

Distr.
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.625
18 de septiembre de 1997

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

C.1



INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES

Experiencias de interés para Centroamérica



INTRODUCCION	1
I. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS FRENTE A LOS CAMBIOS DE LAS POLITICAS EN EL SECTOR RURAL: UNA VISION DE CONJUNTO	3
1. Los ejes de la política	3
2. La dinámica campesina y nuevas propuestas	7
II. RESPUESTAS DE LOS PRODUCTORES EN DIVERSOS CONTEXTOS ...	14
1. Auge y crisis de las organizaciones ejidales del Sur de Sonora	14
2. La construcción de empresas sociales: el caso de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero	19
3. La modernización de la cadena productiva del maíz con nuevos esquemas: El caso de COMAGRO y Agroferretera de la Ciénega	27
4. El caso de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO)	35
5. El caso de la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca (UZACHI) ...	42
6. La búsqueda de la apropiación de la vida social en regiones pobres y marginadas a través de organizaciones multiactivas	48
III. CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS REGIONALES Y RECOMENDACIONES	57
<u>Anexos:</u>	
I Información estadística	71
II Siglas de instituciones, programas y organizaciones de productores rurales	105

INTRODUCCION

Los cambios que en años recientes han caracterizado a las economías y a las políticas económicas generales y sectoriales en los países de América Latina, han ido conformando nuevas relaciones entre los agentes económicos y sociales, productores, sector público, empresas y organismos no gubernamentales. El conjunto de reformas implica un drástico cambio en las instituciones agrarias, al que, se espera, habrá de seguir un proceso de reconstrucción institucional que aliente el desarrollo de sinergias entre la dinámica del mercado, la promoción estatal y las estrategias de los productores. ^{1/}

A fin de examinar el sentido y el alcance del cambio, y cómo los productores rurales van redefiniendo sus formas de organización, sus pautas de trabajo, sus objetivos productivos y la manera de hacer frente a la aspiración de mejorar sus niveles de vida, la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México se propuso llevar a cabo una investigación sobre la transformación de las organizaciones de productores rurales, en el nuevo marco económico, en los países de Centroamérica y en México.

En una primera fase, el estudio se centró en el examen de varias experiencias mexicanas. Los resultados obtenidos de una gran diversidad de situaciones y la riqueza de las vivencias no sólo planteó interrogantes, sino que también generó sugerencias sobre acciones que podrían reproducirse en situaciones similares. Por ello, antes de concluir la totalidad del estudio, se optó por difundir los resultados del primero, con el ánimo de contribuir a la reflexión en otros países de la región.

A pesar de la heterogeneidad bien conocida y a que las dimensiones de las economías mexicana y centroamericanas acusan enormes diferencias, el análisis que la CEPAL lleva a cabo periódicamente sobre la situación económica y social de los países de dicha región permite constatar la presencia de rasgos comunes en la política económica y en el desempeño de esas economías, los que sirven de marco a la acción —y a la reacción— de las organizaciones de productores en el campo.

En esas economías, el sector agropecuario sigue siendo la principal fuente de empleo y, en algunos países, también el más importante proveedor de divisas. Sobresale en el sector la importancia de la pequeña agricultura a la que se vincula más de las dos terceras partes de la población rural, y que a través de diferentes iniciativas y figuras organizativas ha tratado de lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos siempre escasos.

El sujeto social escogido para este estudio no son los productores individuales, sino las organizaciones productivas y sociales que los agrupan. Conceptualmente, los sujetos actuantes en la economía rural se pueden dividir en públicos, privados y aquellos pertenecientes al llamado sector social de la economía, o tercer sector. Las principales características que los distinguen son los incentivos usados para lograr la cooperación y el cumplimiento de las reglas aceptadas. El sector público está compuesto por organismos burocráticos, regidos por leyes, reglamentos administrativos y programas específicos. El sector privado está integrado por empresas que buscan maximizar

^{1/} Entre otras propuestas en las que se plantean inquietudes sobre el tema, véase Gustavo Gordillo, "The Reconstruction of Rural Institutions", *Land Reform Bulletin 1996*, FAO, Roma.

ganancias, siguiendo las señales del mercado, cuya única restricción o forma de sanción es la pérdida financiera. A su vez, en el sector social confluyen organizaciones productivas y sociales, integradas voluntariamente por sus miembros, cuyos objetivos son el interés y el beneficio amplio de sus socios mediante la acción colectiva. Su forma de sanción no es la coerción administrativa, sino la presión social.

