



Estudios sociológicos

ISSN: 0185-4186

ISSN: 2448-6442

El Colegio de México A.C.

Guerra, Edgar

Organización armada. El proceso de toma de decisiones de los grupos de autodefensa tepalcatepenses¹

Estudios sociológicos, vol. XXXVI, núm. 106, Enero-Abril, 2018, pp. 99-123

El Colegio de México A.C.

DOI: 10.24201/es.2018v36n106.1432

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59856878005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Organización armada. El proceso de toma de decisiones de los grupos de autodefensa tepalcatepenses¹

Edgar Guerra

Centro de Investigación y Docencia Económicas
edgar.guerra@cide.edu

Resumen

Este artículo contribuye a llenar un vacío en la investigación académica sobre grupos armados en México en el contexto de la guerra contra las drogas: el de las autodefensas de Michoacán. En particular, interesa saber cómo se estructuró el proceso de toma de decisiones dentro de este grupo, tomando un caso de estudio, el de Tepalcatepec, durante la primera fase de su movilización. Con base en un marco teórico sistémico y a través de una metodología cualitativa, se reconstruye la cadena de decisiones organizativa desde dos puntos de vista: 1) la formación de una línea de mando funcionalmente diferenciada; 2) la emergencia de procesos de toma de decisiones en un contexto de tensión y conflicto.

Palabras clave: grupos armados; violencia; organizaciones criminales; Estado; política de drogas.

Abstract

Armed organization. The operational dynamics of Tepalcatepec's self-defense groups

This article contributes to filling a gap in academic research about armed groups in Mexico in the context of the war on drugs: the “Self-defense” groups of Michoacán.

¹ Agradezco a las o los dictaminadores de este artículo las sugerentes y generosas observaciones planteadas al texto original y que me permitieron dar forma a la versión final. Por supuesto, los errores y omisiones son de mi exclusiva responsabilidad.

More specifically, we are interested in studying how the decision-making process was structured within these groups. We use as a case study the town of Tepalcatepec during the initial stage of mobilization. Based on a systemic theoretical framework and using a qualitative methodology, we reconstruct the organizational decision-chain from two viewpoints: 1) the formation of a line of command functionally differentiated; 2) the emergence of decision-making processes in a context of tension and conflict.

Key words: armed groups; violence; criminal organizations; State; drug policies.

I. Introducción y justificación del estudio

El 24 de febrero de 2013 un grupo de pobladores de diversas localidades de la región michoacana de Tierra Caliente se alzó en armas.² El grupo de civiles, pertrechados con rifles de alto poder y en posesión de generosos recursos logísticos, se presentó públicamente en las plazas principales de Felipe Carrillo Puerto (La Ruana) y de Tepalcatepec, para anunciar la principal razón de su levantamiento: expulsar de sus poblaciones a los miembros de la organización criminal conocida como los Caballeros Templarios. De acuerdo con las declaraciones públicas de los alzados, el propósito de su lucha transitaba por tres vías: 1) recobrar las propiedades (casas, terrenos, ranchos, etc.) que, mediante extorsiones, les habían sido expropiadas por aquel grupo criminal; 2) lograr justicia para sí mismos y sus familiares frente a las arbitrariedades cometidas por los criminales (violaciones, secuestros, asesinatos); y, sobre todo, 3) recuperar la tranquilidad perdida.

El objetivo así planteado no era sencillo, pues significaba enfrentar a una de las organizaciones criminales más sanguinarias de entre los cárteles mexicanos.³ A pesar de esto, ese mismo día los habitantes de Tepalcatepec y La Ruana lograron su primera victoria sobre los criminales al expulsar de sus poblaciones a no pocos de los miembros de esa organización, arrestando a otros tantos y entregándolos a las autoridades ministeriales.

A partir de ese momento, el modelo de las “autodefensas michoacanas”, como pronto se le conoció, comenzó a esparcirse por la región de Tierra Caliente, si bien ya existían grupos similares en muchos pueblos y ciudades del

² Históricamente, Tierra Caliente ha sido terreno fértil para la siembra, producción, trasiego y comercialización de sustancias psicoactivas ilegales como la *cannabis* y la goma de opio (Maldonado Aranda, 2012a). Sobre la constitución de la ilegalidad y la violencia en la región, véase el clásico texto de Maldonado Aranda (2010).

³ Los Caballeros Templarios es una organización criminal que surgió en Michoacán en el año 2011, como parte del proceso de desarticulación de La Familia Michoacana. Sobre el tema, véase Reyez (2014), Rivera Velázquez (2013), United Nations Office on Drugs and Crime (2010), Suverza (2009), y Valdés Castellanos (2013).

estado y del país.⁴ De este modo se formó una organización armada que tendría repercusiones a escala nacional —y no sólo estatal—, ya que se colocaría en el centro de la discusión pública, tanto por las implicaciones legales y constitucionales del alzamiento —que se leía como amenaza a la paz pública—, como por el mensaje simbólico que enviaba a la comunidad internacional: en algunas zonas del territorio nacional, el Estado mexicano es inexistente y no puede procurar su principal bien común: proveer seguridad pública en sus tres dimensiones: seguridad física, seguridad jurídica y seguridad patrimonial.

En este sentido, el alzamiento de autodefensas en Michoacán generó un enorme interés político, jurídico y mediático que resultó en múltiples reportajes, crónicas e investigaciones periodísticas, estudios de política pública e iniciativas y reformas de ley.⁵ Sin embargo, la innegable riqueza de esos trabajos no se ha visto igualada por estudios de carácter científico que provengan de disciplinas como la sociología o la antropología.⁶ De este modo, descubriremos procesos fundamentales de la dinámica operativa de las autodefensas, como su estructura jerárquica, sus mecanismos de toma de decisiones o sus estructuras de movilización. De ahí la necesidad de profundizar en el análisis del caso.

Con el objetivo de contribuir con más conocimiento sobre la dinámica interna de esta organización armada, en este artículo estudio cómo se estructuró el proceso de toma de decisiones de las autodefensas de Tepalcatepec,

⁴ Para el año 2013, grupos de vigilantes, no necesariamente de autodefensas, se habían hecho presentes en al menos 13 de 32 estados y 68 municipios de México. Estos grupos se formaron en la costa del pacífico de Michoacán y Jalisco, en el estado fronterizo de Chihuahua, en los estados de Veracruz y Tabasco y en los suburbios de la Ciudad de México (Asfura-Heim & Espach, 2013).

⁵ En la literatura sobre los grupos de autodefensa michoacanos encontramos, desde la investigación periodística, la excelente crónica de Olmos (2015). Por otro lado, los trabajos de Santamaría (2015), Felbab-Brown (2011), Heinle, Rodríguez Ferreira y Shirk (2014), Heinle, Molzahn y Shirk (2015), y Fuentes Díaz y Paleta Pérez (2015), analizan el fracaso de las políticas de seguridad en la región y, fundamentalmente, el fracaso de la política contra las drogas del gobierno federal, como los elementos detonantes del clima de inseguridad y violencia que se encuentran detrás del levantamiento armado. Finalmente, otros estudios elaboran un análisis de las consecuencias del alzamiento (en especial, la institucionalización de esta organización armada como Fuerza Rural) y alertan acerca de las posibles infiltraciones de las organizaciones criminales en esa institución (Phillips, 2014), y del peligro que las autodefensas representan en sus comunidades, en la medida en que aumenta su capacidad de fuego y sus recursos (Felbab-Brown, 2014).

⁶ En este marco, destacan los trabajos de Salvador Maldonado sobre violencia en Tierra Caliente (Maldonado Aranda, 2013, 2012b, 2012a) y, en especial, sus textos sobre la rearticulación de los campos político y criminal como detonantes de la situación de seguridad en la región y del surgimiento de las autodefensas, así como del futuro de este movimiento (Maldonado Aranda, 2014b, 2014a).

