa, la oposición de algunas organizaciones al proceso de regularización y el desconocimiento de los beneficios que ésta conlleva, entre otros.

Este escenario ha dado por resultado momentos de tensión como la oposición de ejidatarios y comuneros que se ha traducido incluso en casos de retención del personal operativo en campo, que afortunadamente se han resuelto una vez que los propios sujetos agrarios comprenden los alcances legales y de estabilidad que les da en su tenencia el PROCEDE.

De la plática con el Ing. Omar Cortazar Arévalo, subdelegado operativo en la entidad, se desprende que 2005 fue un año histórico donde para lograr la meta se tuvo un gran apoyo de oficinas centrales, reuniones con líderes, con organizaciones campesinas, con Gobierno del estado, convenciendo, acordando la forma de trabajo en cada núcleo, etcétera.

En la región centro de la Residencia de Tuxtla Gutiérrez se regularizaron seis o siete núcleos (zona Albino Corzo) con problemas entre sí de sobreposición de planos, se trabajó en paquete, se hizo un mosaico con el INEGI, se midieron alrededor de 40,000 ha de uso común; en un primer momento se realizó la verificación de linderos por parte del RAN, atrás iba el INEGI aprovechando esos trabajos, se tuvo una gran coordinación, finalmente se incorporó y regularizó esa superficie resolviéndose un problema entre esos núcleos de muchos años.

En la zona de Palenque donde se atienden ocho municipios, en 2005 se programaron para su visita 89 núcleos agrarios, de este total se lograron incorporar 62 de ellos con una superficie de 33,538 ha, cuando la meta inicial para esta residencia era de 35 núcleos agrarios con una superficie aproximada de 24,000 ha.

Para lograr esta meta fue necesario el esfuerzo y la coordinación del personal eventual con el de estructura, que junto con el personal del INEGI lograron sensibilizar y medir los ejidos señalados.

Se siguió una estrategia que consistió en que los trabajadores eventuales harían el trabajo de sensibilización y posible anuencia del Programa y el visitador de estructura retomaría las demás etapas operativas (desde el inicio del croquis hasta la realización de la ADDAT), estas acciones también fueron posibles, independientemente del esfuerzo del personal, a que se contó con recursos económicos, vehículos, combustible, material de oficina, equipo de cómputo y ayudas económicas al personal de campo.

En la residencia de Pichucalco dio gran resultado la mezcla de los trabajadores de estructura con los eventuales, los primeros entraron a los núcleos con rechazo al Programa y los últimos lograron la incorporación.

En Comitán se acordó con organizaciones como la CIOAC y la CNPA hacer una especie de pruebas piloto en los núcleos, sin su intervención y se avanzó positivamente.

En Chiapas, el Gobierno del estado ha otorgado un apoyo de-

cidido al desarrollo del PROCEDE, armándose un programa de comunicación y promoción al Programa, se apoyó con personal de la Secretaría de Desarrollo Rural, se ubicó a éste en las residencias y en la Delegación, se hicieron *spots* de radio y televisión con traducción a varias lenguas, se apoyó con algunos proyectos productivos, entre los más importantes.

Nos comenta el Antrop. Roger Heli Díaz Guillén, subdelegado de Programas Especiales de la Procuraduría Agraria en Chiapas, que para lograr la regularización fue necesario un cambio en la metodología de trabajo, ofertando una atención integral de los núcleos agrarios con una estancia permanente del personal en las comunidades que les permitió conocer sus necesidades, para ofrecer diferentes servicios institucionales que van más allá del ordenamiento, incluso participar en la gestión de diversas solicitudes ante otras instancias federales, estatales y municipales.

De igual forma se tuvieron reuniones con ONG's detractoras del Programa, clarificando los objetivos y las bondades del PROCEDE; se realizó gran difusión de éste con la interpretación de *spots* en diversas lenguas, así como se diseñaron carteles, teniendo gran cuidado en no manejar el concepto del PROCEDE como tal, habiéndolo trabajado en muchas ocasiones sin mencionar su nombre.

Al trabajo contribuyó en gran medida la ampliación a la estructura de personal a través de una cuidadosa selección y capacitación. Se definieron grupos específicos de trabajo de campo y gabinete, dedicándose estos últimos a la integración del expediente inicial (carpetas básicas) de varios de los 893 núcleos agrarios nuevos regularizados a través del programa de la propiedad fideicomitida, creados a partir de 1994. Cabe aclarar que estos núcleos no tienen resolución presidencial, sino escrituras públicas de constitución de ejidos; la mayoría de estos se incorporaron al PROCEDE.