En este documento se estudia principalmente a las organizaciones de productores, en particular algunas integradas por ejidatarios y comuneros, por la importancia social que revisten, pero también se hará referencia a las organizaciones no gubernamentales (ONG) debido a la relevancia creciente que están teniendo en el nuevo contexto. 2/ La definición del tercer sector es amplia y abarca organizaciones de productores en sus diferentes variantes, asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones y otro tipo de las llamadas ONG.

En el análisis se consideran las relaciones establecidas entre los sujetos sociales rurales pertenecientes a estos tres grandes sectores, en particular las que ligan a las organizaciones campesinas con organismos públicos, empresas privadas y asociaciones civiles. Estas relaciones están determinadas por las instituciones agrarias existentes. Se utiliza el término institución en el sentido amplio que le asigna la escuela conocida como Neoinstitucionalismo Económico (NE), es decir, el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Estas reglas se convierten en instituciones cuando su cumplimiento es aceptado por los miembros de una comunidad o sociedad. Las instituciones son importantes porque contienen las restricciones y estímulos que constriñen y fomentan las acciones y elecciones de los individuos. 3/ Pueden existir diferentes tipos de arreglos institucionales en los cuales los actores sociales entran en relaciones específicas, ya sea de dominio, subordinación, competencia, cooperación, solidaridad o complementariedad.

El capítulo I del documento describe los movimientos y acciones más importantes emprendidas por los productores rurales mexicanos para enfrentarse a los cambios de política que se reseñan brevemente. En el capítulo II, que constituye el centro del estudio, se presentan los resultados de una investigación de campo en la cual se estudiaron y compararon diversos esquemas institucionales, en diferentes regiones y organizaciones sociales de México. Cabe anotar que las experiencias examinadas son apenas una muestra de una gran riqueza de iniciativas que, por limitaciones de recursos y tiempo, no pudieron ser incluidas. En igual sentido, la investigación también dio cuenta de una serie de propuestas y acciones gubernamentales que establecen un nuevo tipo de relaciones con los productores, cuyo funcionamiento e impacto sería objeto de un estudio posterior. Finalmente, el último capítulo expone las conclusiones y las recomendaciones del informe.

2/ Esta sectorialización tripolar de los actores sociales ha sido desarrollada independientemente por varios investigadores. Un examen más profundo de su significado y sus aplicaciones puede encontrarse en el trabajo de Norman Uphoff, "Grassroots Organizations and NGO in Rural Development: Opportunities with Diminishing States and Expanding Markets", ponencia presentada en el seminario *State, Market and Civil Institutions: New Theories, New Practices and Their Implications for Rural Development*, Cornell University, Ithaca, Nueva York, diciembre de 1991.

3/ Un tratamiento más extenso del tema de las instituciones se encuentra en J. Ayala, *Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Economía, Grupo Editorial Porrúa, México, 1996.

I. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS FRENTE A LOS CAMBIOS DE LAS POLITICAS EN EL SECTOR RURAL: UNA VISION DE CONJUNTO

En México, al igual que en muchos países de América Latina, en la década de los ochenta el sector agropecuario seguía siendo un sector relativamente protegido, con una intensa y extendida regulación e intervención estatal, caracterizado también por una gran heterogeneidad productiva. La crisis que afectó a la economía mexicana desde principios de esa década, y los ajustes que se fueron aplicando, se dejaron sentir con gran fuerza en ese sector. A partir de mediados de los ochenta se empezaron a introducir reformas en la economía, encaminadas a una mayor liberalización y apertura, marcando una fase de transición entre dos estilos de desarrollo. ^{4/} De manera más sistemática, en los noventa las políticas orientadas al sector agropecuario tendieron a sustituir la intervención, el tutelaje y la protección estatales por mecanismos de mercado para la asignación de recursos. Al reorientarse la filosofía de las políticas públicas, también se promovieron reformas a las leyes y, en conjunto, se alteró el marco institucional.