Michoacán, durante su primera fase operativa, es decir, durante las primeras semanas de su historia. Estudiar el funcionamiento del proceso de toma de decisiones de una organización armada es sumamente útil desde el punto de vista científico, ya que permite comprender y explicar por qué organizaciones de este tipo fracasan o son exitosas en la realización de sus objetivos. Además, es posible entender cómo se diferencian internamente, devienen más complejas y cambian (evolucionan) a lo largo del tiempo. Finalmente, tal análisis ofrece elementos para observar sus relaciones con el entorno, entre otros rendimientos.

En este sentido, una vez que introduje y justifiqué el estudio (I), en la siguiente sección elaboro una breve discusión con la literatura existente para presentar mi propuesta analítica, tanto teórica (II), como metodológica (III); en seguida estudio la estructura organizativa de esta organización armada y muestro (IV) cómo su proceso de toma de decisiones operó a partir de premisas decisionales que primaban en la vida cotidiana de los tepalcatepenenses. Mi argumento es que, frente a la situación de violencia que los Caballeros Templarios representaban en la región, muchas de las decisiones de la vida cotidiana se estructuraban con base en la distinción riesgo/peligro, lo que dio paso a la construcción, primero, (V) de estrategias individuales de adaptación frente a la violencia de la organización criminal y, después, (VI) de estrategias colectivas de rebelión frente a aquélla. De este modo, según la lógica operativa riesgo/peligro, la organización armada edificó una cadena de mando que constaba de (VII) un entramado de cargos con la función de solucionar los problemas operativos y de un Consejo Ciudadano para “democratizar” la toma de decisiones, lo que permitiría articular una organización armada con la función de proveer seguridad pública en la región. Sin embargo, la forma en que el proceso decisivo se estructuró traería tensiones y conflictos internos que marcarían la posterior evolución y ruptura de los distintos grupos de autodefensas (VIII).

II. Propuesta teórica

La literatura convencional sobre los grupos armados no estatales (NSAG, por sus siglas en inglés) aporta elementos teóricos sumamente valiosos para emprender el estudio sistemático de formas sociales como las autodefensas,⁷ así

⁷ Una bibliografía mínima sobre los grupos armados no estatales permite estudiar las autodefensas dentro de la categoría de vigilantismo. Sobre el tema, consúltense Schneckener (2007a, 2007b), Krause y Milliken (2009), Mulaj (2010), Schuberth (2015), y Johnston (1996).

como para problematizar las relaciones de estos grupos con el Estado⁸ y los riesgos inherentes a su función primaria, que consiste en proveer seguridad a los habitantes de una comunidad o población en contextos de fragilidad estatal.⁹ Al mismo tiempo, esta literatura presenta serias confusiones conceptuales que es preciso cuestionar. En los muy ricos y diversos estudios sobre el tema no se elabora una distinción coherente entre movimiento y organización armada, sino que, por lo general, se usan ambos términos de forma indistinta. Incluso es común emplear “grupo armado” sin diferenciarlo de las expresiones anteriores. Sin embargo, pienso que elaborar una distinción conceptual es sumamente fructífero, ya que ambas formas sociales (movimientos y organizaciones) presentan dinámicas internas características, por lo que algunas de sus consecuencias son divergentes.¹⁰

Ahora bien, formas sociales como las autodefensas son tan complejas que en su interior ocurren distintas dinámicas, lo que permite estudiarlas diferenciadamente, es decir, como movimientos y como organizaciones. En efecto, desde el día en que ocurrió el alzamiento armado, las autodefensas se presentaron como *movimiento de protesta*, cuya principal función consistió en denunciar la inseguridad, la violencia criminal y la connivencia y complicidad de las instituciones estatales con el crimen organizado. Al mismo tiempo, lograron estructurar una cadena de mando, procesos de toma de decisiones y una cultura organizacional (o al menos un *know how*) sobre cómo llevar a cabo una lucha armada frente a un grupo criminal. Como *organización armada* no estatal su cometido primordial fue proveer seguridad en un contexto de riesgo ante la violencia criminal. En este sentido, estudiar las autodefensas como movimiento de protesta o como organización armada

⁸ Los NSAG se encuentran, por definición, más allá de las fronteras del Estado nacional. Sobre el tema, véase el concepto de Davis (2009), “alternative imagined communities” y su crítica a la tesis de las “comunidades imaginadas” de Anderson (2006). Sin embargo, hay una amplia literatura que critica la definición weberiana (Weber, 2004) de Estado y, por tanto, los límites entre la ilegalidad y el orden jurídico (Krause & Milliken, 2009; Davis, 2009; Agudo Sanchiz & Estrada Saavedra, 2011).

⁹ Uno de los riesgos más altos con los grupos armados del tipo “vigilantes” es su eventual búsqueda de poder político o de riquezas. De hecho, una de las tendencias de los “vigilantes” es evolucionar a milicias o bandas criminales (*turn bad*). Más aún, los “vigilantes” pueden constituir pequeños “paraestados”, es decir, constituirse en grupos paramilitares que establecen su propio feudo y en el que operan como los equivalentes funcionales del Estado (Pratten & Sen, 2007).

¹⁰ En la literatura clásica sobre movimientos sociales, de la cual abreva la literatura sobre movimientos armados, a las organizaciones se les concibe como formas sociales de una mayor institucionalización, profesionalización y capacidad para elaborar propuestas en la esfera pública, mientras que a los movimientos sociales se les ve como fenómenos más contingentes, disruptivos y con menor capacidad para articular propuestas concretas.

implica elegir un punto de observación, decisión que recae en el investigador y en los objetivos del análisis.

El enfoque analítico óptimo para utilizar dos perspectivas de observación de formas como las autodefensas es la teoría de los sistemas sociales según el modelo de Luhmann (1991 [1987]), porque el enfoque sistémico significa cambiar la unidad de análisis: ya no se trata de estudiar *acciones* —individuales o colectivas—, sino de observar *comunicaciones*. En este sentido, la diferencia fundamental entre movimientos y organizaciones en la teoría de Luhmann es, precisamente, el tipo de comunicación que enlazan: comunicaciones de protesta en el primer caso y comunicación de decisiones en el segundo.

Conjugar ambos tipos de análisis en el caso de las autodefensas no sólo es viable, sino necesario, ya que así es posible explicar muchos de los conflictos internos que ocurrirán a lo largo de su evolución, pues en algunos momentos su dinámica operativa, si se observan como organización, entrará en colisión con la dinámica operativa de las autodefensas vistas como movimiento social. Sin embargo, para los fines de este artículo, sólo me ocupo de estudiarlas en su funcionamiento como organización;¹¹ es decir, sólo observaré el proceso de toma de decisiones. En un trabajo posterior analizaré su operación como movimiento armado.¹²

Ahora bien, ¿cómo observar el proceso de toma de decisiones de las autodefensas? En su operar cotidiano, las organizaciones (de cualquier tipo) toman decisiones permanentemente a lo largo del tiempo. Es a partir de este tipo de operación (la operación de decidir) como ofrecen rendimientos funcionales (Luhmann, 2000; Nassehi, 2005). Las organizaciones armadas como las autodefensas tienen la principal función de atemperar riesgos ante situaciones de peligro (brindar seguridad). Por ende, todas y cada una de sus decisiones internas se estructuran con base en la distinción riesgo/peligro.¹³ De esta manera se disponen estrategias, tácticas, objetivos, formas de hacerse de recursos, etcétera.

¹¹ En efecto, en la perspectiva teórica de los sistemas sociales, las organizaciones son un tipo de sistema social, es decir, autorreferencial, operativamente clausurado y que opera en el medio del sentido. Con base en sus propias operaciones autorreferenciales, la organización se diferencia de su entorno, desarrolla estructuras internas y construye su propia perspectiva de observación. Sobre el tema, véase Luhmann (2007).

¹² En un trabajo en proceso estudio los mecanismos de movilización del grupo armado. Para observar su dinámica de movilización desde la teoría de sistemas, es necesario utilizar otros instrumentos. Para esto, véase el texto de Marco Estrada Saavedra (2015) sobre sistemas de protesta, así como otro trabajo previo sobre el tema, en Estrada Saavedra y Guerra Blanco (2012).