Es importante destacar que entre 2004 y 2005 se tuvieron logros trascendentales, enfatiza el antropólogo, gracias a que se

conjuntaron esfuerzos entre el personal de estructura y el nuevo, partiendo del conocimiento pleno de la región.

Se señala que privó una coordinación plena con Gobierno del estado, se trabajó conjuntamente con SEDESOL por medio de la estrategia de microrregiones donde participan 14 Secretarías; hubo que encontrar los puntos de interés de SEDESOL y el Sector Agrario, al ubicar los centros estratégicos comunitarios se definieron los núcleos no regularizados y se ofertó el Programa, contemplándose al ordenamiento de la propiedad rural como la plataforma para la inversión de recursos públicos y el desarrollo social, obviamente para ello se tuvo que homologar un lenguaje conjunto.

Asimismo se trabajó con la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) con quien también se homologaron criterios para garantizar la conservación de áreas forestales y el destino y asignación de tierras; se forma parte del Comité de Validación de los núcleos que presentan solicitud de servicios ambientales, algo único e inédito a nivel nacional que permitió avanzar en el proceso de regularización.

De la entrevista sostenida con el Ing. Rufino Rosales Suárez, residente de San Cristóbal de las Casas y comisionado especial para coordinar los trabajos realizados en la comunidad Zona Lacandona se deriva que el trabajo en los bienes comunales Selva Lacandona fue entrega total de un grupo de personas con una atención directa y personalizada durante un año y medio, aportó 50% de la superficie regularizada en 2005 en el estado de Chiapas.

Se trata de una zona donde cohabitan tres grupos étnicos: choles, que se ubican al margen del Usumacinta, lacandones y tzeltales que colindan con la Reserva de la Biosfera Montes Azules, con formas de vida e intereses distintos que conforman seis subcomunidades dentro de la selva tropical con clima cálido-húmedo y producción forestal de maderas preciosas tropicales.

Se trabajó en la comunidad un PROCEDE “atípico”, empezando con la actualización del padrón en 2004 resultando 1,678 comuneros (852 tzeltales, 601 choles y 225 lacandones), se continuó con la

ubicación real de los límites y de las grandes áreas para sacar la perimetral y cerrar finalmente el polígono, detectando la superficie invadida y se ubicaron las áreas naturales protegidas.

Al término de los trabajos resultó una superficie regularizada de 487,000 ha, habiendo sido medida esta comunidad por las brigadas del RAN, personal comprometido con el trabajo, con una gran coordinación del Sector Agrario (SRA-PA-RAN) donde se dieron procesos de conciliación verdaderamente difíciles, generándose en un primer momento planos informativos y después planos internos que excluían las superficies expropiadas.

En la región se practica una agricultura de subsistencia con la producción de maíz y frijol de temporal en las zonas deforestadas, así como se recolecta la palma camedor para exportación, usándose como planta de ornato y para pigmentación del dólar.

Por último, se logró una gran aceptación del personal de la Procuraduría Agraria y se considera que se puede detonar el desarrollo regional mediante el ecoturismo en esa zona maya e incrementar el nivel de educación, que evite la pulverización de la tierra y el minifundio y la alta emigración de la población hacia Cancún o Mérida, donde se emplean en los servicios y en la construcción, fundamentalmente.

En lo que se refiere a los recursos, opina la C.P. Francisca Pérez Pérez, jefa del Departamento Administrativo de la institución en Chiapas, que fue importante la aportación de esa área en virtud de que debió buscar los canales de comunicación e información para satisfacer de manera oportuna los requerimientos, optimizando la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros con base en los programas de actividades del personal operativo.

Como esfuerzos adicionales se realizó un análisis de cargas de trabajo, determinando funciones y responsabilidades específicas, resultando la necesidad de incorporar auxiliares administrativos eventuales en cada residencia; se motivó al personal de estructura para

obtener mayor colaboración y se diseñaron formatos que permitieron un mejor control en la aplicación de los recursos y la comprobación de estos, lo cual permitió identificar y separar el recurso asignado al PROCEDE y el recurso del POA.