Estos cambios han ejercido un fuerte impacto en el sector agrícola y han generado costos que han gravitado de manera diferente entre los sectores productivos. El crecimiento del producto sectorial fue de apenas 1.2% promedio anual entre 1982 y 1994, es decir, a un ritmo de casi la mitad del conjunto de la economía. Fue sobre todo en los años ochenta cuando la producción se estancó; a principios de los noventa mostró algunos signos de recuperación, aunque con resultados muy dispares por subsectores y grupos de productos. ^{5/} Como resultado del descenso de la producción agropecuaria por habitante, las importaciones para el consumo interno se triplicaron de 1982 a 1994. Si bien las ventas al exterior también se expandieron con celeridad, su ritmo no logró impedir que en algunos años se diera un ensanchamiento de los saldos negativos de la balanza agropecuaria.

1. Los ejes de la política

Los principales ejes de la reforma agrícola con la que ahora conviven los productores, y que marcan los cambios en las relaciones que establecen, fueron los siguientes: la supresión de los precios de garantía, la reducción del campo de acción de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) y de otras empresas estatales en las actividades de regulación y comercialización, la reestructuración del crédito rural, la eliminación de subsidios por la vía de créditos e insumos; la privatización y desincorporación de entidades públicas dedicadas a la agricultura, entre ellas la

^{4/} Véase David Ibarra, "Problemas institucionales y financieros de la agricultura", *Comercio Exterior*, volumen 45, número 9, México, septiembre de 1995.

^{5/} En la estructura productiva se aprecian tres tendencias: se fortaleció la producción de cultivos comercializables y se diversificaron las exportaciones agropecuarias, lo cual compensó la pérdida de dinamismo de varios productos tradicionales en la exportación. En cambio, la producción de oleaginosas y granos —con excepción de maíz y frijol—, así como algunos productos pecuarios, se estancaron y fueron desplazados por las importaciones. La información básica del sector agropecuario en el período 1982-1994 aparece en el anexo estadístico.

empresa productora de insumos Fertilizantes Mexicanos —FERTIMEX— 6/; retiro parcial de programas de extensión, investigación y apoyo tecnológico; la modificación al régimen de propiedad de la tierra, la eliminación de los permisos de importación junto con la disminución o supresión de aranceles y, finalmente, la creación del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) para los productores de granos y oleaginosas.

Por lo que toca a los precios de garantía, con excepción de dos cultivos —maíz y frijol, que los mantuvieron hasta 1994— en 1989 se suprimió el régimen que operaba desde los años cincuenta para 12 productos básicos. En la nueva normativa, si bien se deja la fijación de los precios a las relaciones del mercado, se promueve la concertación de precios utilizando como referencia los precios internacionales. 7/ La CONASUPO, que anteriormente comercializaba las cosechas de granos y oleaginosas, prácticamente abandonó esta función, concentrándose en productos como el maíz, frijol y la importación de leche en polvo. 8/

En el proceso de apertura se eliminaron los permisos de importación, que fueron sustituidos por aranceles, y se suprimió el monopolio de las importaciones que ejercía la CONASUPO. Los aranceles establecidos en la mayor parte de los productos agrícolas son bajos, en algunos casos nulos, con la excepción de los rubros más sensibles, como el maíz.

En razón de estas medidas, se suprimieron los subsidios implícitos en los precios que detentaban algunos bienes, como el sorgo y la soya, que en el período 1986-1990 correspondían a 12.8 y 27.9%, respectivamente, del valor de la producción. 9/ Este tipo de subsidio se mantendría tan sólo en el caso del maíz, hasta 1994, cuando se lo reemplazó por la modalidad de pagos directos.