¹³ Sobre el concepto de riesgo, véase Luhmann (1992), y Estrada Saavedra (2012).

En las organizaciones, tres estructuras norman la toma de decisiones y disciplinan las operaciones organizativas: 1) el programa, 2) la cultura organizacional, y 3) la estructura de posiciones; por lo que, para estudiar dicho proceso en una organización armada como las autodefensas michoacanas, es necesario comprender el funcionamiento de las tres.

El *programa* (Luhmann, 1991 [1987]) contiene las premisas decisionales que impulsan y controlan gran parte de las operaciones cotidianas, por lo que adquieren la forma de una distinción. En el caso de las organizaciones cuya función es proveer seguridad, la distinción madre es riesgo/peligro y, con base en esta lógica operativa, el programa fija objetivos, estrategias y tácticas, y permite elaborar resonancia ante los ruidos del entorno.

La *cultura organizacional* (Besio & Pronzini, 2010) es una estructura de expectativas que se ha solidificado en un acervo de conocimiento y normas que informan el proceso decisional. La red estructural de expectativas de la cultura organizacional es necesaria para entender la toma de decisiones y, también, las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. La cultura organizacional permite operar la toma de decisiones, tanto en los espacios formales (cargos) como en los informales (vida cotidiana), de la organización. Se trata de un trasfondo de *premises* que resultan incuestionables y que constituyen la forma organizacional de observar el mundo (Luhmann, 2000).

La *estructura de posiciones* dentro de una organización es el entramado de puestos o cargos que, eventualmente, se diferencia en roles y funciones. La estructura de posiciones comienza a constituirse en el momento mismo del nacimiento de la organización y lentamente se condensa junto con los lineamientos programáticos. La estructura de posiciones permite operar y ejecutar los fines y alcanzar los objetivos, sobre todo en ambientes complejos y sumamente cambiantes, como el conflicto.

En resumen, para comprender y explicar cómo se estructuró el proceso de toma de decisiones en esta organización armada, estudié: 1) las expectativas programáticas, 2) la cultura organizacional, y 3) la estructura de posiciones. Para el análisis del programa, estudié los valores, intereses y objetivos. Para la cultura organizacional, sistematicé los conocimientos y normas necesarios para ejecutar las tareas cotidianas. Para la estructura de posiciones analicé tres cargos: los liderazgos, los roles de comandante y los cargos de autodefensa.

III. Estrategia metodológica

Para elaborar una descripción densa de la dinámica operativa de esta organización armada, la investigación se diseñó como un estudio de caso (Flyvbjerg, 2004), de carácter cualitativo.

Estudiar esta forma social como organización, y de esta manera reconstruir la cadena de decisiones, implica, metodológicamente, observar las *huellas* que dejan las comunicaciones tanto en los miembros de la organización como en los documentos internos.

Una vez concluido el trabajo de gabinete, inicié el trabajo de campo en la región de Tierra Caliente, en especial en las localidades de Apatzingán, Tepalcatepec y La Ruana.¹⁴ Esta fase consistió, principalmente, en trabajo etnográfico (Lee, 2007) y en la conducción de entrevistas semiestructuradas.¹⁵

La recolección de datos se realizó en tres períodos durante 2015. Un estudio exploratorio se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2014. Para entonces, el contexto en que se condujo el trabajo de campo era muy distinto al del periodo en que las autodefensas se levantaron en armas, ya que, con el fin de solucionar el conflicto armado, el gobierno federal había formado la Comisión para la Seguridad y el Desarrollo Integral en el Estado de Michoacán,¹⁶ cuya tarea consistió en incorporar las autodefensas a la vida

¹⁴ El proceso de inserción en la comunidad fue por dos vías. La primera consistió en acercarme a la comandancia de la Policía Estatal Fuerza Rural, exponerles el motivo de mi visita, el objetivo de la investigación y explicarles mi forma de trabajar (mediante observación y entrevistas). Como las fuerzas de autodefensa han tenido gran cercanía con los medios de comunicación de masas, mi propuesta les pareció interesante y accedieron a otorgarme entrevistas. Lo anterior, evidentemente, crea un sesgo, pues sólo es posible observar el horizonte de sentido de la organización armada, por lo que un segundo proceso de inserción en la comunidad se hizo necesario. Consistió en recorrer las calles y caminos de la comunidad, presentarme y solicitar entrevistas de forma aleatoria a sus habitantes. En ambos casos, en un primer momento los informantes me consideraron un periodista, por lo que hubo que profundizar acerca del tipo de trabajo y objetivo de la investigación. Es importante señalar que varios estaban habituados a otorgar entrevistas a la prensa, por lo que sus testimonios a veces se concentraban en aspectos políticos o anecdotáticos. Sin embargo, gracias a que las entrevistas se condujeron con base en un cuestionario estructurado fue posible encauzar la conversación hacia los objetivos de recolección de datos que se fijaron.

¹⁵ Se trata de 30 entrevistas que profundizaron en distintos ejes temáticos sobre las autodefensas: recursos, objetivos y metas, conflictos internos, vida cotidiana, etcétera.

¹⁶ La Comisión para la Seguridad y el Desarrollo Integral en el Estado de Michoacán se creó mediante decreto presidencial en enero de 2014 como órgano administrativo descentrado de la Secretaría de Gobernación y su finalidad fue coordinar las acciones de los tres niveles de gobierno, así como del Ejército para: 1) apoyar la pacificación de la zona, 2) enfrentar a las organizaciones criminales de drogas, 3) regularizar la situación legal de las autodefensas, y 4) coordinar las acciones de políticas públicas municipales, estatales y federales para reconstruir el te-

institucional y legal a través de la figura de Policía Estatal Fuerza Rural.¹⁷ Por tanto, las condiciones de seguridad en la región resultaban óptimas para la investigación de campo.

Sin embargo, a pesar de la atmósfera más distendida, es necesario señalar el problema de la calidad de las fuentes de información, pues los contextos de inseguridad y violencia criminal eventualmente inciden en la fiabilidad de los datos registrados.

Por tanto, para reducir el umbral de incertidumbre sobre la confiabilidad de la información recopilada, el trabajo de campo se diseñó con el objetivo de reconstruir la forma en que la cadena de eventos y episodios de violencia se articulan en la memoria social. En este sentido, fue sumamente importante llevar a cabo entrevistas con integrantes de todos los grupos involucrados en el alzamiento. Para ello, en el diseño de la muestra de informantes se buscó, principalmente, hacer valer el principio de la diversidad y pluralidad de las fuentes como condición para lograr mayor densidad y rango de información, de tal suerte que entrevisté tanto a miembros de las autodefensas que participaron en el movimiento a lo largo de dos años, como a los que fueron o son parte de la Policía Estatal Fuerza Rural; además de entrevistar a dirigentes de organizaciones de la sociedad civil, miembros de la Comisión de Pacificación, etc. En este sentido, los informantes se ubican en distintas posiciones dentro y fuera del fenómeno acerca del cual nos brindan datos, por lo que sus testimonios tienen la virtud de ser sumamente diferenciados y contrastantes.

Finalmente, la información recopilada se analiza de acuerdo con el método documental (Bohnsack, 2003), útil para reconstruir la cadena de comunicaciones que constituye organizaciones como las autodefensas y, tras este telón, rehacer construcciones sociales (Hausendorf & Bora, 2006).

jido social en la región. La Comisión fue duramente criticada por el fuerte intervencionismo de su titular Alfredo Castillo en la política local, y por su decisión de negociar con los distintos grupos armados.