El ejercicio 2005 fue extraordinario por muchas razones, de las cuales se señala la asignación de recursos adicionales considerables para el Programa, se recibió un parque vehicular nuevo de 95 unidades y 40 equipos de cómputo lap top; se incrementó la plantilla de personal con la contratación de 184 eventuales y se otorgaron 215 becas cuando el promedio en años anteriores era de 40.

Para ejemplificar el esfuerzo realizado por los protagonistas del Programa, se comenta que érase una vez un subdelegado que en una reunión argumentaba no alcanzar a cubrir su meta, su expectativa era llegar a 70%, estaba entusiasmado en su exposición cuando en ese preciso momento se abre la puerta y entra el C. Procurador Agrario, por lo que de inmediato corrigió y dijo; bueno, 70% lo alcanzaremos en noviembre y otro 30% restante lo estamos trabajando arduamente para regularizarlo en el mes de diciembre...

Hay muchas anécdotas, aquí sólo se describen algunas, aunque lo más gratificante fue haberlas vivido, dice el Ing. Ruiz Nevarez de Durango y continúa platicando: durante la certificación de la comunidad San Pedro Jícara, municipio de El Mezquital, los comuneros con origen étnico náhuatl, huichol y tepehuano, una vez que agarraron confianza comentaron, “mire ingeniero para empezar, la pregunta que usted nos hace de por qué estamos tan lejos de la capital es al revés, los que están tan lejos de nosotros son ustedes, porque aquí nosotros hemos estado toda la vida”; además, siguen platicando los comuneros, “nosotros no tenemos Resolución Presidencial” (aunque sí la tienen), pero ellos en broma explican que tienen “fecha de captura”, porque históricamente habían sido perseguidos y relegados por los hacendados y cuando veían personas mestizas, generalmente se ocultaban en la sierra, pero resulta que un día, reunidos por sus tradiciones en el anexo principal, los rodeó

el ejército y por la fuerza los subió a un avión y los llevó a la capital de Durango, donde personal de la Secretaría de la Reforma Agraria los convenció para que tramitaran el Reconocimiento y Titulación de sus Bienes Comunales, por eso ellos dicen que su comunidad, en vez de tener fecha de RTBC tienen “fecha de captura”.

De igual forma, en esta comunidad nos dijeron que ellos al PROCEDE no lo querían porque era un Programa muy malo y les podían quitar sus tierras, que sólo deseaban que se les dieran los planos generados con la medición por satélite y los nuevos certificados de comuneros, pero que del PROCEDE no querían saber nada, según lo acordó el Consejo de Ancianos que toma las decisiones más importantes de la comunidad.

En la celebración de la ADDAT de la comunidad San Buenaventura, municipio de El Mezquital, realizada el 3 de junio del 2005, ocurrió que el subdelegado operativo y el notario público se trasladaron en avioneta proporcionada por el Gobierno del estado, la cual no podía aterrizar por la densa neblina que existía, en un cierto momento se despejó y se pudo aterrizar, es una zona enclavada en la sierra con muchas cañadas, donde raramente llega alguien de fuera y mucho menos en un medio de transporte como ese, entonces fue grande la preocupación del subdelegado debido a que los comuneros no se dirigían al lugar acordado para la celebración de la ADDAT, sino que se iban hacía donde había aterrizado la avioneta por la fascinación que les causaba el verla, a lo que el subdelegado les insistía que la asamblea era en otro lugar, pero ellos comentaban que primero irían a verla y después acudirían a la asamblea. Una vez que ésta concluyó con buena participación, despegó la avioneta, pero para poder hacerlo, tuvo que salir en círculos ascendentes hasta superar la densa capa de neblina que existía en la zona, lo cual fue para beneplácito de los comuneros, quienes se miraban muy contentos echando gritos y vivas, lo más importante en ese día para ellos había sido el poder haber visto en su comunidad una avioneta.