A fin de facilitar el retiro por etapas de la CONASUPO, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) fundó en abril de 1991 una nueva institución, Apoyo y Servicios a la Comercialización Agrícola (ASERCA), cuyas funciones son fomentar la organización de productores con fines de comercialización, contribuir al desarrollo de mercados regionales, induciendo un esquema de precios de concertación, pero sin intervenir directamente en el proceso de compraventa. Se instrumentó un programa que permitía al productor recibir un apoyo directo del gobierno, de tal forma que los consumidores adquiriesen productos agrícolas a un precio equivalente al de importación. Pese a la acción de ASERCA, la nueva situación inquietó a los productores, ya que

6/ En 1988, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) coordinaba 107 paraestatales, de las que en 1994 sólo quedaban ocho, tres de las cuales eran instituciones académicas. Véase Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, *Informe de Labores 1993-1994*, México, octubre de 1994.

7/ Una política transitoria de precios muy favorable al maíz propició la expansión de su cultivo en los primeros años de los noventa, en particular en los distritos de riego, en donde desplazó a otros cultivos de mayor valor agregado.

8/ En 1980 la CONASUPO participaba con un 40.1% de la comercialización de productos básicos; en 1995 equivalía a tan sólo una décima parte de aquélla. Véase Poder Ejecutivo Federal, *Sexto Informe de Gobierno, 1994 y Segundo Informe de Gobierno, 1996*.

9/ Véase Alain De Janvry, *et al.*, *Reformas del sector agrícola y el campesinado en México*, FIDA-IICA, San José, Costa Rica, 1995.

a la vez perdían la protección arancelaria, el subsidio por la vía de los precios y la posibilidad de comercialización segura que proporcionaba la CONASUPO.

En lo que se refiere al crédito rural de la banca de desarrollo, que por años significó un subsidio a la producción, tanto por sus tasas de interés inferiores a las del mercado como por la reestructuración o condonación de deudas vencidas, también fue objeto de una reforma. La liberalización financiera indujo cambios en la composición de la cartera global del crédito agropecuario entre sector público y privado, en la estructura del funcionamiento, y ayudó a que el monto del crédito recibido por el sector se ajustara a su contribución al producto. Por otra parte, concentró la cartera en los cultivos y en los productores más rentables y más seguros, provocó un aumento de las carteras vencidas y propició la aparición de grandes espacios o segmentos del mercado que quedaron fuera del financiamiento por ausencia de instituciones adaptadas a su dimensión. 10/ Al mismo tiempo, se modificó la mecánica institucional de aseguramiento de las cosechas y se abatió drásticamente su cobertura.

Con objeto de rescatar transparencia y credibilidad en sus funciones, en 1989 se emprendió la reestructuración del Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) iniciada en 1989, procurando eliminar una serie de irregularidades que habían contribuido a generar pérdidas. 11/ La clientela del banco se redujo, después de haber llegado a atender a cerca de 1.5 millones de productores del sector social (el 41% de los ejidatarios), en un rango de operación de más de 7.2 millones de hectáreas. Su forma de operar consistía en la instrumentación de un "crédito dirigido" (y colectivo), por cuyo conducto se proporcionaban insumos al productor, quien tenía así escaso margen de control sobre el proceso productivo y sobre la retención del excedente. 12/ Permanecieron en su ámbito sólo aquellos productores con potencial productivo —en torno a 400,000—, transfiriendo el resto, ya fuera a la banca comercial por tratarse de empresas, o al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), institución que a partir de entonces aportaría recursos a los campesinos de zonas marginales, bajo la forma de crédito a la palabra. Por su parte, el área habilitada se redujo a 1.3 millones de hectáreas en 1995, dando mayor atención a la producción de riego. 13/

10/ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Comisión Nacional del Agua, *Políticas de crédito agrícola*, México, 1994. Mientras que en 1980 el crédito al sector agropecuario representaba el 23% del total y aportaba el 8% del PIB, en 1993 las cifras habían pasado al 9.2 y 7.4%, respectivamente. Eso significó una caída real del crédito agropecuario.

