



## V. TENTATIVAS DE REFORMA

Madero y su nuevo gobernador, Nicolás Meléndez, originario de Tlalpan, Veracruz, de 58 años,<sup>1</sup> se enfrentaron a la formidable tarea de crear un sistema político que representara los intereses de un movimiento desunido y heterogéneo que se dividía cada vez más. Para que el movimiento fuera viable, o por lo menos sobreviviera, era necesario que líderes maderistas lograran un mínimo de las demandas económicas y sociales exigidas por la izquierda. Necesitaban satisfacerla con el objeto de fortalecer la base política del movimiento. Así, Madero y Meléndez podrían contrarrestar el creciente poder e influencia de la derecha, restablecer la paz en el campo para reactivar la economía y reducir la hostilidad extranjera y, finalmente, realizar elecciones libres y honestas para demostrar la buena voluntad y legitimidad del movimiento democrático. Los esfuerzos de ambos líderes comenzaron con el intento de hacer cambios en el personal estatal y local del gobierno, las finanzas, la estructura política, la educación, el sistema judicial, el frente laboral y agrícola.

### *Funcionarios estatales*

Una vez que Meléndez hubo asumido su cargo, se enfrascó en la tarea de hacer los cambios de personal necesarios para su programa. En general, los cambios a nivel estatal no tuvieron mayores repercusiones y favorecieron a viejos y leales maderistas como Everardo G. Arenas, que fue nombrado inspector de fuerzas, o amigos y parientes como Luis Meléndez, que fue nombrado secretario personal de su padre. Más controvertido fue el nombramiento de quien organizara su campaña electoral de 1911, José Mariano Pontón, quien fue designado secretario general.

<sup>1</sup> Peral, *Diccionario histórico*, pp. 351-52.

Después de sólo cuatro meses en el cargo, Meléndez se vio forzado a despedir al conservador Pontón debido a las protestas de los maderistas más liberales del estado. Madero, a veces, a pesar de su promesa de respetar la autonomía del estado, intervenía en el nombramiento de personal, generalmente en contra de los deseos de Meléndez. El gobernador, en varias ocasiones, hizo caso omiso de las recomendaciones de su superior.<sup>2</sup>

Mientras los nombramientos de Meléndez a nivel estatal sólo alcanzaron cierto grado de controversia, los cambios a nivel local, especialmente el de jefe político, casi provocaron una rebelión en muchas regiones. Para algunos, los cargos de nivel local revestían mayor importancia que los de nivel estatal por la influencia que aquéllos ejercían en forma directa en la vida diaria de los individuos. En la ciudad de Puebla, era incuestionable el dominio de los maderistas moderados en el aparato estatal. Sin embargo, en las localidades, presentaban una situación mucho más confusa, ya que varias facciones, con diferentes objetivos y orientación política, continuaban la lucha por estos cargos. El ala moderada del movimiento no tenía suficiente gente que estuviera dispuesta a ir a las zonas rurales a ocupar estos cargos, y cuando lo hacían se encontraban con una intensa oposición por parte de los habitantes locales. En consecuencia, Meléndez se vio forzado a nombrar amigos que vivían en esos lugares o a confiar en el consejo de los líderes locales. Este proceso, sin embargo, le llevó a ser acusado de patronaje o a cometer errores al nombrar a personas que no representaban ni los intereses de la población local ni del gobierno, ya que muchos pueblos y distritos continuaban bajo el poder de "cliques" que veían estos cambios propuestos por los maderistas como una amenaza al ejercicio de su influencia. La legislatura del estado, en su reporte de julio de 1912 a Meléndez, condenó su política de nombrar a perfectos extraños en los cargos locales que, según el reporte, habían aumentado desde que asumió el poder y, decía, amenazaban la paz y tranquilidad de esas áreas.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> AVC, Arenas *Memoria* . . ., 1-X-1915, 54:5936; AGN/AFM, Arenas a Madero, 21-VIII-1912, 51:1429-1-; AGN/AFM, Madero a Pontón, 2-I-1912, 57:1: 144; AGN/AFM, F. Contreras a Sánchez Azcona, 4-III-1912, 16:389-2: 12600; AGN/AFM, Baraquel M. Alatriste a Madero, 28-I-1912, 6:140-41:4136; AGN/AFM, Madero a E. Madero, 16-II-1912, 57:1:326; Nicolás Meléndez, *40o. informe que el jefe del departamento ejecutivo remite a la legislatura del estado*, p. 4; *Diario del Hogar*, 4-VIII-1912; *Nueva Era*, 26-I-1912; AGN/AFM, Meléndez a Madero, 27-I-1912, 3:77:2290.

<sup>3</sup> *Periódico Oficial del Estado*, 23-VII-1912. Para una discusión de la inconformidad del pueblo con la política de Madero por nombrar personas de fuera para puestos locales, véase Alan Knight, *Peasant and caudillo in revolutionary Mexico, 1910-17*, pp. 28-29. Durante la lucha de la primavera de 1911, los maderistas

Los nombramientos de Meléndez incrementaron, por lo tanto, la continua y en muchos casos vieja y conflictiva controversia a nivel local. A su vez, la interferencia de Madero en muchos de los nombramientos no sólo tensó las relaciones entre ambos, sino que también ayudó a debilitar la autoridad del gobierno del estado en las áreas rurales. Después de poco más de un año en el cargo, de diciembre de 1911 a febrero de 1913, Meléndez cambió jefes políticos en por lo menos quince de los veintiún distritos del estado. Para Tehuacán, Tepeaca y Zacatlán nombró a tres de los miembros fundadores del Club Central: Antonio M. Arenas, Benito Roussel y Leopoldo García Veyrán, respectivamente. Para Teziutlán, eligió a un empleado de la fábrica de cognac de la familia de Madero y para Cholula, a un hombre que había sido jefe político durante el mandato de Mucio Martínez. En los últimos dos casos, los ciudadanos locales salieron a las calles y enviaron delegaciones a Puebla a protestar por los nombramientos. En Cholula, Madero ordenó a Meléndez despedir a Manuel Mora y Meléndez obedeció, pero transfiriéndolo a Tehuacán. Cuando Madero lo creía necesario no titubeaba en influir en los cambios en el estado. Por otra parte, también intentaba esconderse detrás de su retórica cortina de humo de no interferir en los asuntos del estado cuando deseaba evitar dar apoyo o nombrar a alguien que no era de su agrado. Benjamín Balderas Márquez, por ejemplo, fue nombrado jefe político de Tehuacán, pero cuando Meléndez decidió remplazarlo, Balderas Márquez apeló a Madero y el presidente rehusó ayudarlo arguyendo que no se inmiscuía en los asuntos del estado. A pesar de los cambios de persona, sin embargo, los residentes de muchas áreas observaron desalentados que el tipo de política y de funcionarios había cambiado muy poco desde el porfiriato.<sup>4</sup>

La tensión entre Madero y Meléndez por la intervención del primero en el nombramiento de funcionarios estatales y locales se incrementó a

ristas desalojaron a elementos del régimen antiguo en muchas áreas; no obstante, muchos regresaron al poder durante el verano y otoño de 1911, a veces con la ayuda directa de las fuerzas gubernamentales; véase por ejemplo, AGM, Cano *et al.* a León de la Barra, 25-VI-1911, 6:V-1:138; Valadés, *Archivo de Madero*, 4-III-1934, Luis Cabrera a Madero, 4-IX-1911.

<sup>4</sup> AGN/AFM, Madero a Meléndez, 2-III-1912, 57:1:407; AGN/AFM, Madero a Balderas Márquez, 22-I-1912, 57:1:271; AGN/AFM, Filemón Calderón a Madero, 30-VIII-1912, 14:322-2:10371; INAH/AFM, Madero a Juan B. Carrasco, 24-I-1913, 11:394; INAH/AFM, Madero a Meléndez, 28-XII-1912, 11:289; RG/PR, Victoriano G. Torrez *et al.* a Madero, 20-XII-1912, 57:5:4; Meléndez, *40o. informe*, p. 4; Nicolás Meléndez, *41o. informe que el jefe del departamento ejecutivo remite a la legislatura del estado*, pp. 4-5; *El País*, 1, 6, 7, 8-I-1912; *Nueva era*, 4, 6-I-1912, 1-II-1913; *Mexican Herald*, 11-I-1912; *Diario del Hogar*, 4, 6-I, 18-VI-1912.

medida que el año transcurría. Ambos mostraron su desacuerdo en cuestiones como la política laboral, el cacique Juan Francisco Lucas, la masacre de julio de 1911 en la fábrica Covadonga y las elecciones, todas las cuales serán analizadas con mayor detalle en el capítulo siguiente. A su vez, Meléndez afrontaba el problema ignorando virtualmente las comunicaciones de Madero por días y a veces semanas.<sup>5</sup>

A medida que el gobernador se aislabía de su presidente, se convirtió en objeto de ataques de los maderistas más liberales, muchos de los cuales se sentían resentidos debido a la derrota del ala vazquista en manos de Meléndez y el PCP en las elecciones gubernamentales del otoño. A principios de enero de 1912, varios clubes antirreleccionistas llamaron a la formación de un partido liberal, con la aparente intención de combatir el creciente desafío político del Partido Católico Nacional. Sin embargo, quedó claro al poco tiempo que el gobernador, debido a su contacto con ciertos elementos católicos y conservadores, era objeto legítimo de sus ataques. No sólo se le condenaba el nombramiento de Pontón como secretario general, sino que también de dar concesiones a la iglesia, como permitir que las campanas sonaran en Cholula, forzar a los niños de los hospitales estatales a que asistieran a misa y apoyar a los candidatos del Partido Católico Nacional en las elecciones locales. La crítica pronto llegó más allá, atacando al mismo Meléndez y al jefe político de Puebla, Carlos Aldeco. Se les acusaba de ser débiles y vacilantes, tolerantes de la corrupción y las malas condiciones en el hospital, en el hospicio y en la beneficencia pública del estado y permitir a los martinistas el dominio en el parlamento y el sistema judicial estatal. Con el objeto de torcer la política del estado hacia una orientación más progresiva y de izquierda, además de fortalecer su propio bando, los liberales no se quedaron en la mera denuncia del gobierno en cuestión, sino que además intentaron expulsar a los diputados de la legislatura, crearon un periódico y organizaron grupos en la sierra que pedían cambios pacíficos pero significativos.<sup>6</sup> Con la controversia acerca de los

<sup>5</sup> AGN/AFM, Madero a Emilio Ibáñez, 20-II-1912, 57:1:339; AGN/AFM, Madero a Meléndez, 2-III-1912, 57: 1:407; AVC, Arenas, *Memorial* . . ., 1-I-1915, 54: 5936.