En el ejido de Santa Teresa de la Uña, municipio de Nazas, existe una fuerte problemática de linderos con un pequeño propietario, misma que no se ha podido superar, pero con toda la buena intención el Ing. Ruiz Nevarez fue a diversas reuniones y en especial a una celebrada en enero del 2005, se identificó a un líder que es hijo de ejidatario, quien es opositor al PROCEDE, incluso tiene muchas bardas y casas pintadas con leyendas como las siguientes: “di no al PROCEDE”, “PROCEDE es traición al ejido”, “aquí no queremos el PROCEDE”, entre otras; después de muchas formas de persuadirlos, finalmente se intentó la vía amigable con el líder de nombre Guillermo Martínez, la cual no funcionó, se hizo el propósito que la misma gente lo rebasara sin lograrlo y finalmente se usó la vía de presión y acusación en el sentido de hacerlo responsable por la decisión negativa que estaba motivando en el ejido; sin embargo, acusó al subdelegado de ser irrespetuoso, insensible y prepotente y dicha situación la iba a manifestar con sus superiores, tal como ocurrió. Posteriormente acudió el delegado, el subdelegado, el residente y el visitador agrario, en esta ocasión los acusaron de ser peores que el propio subdelegado y le mandaron un cordial y atento saludo a los demás miembros del Comité Operativo Estatal, pidiendo que por favor ya no los molestáramos y que nos fuéramos mucho a la \$#”%&!/. Nuevamente volvió a ir el delegado y el representante estatal de la SRA sólo para encontrar la misma postura y otra vez ser portavoces de los atentos saludos que envía el citado líder y que ahora en broma el COE los hace extensivos a todos y cada uno de los miembros del CON para que no se sientan excluidos.

No fueron pocas las veces que se permaneció en la sierra con los indígenas, donde incluso las becarias, cuando se pernoctaba en viviendas con los comuneros, al día siguiente y por costumbre de los jefes de familia, solicitaban que las mujeres, incluyendo a las becarias, debían echar tortillas a mano para la comida de los miembros de la familia e invitados, para ello debían moler el nixtamal, amasarlo en metate y luego tortear, para luego cocerlas en los comales de barro. Que ricas tortillas... ¡sí señor!

Nos comenta el Ing. Colores Aparicio de Nayarit que recuerda la ocasión en la que en un recorrido de linderos entre las comunidades de Quiviquinta del municipio de Huajicori y San Francisco de Lajas del municipio de Pueblo Nuevo, Dgo., que al llegar en remudas (mulas) a la mojonera denominada La Cruz, la remuda que montaba inició a todo galope el regreso hacia un anexo de la comunidad de Quiviquinta en un lugar accidentado, por lo que los comuneros asustados corrieron a detener a la mula, ya que ésta no contaba con frenos para poder detenerla, así se continuó el recorrido y al llegar a la mojonera conocida como Tierra Blanca prácticamente en un desfiladero, una remuda de la comunidad de San Francisco de Lajas se fue al desfiladero al estar amarrada y para evitar que sufriera y fuera asfixiada, alrededor de quince comuneros la rescataron.

Trascendente también fue la situación que sucedió en el ejido de Puente de Camotlán del municipio de La Yesca, al que se llega por tierra y por aire, las avionetas vuelan por la mañana hasta el mediodía y el día de la ADDAT el piloto se desesperó de esperar y se regresó, dejándolos en el poblado en la asamblea; por la urgencia de entregar el expediente al RAN se tuvo que regresar por tierra por la noche para amanecer al día siguiente en la ciudad de Tepic, contentos por haberse realizado la asamblea, con música durante el camino y a bordo de los Jeep llegaron a Tepic, para de ahí pasar al INEGI a realizar adecuaciones de planos y después al RAN para la entrega respectiva del expediente a Mesa de Control.

Al respecto, nos dice el Ing. Trejo González de Colima una anécdota, aunque quizá no muy grata, la ocurrida durante su comisión al estado de Oaxaca, donde para celebrar la asamblea de ADDAT de la comunidad indígena de Santo Domingo Cacalotepec, municipio de Ixtlán de Juárez, se partió desde las 4:30 horas del día 20 de diciembre, cuando unas cuatro horas antes se había terminado de preparar el proyecto de acta. Ese día viajó junto con el visitador agrario responsable y la notario público rumbo al núcleo agrario, relató que la carretera pavimentada se encontraba en reparación, lo cual hizo