11/ Véase, Jaime de la Mora, "La banca de desarrollo en la modernización del campo", *Comercio Exterior*, volumen 40, número 10, México, octubre de 1990.

12/ Véase Alain De Janvry, *et al.*, *Reformas del sector ... op.cit.*

13/ Véase el gráfico 1 del anexo estadístico. Junto con BANRURAL operan como banca de segundo piso los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), con recursos del Banco de México, por conducto de la banca comercial. A diferencia de BANRURAL, los FIRA han incrementado sus recursos (105% entre 1985 y 1994, en términos reales), convirtiéndose en la principal fuente de créditos para el sector rural (82%). Actualmente están operando nuevos mecanismos de canalización de créditos a través de parafinancieras.

Las tasas reales de interés pasaron de ser negativas (-31%) en el período 1984-1988, a positivas (10 a 11%) en los siguientes cinco años. ^{14/} Además, la eliminación de los subsidios determinó el alza en el precio de los insumos tales como electricidad, fertilizantes y semillas mejoradas. Esto, sumado a que los agroquímicos y combustibles también incrementaron precios, aumentó los costos de producción y disminuyó notablemente la rentabilidad de la actividad. Entre 1990 y 1995, los precios de los fertilizantes se elevaron 233% y el de materias primas consumidas por la agricultura 156%, en tanto que los precios de los productos finales se duplicaron.

En años anteriores, como resultado de los bajos precios internos de los fertilizantes, la superficie fertilizada creció fuertemente entre 1950 y 1990, pasando de representar 5% de la superficie total cultivada a 81%, y el consumo promedio ascendió a 151 kilogramos por hectárea, por encima del promedio mundial. ^{15/}

Con relación a la selección de tecnología, el marcado contraste entre el empleo —restringido— de las más modernas de punta y las tradicionales más generalizadas, sigue siendo común. Un reciente estudio sobre el ejido ^{16/} detecta una declinación significativa en el número de productores que aplican tecnología moderna. En 1990 los ejidatarios que utilizaban fertilizantes representaban el 61%, y en 1994 esta proporción había disminuido a 52%. En igual período, el consumo de semillas mejoradas se desplomó (-24%) y el de los insecticidas descendió 17%. Sin embargo, en la asistencia técnica ocurrió la declinación más dramática, pues en 1990 casi el 60% de los ejidatarios contaba con dicho servicio y cuatro años más tarde sólo el 8.6% lo recibía. ^{17/}

Entre los mecanismos de compensación más importantes suscitados por el cambio de la política de precios y por la apertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se cuenta el PROCAMPO, que sustituyó los subsidios implícitos en los precios por pagos directos al productor por unidad de superficie cultivada. Al igual que el período al final del cual se eliminarán todo tipo de restricciones al comercio agropecuario en el marco del TLCAN, el PROCAMPO tiene una vigencia de 15 años, con pagos constantes en términos reales durante los primeros 10 años, y gradualmente decrecientes a partir del undécimo:

^{14/} Véase David Ibarra, *Problemas institucionales.. op. cit.*

^{15/} Véase De Janvry, et al., *Reformas del sector... op. cit.*

^{16/} Véase Alain De Janvry, Gustavo Gordillo, Elisabeth Sadoulet, *Mexico's Second Agrarian Reform. Household and Community Responses, 1990-1994*, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1997.

^{17/} La asistencia técnica al productor bajó de 10.4 millones de hectáreas en 1987 a sólo 4.2 millones en 1996. En cuanto a productores atendidos, se redujo de 2 millones a 910,000 en igual período. Para contrarrestar el descenso drástico de la asistencia técnica, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) puso en marcha a partir de mediados de 1996 el Programa Emergente de Asistencia Técnica (PEAT), en el que trabajan en las comunidades y con la supervisión de éstas más de 8,000 técnicos. En 1997 este programa está adquiriendo permanencia. Asimismo, se creó, con un nuevo enfoque, el Sistema Nacional de Extensionismo Rural Integral (SINDER).