<sup>6</sup> AGN/AFM, Madero a Junta Iniciadora. . . ., 28-XII-1911, 57:1:125; AGN/AFM, Alatriste a Madero, 28-I-1912, 6:140-41:4136; ACF/E, Enrique González *et al.* a Legislatura, 16-III-1912, 196: 9397; *Diario del Hogar*, 13, 29-I-1-III, 13-IV-1912; *Nueva Era*, 25-II-1912; Cockcroft, *Intellectual* . . ., pp. 197-202. Según Cockcroft, el Partido Liberal fue fundado en el otoño de 1911 en México por Juan Sarabia, Antonio Villarreal, Antonio Díaz Soto y Gama, Jesús Flores Magón y Santiago R. de la Vega. Fueron liberales tradicionales, ideológicamente a la izquierda de Madero, pero lo apoyaron políticamente. Fueron anticlericales, antirreyistas,

nombramientos oficiales, las frías relaciones con Madero y las divisiones en las filas del movimiento como obstáculos en la realización de sus tareas, Meléndez se enfrascó en la búsqueda de la solución de los problemas críticos que atacaban al estado.

### *Las finanzas*

Cuando Meléndez asumió las riendas del estado a fines de diciembre de 1911, la situación financiera era precaria y las perspectivas a un futuro cercano parecían aún peores. El déficit de trescientos mil pesos calculado por el gobierno de Isunza en mayo había crecido significativamente durante el periodo de Cañete. El desorden político y económico y la casi total paralización de la burocracia (especialmente fuera de la ciudad de Puebla y sus alrededores) significó una menor actividad económica y menos impuestos pagados, en tanto los gastos, principalmente para combatir a los rebeldes, subieron. Mientras el estado se encontraba en esta situación, los distritos y municipalidades se encontraban en franca bancarrota.<sup>7</sup>

Al no contar con la flexibilidad económica de la capital, muchas localidades cesaron sus funciones y muchos empleados fueron despedidos. Esto perjudicó especialmente el sistema escolar, que era completa responsabilidad de las localidades. La situación era tan mala en enero de 1912 que el jefe político de Tepeaca pidió al estado ayuda para recolectar impuestos y en la ciudad de Puebla, principalmente debido a los grandes proyectos de obras públicas comenzados en 1907, se reportó una deuda de diez a doce millones de pesos.<sup>8</sup>

prerreformas laborales y agraria, y en pro de una política de debate no violento y democrático.

<sup>7</sup> AGM, Isunza a León de la Barra, 26-V-1911, 1:2-Y:750; *Periódico Oficial del Estado* 12-I-1912. Para el año fiscal de 1911 (ene.-dic.) Mucio Martínez (en sept. de 1910) presupuestó que el estado gastaría 1 840 877 pesos. Martínez, no obstante, nunca incluyó partidas detalladas de los ingresos en sus presupuestos oficiales. Cañete denunció esta mala práctica de Martínez en el presupuesto de 1912 en el que previó egresos de 1 750 997 pesos e ingresos (detallados en el presupuesto) de 1 763 253 con un superávit de 12 256 pesos. Estos resultados habrían sido difíciles de realizar aun bajo la mejor circunstancia; véase *Puebla, Presupuesto general de ingresos y egresos del estado para el año de 1911*, pp. 3-6, 62; *Puebla, Presupuesto... 1912*, pp. 4-5, 67.

<sup>8</sup> *Periódico Oficial del Estado*, 26-I, 23-VII-1912; *Mexican Herald*, 10-X-1912; *Nueva Era*, 29-VIII-1912. La mala condición de las localidades no era nada nuevo; la revolución sólo acentuó el problema. Una fuente dice que el estado tuvo un pequeño superávit de 1749 pesos en 1910 mientras los municipios tuvieron un déficit de casi 40 millones de pesos en el mismo año; véase Palacios, *Puebla...*, t. 2, p. 739.

Varias fueron las razones de esta disminución en los ingresos. La más importante fue la presencia de rebeldes antigobiernistas en el campo, que a su vez tuvo serias repercusiones en el índice de ingresos del estado. Mientras existieran insurgentes, regiones enteras del estado quedaban fuera del alcance del recolector de impuestos, la actividad económica se interrumpía, y la falta de ley y orden llevó a muchos a adoptar la tendencia, comenzada con la revolución, de negarse a pagar sus impuestos. Otras comunidades no se habían recobrado aún de los combates de la primavera de 1911, cuando los rebeldes se hicieron con los fondos municipales y el gobierno federal rehusaba recompensar a las localidades por estas pérdidas. Meléndez intentó alivianar el peso de aquellos dueños de propiedades que habían sido objeto de ataques rebeldes. Redujo los impuestos a los productores de azúcar y restableció la ley de 1897 que eliminaba las tasas a las construcciones o reparaciones que se hicieran en el estado. Estas prerrogativas, además de otras para los fruteros de Chietla y para todas las entidades del gobierno en el estado, poco hicieron para estimular la actividad económica, dada la inseguridad de la situación, más bien redujeron los ingresos del gobierno. Para agravar este problema, los rebeldes y falsificadores comenzaron a imprimir y hacer circular sus propios billetes y monedas. En el desorden de aquellos tiempos, los funcionarios locales continuaron una larga tradición de corrupción que desangró más aún los fondos locales y estatales. Finalmente, bajo presión de los empleados fiscales, Meléndez accedió a otorgar un alza de salarios del 10% a hacer efectiva en 1913.<sup>9</sup>

En un esfuerzo por mejorar la situación financiera del estado y ponerla en pie, Meléndez introdujo una serie de medidas destinadas a reducir gastos, incrementar los ingresos y reformar el sistema de impuestos. Con relación a la reducción de gastos, el estado suspendió los planes para invertir un millón de pesos en la construcción de una urgente casa de salud mental, y suspendió también los subsidios a todas las instituciones de bienestar social. La ciudad de Puebla, mientras tanto, eliminó la banda de música, cesó los proyectos de embelleci-

<sup>9</sup> AGN/AFM, Miguel Merino Zepeda a Madero, 29-XI-1911, 8-VI-1912; 21:543-2-; AGN/AFM, Margarita Bautista a Madero, 9-III-1912, 1:20:661; AGN/AFM, Juan López a Madero, 12-VII-1912, 16:389:12520; AGN/AFM, Alatriste a Madero, 3-III-1912, 6:140-1:4124; AGN/AFM, A. del Moral a Madero, 10-IV-1912, 41:1114-2-; AGN/AFM, Jesús Pereira a Luis Casarrubias Ibarra, 21-VIII-1912, 28:759-2-; INAH/AFM, Madero a Lucas, 11-XI-1912; 11:98; ACE/E, Lucha Lara *et al.* a Meléndez, 2-IV-1912, 194:9299; RG/C, Meléndez a Sec. de Gobernación, 19-I-1912, 4a., 911-12(9),1; *Mexican Herald*, 13-I, 24-VIII, 13, 27-XII-1912; *Diario del Hogar*, 24-V, 2, 25, 29-VI-1912; *Periódico Oficial del Estado*, 22-III, 12-IV-1912; *Nueva Era*, 25-II, 17-VII-1912.

miento y redujo los sueldos de los empleados en un día por quincena. Mientras los gobiernos del estado y de la ciudad de Puebla tenían gastos que podían ser eliminados o reducidos, muchas otras entidades locales no podían darse ese lujo.<sup>10</sup>

Con el objeto de aumentar los ingresos del estado se trató de mejorar el sistema de recolección de impuestos, incrementarlos e incluso pedir préstamos en el extranjero. Descontento con la labor desarrollada por los recolectores especiales de impuestos del estado, quienes recibían un 20% de comisión, Meléndez ordenó que se concentraran en la recolección de impuestos atrasados y amenazó con despedirlos si no cumplían. Para inducir a los dueños de propiedades a pagar, se les dio un periodo de gracia para que registraran sus haberes y pagaran los impuestos correspondientes o sufrieran un sobrecargo del 25% sobre la totalidad de sus deudas, actuales y atrasadas. Los que no pudieran pagar a tiempo se arriesgaban a que sus nombres se publicaran en el *Periódico Oficial* y fueran amenazados con doblarles o triplicarles sus deudas.<sup>11</sup>

Una segunda alternativa, el incremento de los impuestos, fue también llevada a cabo, aunque con mayor dificultad. Planes para crear nuevas tasas de sueldos y salarios fueron vetados por la hostilidad del público. Asimismo, una iniciativa para revaluar y elevar los impuestos a la propiedad, unida al incremento del 25% en los haberes rurales en 1911, nunca llegó a realizarse. El impuesto a la industria textil fue elevado de cincuenta a setenta mil pesos; la mayor parte de este ingreso cayó en el molino Metepec, ya que sus diez años de exención de impuestos habían terminado en 1912. Incluso en Atlixco, donde los líderes de la ciudad decretaron una orden que obligaba a los dueños de carretas a licenciar sus vehículos, la obediencia fue mínima y la protesta fuerte.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> ANP, Transacción. . . , 13-VI-1912, Puebla-8:1912:1:142; Palacios, *Puebla*..., t. 1, p. 275; *Nueva Era*, 3, 7-I, 3-V, 4-VI-1912; *Diario del Hogar*, 6, 13-VI-1912.