difícil su tránsito y la asamblea estaba prevista para las 11:00 horas. Es importante señalar que se avanzó del municipio de Ixtlán de Juárez un tiempo de aproximadamente una hora más por caminos pavimentados que permitían el paso a una velocidad promedio de 30 km por hora, el camino desde luego era sinuoso y angosto y a sus orillas hay unas barrancas cuya profundidad es variable, pero se adivinaba que sería superior a los 200 metros en algunas partes, aun estando en el tramo pavimentado pudo apreciar que el visitador denotaba cansancio, por lo que el subdelegado se ofreció apoyarlo a conducir el resto del camino para que pudiera descansar un poco, así se hizo y tomando todas las precauciones necesarias en esas condiciones se avanzó aproximadamente una media hora más, ya empezaba a aclarar el día y fue entonces que intempestivamente se interrumpió el pavimento como había ocurrido varias veces, sin problemas hasta ese momento; sin embargo, las condiciones ambientales habían reblandecido de más el suelo, por lo que el vehículo empezó a zigzaguear y aun cuando se tienen más de catorce años de experiencia en conducir vehículos bajo diferentes condiciones, no se lograba controlar el Jeep, se alcanzaron a escuchar los gritos de desesperación de los acompañantes, el cuerpo del conductor se tensó, su mente estaba totalmente concentrada en el control del vehículo y cuando al fin se logró disminuir poco a poco la velocidad hasta llegar a cero, se descendió del vehículo, trayendo el Ing. Trejo un fuerte dolor en el pecho, sobre todo por la impresión del enorme barranco, las llantas del vehículo derraparon a escasos 30 centímetros de una barranca profunda, la cual hoy a manera de broma se comenta estaba tan abismal que a estas fechas aún no se tocaría fondo.

Fueron muchos los minutos de reflexión el resto del camino, sobre todo porque ya con la luz del día se fue apreciando la belleza del paisaje y se pensó sobre lo efímero y frágil que puede ser la existencia y que lo único que puede ayudarnos a permanecer por más tiempo en esta vida, sin duda, son las obras que contribuyamos

a realizar, siendo el PROCEDE una de las más nobles, pues el objeto es garantizar la seguridad jurídica de la tierra a los sujetos de derecho, a través de la entrega de los certificados parcelarios y de uso común. Lo sabemos todos quienes hemos participado en el Programa que, durante su desarrollo, la gente que se beneficia queda por siempre con un sentimiento de gratitud hacia la institución, pero sobre todo hacia el servidor público que le apoyó en los diferentes problemas a los que se enfrentaron durante el mismo, es este Programa el que nos permite convivir con las personas que menos tienen y valorar todo lo que en esta vida poseemos y que, por estar acostumbrados a un nivel de vida, ya no valoramos lo mucho que tenemos, ni apreciamos de la misma manera la belleza de la naturaleza, ni vemos con el mismo aprecio a nuestros amigos, familiares y compañeros de trabajo. Es por ello que esta anécdota y todos quienes la vivieron, coinciden en que volvieron a nacer para tratar de ser mejores personas con el sincero deseo de lograrlo algún día; finalmente, se comenta que la comunidad en cuestión fue regularizada y contabilizó para la meta del 2005.

Nos dice el Lic. Grimaldo Chávez de Jalisco, que cuando se logró la regularización del ejido de Barranca de Naranjera del municipio de Casimiro Castillo, se realizaron varias estrategias para lograrlo, ya que el 15 de enero de 2005 el núcleo dio su negativa al Programa, que no querían saber nada del PROCEDE pues existían posesiones de los ejidatarios fuera de su plano definitivo, que si el Programa no se las certificaba, no iba a ser posible aprobar los trabajos, por lo que se hizo labor de convencimiento al comisariado ejidal, manifestándoles que era muy importante certificar el núcleo, ¡cómo no iba a ser importante, si representaban casi 10,000 hectáreas, así pues, este no era el único problema, sino también el notario público que estuviera presente en la ADDAT, ya que es de edad avanzada y adicional a ello no era de Casimiro Castillo, sino de Cihuatlán, a dos horas de distancia.

Una vez que se logró convencer al comisariado ejidal ya era 27 de enero del 2005 y había que hacer del conocimiento a la gente

que asistiera a la ADDAT el lunes 30 de enero a las 12:00 horas, por lo que fue necesario comisionar a cinco visitantes, cuatro supervisores operativos, residente e informático de la residencia a invitar y buscar a cada uno de los ejidatarios que formaban parte del padrón, para que asistieran, manifestándoles que después de la asamblea se iba a hacer una comida por cuenta de la Procuraduría Agraria y se les dijo que podían llevar invitados, por lo que se buscó a los ejidatarios en sus casas, potreros, parcelas, en misa y ¡hasta en las cantinas!, este trabajo se realizó el sábado 28 y domingo 29 de enero. Una vez hecho todo lo anterior, llegó el día y la hora de la asamblea y llegaron aproximadamente 150 personas de un padrón de 80 ejidatarios para sorpresa del comisariado ejidal.