¹⁷ Una vez que se instaló la Comisión para la Seguridad y el Desarrollo Integral en el Estado de Michoacán, se anunció que los grupos de autodefensas firmarían un acuerdo con el gobierno federal para regularizar su situación legal. De esta manera, en mayo de 2014 se creó la Policía Estatal Fuerza Rural, institución que estaría bajo la coordinación y supervisión de la Secretaría de Seguridad Pública Estatal. Con 913 elementos distribuidos en 22 municipios, la nueva fuerza policial cobijó a los grupos de autodefensas bajo el manto de la legalidad. En abril de 2016 esta agrupación fue disuelta para incorporar a sus elementos en el esquema de mando único policial de Michoacán.

IV. Riesgo, peligro y vida cotidiana

Como todo sistema social de tipo organización, las autodefensas michoacanas construyeron un complejo andamiaje estructural con la función de tomar decisiones, operar como organización armada en un ambiente de conflicto y alcanzar los objetivos para los que habían constituido su alzamiento. ¿Qué tipo de decisiones se tomaban en las autodefensas? Y, más importante aún, ¿cómo se estructuraba el proceso decisorio? ¿Bajo qué premisas?

El proceso decisorio se organizaba de acuerdo con la distinción *riesgo/peligro*. Riesgo significaba construir estrategias colectivas de lucha para expulsar a los Caballeros Templarios y ubicarse fuera de su radio de acción letal, lo que no excluía la posibilidad de que esto ocurriera. Peligro significaba encontrarse directamente bajo su poder de fuego. Si bien la distinción madre posibilitaría la operatividad organizacional durante los primeros meses de vida del movimiento, ya desde antes del alzamiento se observan sus *huellas* en la configuración de algunas decisiones en la vida cotidiana.

En efecto, durante la etapa anterior al levantamiento, el lado *peligro* de la distinción riesgo/peligro había sido privilegiado en la toma de decisiones cotidianas por parte de los tepalcatepenses. El peligro generó terror (miedo) e imposibilitó la estructuración de decisiones colectivas. De hecho, fue gracias a esto como los Caballeros Templarios lograron construir un orden social en la región y habían configurado un espacio político gobernado de manera alternativa (*alternatively governed spaces*) (Patrick, 2011), aprovechando los huecos o vacíos estatales (*areas of limited statehood* (Risse, 2011). Nada en la localidad se decidía sin el consentimiento de los miembros de la organización criminal.

El orden social construido por los Caballeros Templarios tenía dos dimensiones. Por un lado, un sistema de poder y dominación, es decir, un mecanismo de tipo político e ideológico capaz de articular la toma de decisiones colectivas y cuyo fundamento, en última instancia, era el uso descarnado de la violencia. Por otro lado, era un sistema de explotación y explotación de los recursos de producción y subsistencia de los habitantes de la región. El enorme éxito y funcionalidad de este orden social pronto derivó en que casi todas las dimensiones en que se desenvolvía la vida cotidiana de los pobladores pasaban por el filtro templario: las policías, los servicios públicos, el sistema legal, la ciencia, el amor. Lo interesante, y sociológicamente relevante, es que si bien este orden había comenzado a estructurarse sólo en el plano económico, es decir, como explotación de bienes y recursos, pronto transitó al plano político, poco después al jurídico y al de los medios de comunicación, para terminar operando en el plano íntimo y en el de la expropiación de los

cuerpos. En ese orden cronológico se construye la narrativa sobre el terror que cuentan los pobladores de la localidad:

Primero fue chingar los negocios [rememora uno de los entrevistados], lo segundo [...] chingaron a nuestros patrones; como aquí todos nos dedicamos a la ganadería, al campo, todos tenemos trabajo, entonces todas estas personas empezaron a chingar a los ganaderos, a los jornaleros; entonces, al chingar a ellos, nos daban en la madre a nosotros como quien dice.

Otra informante declara sobre la etapa “más dura”:

Que yo me acuerde, ya al final, las niñas; [lo peor] fueron las violaciones o los secuestros, porque se las llevaban y ya no las regresaban o porque se ilusionaban con ellos, pero siendo [ellas] menores de edad; [había dos formas de llevárselas]: la violencia [secuestrarlas] o involucrarlas en drogas; involucrarlas en pertenecer a ellos y ser parte de ellos y andar con ellos; esa era parte de la vida [de la vida cotidiana en Tepalcatepec], de lo que mirábamos nosotros. (Entrevista a autodefensa de Tepalcatepec.)¹⁸

Evidentemente, la velocidad y profunda penetración de la criminalidad en la región tenía como mecanismos condicionantes factores estructurales como la pobreza, las pocas oportunidades de desarrollo,¹⁹ y las condiciones sociohistóricas y geográficas de la región (Maldonado Aranda, 2012a). Sin embargo, a los factores estructurales que posibilitaron la solidez y celeridad con que este sistema de dominación se impuso, es necesario añadir la enorme violencia y brutalidad con que los Templarios cometían sus crímenes, la situación de peligro que generaron y el miedo que provocaron. En efecto, dado que todos los tepalcatepenses habían experimentado la crueldad y sevicia de los Caballeros, el lado *peligro* de la distinción riesgo/peligro, y en especial el miedo que generaba, se había consolidado como el principal criterio en la toma de decisiones y parte indispensable de la vida cotidiana, aunque con ello contribuían a consolidar el orden social que los criminales habían construido en la región: “porque si no tienes miedo, te le pones al enemigo de frente; el miedo es lo que siempre te hace buscar un respaldo donde refugiarte, estar mejor... yo la pasaba con mi familia viendo películas; no salíamos [...] ni en familia podíamos salir” (entrevista a autodefensa de Tepalcatepec).

¹⁸ Por razones de seguridad, he reservado los nombres de los informantes que fueron parte de las autodefensas y hoy pertenecen a la Fuerza Rural Estatal.

¹⁹ Sobre la relación entre transnacionalización agrícola y los procesos culturales locales de construcción de ilegalidad, véase el trabajo de Malkin (2001).

V. Estrategias de resistencia y negociación de la violencia

El fuerte marcaje del lado “peligro” había inhibido respuestas *colectivas* de enfrentamiento a la organización criminal. Sin embargo, aun así, en el poblado se estructuraban ciertas estrategias *individuales* de resistencia y negociación de la violencia. En otras palabras, el lado peligro de la distinción madre había dado paso a pequeñas iniciativas individuales, que si bien implicaban cierto riesgo, éste era muchísimo menor; en el fondo, se trataba de decisiones de tipo adaptativo y no rupturista. Cabe decir que, desde la llegada de los Zetas a la región, allá por el año 2003, los tepalcatepenses habían desarrollado estrategias personales para enfrentar la violencia. Sin embargo, las decisiones que en este sentido tomaban, si bien se hacían en el plano individual, pronto se habrían socializado colectivamente. Es decir, aunque se trataba de repertorios de resistencia construidos durante la interacción cotidiana, llegaron a formar parte del acervo cultural de la población.²⁰

En este sentido, la paleta de estrategias era rica y diversa. Así, frente a la violencia, algunos ciudadanos cambiaban sus itinerarios de traslado dentro de la ciudad o sus rutas carreteras para transitar entre las distintas regiones y evitar los retenes templarios, mientras que otros más se ocultaban en sus casas durante largos períodos. También había quienes monitoreaban las rutinas espaciales y temporales de los criminales, como las calles o lugares en que se aposataban, o sus horarios o días de fiesta. Por supuesto, para algunos el pago de las extorsiones constituía el único mecanismo a mano para enfrentar la voracidad criminal. Finalmente, estaban los pobladores que sólo podían negociar la violencia con los recursos de su cuerpo; como por ejemplo, con su silencio: “Si salías a la calle, salías así [el informante inclina el rostro], se agachaban casi todos, aquí todos en el pueblo igual [caminaban] con la cabeza agachada” (entrevista a autodefensa de Tepalcatepec). Al final del día, la población en Tepequi, inmersa en el miedo generado por el inminente peligro que representaba el grupo criminal, negociaba la violencia, construía estrategias para evitarla, tolerarla, enfrentarla y, en esa interacción, construían un orden social que permitía hacer operativa la vida cotidiana.