<sup>11</sup> Meléndez, *41o. informe*..., pp. 28-30; ACE/E, Meléndez a Legislatura, 30-IX-1912, 196:9399, 1-X-1912, 197:9420; *Periódico Oficial del Estado*, 12-I-1912, 31-I-1913; varios números durante enero de 1913. Una persona recalcitrante, el hacendado León Rasst, de nacionalidad rusa, debía impuestos al estado por muchos años. Dijo que no pagaría porque sus propiedades fueron destruidas por los maderistas y, en ese momento, ocupadas por los zapatistas. Consecuentemente apeló al gobierno ruso para recibir ayuda; véase RG/PR, Meléndez a Sec. de Gobernación, 28-XII-1912, 94:3:8.

<sup>12</sup> GBFO, H.E.R. Evans a Stronge, 6-III-1912, 1392:270; ACE/E, Meléndez a Legislatura, 18-X-1912, 199:9482; ACE/A, Sesión legislativa, 18-I-1913, 22: 1913-14; *El Imparcial*, 25-III-1912; *Nueva Era*, 5-VIII-1912. En octubre, Meléndez pudo persuadir a la legislatura para aumentar el impuesto sobre la industria textil a 62 000 pesos en total, y la porción de Metepec de este incremento era de 10 852 pesos. En enero de 1913, sin embargo, con la instalación de la nueva legis-

Ambiciosos, como el ataque a los intereses de propiedad y textiles, y llenos de obstáculos fueron los esfuerzos de Meléndez para aumentar los impuestos al estado vigilando la industria del pulque y aumentando sus impuestos. Al asumir el poder, Meléndez y su jefe político en Puebla, Carlos Aldeco, iniciaron un estricto control de la venta de pulque en la ciudad (el mercado más lucrativo y grande del estado) tanto como una medida moralizadora como para vigilar mejor la venta y por lo tanto los impuestos a pagar. Los ingresos de esta tradicional bebida alcohólica extraída del maguey habían sido más bajos de lo que se esperaba debido en gran parte a la continua resistencia del monopolio del pulque cuyos privilegios de recolección de impuestos habían sido cesados por el gobernador Isunza la primavera anterior. Además, los funcionarios estatales descubrieron que grandes cantidades de pulque fino (con alto grado de alcohol) estaban siendo ilegalmente introducidas en la ciudad como pulque "tlachique", de menor calidad y con menos tasa de impuestos. Meléndez intentó persuadir a la legislatura para que igualaran los impuestos para ambos tipos de licor, pero el congreso, orientado a los intereses de los grandes productores rurales que todavía formaban un monopolio poderoso, rechazó la petición del ejecutivo.<sup>13</sup>

Finalmente, con el objeto de aumentar los ingresos, la administración de Meléndez se decidió a buscar préstamos. Como aval financiero de la ciudad de Puebla, el estado accedió a responder por un préstamo de 221 000 pesos a la municipalidad. El dinero iba a ser utilizado para pa-

latura maderista, el impuesto fue incrementado otra vez a 70 000 pesos en total, Meléndez tuvo más suerte con el nuevo congreso en su esfuerzo para mejorar la situación financiera del estado. Leyendo el *Periódico Oficial del Estado* de enero de 1913, se nota un incremento agudo en las negociaciones de exenciones de impuesto a particulares y gobiernos locales, exenciones que eran aprobadas regularmente por la legislatura anterior. Meléndez trabajó sólo un mes con la nueva legislatura antes de salir de la gubernatura. Una indicación del grado de evasión de impuestos sobre bienes por medio de la baja valuación se puede detectar en el caso de una casa del exgobernador Martínez; su valor real era de 150 000 pesos y Martínez pagaba entre 5000 y 6000 pesos cada año; véase *Diario del Hogar*, 2-II-1912.

13 ACE/E, Bonilla a Meléndez, 10-VIII-1912, 195:9360; Cordero y Torres, *Historia compendiada...*, t. 2, p. 148; *Nueva Era*, 10, 29-I, 2-II, 5-VI-1912; *El País*, 7-I, 19-II-1912; *Diario del Hogar*, 1-II-1912; *Mexican Herald*, 8, 13-I-1912; Meléndez, 390, informe..., pp. 35-37. Despues del voto de la legislatura, hubo rumores de que el monopolio pulquero (que todavía no recolectaba los impuestos pero sí controlaba la producción, distribución y venta de la bebida) sobornó a varios diputados; véase ACE/E, José María de Uriarte *et al.* a Meléndez, 23-VIII-1912, 196:9397; *Nueva Era*, 8-IX-1912; *El Imparcial*, 25-VIII-1912. Para un análisis del monopolio pulquero en México, La Compañía Expendedora de Pulques, que también controlaba el comercio del pulque en la ciudad de Puebla, véase Juan Felipe Leal y Mario Huacuja Rountree, *Economía y sistema de haciendas en México: la hacienda pulquera en el cambio, siglos XVIII, XIX y XX*, pp. 110-30.

gar bonos expedidos en 1907 para proyectos de obras públicas comenzadas durante el gobierno de Martínez. Irónicamente, el abogado que representó al banco prestamista fue Eduardo Mestre Ghiglazza, yerno de Martínez. En un segundo intento para obtener un préstamo, esta vez de quince millones de pesos para la tesorería del estado, Meléndez buscó el extranjero. El acuerdo no llegó a realizarse, ya que el gobierno federal no podía legalmente avalar al estatal como lo pedía el país extranjero.<sup>14</sup>

Mientras luchaba por conseguir un sistema de impuestos más eficiente que elevara los ingresos, Meléndez logró también iniciar un modesto programa de reformas destinado a poner las municipalidades en situación financiera más estable. En los casos de Acatlán, ciudad de Puebla y Teziutlán, por ejemplo, él y la legislatura cooperaron en desarrollar un plan que claramente definía las tasas, las cantidades y propósitos para los cuales estos ingresos debían ser utilizados. Aunque estos cambios apenas si eran revolucionarios, por lo menos eran un primer paso hacia el cumplimiento de la promesa maderista de dar más autonomía a las localidades, tanto política como financieramente.<sup>15</sup>

¿Cuál fue el éxito de Meléndez en mejorar la situación financiera del estado durante sus trece meses de funciones? Si creyéramos en su reporte bianual de enero de 1913, los resultados son confusos. A nivel estatal, afirmó haber reducido la deuda a menos de cinco mil pesos, pero admitió que los impuestos que se le debían al estado totalizaban 350 mil pesos. En una carta al secretario privado de Madero, Juan Sánchez Azcona, tres semanas antes, pintó sin embargo un cuadro bastante más pesimista. Admitía en esta epístola que diez de los 21 distritos del estado no estaban pagando impuestos, principalmente porque muchas haciendas estaban en manos de los rebeldes, por las huelgas que dañaban la industria y porque prácticamente no existía comercio. De hecho, esta situación era tan crítica que las cámaras de comercio, industria y agricultura del estado no estuvieron en condiciones de enviar representaciones a la exhibición nacional de la costa de Colima, como el presidente Madero hubiera deseado. A nivel local, Meléndez no se atrevía a presentar un cuadro más favorable. Admitió que las tesorerías locales estaban en bancarrota y que la mayoría de la gente no pagaba sus impuestos. Es más, Meléndez estuvo muy lejos de cumplir su objetivo de poner al estado en una situación financiera satisfactoria, combatir la corrupción y

<sup>14</sup> AGN/AFM, E. Maqueo Castellanos a Madero, 24-IV-1912, 23:593-2:-; ANP, Préstamo . . ., 28-IX-1912, Puebla-1:1912:2:46 Del Castillo, *Puebla* . . ., p. 24.

<sup>15</sup> *Periódico Oficial del Estado*, 5, 19-III, 19-IV-1912.

reformar el sistema de impuestos para hacerlo más equitativo y mejorar la economía productiva.<sup>16</sup>

### *Estructura política*

En el aspecto político, el corazón del programa maderista, Meléndez esperaba llevar a cabo varias reformas importantes para que el gobierno respondiera mejor a los deseos del pueblo. El gobernador planeó cambios en la constitución del estado para que se permitiera la elección de dos vicegobernadores, un diputado por cada 38 mil habitantes además de dos sustitutos en vez de uno e imponer una edad límite de sesenta años para los candidatos a cualquier cargo ejecutivo o legislativo. A nivel local, propuso eliminar al jefe político y remplazar los distritos por departamentos administrativos de aproximadamente sesenta mil personas cada uno.<sup>17</sup>

Ninguno de estos objetivos se cumplió. Después de la ratificación de enero de 1912 de una reforma a la constitución federal que permitía la elección directa de presidente, senadores y diputados, por parte del parlamento estatal, hubo mucha presión en la legislatura para hacer lo mismo en el estado. Tales cambios se debatieron en el congreso estatal, pero el proyecto, que también contenía otras provisiones controvertidas, como la elección directa de los miembros de los consejos municipales y jueces de la corte, así como un periodo único para el gobernador de seis años, no llegó más allá. Otra medida destinada a liberar a las municipalidades del control directo del jefe político también murió en su paso por la legislatura. El que Meléndez no haya podido siquiera obtener la fuerza necesaria para lograr estas reformas políticas básicas (para las cuales había originalmente un sólido consenso dentro del movimiento) claramente demuestra que la influencia de los maderistas se estaba esfumando en 1912.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> AGN/AFM, Meléndez-manifiesto, s.f., 61:--646; AGN/AFM, Meléndez a Sánchez Azcona, 12-XII-1912, 3:77:2207; Meléndez, *4to. informe...*, pp. 28-30. Irónicamente, el *Mexican Herald*, el vocero de la comunidad extranjera, a pesar de las condiciones cada vez peores, reportó planes para varias inversiones extranjeras durante 1912. Los proyectos incluyeron un aumento al sistema hidroeléctrico de Necaxa (Canadá), construcción de un molino de trigo cerca de San Martín (España) y una mina de carbón en Azutla, San Juan de los Llanos (Estados Unidos); véase 5-II, 6-V, 9-VIII, 21-IX, 3-XII-1912.