La ADDAT resultó favorable, pero el problema ahí no terminaba, ésta terminó a las 19:00 horas y el notario público no había comido, pues decía que no comería nada que no fuera en su casa por estar bajo tratamiento médico, por lo que se requería protocolizara el acta de ADDAT ese mismo día para estar en condiciones de entregar el expediente al RAN, una vez terminado todo se llevó al notario público a su oficina en Cihuatlán, para esto ya eran las 22:00 horas y el notario se encontraba bastante molesto llegando a su casa a las 23:30 horas comenzó a hacer el protocolo, terminando hasta la 1:30 horas de la mañana siguiente. Una vez concluido esto, el visitador regresó a Autlán llegando a las 4:00 horas a.m. del día 31 de enero y, como relevos australianos, entregó el expediente que fue ingresado a las oficinas del RAN a las 9:00 horas. Este es otro ejemplo del esfuerzo realizado por una delegación para aportar al cumplimiento de la meta nacional.

Sobre este punto opina el Ing. Trujillo Martínez de Zacatecas, que el último ejido certificado fue El Refugio y Anexos, municipio de Valparaíso, mismo que representó el segundo “foco rojo” en el estado, habiéndose trabajado su regularización simultáneamente con la división del ejido, buscando desactivar la problemática interna que prevaleció, e incluso se acrecentó aún después de atenderse como

foco rojo, resultando de dicha división un nuevo ejido denominado Las Angélicas, mismo que fue regularizado con fecha 29 de diciembre de 2005. Como se puede apreciar, el proceso de regularización y división de estos dos núcleos agrarios, requirió de un esfuerzo realmente extraordinario, pues aún después de solventar la problemática en estos núcleos, se tuvo que enfrentar la falta de disposición del RAN, principalmente del área jurídica, lo que hizo necesaria la intervención de oficinas centrales para lograr la culminación de dicho trabajo.

Al respecto, comenta el delegado de Baja California Sur, Lic. Orozco Moreno, que durante el proceso de medición para concretar la entrega del ejido Gral. Emiliano Zapata No. 1 y que a su vez serviría para el PROCEDE, los rancheros situados en las inmediaciones de las tierras ejidales y colindantes, todos de manera sistemática se negaban a dar cualquier información o a señalar sus colindancias, informando que el presidente municipal les había dado esa instrucción y que sólo hasta que él lo autorizara colaborarían con el PROCEDE; al dirigirse con el presidente municipal, este argumentó que efectivamente había dado esa instrucción a los rancheros y que la había extendido a los policías que patrullaban en las áreas rurales para que impidieran cualquier trabajo y exclusivamente daría un orden en contrario hasta que se le explicara qué beneficio dejaba a la gente y al municipio el que se entregara un ejido y se ejecutara el PROCEDE, una vez que se hizo la presentación al respecto y se convenció, dijo que todo estaba bien, pero la orden de destrabar todo la iba a dar solamente una semana después, una vez que llegaran los comisionados de la SRA para no dar la apariencia de que era un presidente municipal que a las primeras de cambio lo convencían; salvado lo anterior, fue como se pudo concretar la entrega del ejido y por consecuencia su regularización, la cual se retrasó por esta razón hasta el mes de enero de 2006.

Nos dice el Ing. Palacios Mondaca de Chihuahua que de algunos núcleos los corrieron en forma amenazadora, de otros en forma

cortés y en otros más les preguntaban cuál era el interés o por qué tanta insistencia en la regularización. En algunas asambleas pidieron que se rompieran las convocatorias en ese momento y se quemaran los planos, etcétera.

Así, en San Luis Potosí, opina el Ing. Gregorio Martínez que en el caso de algunos núcleos del municipio de Tamasopo (zona huasteca), durante el desarrollo de los trabajos técnicos se presentaron precipitaciones pluviales considerables, lo que ocasionó la imposibilidad física para la medición de parcelas, encharcamientos que duran periodos prolongados para poder transitar, analizándose tal situación en el seno del COE, proponiendo la estrategia de medir las grandes áreas de esas zonas o dejarlas para que durante el presente año se puedan atender vía suplementos, lo cual posteriormente se aplicó en varios de los núcleos que fueron regularizados.