²⁰ Sobre el tema de la resistencia, véase el clásico texto de Scott (2003). Sobre las estrategias de negociación de la violencia en áreas rurales y contextos urbanos michoacanos, consultese el texto de Maldonado Aranda (2013).

VI. Riesgo y rebelión contra la organización criminal

Sin embargo, con los planes del alzamiento, las decisiones comenzarían a tomarse, cada vez más, con base en el otro lado de la distinción madre: el riesgo. De acuerdo con los planes de los instigadores del levantamiento, se hacía necesario expulsar a los Caballeros Templarios de la región para, de esta forma, recuperar la tranquilidad frente al miedo que les provocaba su presencia. Ya no se trataba de tolerar al grupo criminal, sino de romper con él. Había que asumir los riesgos y, sobre todo, atemperarlos, disminuirlos con estrategias de enfrentamiento; con las armas, pues. El cambio de marcaje en la distinción no es menor, porque consiste en pensar la selección de alternativas desde otro horizonte: si antes del alzamiento las decisiones se tomaban de acuerdo con criterios que privilegiaban la *adaptación individual*, ahora tenían que asegurarse con criterios que privilegiaban la *rebelión colectiva*.

Por supuesto, la organización de los grupos de autodefensa fue un proceso que comenzó a estructurarse meses antes de que el alzamiento se iniciara, y sus factores detonantes son complejos.²¹ Sin embargo, cuando el movimiento empezó, la incipiente organización pronto sería rebasada por la dinámica autoorganizativa de la población local. Poco a poco, en las horas posteriores al levantamiento, se desató una lógica de construcción sistémica que organizó distintos subsistemas con funciones diferenciadas, pero cuyas decisiones operaban con la misma distinción, es decir, atemperar los riesgos que representaba el peligro templario mediante la construcción de estrategias colectivas de ataque y defensa, y de expulsión y sometimiento de los criminales.

Así, se estructuraba una organización armada con base en los recursos de la población que, como primer paso, comenzó asignando tareas de mantenimiento de los recursos humanos y de asignación de labores de seguridad. Tal como lo narra una informante, las primeras responsabilidades giraron en torno a asegurar la subsistencia y la resistencia de los cuerpos. En primera instancia, había que proporcionar alimento que permitiese soportar las jornadas de lucha por venir y había que asegurar los espacios para pernoctar, para recuperar fuerzas y para planear:

“Como ya le dije, había que comer, éramos más de mil gentes o más” [en realidad, muchos del pueblo ya lo habían abandonado, para entonces]. Don Uriel [conocido tepalcatepense] le dijo a la informante, en esas horas críticas: “Yo

²¹ Varias versiones coinciden en señalar noviembre de 2012 como el momento en que se inició este proceso, lo cual revela el grado de desorganización e improvisación con que se gestó y que se observa en el análisis que aquí se presenta.

tengo comida que iba a vender” [en un puesto de su propiedad]; “pues tráetela” [le ordenó la informante, que para entonces ya se estaba consagrando como figura de primer orden dentro del movimiento]. “Saqué el garrafón [continúa la informante], le hablé a mi amiga, tráete el cartón [para ayudarle a vender], y pusimos las cosas [...] ya para el ratito venía la gente [otros pobladores] con comida, con café” [su aportación al levantamiento]. “Anímense, que aquí es gratis [cominaba la informante a los pobladores]; aquí coman, aquí se trata de comer. [Pronto llegó la noche] y todos ahí con miedo [elucubrando sobre el futuro incierto] ‘Van a llegar unos Templarios’ [pensaban]. [Así comenzaron con los planes para protegerse, por lo que decidieron colocar] barricadas: ‘Pongan allá, pongan un carro, atravesen esto, pongan costales’ y trajeron camiones de arena [...] fue un movimiento en que todo mundo opinaba algo y se empezó hacer la concentración”. (Entrevista a autodefensa de Tepalcatepec)

El proceso organizativo que el alzamiento detonó, pronto comenzó a diferenciarse aún más. En pocas horas, ya no sólo se trataba de asignar tareas encaminadas a mantener las provisiones o a proteger los caminos de acceso a la población, sino que ahora también se tenía que decidir sobre temas como la curación de los cuerpos de los detenidos que habían resultado heridos, la protección de sus garantías individuales y, sobre todo, sobre cómo impulsar la comunicación propagandística de la gesta social que iniciaba en una comunidad enclavada en la Tierra Caliente michoacana.

A pocas horas de que el levantamiento comenzó, se observa ya la estructura, *en statu nascenti* (Alberoni), de esta organización armada. Una estructura compleja, con múltiples subsistemas acoplados a los distintos sistemas funcionales de la sociedad moderna. Es decir, no se trataba de una organización que recurriese únicamente al lenguaje de las armas. No sólo se hacía uso de la comunicación de la violencia, sino que en su estructura interna existía, en potencia, la capacidad de elaborar comunicación jurídica, mediática, médica y política, si bien de forma incipiente.

De ahí que no extrañe la aparente “ocurrencia”, como le llama una de las entrevistadas a la idea de un participante que dijo: “Oye [y] ¿por qué no traemos a un pinche notario también?”. Y más allá de que hubiese sido una “ocurrencia”, lo significativo es que fue bien recibida por los involucrados en el alzamiento:

Tráetelo a la chingada [al notario], para que “notarice” cómo están estos cabrones, para que no vayan a decir que nosotros les hicimos algo. [Y así fue como comenzaron a interrogarlos] ¿Y quién eres tú? Fulano de tal, ¿quién es tu familia? Tal y tal, ¿número de teléfono, cabrón? [Otros pobladores, mientras tanto, se concentraron en el tema político o en el tema de los medios de comunicación]: O sea, fueron muchas cosas, otros [pobladores,] acá ocupados en la problemática

del gobierno y otros empezaron a decir: “páblíquenlo, póngalo en el Facebook [...]” y se empezó a publicar; que pásale fotos y [preguntaban] “¿qué está pasando?”, y de pronto ya había un grupito allá [asignado al manejo de redes sociales]. (Entrevista a autodefensa de Tepalcatepec.)

Esta dinámica autoorganizativa que se gatilló con el alzamiento requirió, más temprano que tarde, de estructuras plenamente sedimentadas (institucionalizadas), que diesen certeza y eficacia a la organización, por lo que pronto las “ocurrencias” se transformaron en tareas cotidianas y, finalmente, en rendimientos funcionales suministrados por distintos cargos dentro de la organización. De ahí que, poco a poco, se fuese construyendo una estructura de cargos o posiciones que, al menos en Tepalcatepec, presentaba una forma piramidal.

VII. El Consejo Ciudadano: entre la democracia y el decisionismo

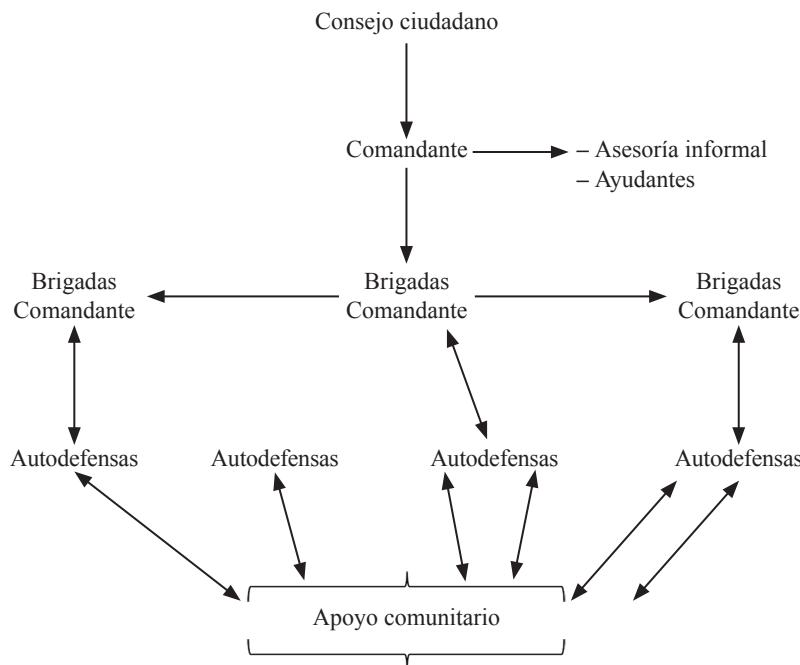
Con el paso de los días y semanas, los pobladores formaron una organización compleja, que consistía en diversos cargos y grupos (comandos), con la función principal de brindar protección a la población. Debido a las características geográficas de Tepalcatepec, y con el fin de disminuir los riesgos de enfrentar al grupo criminal, se hacía imperioso contar con al menos cuatro grupos para cubrir los principales accesos con retenes y puestos de control.