<sup>17</sup> AGN/AFM, Meléndez-manifiesto, s.f., 61:--646. El sufragio era limitado a hombres de 21 años (18 para los casados) y ciudadanos del estado.

<sup>18</sup> AGN/AFM, Esteban Márquez a Madero, 22-VII-1912, 20:512-2:--; *Periódico Oficial del Estado*, 3-V, 4-VI-1912; *El Imparcial*, 27-I-1912; *Nueva Era*, 1-VI, 17-VII-1912; *Mexican Herald*, 15-VI-1912. Meléndez tuvo éxito en una de sus ini-

## *Educación*

Otra de las necesidades básicas del estado, con la que los maderistas se encontraban comprometidos, era el mejoramiento del sistema educacional. Fundamentalmente, el estado y los distritos no tenían los fondos necesarios para pagar salarios adecuados, proveer becas, construir salones de clase y comprar equipo. La situación financiera de las municipalidades era incapaz de subsanar las renuncias de maestros y el cierre de escuelas.<sup>19</sup> La siguiente cita describe la situación en Chietla en septiembre de 1912, así como en muchas otras pequeñas comunidades: "El juego, la embriaguez, la vagancia y la prostitución están a la orden del día en este pueblo. En cambio, la escuela de niños está clausurada y la de las niñas carece de los útiles más indispensables para la enseñanza."<sup>20</sup> La crisis alcanzó incluso a la inmune capital del estado, donde en varias ocasiones, en la primera mitad de 1912, los maestros de las escuelas y los profesores del Colegio del Estado y de la Escuela Normal no recibieron sus sueldos, cosa que no había ocurrido desde los tiempos del gobernador Rosendo Márquez, más de 20 años atrás.<sup>21</sup>

Otros problemas educacionales atribulaban al gobierno. La calidad de los maestros y en consecuencia de la educación que impartían, era baja. Miles de niños no asistían a clases (incluyendo los de cerca de seiscientas familias en la ciudad de Puebla) aun cuando la oportunidad existía, y se matricularon menos estudiantes para las escuelas primaria y secundaria en el estado en 1911 que en los años anteriores.<sup>22</sup>

Meléndez parecía intentar genuinamente el mejoramiento de la educación, pero sus esfuerzos no solucionaron los problemas básicos, más bien mostraron resultados tangibles. En su programa de reforma, pedía la construcción de nuevas escuelas, incluyendo algunas dedicadas a la enseñanza de oficios mecánicos agrícolas y otros principalmente para adultos. Conforme a este objetivo, reescribió la ley de 1908 que establecía escuelas para adultos y la educación de adultos en el estado, actualizándola y haciéndola más específica. Construyó una escuela

ciativas políticas. Pudo persuadir a la legislatura de trasladar la cabecera municipal a Tehuitzingo que la perdió después de la masacre de 1909; véase Meléndez, *Memoria-22o.*, pp. 203-04; *Periódico Oficial del Estado*, 23-VII-1912.

<sup>19</sup> AGN/AFM, Dolores S. Jiménez a Madero, 25-IV-1912, 33:880:--; AGN/AFM, Miguel A. López a Madero, 19-VII-1912, 39:1057:--; AGN/AFM, Cosme Zafra a Madero, 21-I-1912, 5:111-2:3160; AGN/AFM, E. Carmonay a Madero, 6-I-1912, 15:354-1:11515; AGN/AFM, Ayuntamiento de Tetela a Meléndez, 22-VI-1912, 3:77:2260; *Nueva Era*, 26-I-1912; *Diario del Hogar*, 7-VI-1912.

<sup>20</sup> *Nueva Era*, 4-IX-1912.

<sup>21</sup> *Diario del Hogar*, 3-VI-1912; *El Imparcial*, 4, 13-II-1912.

<sup>22</sup> *Diario del Hogar*, 23-V-1912; *Nueva Era*, 2-V-1912; *El Imparcial*, 8-I-1912.

para trabajadores y otros adultos en la ciudad de Puebla, así como dos para niños y niñas, y reparó la derruida Escuela de Bellas Artes. Además, el gobernador pidió a los dueños de fábricas y hacendados que establecieran salones de clase para sus empleados e hijos.<sup>23</sup>

Irónicamente, muchos, tal vez la mayoría, de los esfuerzos para construir nuevos salones de clase no vinieron del estado, sino del gobierno federal o de la iniciativa privada. Durante el interinato, León de la Barra, con la cooperación de Madero, envió al congreso federal un proyecto de ley destinado específicamente a construir escuelas rurales, principalmente en áreas aisladas o donde existía un alto porcentaje de población indígena no hispanoparlante. Así es que se construyeron algunas escuelas en la sierra de Puebla. También dos de los partidos políticos en el estado, el Liberal y el Católico, enemigos entre sí, trataron de influir en la fundación de escuelas para adultos. Finalmente, algunos de los hacendados y hombres de negocios más ilustrados proveyeron algunas facilidades educacionales para los hijos de sus empleados. Uno de ellos, en el molino El León, cerca de Atlixco, aparentemente proveyó una educación igual en calidad a la de las escuelas del gobierno. A pesar de estos esfuerzos, sin embargo, simplemente no hubo suficientes salones de clase y equipo para todos.<sup>24</sup>

Meléndez también tomó algunas medidas para mejorar la calidad de la educación, asegurar el funcionamiento de las escuelas rurales y aumentar la asistencia. A nivel primario, nombró una comisión compuesta de maestros para reformar el plan de estudios. Bajo presión de los profesores de la Escuela Normal, actualizó el programa, poniendo especial énfasis en la preparación de futuros maestros. Los cargos tanto en la Escuela Normal como en el Colegio del Estado tenían que ser ocupados bajo concurso. Ordenó que los jefes políticos inspeccionaran las escuelas en sus distritos para asegurarse que los maestros estaban siendo pagados y elevó los salarios de los maestros de escuela de sesenta a cien pesos mensuales lo mismo con los directores de escuelas primarias. Finalmente, para mejorar el índice de asistencia, el gobierno advirtió a los padres acerca del carácter obligatorio de la ley de asistencia, amenazándolos con multas en caso de incumplimiento y preparó listas oficiales

<sup>23</sup> AGN/AFM, Meléndez-manifiesto, s.f., 61;--646; Meléndez, *41o. informe...*, p. 20; *Periódico Oficial del Estado*, 17-XII-1912; *Diario del Hogar*, 25-V-1912; *Nueva Era*, 6, 18-XII-1912.

<sup>24</sup> DT, Antonio de Zamacona a subdirector del Departamento de Trabajo, 27-V-1912, 7:13:13, GBFO, Hohler a Grey Bart, 19-VI-1911, 1149:530; *Nueva Era*, 22-V, 11-IX-1912; *El País*, 11-II-1912; *Mexican Herald*, 19-X-1912.

de niños en edad escolar con el objeto de hacer cumplir el estatuto.<sup>25</sup> Estas medidas tendieron a la solución de los problemas educacionales del estado, pero como la principal responsabilidad por la educación de los niños del estado estaba en manos de las municipalidades aisladas y en bancarrota, el progreso significativo logrado fue poco.

### *El sistema judicial*

Otro problema que Meléndez atacó durante su gobierno, también con resultados modestos, fue el de los sistemas de la corte, la policía y el sistema penal. Irónicamente, a pesar del fracaso de su predecesor de cambiar concienzudamente el sistema judicial de la dictadura de Díaz, Meléndez no mejoró mucho esta situación. La única reforma propuesta fue el nombramiento de defensores públicos en los tribunales civiles (ya existían en la Suprema Corte y la Corte Superior de Justicia) que representaran a las municipalidades y a los pobres. Incluso esta limitada iniciativa no fue llevada a cabo, y los registros y documentos no muestran ninguna otra iniciativa del gobernador con respecto a las cortes. Tal vez debido al profundo papel que jugó el sistema judicial en el delicado caso de Covadonga durante su periodo (véase capítulo VI) Meléndez no vio la conveniencia de iniciar cambios.<sup>26</sup>

Los funcionarios del estado, debido al deterioro de la situación de seguridad en los pueblos y ciudades, hicieron un esfuerzo por mejorar las unidades de policía local. Matamoros, San Juan de los Llanos y Zatatlán, por ejemplo, recibieron armas nuevas y uniformes. En la ciudad de Puebla, el jefe político, Carlos Aldeco, logró obtener una pequeña alza en los salarios para el ejército, así como un automóvil y dos teléfonos. También nombró a Amado L. Cristo, exoficial del ejército, como nuevo jefe de policía. Sin embargo, Aldeco no estaba satisfecho con estas limitadas medidas y culpaba a la situación económica y la falta de dinero que le impedía aumentar el número de hombres uniformados.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Meléndez, *40o. informe...*, pp. 15-16, 20-21; *Periódico Oficial del Estado*, 4, 6-II-1912; *El Imparcial*, 8-I-1912; *Nueva Era*, 9-I, 2-V, 20-VII, 18, 20-XII-1912. Los maestros que abandonaron sus plazas fueron enjuiciados; véase AJE/INAH, *Contra Efrén Herrera*, abandono de empleo, 19-XI-1912. La asistencia era gratuita y obligatoria en las edades de seis a catorce años. En 1911, el estado tenía 1 200 escuelas públicas de nivel primario con aproximadamente 56 500 estudiantes más catorce escuelas secundarias y once institutos profesionales. El presupuesto estatal para la educación primaria era de un millón de pesos. La iglesia católica tuvo quince escuelas primarias en el estado; véase Casarrubias Ibarra, *Mi patria*, pp. 35-36; Palacios, *Puebla*, ... t. 2, pp. 345-46.

<sup>26</sup> AGN/AFM, Meléndez-manifiesto, s.f., 61:-646.

<sup>27</sup> AGN/AFM, Aldeco a Maderó, 16-VIII-1912, 42:1158-2:-; Meléndez, *40o. informe...*, pp. 11-12; *Periódico Oficial del Estado*, 15-III-1912.