2. La dinámica campesina y nuevas propuestas

Las nuevas políticas aplicadas en el sector rural desde fines de la década de los ochenta han estimulado en los últimos años un acelerado proceso de transformación del campesinado: cambios de muchas de las estrategias productivas de los ejidatarios, creciente fragmentación de este sector social, desaparición de gran parte de sus organizaciones productivas, así como búsqueda de formas organizativas que se adapten a las nuevas circunstancias y que permitan la sobrevivencia de los campesinos. En las siguientes páginas se destacan algunas de las movilizaciones emprendidas por éstos y las organizaciones que han creado para enfrentar las mencionadas políticas.

Como tendencia general durante la década de los ochenta y la primera mitad de los noventa, el movimiento campesino se orientó hacia las demandas económico-productivas. Después de una década —la de los setenta— de intensas luchas agrarias, en la que varias organizaciones rurales obtuvieron acceso a la tierra, la ocasión era propicia para que las acciones de los campesinos se concentraran en la producción, el crédito, los servicios y la comercialización. La divisa de la lucha campesina de este período fue la apropiación campesina del proceso productivo. Se formaron con este propósito diversas organizaciones de productores en todo el país. Muchas de ellas se agruparon en asociaciones o coordinadoras regionales. En el plano nacional y de la concertación con el Estado, por lo que respecta a la orientación de las políticas públicas, se formó el Congreso Agrario Permanente (CAP) en el que participan 12 centrales y organizaciones de campesinas. ^{18/}

Una de las más relevantes movilizaciones rurales de los últimos años se realizó para obtener mejores precios de los productos agrícolas y por la modificación de las políticas sectoriales. A mediados de 1990, marchas campesinas convocadas por las organizaciones del CAP provenientes de distintos estados del país convergieron en la ciudad de México, reclamando un papel determinante de los ejidatarios en la reactivación económica del campo, cuya condición era limitar la apertura comercial y aumentar los precios de garantía de los granos.

Un movimiento campesino importante, destinado a controlar el proceso de comercialización, fue emprendido por los productores de maíz en 1991 y 1992. En julio de 1991, 20 organizaciones reunidas en Jalisco fundaron la Red Nacional de Productores de Maíz y en septiembre del mismo año, con ocasión del segundo encuentro nacional, el número de organizaciones participantes ya se había elevado a 60. En esta asamblea se planteó la necesidad de que las organizaciones de maiceros participaran de manera directa en la fijación del precio del grano, la creación de un fondo común para su comercialización y la elaboración de un programa para llevarla a cabo. A pesar de la considerable capacidad de convocatoria alcanzada por la organización, las dificultades que enfrentó

^{18/} Se trata de la Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO), la Confederación Nacional Campesina (CNC), la Central Campesina Cardenista (CCC), la Central Campesina Independiente (CCI), la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), la Coalición de Organizaciones Democráticas Urbanas y Campesinas (CODUC), el Consejo Agrario Mexicano (CAM), el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos, la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM), la Unión General Obrero Campesino Popular (UGOCP), la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA). El CAP se constituyó en abril de 1989 con 10 organizaciones.

para obtener financiamiento y la suspensión del apoyo que le había prestado la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), desde su creación condujeron a su desaparición a inicios de 1993. 19/

Luego, en 1995, el deterioro del precio de los granos sirvió nuevamente como detonante de una enorme movilización de los productores. Ese año, en el contexto de la devaluación del peso y de la aplicación del programa de emergencia económica, mediante la política de permitir las importaciones antes de las cosechas, se estimuló un lento crecimiento de los precios del maíz y del trigo. En cambio, el considerable aumento en los precios de los insumos ocasionó una drástica pérdida de rentabilidad de estos cultivos, no compensada por el alza de los precios internacionales y locales al final del año.