Cada grupo contaba con un número cambiante de efectivos, que iba de 30 a 50 personas en distintos momentos. Estos comandos estaban formados por los pobladores de a pie: jornaleros, trabajadores, ciudadanos, empleados tepalcatepenses. Sin embargo, los comandos se habían construido con base en la capacidad de organización y movilización de los grupos de poder y por personalidades con influencia en la localidad. No podría haber sido de otra forma, porque armar y sostener un grupo requiere de una enorme capacidad de recursos, no sólo humanos y materiales, sino también cognitivos y normativos, es decir, conocimiento de la zona, capacidad de mando, prestigio social y confianza.

Por tanto, la estructura jerárquica de la organización armada en Tepalcatepec tenía cinco niveles: 1) una base social de apoyo comunitario; 2) grupos efectivos de autodefensas que protegían la ciudad y liberarían poblaciones circunvecinas; 3) en cada uno de estos grupos había distintos cargos, como el de comandante de grupo, así como otros más especializados, como encargado de radiocomunicación o de almacén; 4) el siguiente cargo superior era el de comandante de la organización en la localidad, figura de

Figura 1

Cadena de mando (cadena de decisiones) organizativa



Fuente: elaboración propia.

mando que coordinaba a los comandantes de cada grupo y quien contaba con ayudantes y asesores informales; finalmente 5) en la cúspide de la pirámide se encontraba el máximo órgano de decisión, el Consejo Ciudadano, cuyos integrantes eran miembros de la comunidad y en cuyo seno se dictaban órdenes para el comandante de las autodefensas, entre otras tantas directrices. De esta manera se completaba un círculo en que las decisiones contaban con el respaldo comunitario y, a su vez, este máximo órgano de decisión canalizaba las demandas y peticiones comunitarias.

Quizá fue la estructuración del Consejo Ciudadano una de las formas operativas más interesantes y funcionales de las autodefensas de Tepalcatepec que, a diferencia de lo que ocurriría en La Ruana, por ejemplo, logró estructurar —no siempre y no sin conflictos— un proceso de toma de decisiones

consensado, al cual lo cubría cierto manto de legitimidad. La idea de formar un Consejo Ciudadano comenzó, también, como una “ocurrencia”:

[Comenzamos a reunirnos] bajo un tamarindo [...] [Reuniones] que todo mundo podía escuchar y en las que podía opinar, pero [...] cómo decirlo [...] más comprometido [con más compromiso, más vinculante]; sabíamos que si opinabas, tenías que hacer algo, pero más de alguno decía: oiga ¿por qué no le hacen así? A ver tú, ¿cómo le hacemos? ¿Así?, se va fulano, vámmonos y se va mengano. (Entrevista a autodefensa de Tepalcatepec)

Esta manera de decidir comenzó a institucionalizarse. El primer paso fue elegir ciertos criterios de ingreso a las reuniones de este incipiente Consejo Ciudadano —más tarde conocido como Consejo de Autodefensas—. Criterios que necesariamente derivaban de la distinción madre riesgo/peligro. Por un lado, los miembros elegidos para ser parte de este consejo eran individuos que habían “sufrido en carne propia” los horrores de la Familia Michoacana y de los Caballeros Templarios. Es decir, individuos que se habían encontrado en el lado “peligro” de la distinción. No sólo se habían ubicado en una situación de miedo, sino que habían tenido que lidiar con los criminales. Por otro lado, parte de estos miembros fundadores fueron quienes habían organizado el levantamiento armado o habían operado durante las primeras horas de lucha. El alzamiento fue un proceso que se planeó durante pocos meses, que involucró a un pequeño círculo de personajes destacados de la región y que se realizó con el mayor sigilo. Pocos, muy pocos, sabían sobre el levantamiento. A tal punto fue sorpresivo, que incluso aquellos que vivían en las rancherías circunvecinas se enteraron hasta un día después. Estos personajes fueron quienes, en última instancia, comenzaron a disminuir los riesgos del peligro templario al construir estrategias colectivas de rebelión. En el fondo, la construcción del Consejo Ciudadano tuvo como función latente vincular a la mayor cantidad de pobladores, de tal suerte que el levantamiento no sólo fuese legítimo por el consenso que hubiera generado, sino que a través de este mecanismo se asegurara la participación de toda la población.

En este sentido, dada la pluralidad social de la población y la necesidad de generar apoyos con base en acuerdos, el Consejo tuvo una vocación “democrática”. Tal y como lo describe un informante:

En el Consejo todos son iguales, aunque sean de dinero, todos opinan lo mismo; [si se decide] tomar un acuerdo en el Consejo Ciudadano, no es porque éste tenga y éste no tenga; todos tenemos la misma voz y el voto para hablar; no porque digas yo quedo [porque seas poderoso], ni madres, aquí todos hablamos, todo se arregla [hablando]; que si va a haber un evento [la liberación de alguna

comunidad], tiene que haber reunión del Consejo; si el Consejo aprobaba el movimiento de todos nosotros, adelante, lo aprobaba; si el Consejo decía no, nos parábamos. (Entrevista a autodefensa de Tepalcatepec)

La igualdad era, pues, el valor fundamental que permitía la deliberación pública y la toma de decisiones. Se trataba de un valor que buscaba atemperar las enormes y evidentes diferencias sociales entre los miembros de las autodefensas, pero que, al hacerlo, construía comunidad y cohesión en un ambiente de conflicto. El asunto de fondo es que la semántica de la igualdad de personas permeó a tal grado la toma de decisiones que, a diferencia de lo que ocurría en La Ruana, el Consejo Ciudadano en Tepalcatepec logró unificar a las distintas personalidades y operar de forma tersa y cotidiana, durante esta primera fase, a los grupos armados.²²

Sin embargo, el proceso mismo de toma de decisiones es un procedimiento que, si bien contingente, se resuelve sobre la base de distinciones sumamente claras y de estructuras sociales sedimentadas, aunque sean valores abstractos, como la igualdad. En todo caso, los valores, para volverse operativos en la vida cotidiana, necesitan atemperarse con los intereses. En este sentido, la aparente democracia en la toma de decisiones, encaminada a disminuir los riesgos de la población local frente al peligro templario fue vulnerada por intereses en varias de sus dimensiones operativas: 1) la cuestión técnica, 2) la ética y moral, 3) la política, y 4) la económica.

VIII. Tensiones y conflictos internos

La complejidad del entorno pronto hizo que el proceso decisorio respondiera a criterios de corte técnico y ético, e incluso moral, que vulneraron la democracia y desencadenaron conflictos internos.

En efecto, para que la organización armada lograra los objetivos planeados y las metas propuestas, internamente se reconoció la necesidad de que los líderes participasen con conocimiento de causa en el proceso de toma de decisiones. Primero, se requería que tuvieran cierta *expertise* en el conocimiento de la geografía de la región, en el manejo de armas o en la estrategia de guerra. Segundo, pronto fue necesario que la organización armada definiera una posición pública sobre distintos temas: el papel del Estado, lo político,

²² Para esta investigación realicé trabajo de campo en La Ruana, Apatzingán y Tepalcatepec. Sin embargo, el análisis de cada uno de los tres casos lo he elaborado de forma individual en artículos o capítulos de libro, pues cada uno tiene sus particularidades. Un análisis comparativo y más comprensivo será tema de otro trabajo.

las políticas públicas, etc., por lo que los líderes debían tener conocimientos sobre estos asuntos. Tercero, se requirió que las acciones de los líderes fuesen justificadas ética y moralmente ante la opinión pública.