El sistema penal en el estado (penitenciaría y cárceles municipales) no era conocido por su humanismo y carácter progresivo. La tortura, la violencia, el abuso, las fugas, la mala alimentación, la falta de preparación ocupacional, además de serias restricciones, incluyendo prohibiciones de material de lectura y acceso a abogados, eran la regla general. Incluso algunos prisioneros encontraron las condiciones tan malas que pedían servir sus condenas en el ejército en vez de pudrirse en las cárceles.<sup>28</sup>

La necesidad de cambiar estas terribles condiciones no escapó a la atención del gobernador. De hecho, al poco tiempo de haber asumido su cargo, hizo una visita personal a la cárcel de la ciudad de Puebla, donde escuchó las quejas de los presos y ordenó al fiscal general del estado a que hiciera lo mismo con el objeto de registrar formalmente los problemas de los internos. Meléndez también remplazó al director y subdirector de la penitenciaría ordenando el mejoramiento de programas de rehabilitación en la cárcel y penitenciaría de la ciudad, mejorando la alimentación y las camas de los prisioneros y permitiendo la entrada de periódicos a los recintos penales.<sup>29</sup>

A pesar de estas modestas mejoras, las cárceles continuaron siendo problemáticas. Como consecuencia de la sensacional y embarazosa fuga de marzo de los sospechosos de Covadonga, Meléndez, urgido por Madero, remplazó una vez más al director de la penitenciaría y nombró a José Mariano Pontón (su exsecretario general) como defensor público. Se le encargó a Pontón que revisara todos los casos de los reos en la penitenciaría y, otra vez urgido por Madero, Meléndez envió un proyecto de reforma penal a la legislatura para acortar las condenas de los reos. Como muchas otras medidas reformistas, ésta murió en el congreso, así como una petición para acabar con la deducción de los salarios de los prisioneros.<sup>30</sup>

### *El frente laboral*

Desde comienzos de su gobierno, Meléndez se enfrentó al desafío de negociar con un movimiento laboral activo, especialmente en la indus-

<sup>28</sup> AGN/AFM, Gonzalo Mitre a Madero, 11-VI-1912, 31:858-3:-; AGN/AFM, Meléndez a Madero, 21-II-1912, 3:77:2282; AGN/AFM, Rafael L. Hernández a Meléndez, 7-I-1913, 86:-:-; *El Imparcial*, 21-II, 6-III-1912; *Nueva Era*, 15, 27-VII, 6-XI-1912; *El País*, 30-I-1912; *Diario del Hogar*, 3-I, 24-V-1912; AGN/AFM, Porfirio Cruz *et al.* a Madero, 14-III-1912, 70:8:-.

<sup>29</sup> *Diario del Hogar*, 13-I-1912; *Nueva Era*, 19, 20, 29-I, 1, 9-II-1912.

<sup>30</sup> AGN/AFM, Meléndez a Sánchez Azcona, 29-III-1912, 3:77:2274; AGN/AFM, Ernesto Mora a reos de la penitenciaría, 5-V-1912, 70:5:-; AGN/AFM, E. Mora a Sánchez Azcona, 24-V-1912, 41:1132:-; *Nueva Era*, 28-I-1913.

tria textil del estado. La huelga general de diciembre de 1911 por mejoras económicas y condiciones de trabajo fue en parte un movimiento de protesta contra la imposición de Meléndez como gobernador por parte de Madero. Así, al comenzar su periodo, Meléndez no contó con la confianza de los obreros y se vio forzado a buscar un acuerdo con los industriales. El gobernador sólo logró que la situación empeorara al apelar inmediatamente al gobierno federal para el envío de tropas rurales que reprimieran a los obreros en huelga.<sup>31</sup> Aún más, limitado por la falta de legislación estatal y por el gobierno federal, Meléndez terminó jugando un papel menor en el intento de solucionar los problemas laborales del estado. La mayor parte de la responsabilidad recayó en Madero y su recientemente creado Departamento del Trabajo, cuyos objetivos primarios eran prevenir las huelgas y orientar a los trabajadores hacia un sendero menos militante.<sup>32</sup> La actitud abiertamente hostil de Meléndez y otros funcionarios estatales hacia los trabajadores, sólo complicó la tarea del presidente Madero y a veces tensó las relaciones entre ambos ejecutivos. Al final, las profundas diferencias entre el capital y el trabajo bloquearon los esfuerzos del gobierno federal y estatal para reconciliar los intereses de ambos grupos, logrando solamente un débil acuerdo cuyo costo político para el régimen fue bastante alto.

Ya para principios de enero de 1912 la huelga se había esparcido a 36 fábricas en el estado, paralizando casi totalmente la industria y causando pérdidas de dos millones al mes para los industriales. Las demandas más apremiantes de los trabajadores eran la reducción de la jornada laboral de doce a diez horas diarias, alza de salarios, y el derecho de invitar a quien ellos quisieran a sus domicilios, propiedades de las compañías.<sup>33</sup>

A pesar de la huelga generalizada y de las modestas demandas de los trabajadores, los empresarios mantuvieron una actitud firme. Apoyados

<sup>31</sup> AGN/AFM, Cañete a Madero, 14-XII-1911, 64:-:2705; AGN/AFM, C. Serdán a Madero, 23-XII-1911, 20:509:-; AGN/AFM, Meléndez a Abraham González, 27-XII-1911, 79:-:-; ARM, Manuel Rivero Collada a Madero, 21-XII-1911, 38:64: 143; Gonzalo Navarro, *El primer...* p. 379; *Mexican Herald*, 22, 23-XII-1911; *Nueva Era*, 23-XII-1911.

<sup>32</sup> González Navarro, *El primer...* p. 376; Alfonso Taracena, *La labor social del presidente Madero*, p. 22; Ramón Eduardo Ruiz, *Madero's administration and Mexican labor*, pp. 193-94. Mucho del mismo material se encuentra en su *Labor and the ambivalent revolutionaries: Mexico, 1911-1923*, pp. 26-38. Para un análisis más detallado de la política del departamento en Puebla, véase David G. LaFrance, *Labour and the Mexican revolution: President Francisco I. Madero and the Puebla textile workers, passim*.

<sup>33</sup> AGN/AFM, Otáñez et al. a Madero, 12-I-1912, 22:574:-; González Navarro, *El primer...* p. 379.

por el gobierno del estado, cerraron sus molinos en represalia. Los empresarios ofrecieron la reducción de la jornada laboral en una hora y el mejoramiento de ciertas condiciones de trabajo, pero no consideraron un alza de salarios. El gobernador Meléndez demostró incluso menos voluntad para acceder a las demandas de los trabajadores. Condenó las huelgas y afirmó que los industriales eran amigos de los obreros. Más aún, amenazó con retirar las garantías constitucionales de los huelguistas, ordenó que la policía los hostilizara y negó peticiones para realizar reuniones en un teatro de la ciudad u organizar manifestaciones callejeras.<sup>34</sup>

Incapaces de obtener alguna concesión significativa de los empresarios o el gobernador, los obreros poblanos se volvieron hacia el presidente Madero y su recientemente creado Departamento de Trabajo. Madero les dijo que intentaría convencer a los dueños a que redujeran la jornada laboral en dos horas y proveyeran una pequeña alza de salarios. También ordenó al gobernador a que terminara el hostigamiento de los huelguistas y de sus líderes y les permitiera visitarse en sus casas. Finalmente, con la ayuda de Pedro Ramos Pedreza, jefe del departamento en cuestión, y la cooperación de los obreros, estableció un Comité Central de Obreros en la ciudad de México, formado por delegados de los trabajadores de todas las regiones del país, incluyendo Puebla. El comité era un organismo no oficial adjunto al Departamento Laboral y actuaba como contacto entre el departamento y los trabajadores en disputas laborales.<sup>35</sup>

Respondiendo a la inquietud en la industria, Madero llamó a una asamblea de patrones y funcionarios del gobierno en enero de 1912 para discutir las demandas laborales. El acuerdo era que el gobierno obtendría de los reticentes empresarios la reducción de la jornada laboral a diez horas sin disminución de salario. Además, se establecerían dos comités —uno de trabajadores y otro de empresarios— para estudiar la formulación de una escala uniforme de salarios (tarifa), y un reglamento laboral en la industria.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> AGN/AFM, Otáñez *et al.* a Madero, 12-I-1912, 3:50-1:1734-37, 22:574:-; AGN/AFM, Meléndez a Madero, 22-II-1912, 3:77:2280; González Navarro, *El primer...*, p. 379; *El Imparcial*, 6-I-1912; *Mexican Herald*, 2, 14-I-1912; *Nueva Era*, 3-I-1912. Como casi todos los estados, Puebla no tuvo leyes que trataran específicamente las cuestiones laborales a pesar de su gran población de obreros; véase DT, Pontón a Sec. de Fomento, 16-II-1912, 24:5:38.

<sup>35</sup> AGN/AFM, Madero a Meléndez, s.f., 3:77:2278; AGN/AFM, Meléndez a Madero, 22-II-1912, 3:77:2280; Ruiz, *Madero's...*, pp. 194-95; *Diario del Higar*, 14-I-1912.

<sup>36</sup> DT, carta circular de Ramos Pedreza, 25-I-1912, 23:13:1; DT, Mier Rubín Hnos. a R. Hernández, 9-VI-1912, 10:12:7; DT, José González Soto y Hno. a R.