Otra situación fue cuidar que por ningún motivo se debía caer algún núcleo que pudiera afectar el cumplimiento de la meta, por lo que se estableció un programa durante los meses de noviembre y diciembre para asistir a ADDAT's en las cuales participaran directamente el delegado estatal y subdelegado operativo, mismas que en algunos casos, cuando éstas se tornaban difíciles, se proponía dejarlas permanentes para buscar opciones o realizar acciones al interior del núcleo durante ese periodo, para lograr la aprobación en la fecha establecida para el cierre de la misma; entre las acciones realizadas fueron verificación de vértices incluso en núcleos ya regularizados, modificación de la distribución de la tierra (parcelas y solares), presentación de estudios técnicos, etc., el objetivo de dejar las asambleas permanentes fue que si se lanzaba una nueva convocatoria, en la primera no se tendría quórum y en la segunda, se desfazaría la fecha y se hubiera pasado al 2006.

Nuestro entrevistado de Guerrero, el médico Corral Palomera, comenta que la regularización de la comunidad de Acatepec se logró en una comita (borrachera) que el residente de Tlapa organizó a los órganos de representación y la belleza de una visitadora even-

tual logró que el secretario del Comisariado, quien tomaba las decisiones, aceptara la regularización del núcleo agrario, 74,000 ha nada despreciables, ¿verdad?

En el recorrido perimetral de otro ejido, el núcleo apoyó con un caballo, pero al momento de ser montado por un compañero del INEGI, el caballo empezó a reparable hasta tirarlo y una vez en el suelo, el caballo regresó y lo pateó, yéndose y regresando para continuar pateándolo, ocasionándole lesiones en la cara y una mano, por lo que fue necesario llevarlo al hospital.

Los compañeros de Veracruz opinan que la principal anécdota fue el “enero urgente” en el que el día 31 de enero y para alcanzar la meta de las 800 mil hectáreas, en un solo día se regularizaron 23,710 hectáreas de las 40,410 que aportó el estado en ese mes.

De Oaxaca, nos comenta el subdelegado operativo, Lic. Vicente Jiménez, que en los últimos días de diciembre tenían a los notarios en la oficina para cuando llegara el visitador y el expediente general, ahí mismo los certificaran y si no, había que acudir hasta sus domicilios particulares, ya que ellos se encontraban de vacaciones.

La Lic. Anabel Díaz Cruz, personal eventual en Oaxaca, también opina que era tanta la preocupación por la regularización de los núcleos agrarios que se encontraban en Mesa de Control que se pasaba la mayor parte del tiempo en las instalaciones del RAN, ahí se pasó Navidad, Año Nuevo, participó en cumpleaños, partidas de rosca, cosa que no hizo con sus propios compañeros de la PA, donde ya ni siquiera la esperaban.

Asimismo, nos comenta el Lic. Noé Luna Trejo, subdelegado operativo en Tamaulipas, que hubo asambleas de anuencia de siete horas y ADDAT’s de 40 horas o más, núcleos medidos y con ADDAT’s en quince días, fue una verdadera locura.

Nos dice el Lic. Gilberto Ramos Sánchez, supervisor operativo en Hidalgo, que algo diferente en la entidad fue la presencia de los titulares de las instituciones participantes (COE) en los núcleos, el que vivieran de cerca los problemas e identificaran el porqué de las

negativas. En una visita a un núcleo se les comentó qué era el PROCEDE y después de una hora y media de plática, de cuestionamientos, los sujetos agrarios quedaron impresionados de esa charla, por lo que los titulares estaban felices pensando que ya se habían incorporado y al levantar la correspondiente acta, les dijeron a los titulares que les gustó la explicación, que los felicitaban por su labor y que ellos se daban por satisfechos, pero que no querían el PROCEDE.

Alguna otra vez, al intentar la incorporación de El Pinalito y Anexos, municipio de Jacala, se violentaron tanto los sujetos de derecho que no dejaron ni hablar a los titulares, invitándoles a salir del núcleo. Así, comenta el Lic. Ramos, que nos podría platicar varios acontecimientos que al fin y al cabo son gratas experiencias, ya que se conoce de fondo a las personas, a quienes debemos nuestro trabajo.