De ahí que el mismo programa organizacional fijara criterios de elegibilidad para los miembros del Consejo Ciudadano. Más temprano que tarde, desde el punto de vista de la organización, se requirió que quienes participaban en el Consejo y tenían ventaja en la toma de decisiones, no sólo hubieran sido víctimas de las infamias de los Caballeros Templarios, sino que también fuesen “gente seria”. Desde el horizonte de sentido de la organización armada, la “gente seria” estaba representada por aquellos personajes con una historia social propia, reconocidos por la comunidad, que destacaban no solamente por su “prestigio” (así, entre comillas), sino por su capacidad para tomar las decisiones “adecuadas” y “correctas” (entrevista a autodefensa de Tepalcatepec).

De esta manera, muchos de los miembros fundadores del Consejo o aquellos que se incorporaron como líderes o miembros estaban en posesión de cierto bagaje cultural o *know how* de la organización de grupos humanos y, por otro lado, del reconocimiento social que les proporcionaba que fuesen gente respetada, gente “de bien” en la cual se podía confiar en un entorno tan hostil.

Además, estos líderes eran parte de los sectores productivos y de poder de la localidad y la región: aguacateros, ganaderos, limoneros, así como miembros de la élite política y social (iglesia, políticos, familias de abolen-go) o personajes reconocidos por su activismo en distintas acciones sociales (líderes comunales, gestores sociales). De esta forma, estos personajes contaban con los recursos financieros y políticos suficientes para conducir esta organización armada.

Con esto, el círculo de toma de decisiones se redujo, ya que, a final de cuentas, las decisiones sí dependían de ciertos lenguajes y recursos cognitivos y normativos que no poseían todos los participantes en el Consejo, lo que pronto creó diferencias en la organización armada que devendrían en fuente de conflicto al introducir dos distinciones más que entorpecerían el proceso decisorio. En efecto, la toma de decisiones con base en la distinción riesgo/peligro tuvo dos condicionantes más: el conflicto político y el conflicto por el poder económico.

Por un lado, en Tepalcatepec se vivía un conflicto político de larga data, cuyo último capítulo había sido protagonizado por el expresidente municipal del Partido Revolucionario Institucional (PRI) (2008-2011) y el presidente municipal en ese entonces en funciones, también del PRI. Ambos representaban a grupos de poder antagónicos, si bien pertenecían al mismo instituto político.

En el fondo, el conflicto político se imbricaba con relaciones de amistad y compadrazgo, de cacicazgos regionales y relaciones empresariales que se vinculaban a los más importantes cargos administrativos o de gobierno. En efecto, a través del trabajo de campo, se observa la intrincada red de corrupción en el gobierno local. Aquí y allá, durante las entrevistas, aflora el árbol genealógico de la corrupción y de las fronteras porosas entre lo público y lo privado. Al transcurrir las charlas, paulatinamente emergen los apellidos que simbolizan centros de poder ganadero y agrícola. Se susurran los nombres a partir de los cuales se despliegan las historias de riqueza y poder; las narrativas del éxito y las fórmulas que aseguran el reconocimiento social. Todos estos intereses comenzaron a entorpecer el proceso de toma de decisiones de la organización armada, que paulatinamente delegó la distinción madre riesgo/peligro para dar paso a intereses de tipo político.

Por otro lado, en Tepalcatepec el crimen organizado de las drogas es una actividad que aún nutre la vida cotidiana. En este sentido, sus ramificaciones son sorprendentes. Aquí y allá uno se topa con el tráfico ilegal de algún tipo de mercancía: dentro del taxi, durante las caminatas o en las miradas. La región se sostiene, sin duda, por la derrama económica que el tráfico de drogas desliza, a veces muy generosamente, entre la población, aunque se trate de una región cercada por la Fuerza Rural Estatal, por la Policía Federal y por el Ejército mexicano. En Tepequi se ha desplegado una paradoja: ya no hay cártel de droga, pero sí tráfico de sustancias psicoactivas ilegales. En otras palabras, el crimen se ha reorganizado.

Un párroco de la diócesis de Apatzingán describía en estos términos la situación en Tepequi antes del alzamiento:

Si habláramos de un cártel [sin duda diríamos que en Tierra Caliente nos enfrentamos a] un cártel social; un cártel de la droga, [que funcionaba] como cártel social, ya que corrompió en todos los ámbitos; corrompieron el ámbito judicial, jueces, abogados y ministerios públicos; pero [también] corrompió a nivel político, compraron desde el encargado de la colonia hasta el encargado del ejido, todas las corporaciones sociales, fueron corrompiéndolos, a los médicos, a los abogados, los maestros, los comerciantes, pero a nivel económico coparon todas las instituciones de crédito, toda la cuestión de los gremios limoneros, el gremio minero y el gremio agrícola, que fueron los tres gremios fuertes aquí de la agroindustria. (Entrevista a párroco de Tierra Caliente)

Desarticular estas estructuras requiere mucho más que el lenguaje de las armas. Por eso, pronto estos intereses comenzaron a entorpecer el proceso de toma de decisiones de la organización armada, que paulatinamente relegaba la distinción madre riesgo/peligro para dar paso a intereses de tipo económico.

Así, casi desde el nacimiento de la organización, la principal distinción operativa que normaba el proceso de toma de decisiones (riesgo/peligro) se entorpeció con distinciones de tipo político, económico, ético-moral y técnico, las cuales, muy pronto, comenzaron a ejercer presión sobre el objetivo y la función principal de la organización: proveer seguridad. De esta manera, los liderazgos, así como los intereses políticos y económicos, comenzaron a tener cada vez más peso en el rumbo que el alzamiento de las autodefensas iría adquiriendo. Peor aún, meses más adelante, los medios de difusión llegaron en masa a la zona de conflicto para transmitir en vivo, internacionalmente, los pormenores del alzamiento. Su presencia radicalizaría las tensiones ya presentes. En efecto, la cobertura periodística catapultó la influencia de varios liderazgos, enfatizando el conflicto entre dos posturas contrapuestas: quienes estaban a favor del plan de pacificación del gobierno federal y quienes buscaban mantener el alzamiento y liberar de la violencia criminal no sólo Michoacán sino al país entero. Meses más adelante, estas tensiones internas se traducirían en el fin del movimiento. Por un lado, quienes estaban a favor de pactar con el gobierno federal se integraron al Estado mexicano a través de la figura de Policía Estatal Fuerza Rural y hoy son parte de la Policía Michoacán. Por otro lado, quienes mantuvieron su escepticismo ante las negociaciones, hoy se encuentran en la cárcel con distintos cargos —como portación ilegal de armas— o se han retirado de las milicias y tratan de reconstruir su vida cotidiana.

IX. Conclusiones

En este artículo estudié cómo se estructuró el proceso de toma de decisiones dentro de las autodefensas michoacanas —caso Tepalcatepec— durante la primera fase de su movilización. Este objetivo permitió observar la construcción de una cadena de mando funcionalmente diferenciada a partir de distinciones que pronto entraron en tensión y conflicto. Lo anterior permite comprender parte de la dinámica operativa de la organización armada y, en especial, cómo desde una fase temprana (*statu nasciente*) se vislumbra ya su constitución interna y las líneas generales de su evolución.