Los trabajadores recibieron este nuevo acuerdo con poco entusiasmo. Pedían un 10% de aumento en los salarios, salario mínimo de 1.25 pesos al día, fin de la explotación de las mujeres y los niños en las fábricas y la libertad explícita para sindicalizarse. A pesar de la esporádica resistencia de algunos trabajadores, la mayoría de las fábricas volvieron a abrir sus puertas a finales de enero y principios de febrero.<sup>37</sup>

Muchos empresarios abandonaron las reuniones de enero insatisfechos con el acuerdo. En consecuencia, un gran número nunca implementó el nuevo acuerdo, que no era obligatorio, o lo interpretó de modo que los beneficiara a ellos mismos. Los trabajadores no aceptaron la reticencia de los empresarios al nuevo acuerdo así como la continuación de otros abusos. A fines de febrero, casi la mitad de la fuerza laboral textil del estado estaba otra vez en huelga, y los paros afectaron a casi todos los molinos en una u otra ocasión durante el invierno y la primavera de 1912. Los problemas en La Corona ilustran el profundo conflicto entre los empresarios y sus trabajadores.<sup>38</sup>

La Corona, ubicada en la ciudad de Puebla y propiedad del empresario norteamericano William O. Jenkins, empleaba entre doscientas y trescientas mujeres jóvenes (Jenkins las llamaba “niñas”) en la producción de medias y un número menor de hombres que trabajaban en hilados. Los hombres, miembros del sindicato local de obreros (Unión de Obreros) fueron a la huelga a fines de marzo, pidiendo que Jenkins implementara la jornada laboral de diez horas. Alrededor de doce a quince mujeres, quienes, según Jenkins, habían sido engañadas, se unieron a la huelga. Temiendo que la huelga se esparciera a todo el resto de su fuerza laboral femenina, se dispuso a despedir a los huelguistas e invitó al jefe político de la ciudad de Puebla a visitar a aquellas que seguían trabajando. El funcionario estatal les pidió a las trabajadoras que no se unieran al sindicato ya que Jenkins no estaba en condiciones de pagar seis o siete pesos de salario semanal debido a las malas condiciones de la industria en el estado. El incidente terminó con una derrota de los trabajadores cuando

Hernández, 12-III-1912, 1:5:17; Ruiz, *Madero's* . . . , pp. 196-97; *Diario del Hogar*, 21-I-1912.

<sup>37</sup> Ruiz, *Madero's* . . . , pp. 196-97; Cumberland, *Mexican revolution: Genesis*, pp. 224-25; *El Imparcial*, 7-II-1912; *Mexican Herald*, 24-I-1912; *Nueva Era*, 25-I-1912.

<sup>38</sup> AGN/AFM, Emilio Solís a Madero, 28-I-1912, 41:1108-1-; DT, González Soto y Hno. a Ramos Pedrueza, 19-VI-1912, 7:24:3, 6-V-1912, 19:3:2; DT, Ramos Pedrueza a González Soto y Hno., 13-V-1912, 19:3:5; DT, González Cosío Hnos. a Rafael Martínez Carrillo, 2-VII-1912, 22:6:18; *Diario del Hogar*, 3-II-1912; *Nueva Era*, 9-II-1912; *Mexican Herald*, 22-II-1912; González Navarro, *El primer* . . . , pp. 382-83.

Jenkins remplazó a las mujeres huelguistas e hizo planes para hacer lo mismo con los hombres, contratando mujeres ya entrenadas para esta labor (que Jenkins consideraba más dóciles) traídas desde Guadalajara.<sup>39</sup>

Mientras los empresarios y los trabajadores discutían, Madero y su departamento intentaron lograr la paz y el orden en la industria textil del estado. El gobierno, demostrando claramente su debilidad, no logró ningún resultado para reconciliar ambos bandos y ocasionalmente se apoyó en una represión extralegal contra los trabajadores de los molinos cuando todo lo demás falló. Esta última táctica fue rápidamente apoyada por los funcionarios estatales y locales, quienes sentían poca simpatía por los trabajadores. En marzo, Meléndez, Ramos Pedrueza y Manuel Rivero Collada, dueño de El Mayorazgo, cooperaron en la expulsión de José Otáñez del estado, removiéndolo del Comité Central de Obreros. Otáñez, empleado del molino El Mayorazgo, había sido uno de los principales organizadores de la huelga general de principios de año y continuaba su agitación creando enemistad del gobierno y los industriales.<sup>40</sup>

En medio de este conflicto entre la fuerza laboral y los empresarios durante el verano y la primavera de 1912, el departamento desesperadamente intentó buscar la fórmula de un nuevo código laboral para toda la industria y una nueva escala de sueldos basada en las propuestas de los comités de empresarios y obreros en la asamblea de enero. El comité de obreros, formado por miembros del Comité Central hizo sus propuestas a fines de marzo. Los empresarios, sin embargo, viendo el poco provecho de lograr un rápido acuerdo con sus empleados, se estancaron. Sus tácticas debilitaron aún más la credibilidad del departamento y contribuyeron a la inestabilidad del periodo.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> DT, Samuel Chazari a Agustín Vara, 25-III-1912, 7:20:1; DT, Jenkins a Ramos Pedrueza, 26-III-1912, 7:20:4, 27-III-1912, 7:20:7, 11-IV-1912, 7:20:13.

<sup>40</sup> DT, Ramos Pedrueza a Meléndez, 6-II-1912, 7:10:6, 12-IV-1912, 10:24:1; DT, Meléndez a Ramos Pedrueza, 16-III-1912, 7:19:4; DT, Angel Díaz Rubín a Ramos Pedrueza, 19-II-1912, 11:8:3; DT, Ramos Pedrueza a Díaz Rubín, 21-II-1912, 11:8:6; DT, carta circular de Ramos Pedrueza, 24-II-1912, 23:13:5; DT, Rivero Collada a Ramos Pedrueza, 24-III-1912, 7:19:3; DT, Rafael Silva a Ramos Pedrueza, 19-VI-1912, 7: 13: 21; DT, Ramos Pedrueza a Srs. Signoret y Reynaud, 25-VI-1912, 7:13:29; DT, Alfonso Reséndiz a Ramos Pedrueza, 29-IV-1912, 10:20:2; Andrea Martínez y Jorge Fernández Tomás, *Ensayo, asambleísmo, ‘espon-taneidad’’, huelga y maderismo: una ojeada y muchas preguntas sobre las moviliza-ciones de 1911 en el sector textil*, pp. 40-42.

<sup>41</sup> DT, carta circular de Ramos Pedrueza, 30-I-1912, 23:13:2, 15-III-1912, 23:13:8, 28-III-1912, 23:13:10, 12-VI-1912, 23:13:13, 18-VI-1912, 23:13:14; DT, carta circular de Carlos Moya Zorrilla (subdirector), 18-V-1912, 23:13:12; DT, Rivero Collada a Ramos Pedrueza, 22-IV-1912, 22:5:11; DT, Ramos Pedrue-

Mientras los dueños hacían tiempo, Ramos Pedrueza se esforzaba en persuadir a los inquietos trabajadores de que en realidad algo se estaba logrando. Sin embargo, como todavía en mayo no se notaba una acción palpable de parte de los dueños, el Comité empezó a perder la paciencia ya que sus miembros perdían tiempo y dinero esperando en la ciudad de México, mientras que aquellos que pertenecían a los comités locales, tales como El León y El Carmen en Puebla, estaban siendo despedidos. Al final, el Comité amenazó con una huelga nacional si no se encontraba una solución inmediata a esta situación.<sup>42</sup>

Amenazados por los trabajadores e incapaces de forzar a los empresarios a hacer una propuesta, Madero llamó a una segunda conferencia industrial para julio de 1912. El acuerdo fue finalmente consensado por el gobierno y los empresarios (el Comité Central asistió sin derecho a voto) y consistió en un código laboral que contenía la mayoría de las demandas de los trabajadores por mejores condiciones y un salario mínimo de 1.25 pesos por día. El nuevo acuerdo, sin embargo, estaba plagado de fallas básicas. La más importante de ellas era la falta de autoridad legal del gobierno para imponer el acuerdo y, por lo tanto, dando lugar con ello a la desobediencia y el abuso por parte de los industriales y trabajadores. Además no contenía el derecho explícito para sindicalizarse. Finalmente, las provisiones de sueldos no mostraban una escala uniforme para aquellos obreros que ya ganaban más del salario mínimo propuesto.<sup>43</sup>

Tan pronto como comenzaron las conversaciones de julio, los trabajadores textiles de Puebla mostraron su descontento por el lento progreso, el hecho de que se les había negado la participación directa y noticias acerca de las últimas directrices que el gobierno y los empresarios habían acordado, incluyendo sobretiempo y el no establecimiento de una escala uniforme de sueldos. El 17 de julio, dos de los miembros más

za al Comité Central de Obreros, 27-IV-1912, 22:5:26. Para el código de trabajo propuesto por los obreros, véase DT, Reglamento, 22-III-1912, 15:11:1.

<sup>42</sup> DT, carta circular de Ramos Pedrueza, 15-III-1912, 23:13:3, 15-III-1912, 23:13:8, 28-III-1912, 23:13:9; DT, Benjamín H. Neza *et al.* a R. Hernández, 30-III-1912, 22:5:28; DT, Ramos Pedrueza al Comité Central de Obreros, 27-IV-1912, 22:5:26; DT, Ramos Pedrueza al jefe político de Atlixco, 14-VI-1912, 22:9:8; DT, Oblestir Alcazar a Ramos Pedrueza, 13-VI-1912, 22:9:-; DT, Memorandum anónimo, s.f., 23:2:9; DT, Lorenzo Castañeda y Silva al Comité de Industriales, 30-V-1912, 16:1:1; RG/PR, Meza y Silva a J. Flores Magón, 27-VII-1912, 45:39:1.