Concluyendo esta parte, glosa el Ing. León Valenzuela de Sinaloa que con el objeto de cumplir con la meta regularizada, se llevó a cabo una estrategia especial con los núcleos denominados San Jerónimo el Verde, Palmar de los Gurrola y la Cieneguita, los cuales, en el caso de los dos primeros, mientras corrían los trámites de inscripción de sus documentos básicos en el RAN, las brigadas del INEGI, el visitador agrario y la Comisión Auxiliar, iniciaron actividades de campo, considerando que para el caso de la comunidad de San Jerónimo el Verde, se recorrieron y midieron un total de 570 parcelas, pero además un total aproximado de 1,200 solares, actividad que se efectuó en 40 días y para lograr esto se tuvo que desplazar en forma considerable a personal del INEGI, así como cinco visitadores agrarios y personal de apoyo, previéndose también lanzar convocatorias anticipadas para las asambleas correspondientes, logrando ingresar el expediente final al RAN el 23 de diciembre del 2005.

Nos comenta personal de la Procuraduría Agraria de Michoacán que el 18 de diciembre del 2005 se encontraban en El Coire,

municipio de Aquila, con el objeto de celebrar la ADDAT por segunda convocatoria, pero el visitador no llegaba con el notario público, entonces el subdelegado operativo, quien había sido llevado a la asamblea, porque por motivos de salud no le era posible conducir vehículos al haber sido intervenido quirúrgicamente en los ojos, se llevó una camioneta y fue en busca del notario y del visitador. Afortunadamente sólo tardó una hora, olvidándose en ese momento de su estado de salud y las malas condiciones de las brechas.

Concluye el Ing. Daniel González García, subdelegado operativo de Aguascalientes, que los integrantes de la Comisión Auxiliar de la comunidad de San José de Gracia y algunos otros ejidatarios opinaban que los trabajos realizados por la PA y el INEGI eran buenos por lo cual estaban agradecidos, ahora sí, la tierra es de quien la trabaja, decían, tener documentos es una mayor responsabilidad hacia la tierra.

En el presente, ya con la regularización, manifiestan que la tierra es de ellos, que la van a trabajar y a cuidar, por ser el patrimonio y el futuro de sus hijos.

A manera de conclusión

¿Qué significan realmente ocho millones de hectáreas? ¿Podemos realmente concebir lo que significan? ¿Físicamente, es posible ver tal cantidad de terreno? Tal vez sí, ocho millones de hectáreas equivalen a 80 mil kilómetros cuadrados; esto es, la superficie del estado de Jalisco y casi la de los estados de Tamaulipas y Chiapas y un poco más que la extensión territorial de los estados de Baja California Sur, Zacatecas y Veracruz.

Pero en esfuerzo, voluntad y entrega, por más ejercicios mentales que hagamos, sería casi imposible concebirlas, sin embargo, lo logramos.

Imaginar la movilización de un ejército de gente, visitando, conciliando, convenciendo, coordinando actividades operativas, en cerca de 1,800 núcleos agrarios y convencer de manera casi personal a

cerca de 400 mil sujetos agrarios, para aceptar el PROCEDE, sólo es posible imaginarlo como los ejércitos más organizados del mundo.

La meta se logró gracias a la conjunción de varios factores: los apoyos del Comité de Coordinación Nacional del PROCEDE; la coordinación, seguimiento puntual, instrumentación e innovación de estrategias que diseñó el Comité Operativo Nacional del PROCEDE, la previsión y gestoría en la obtención de recursos para su disponibilidad en forma, ya que a pesar de que una parte de estos no fluyeron en el tiempo requerido, finalmente llegaron y se distribuyeron como una cascada hacia la estructura territorial; con la organización y coordinación en los diferentes niveles, prevaleciendo la comunicación y confianza institucional.

En el plano operativo, a pesar de las complicaciones “normales de ejecución”, la coordinación interinstitucional fue un factor fundamental para el logro del objetivo planteado, el que parecía inalcanzable. La distribución del personal por regiones, asignar responsables por núcleo, atender los ejidos y comunidades de mayor superficie, resolviendo los conflictos que los aquejaban, reforzando las asambleas con la asistencia de los comités y subcomités operativos estatales, con la paciencia que se requiere cuando se tiene claro el objetivo que fue liberar, medir y, en suma, regularizar núcleos agrarios.

Así se contarían mil experiencias, mas no acabaríamos nunca, aquí se exponen algunas, quizá las más representativas o las que más nos impactaron, pero todo tiene un fin y en este apartado ponemos el punto final, con el sincero afán de dejar una huella escrita, porque si no lo hiciéramos, correríamos el riesgo de que quedara en el olvido un año crucial en la historia del PROCEDE: el 2005.