Haber abordado el estudio desde un marco teórico sistémico —inusual cuando se estudia acción colectiva— tiene rendimientos en la investigación que rebasan, me parece, los que se obtienen desde un marco basado en la acción. El instrumental sistémico supone el caso —la organización armada— de manera mucho más compleja e integrada en una sociedad funcionalmente diferenciada. Por un lado, es una mirada más compleja porque permite

observar los distintos niveles de construcción sistémica que presenta esta forma social. Primero, podemos analizar el nivel de las relaciones cotidianas que entablan los integrantes de la organización armada, tanto en el espacio de los campamentos como en el campo de batalla. Esto es fundamental para examinar, por ejemplo, cómo se configura la confianza interna, la memoria colectiva o las herramientas y estrategias de lucha. Segundo, permite percibir el nivel organizacional, el cual se ha estudiado en este trabajo y se configura a partir de una cadena de decisiones. Tercero, la organización armada es sólo una parte de un sistema social mucho más complejo —un sistema de protesta—, del que sólo vemos ciertos elementos en este artículo, pero cuyo análisis constituye el núcleo principal de otro posterior.

Por otro lado, el instrumental sistémico sirve para observar esta organización en el contexto de la sociedad moderna y, en ese sentido, estudiar sus acoplamientos con los distintos sistemas funcionales. Encontrarse en una sociedad funcionalmente diferenciada complejiza muchísimo el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. Esto no es exclusivo de las organizaciones armadas. También las de investigación científica, por ejemplo, enfrentan los mismos dilemas externos (económicos, políticos, éticos, morales), e incluso internos (conflictos de poder). Sin embargo, la tendencia es que las organizaciones modernas resuelvan estas presiones con base en los criterios y distinciones para los que fueron creadas. No es el caso de la organización que aquí analizamos, la cual se encuentra en una fase primigenia de construcción, con pocas estructuras institucionalizadas y, por si no fuera suficiente, en un ambiente de conflicto. Aquí el liderazgo, el prestigio o reconocimiento social, el poder económico y político son elementos que incidieron y entorpecieron el proceso de toma de decisiones.

Recibido: 8 de junio de 2016
Aprobado: 23 de enero de 2017

Bibliografía

- Agudo Sanchíz, A. & Estrada Saavedra, M. (Eds.) (2011). (*Trans)Formaciones del Estado en los márgenes de Latinoamérica: imaginarios alternativos, aparatos inacabados y espacios transnacionales*. México, D. F., México: El Colegio de México, Universidad Iberoamericana.
- Anderson, B. (2006). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. Londres, Inglaterra: Verso.
- Asfura-Heim, P. & Espach, R. (2013). The rise of Mexico's self-defense forces: vigilante justice south of the border. *Foreign Affairs*, 92(4), julio-agosto.

- Besio, C. & Pronzini, A. (2010). Inside organizations and out: methodological tenets for empirical research inspired by systems theory. *Forum Qualitative Social Research*, 11(3), 16.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (5. Aufl.). UTB: 8242: Erziehungswissenschaft, Sozialwissenschaften. Opladen, Alemania: Leske, Budrich.
- Davis, D. E. (2009). Non-state armed actors, new imagined communities, and shifting patterns of sovereignty and insecurity in the modern world. *Contemporary Security Policy*, 30(2), 221-245.
- Estrada Saavedra, M. (2012). Riesgo, miedo y protesta: los movimientos sociales en la obra de Niklas Luhmann. En M. Estrada Saavedra (Ed.), *Protesta social: tres estudios sobre movimientos sociales en clave de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann* (pp. 23-44). México, D. F., México: El Colegio de México.
- Estrada Saavedra, M. (2015). *Sistemas de protesta. Esbozo de un modelo no accionalista para el estudio de los movimientos sociales*. México, D. F., México: El Colegio de México.
- Estrada Saavedra, M. & Guerra Blanco, E. (2012). Coda. La perspectiva sistémica para el estudio de los movimientos sociales. ¿Otro giro de tuerca? En M. Estrada Saavedra (Ed.), *Protesta social: tres estudios sobre movimientos sociales en clave de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann* (pp. 251-270). México, D. F., México: El Colegio de México.
- Felbab-Brown, V. (2011). *Calderón's caldron: lessons from Mexico's battle against organized crime and drug trafficking in Tijuana, Ciudad Juárez, and Michoacán*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Felbab-Brown, V. (2014). *Changing the game or dropping the ball?: Mexico's security and anti-crime strategy under President Enrique Peña Nieto*. Washington, D.C.: Latin America Initiative-Foreign Policy at Brookings.
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (106), 33-62.
- Fuentes Díaz, A. & Paleta Pérez, G. (2015). Violencia y autodefensas comunitarias en Michoacán, México. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (53), 171-186.
- Hausendorf, H. & Bora, A. (Eds.) (2006). *Discourse approaches to politics, society, and culture: V. 19. Analysing citizenship talk: social positioning in political and legal decision-making processes*. Ámsterdam, Holanda: John Benjamins.
- Heinle, K., Molzahn, C. & Shirk, D. A. (2015). *Drug violence in Mexico: data analysis through 2014. Special report*. San Diego, CA: University of San Diego.
- Heinle, K., Rodríguez Ferreira, O. & Shirk, D. A. (2014). *Drug violence in Mexico: data and analysis through 2013*. San Diego, CA: University of San Diego.
- Johnston, L. (1996). What is vigilantism? *British Journal of Criminology*, 36(2), 220-236.

- Krause, K. & Milliken, J. (2009). Introduction: the challenge of non-state armed groups. *Contemporary Security Policy*, 30(2), 202-220.
- Lee, D. (2007). Observing communication: Niklas Luhmann and the problem of ethnography. *Soziale Systeme*, 13(1+2), 454-465.
- Luhmann, N. (1991) [1987]. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (Suhrkamp taschenbuch wissenschaft, vol. 666). Frankfurt, Alemania: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del riesgo*. México, D. F., México: Universidad Iberoamericana, Universidad de Guadalajara.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden, Alemania: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México, D. F., México: Herder, Universidad Iberoamericana, DAAD, Cátedra Guillermo y Alejandro de Humboldt.
- Maldonado Aranda, S. (2010). *Los márgenes del Estado mexicano. Territorios ilegales, desarrollo y violencia en Michoacán*. Michoacán, México: El Colegio de Michoacán.
- Maldonado Aranda, S. (2012a). Drogas, violencia y militarización en el México rural: el caso de Michoacán. *Revista Mexicana de Sociología*, 74(1), enero-marzo, 5-39.
- Maldonado Aranda, S. (2012b). Transición política, seguridad y violencia en México: radiografía de la lucha antidrogas en Michoacán. En A. Vargas (Ed.), *Colección grupos de trabajo. El prisma de las seguridades en América Latina. Escenarios regionales y locales* (pp. 115-138). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Maldonado Aranda, S. (2013). Geografía de la violencia en México. *Boletim Gaúcho de Geografia*, 40, 13-33.
- Maldonado Aranda, S. (2014a). El futuro de las autodefensas michoacanas. *Nexos*, abril.
- Maldonado Aranda, S. (2014b). Michoacán y las autodefensas: ¿cómo llegamos aquí? *Nexos*, enero.
- Malkin, V. (2001). Narcotráfico, migración y modernidad. En E. Zárate (Ed.), *La Tierra Caliente de Michoacán*. Michoacán, México: El Colegio de Michoacán, Gobierno del Estado de Michoacán.
- Mulaj, K. (2010). Introduction: violent non-state actors: exploring their state relations, legitimization, and operability. En K. Mulaj (Ed.), *Violent non-state actors in world politics* (pp. 1-25). Nueva York, NY: Columbia University.
- Nassehi, A. (2005). Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. *The Sociological Review*, 53 (issue supplement s1), 178-191.
- Olmos, J. G. (2015). *Batallas de Michoacán: autodefensas, el proyecto colombiano de Peña Nieto*. México, D. F., México: Proceso.
- Patrick, S. (2011). *Weak links: fragile states, global threats, and international security*. Nueva York, NY, Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Phillips, B. J. (2014). Autodefensas en el mundo. *Nexos*, febrero.
- Pratten, D. & Sen, A. (Eds.) (2007). *Global vigilantes*. Londres, Inglaterra: Hurst.
- Reyez, J. (2014). Caballeros Templarios, entrenados por Estados Unidos, Egipto e Israel. *Contralínea*, 28 de septiembre.