<sup>43</sup> DT, Ramos Pedrueza a los obreros..., 4-VIII-1912, 24:1:15; Barry Carr, *El movimiento obrero y la política en México, 1910-1929*, t. I, p. 69; Ruiz, *Madero's...*, pp. 198-200; Cumberland, *Mexican revolution: Genesis*, p. 227; *Nueva Era*, 9, 10, 15-VII-1912.

importantes del Comité Central, Roberto Ramírez y Delfino Méndez, que representaban 23 de las 36 textiles de Puebla en el Comité, llamaron a una huelga en las fábricas del estado. El paro, que se esparció a todas las plantas de Puebla y el vecino estado de Tlaxcala, hizo que las autoridades federales ordenaran a Meléndez el arresto de los dos agitadores y sus principales seguidores. Méndez, que había roto con el Comité, fue abiertamente reelecto en tal organismo con un voto que pedía que el departamento lo remplazara. Sin embargo, el departamento obligó a una mayoría de miembros del comité a expulsar a Méndez, a pesar de su reelección y Hernández, secretario de Fomento y primo de Madero, dijo al gobernador Meléndez que expulsara a Méndez del estado y lo encarcelara si regresaba. Los trabajadores, por su parte, continuaron su huelga denunciando al comité y al nuevo código laboral y de salarios.<sup>44</sup>

Descontentos por el fracaso de los empresarios para implementar las reformas acordadas en enero y las demoras del departamento para publicar la versión final del acuerdo de julio y la no aplicación de éste, los obreros iniciaron una huelga en 24 fábricas a mediados de septiembre. En represalia, los empresarios cerraron los molinos, jurando no abrirlos hasta que los agitadores hubieran sido expulsados de Puebla y los obreros continuaran trabajando bajo la antigua escala de sueldos en forma temporal hasta que la nueva entrara en vigor.<sup>45</sup>

Era obvio que el departamento perdía rápidamente el control de la situación en Puebla. Va que las llamadas a ambos bandos a que limaran sus diferencias sin huelgas o cierres fracasaron. Incapaz de poder manipular a los trabajadores a través del comité y enfrentados a una terca actitud de los empresarios, el departamento, otra vez en cooperación con el gobierno del estado, se decidió a recurrir a presiones extralegales para romper la *impasse*. Accediendo a las demandas de los industriales el departamento aprobó el arresto y la expulsión del estado de 18 líderes sindicales. El departamento ofreció empleos en el Distrito Federal a aquellos hombres que prometían no regresar a Puebla mientras el resto era enlistado en el ejército.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> DT, Lista de delegados, 3-VII-1912, 22:5:39; DT, Meléndez a R. Hernández, 17-VII-1912, 7:28:11; DT, Andrés Matienzo a Ramos Pedrueza, 5-VIII-1912, 8:1:4; Ruiz, *Madero's* . . ., p. 200; *Mexican Herald*, 9-VII, 6-VIII-1912; *Nueva Era*, 9, 11, 13, 18, 23-VII, 6-VIII-1912.

<sup>45</sup> DT, Ramos Pedrueza a obreros de la fábrica Tomacoco, s.f., 22:9:50; DT, Ramos Pedrueza a obreros de la fábrica . . ., 12-IX-1912, 23:13:19; CDHM, industriales de Puebla a ministros de España y Francia, 29-IX-1912, 46:289:1:1; *El Imparcial*, 2-X-1912; *Mexican Herald*, 2, 7, 20-IX, 2-X-1912; *Nueva Era*, 28-IX-1912.

<sup>46</sup> AGN/AFM, J. Flores Magón a Meléndez, 18-IX-1912, 84:-:-; *El Imparcial*, 2-X-1912; *Mexican Herald*, 2, 15, 24-X-1912.

Conscientes de que el principal obstáculo para implementar el acuerdo de julio era la dificultad de obtener una aceptación unánime de los empresarios para un acuerdo que abarcara a toda la industria, el gobierno de Madero introdujo un proyecto de ley de impuestos al congreso nacional a fines de septiembre. La propuesta pedía un incremento del impuesto federal en las ventas de la industria textil de un 5% a 8%. Sin embargo, aquellas plantas que se adhirieran al acuerdo no tendrían que pagar más de un 4%. De esta manera, Madero esperaba apelar al sentido económico de los industriales ya que el gobierno no tenía autoridad legal para forzarlos a cumplir el acuerdo.<sup>47</sup>

Los empresarios y sus portavoces bloquearon toda consideración a la medida hasta noviembre de 1912, cuando bajo presión del ejecutivo, la cámara de diputados finalmente se puso en acción. En la cámara, el recientemente electo diputado por Puebla, José Mariano Pontón, encabezó la lucha contra el proyecto. Lo llamó inconstitucional y advirtió que si se adoptaba precipitaría una guerra entre el capital y el trabajo porque desafiaba las leyes de la oferta y la demanda. Sugirió que la mejor manera de solucionar los problemas laborales era enviar a aquellos ociosos a los campos de trabajo. Los diputados aprobaron finalmente una moción modificada que requería que los industriales pagaran un 4% del precio de venta y el cliente la otra mitad. El senado aprobó enseguida la versión de la cámara sin mayores cambios.<sup>48</sup>

Cuando se discutía la nueva ley de impuestos, el departamento anunció que tal ley y el acuerdo de julio entrarían en efecto el primero de enero de 1913, cuatro meses más tarde de lo originalmente planeado. Como se esperaba, la introducción de la nueva ley y el acuerdo laboral sólo crearon caos en Puebla. La confusión respecto a la oposición al plan frenó totalmente la capacidad del departamento para aclarar tal situación. El descontento de los trabajadores se tradujo en huelgas en muchas fábricas mientras que las condiciones empeoraron cuando los empresarios intentaron reducir los costos de pago por pieza evaluando la producción de los trabajadores por debajo del nivel real. Un empresario acusó a sus empleados de sabotaje por el destrozo de tres telares y

<sup>47</sup> González Navarro, *El primer...*, p. 389; Ruiz, *Madero's...*, p. 201; *Mexican Herald*, 20-IX-1912.

<sup>48</sup> DT, E. Madero a Sec. de Fomento, 8-XI-1912, 23:6:2; AGN/AFM, Sánchez Gavito C. *et al.* a Madero, 16-XII-1912, 64:1-2744; DT, I. Cardoso a Ramos Pedrueza, 2-XII-1912, 17:16:7, 16-XII-1912, 17:16:3, 18-XII-1912, 20:10:11; DT, Ramos Pedrueza a Cardoso, 17-XII-1912, 22:10:1; INAH/AFM, Madero al Centro Industrial Mexicano, 21-XII-1912, 11:263; *Mexican Herald*, 7, 12-XI, 14-XII-1912; *Nueva Era*, 12, 27-XI, 18-XII-1912; González Navarro, *El primer...*, p. 388; DT, decreto de ley, 18-XII-1912, 17:19:6.

poco efecto surtieron las llamadas de atención del departamento y las amenazas de cierre que los empresarios hacían a los huelguistas.<sup>49</sup>

Para finales de enero y de acuerdo con sus propios testimonios, todas menos una de las 38 plantas de algodón del estado habían cumplido con el nuevo acuerdo laboral aunque bajo protesta. Sin embargo, las condiciones permanecieron inseguras para los trabajadores y los dueños no se ponían de acuerdo respecto a la implementación de estas directrices, mientras que el departamento demostraba su ineficacia en resolver los continuos conflictos. Madero admitió tal situación a principios de febrero cuando despidió a Ramos Pedrueza como jefe del departamento, pero ya para entonces poco tiempo le quedaba al presidente en su cargo, aunque éste lo ignoraba, un periodo muy corto como para dar un vuelco a la situación laboral en Puebla.<sup>50</sup>

### *La tierra*

De todos los problemas con que se enfrentó al estado, probablemente el más grave fue la necesidad de una reforma de tierras y recursos de agua. La mayoría del triunfante movimiento maderista en 1911 vino del campo, y sin embargo fue allí donde el liderazgo del movimiento ejerció menos control. Sin embargo, era crucial para la supervivencia del gobierno la necesidad de que las áreas rurales hicieran caso a la autoridad como se había visto en la guerra del año anterior.<sup>51</sup> Para poder mantener la lealtad de esta base amorfa de apoyo, Madero y Meléndez tenían que realizar cambios concretos y no meras promesas, ya que la gente del campo estaba preparada para llevar a cabo cualquier medida, incluida la rebelión armada, para obtener derechos de tierra y recursos de agua o, en el caso de los trabajadores agrícolas, un sueldo decente.

En muchas áreas del estado, las comunidades no sólo intentaron recuperar tierras entregadas a las haciendas durante el porfiriato, sino que

<sup>49</sup> DT,S. Letona e hijos a Ramos Pedrueza, 8-I-1913, 19:35:4; DT, Ramos Pedrueza al Centro Industrial Mexicano, 3-I-1913, 23:2:1; DT, Ramos Pedrueza a Luis M. López, 7-I-1913, 7:16:5; DT, Amado Sánchez *et al.* a Ramos Pedrueza, 14-I-1913, 25:3:4; DT, obreros de las fábricas de Puebla a Ramos Pedrueza, 5-I-1913, 35:15:4; DT, obreros a Ramos Pedrueza, 3-I-1913, 35:15:3; DT, González Cosío Hnos. a Ramos Pedrueza, 1-II-1913, 35:26:6; *Mexican Herald*, 5, 6, 27-I, 9-II-1913; *Nueva Era*, 4, 5, 11-I-1913; *El País*, 4, 5-I-1913.

<sup>50</sup> DT, fábricas de hilados y tejidos de algodón que han implantado la tarifa mínima, 16-VII-1913, 50:1:2; DT, carta circular de Adalberto A. Esteva (director), 8-II-1913, 24:1:19; *Nueva Era*, 9-II-1913.

<sup>51</sup> Para un análisis de la inhabilidad de Madero para controlar el campo, véase William H. Beezley, *Madero: The "unknown" president and his political failure to organize rural Mexico*, *passim*.

intentaron luchar contra el cerco de aquéllos. Para aquel que hubiera perdido sus predios, la situación era aún más intolerable ya que la mayoría fue forzada a pagar una renta para trabajar su propia tierra ahora confiscada. Los esfuerzos por recuperar estas propiedades en forma legal se transformaron en años de burocracia frustrante y hostigamiento físico por parte de los funcionarios locales, pagados por los latifundistas. Las rentas monetarias eran arbitrariamente aumentadas, y los inquilinos estaban obligados a aceptar que animales de la hacienda pastaran en sus predios alquilados en detrimento de sus propios animales y el beneficio de éstos. Además, los inquilinos tenían que trabajar cierto número de días al mes para la hacienda, a veces por una pequeña paga de 50 centavos por tarea, la que podía durar hasta dos días. En una hacienda en la sierra de Tehuacán, algunas familias fueron obligadas a un pago extra si construían más de un jacal en sus tierras arrendadas. En la hacienda Atencingo, donde el año anterior varios españoles habían sido muertos, el comandante de la milicia local y el presidente municipal auxiliar del pueblo de Atencingo, amenazaron a los ciudadanos de la vecina comuna de Ahuehuetzingo con fusilamiento para forzarlos a reparar la bomba de agua de la hacienda, aunque la renta que ellos pagaban incluía tal contingencia. La bomba, que proveía de agua tanto al pueblo como a la hacienda, había sido dañada en la primavera de 1911 por los maderistas, quienes sabían que era un punto vital entre las dos entidades.<sup>52</sup>

Para aquellos campesinos sin tierra o con muy poca para mantener a sus familias, la situación era peor. El trabajo como peón era escaso y la paga muy baja. Algunos se las arreglaban para encontrar un tipo u otro de trabajo en los pueblos y ciudades, pero la mayoría tenía una supervivencia insalubre en el campo. Estimulados por la retórica revolucionaria y desesperados por tierras y salarios, los residentes rurales comenzaron a invadir haciendas e, imitando el liderazgo de los obreros textiles, a ir a la huelga por mejores salarios. Mientras zapatistas como Francisco Mendoza estimulaban y encabezaban las invasiones de tierra, trabajadores de San Martín y Matamoros en el oeste hasta Tehuacán y San Juan de los Llanos en el este, dejaron de trabajar para exigir un aumento de su salario promedio de 37 centavos al día. La mayoría de estas huelgas ocurrieron a principios de 1912 cuando los obreros textiles, usando la misma táctica, y los trabajadores de las haciendas, pidieron aumentos de sueldo para igualarse a sus hermanos en la industria. Además, trabajado-

<sup>52</sup> AGN/AFM, Luiz Spíndola *et al.* a Madero, 15-I-1912, 3:67-2:2022; AGN/AFM, Jenaro Amezcu a Madero, 28-I-1912, 10:256:7677; AGN/AFM, Cristóbal Fuentes a [Madero], 29-V-1912, 42:1143-3:-; *Diario del Hogar*, 3, 4-I-1912.

res del agro cerca de Chalchicomula otorgaron a obreros de las textiles en huelga grano y semillas a precios reducidos o a crédito, lo que indica que la cooperación entre los campesinos y los obreros en el estado debe haber preocupado a los funcionarios del gobierno y tal vez ayudado a explicar el gran interés que Madero tenía en pacificar a los obreros textiles, a pesar de la oposición del estado y los funcionarios locales así como de los empresarios.<sup>53</sup>

Así como en el caso de la industria textil, y bajo presión de los campesinos y preocupado acerca de las invasiones de tierra y huelgas en el campo, el gobierno federal tomó la iniciativa. Comprendiendo a aquellos que habían perdido sus tierras, y al mismo tiempo fuertemente ligado al concepto de división de tierras comunales con el objeto de crear una clase de pequeños agricultores como se detallaba en la constitución liberal de 1857, Madero nombró una comisión para estudiar el problema. Siguiendo las recomendaciones de este panel, el secretario de Fomento, Hernández, a principios de 1912, declaró que cada municipalidad tenía el derecho a revisar y dividir sus predios comunales entre sus miembros, así como a recuperar la propiedad ilegalmente otorgada a las haciendas. A esta medida le siguió el anuncio desde la ciudad de México de un programa para distribuir las tierras nacionales y terrenos baldíos. El estado actualizó su ley de aguas de 1902 prohibiendo la apertura de una fuente de agua a un kilómetro o menos de otro que ya estuviera en funciones. Esta medida fue diseñada para detener el cerco de las haciendas en las reservas de agua de los pueblos. Tradicionalmente, las haciendas habían ocupado las reservas de agua como una forma de forzar a los campesinos a abandonar sus tierras y así lograr que las haciendas no sólo tomaran éstas sino que también inducieran a los campesinos a trabajar en sus grandes predios, a menudo en los mismos predios que se habían visto forzados a abandonar.<sup>54</sup>

A pesar de la lluvia de leyes destinadas a acelerar la división y restitución de tierras, los resultados apenas si fueron significativos en Puebla. Durante todo 1911 y 1912 el gobierno adjudicó 175 casos de división

<sup>53</sup> AGN/AFM, Balderas Márquez a Madero, 1-II-1912, 2:26:912; Meléndez, *40o. informe...*, p. 9; *Periódico Oficial del Estado*, 23-VII, 20-VIII-1912; *Diario del Hogar*, 3, 4-I-1912; *Mexican Herald*, 5, 11-I-1912; *Nueva Era*, 7, 13-I-1912; *El País*, 9, 14-II-1912; *El Imparcial*, 9-I-1912. Raymond Buve dice que el período de junio de 1911 a febrero de 1913 fue importante para el despertar político y la organización de intelectuales rurales y urbanos de bajos recursos, obreros y algunos campesinos. Este proceso ciertamente tuvo lugar en Puebla en 1912; véase *Peasant...*, p. 130.

<sup>54</sup> DHRM, instrucciones para la división de los ejidos, 8-I-1912, 7:22-23; Cumberland, *Mexican revolution: Genesis*, pp. 214-15; *Periódico Oficial del Estado*, 20-II, 12-III, 19-VII-1912; *Nueva Era*, 3-V-1912.

de predios comunales y aún menos (38 entre enero y julio de 1912) que pertenecían a la recuperación de tierras de las haciendas.<sup>55</sup>

Las razones de tan lento progreso fueron varias. Con el objeto de evitar invasiones de tierras, el gobierno adoptó una actitud bastante legalista hacia el problema, revisando escrupulosamente y sólo recompensando aquéllos cuya validez no dejaba lugar a dudas. La lentitud de este proceso empeoró aún más con la falta de tiempo que Madero y Meléndez tenían para dedicarse a este problema. La presión por parte de muchos hacendados y funcionarios locales hacia los dos líderes ejecutivos para que no implementaran los cambios, así como las amenazas contra las comunidades, también redujeron la marcha de estas reformas. Finalmente, se pedía que cada comunidad pagara todos los costos, de modo que sólo un pequeño número de pueblos lograra que sus tierras se revisaran; los casos en que aquéllas se dividieron o se recuperaron de las haciendas fueron menos aún. Con respecto a las tierras nacionales no las había en Puebla y la cantidad de terrenos baldíos era muy pequeña, por lo que poco contribuyó a la satisfacción de las aspiraciones de propiedad de los campesinos.<sup>56</sup>

El récord de reformas de los maderistas en Puebla desde 1911 hasta 1913 fue realmente bajo. De todas las áreas analizadas (personal de gobierno, finanzas, política, educación, sistema judicial, trabajo y tierras), en ninguna se intentaron cambios considerados realmente efectivos y mucho menos de largo alcance. Ninguna atacó las estructuras básicas de

<sup>55</sup> Meléndez, *Memoria*--22o., pp. 216-22; Meléndez, *40o. informe*, ..., p. 5.

<sup>56</sup> AGN/AFM, Sánchez Azcona a Diego L. Kennedy, 8-II-1912, 53:4:290; AGN/AFM, Sixto Hernández a Madero, 31-V-1912, 15:363:11773; AGN/AFM, Amezcua a Madero, 28-I-1912, 10:256:7677; AGN/AFM, Cristóbal Nacahuaz *et al.* a Madero, 28-I-1913, 64:-:2939; DT, Juan M. Bailón *et al.* a Ramos Pedreza, 18-IV-1912, 11:18:1; RG/PR, Cicerio Luna a Sec. de Gobernación, 25-II-1913, 30:68:1; Meléndez, *Memoria*--22o., pp. 203, 215; Meléndez, *40o. informe*, ..., p. 5; *Periódico Oficial del Estado*, 1-III-1912; *Mexican Herald*, 23-I, 2, 4-II-1913; *Nueva Era*, 3-II-1913; *La Prensa*, 6-III-1912. La política maderista de dividir los terrenos comunales en lotes particulares fue la continuación de la política liberal iniciada con las leyes de Reforma de 1856-61 dando como resultado, en Puebla y en otras partes, la acumulación de la tierra en pocas manos, no la creación de una clase de pequeños propietarios independientes como se esperaba; véase Bazant, *Los bienes*, ..., *passim* y especialmente pp. 44-73, 242-59. Sin embargo, muchos campesinos en Puebla aparentemente apoyaron la medida. También algunos de los terratenientes intentaron llegar a un acuerdo con los campesinos para que la paz pudiera ser restaurada. Hacendados de Acatlán y otros lugares estaban dispuestos a ceder una porción de sus terrenos mientras otros hubieran vendido sus propiedades a los jornaleros por precio justo; véase AGN/AFM, León Rasst a Sánchez Azcona, 27-VII-1912, 43:1183-2-; *Diario del Hogar*, 24-VI-1912; *Mexican Herald*, 10-IX-1912.

los sistemas político o socioeconómico. En la mayoría de los casos las medidas de reforma fracasaron ya que estaban mal planeadas o problemáticamente financiadas, les faltaba la voluntad del liderazgo maderista o cayeron víctima del congreso conservador o de los intereses locales o de la división entre las autoridades, y no lograron satisfacer los deseos y necesidades del pueblo. Sufrieron además de un constante caos político, económico y social y finalmente no contaron con el tiempo necesario para que pudieran implementarse y desarrollar. Incluso los más resaltantes éxitos crearon más problemas de los que resolvieron. El establecimiento de una escala de sueldos y un código del trabajo en la industria textil por parte de Madero, elevó las esperanzas de los trabajadores sin satisfacer sus necesidades y terminó por enajenarlos tanto a ellos como a los empresarios. El fracaso para iniciar un programa de reformas significativo y coherente, orientado a los sectores medio y bajo de las clases sociales del estado, menoscabó gravemente el apoyo hacia el régimen y aceleró los esfuerzos para lograr su caída.