En abril de 1996, 120 organizaciones de 20 estados acordaron la realización de una jornada nacional de movilizaciones en las que se plantearon demandas de carácter coyuntural como el incremento de los precios de los granos, la entrega de las cuotas de PROCAMPO y demás estímulos a la comercialización, la reducción del precio de los insumos y el descenso de las tasas de interés en los créditos para las actividades agropecuarias a un máximo de 20%, así como el establecimiento de una nueva política de reactivación del campo. En el mes de mayo, campesinos de siete estados del país, acompañados por organismos de los productores privados de Jalisco, Guanajuato, Sinaloa y Sonora, marcharon por las calles y carreteras de sus estados, tomaron plazas y oficinas públicas, arrojaron toneladas de granos frente a dependencias gubernamentales y establecieron plantones en vías públicas. En algunas regiones los productores obtuvieron una mejoría en el precio del trigo y el maíz, pero no en las proporciones demandadas. Y las instituciones públicas se negaron a discutir el cambio del modelo de desarrollo para el campo y los lineamientos de la política económica nacional. 20/

A raíz de las importantes movilizaciones por los precios de los granos surgió la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A. C. (ANEC), que empezó a operar en septiembre de 1995 con la participación de 100 organizaciones del sector social ubicadas en 21 estados. Entre sus objetivos básicos destacan el control de la comercialización de sus productos, poner en marcha un sistema de información de mercados y enlazar las organizaciones excedentarias con las deficitarias. Condiciones para que funcionara esta propuesta fueron la necesidad de que los precios, vigentes a mediano plazo, se concertaran con los productores; la creación de un sistema financiero nacional para la comercialización de los granos, y esquemas de subsidios a la comercialización fijados para períodos prolongados.

De manera paralela a su consolidación, la ANEC inició gestiones para que sus socios participaran en la desincorporación de los Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA) y las

19/ Red nacional de Productores de Maíz, Memorias de los Encuentros Nacionales: Atlacomulco, septiembre de 1991; Pátzcuaro, marzo de 1992; Teloloapan, septiembre de 1992; Altynai Arias y Juan Manuel Argote, "Cuatro Encuentros de los Hombres de Maíz", *Jornada del Campo*, 29 de septiembre de 1992, pág. 1.

20/ Véase Cristina Steffen, *La evolución de las organizaciones ejidales de productores en los años 90*, México, febrero de 1997, fotocopia, págs. 17-22.

Bodegas Rurales CONASUPO (BORUCONSA) y en la elaboración de programas tendientes a la autosuficiencia financiera de los productores. Si bien esta comercializadora ha tenido éxito en algunos ciclos y con ciertas organizaciones, también ha padecido la quiebra de empresas ejidales que más fuerza tuvieron en los años ochenta y ha experimentado grandes dificultades en la obtención del capital necesario para emprender las labores de acopio y almacenamiento del grano. Sus funciones se han limitado casi exclusivamente a la identificación de los mercados potenciales y a la mediación entre productores y compradores.

Una de las promotoras de la formación de la Red de Productores de Maíz había sido la Comercializadora Agropecuaria de Occidente (COMAGRO), integrada por unas 30 organizaciones de productores de maíz, con influencia en cinco estados y centro de acción en Jalisco. Dicha comercializadora —que ha mantenido una posición de apoyo crítico a las políticas de ajuste en el campo— no perdió presencia con el derrumbe de la Red y continúa siendo uno de los proyectos exitosos de empresas campesinas que existen en el país, como se verá en el siguiente capítulo.

La severa caída de la rentabilidad de la agricultura ha ocasionado la descapitalización y el endeudamiento recurrente de los productores. Esta realidad ha generado protestas y movilizaciones en distintas regiones del país. El movimiento El Barzón es el que ha conseguido mayor resonancia y coordinación nacional; este movimiento nació en Jalisco a mediados de 1993 y se extendió rápidamente a Sonora, Chihuahua, Zacatecas, Guanajuato y por lo menos a otros 8 estados. El Barzón se integró con empresarios privados que poseen desde 20 o 30 ha hasta varios cientos de ellas, y con ejidatarios que numéricamente son la mayoría, aunque los empresarios imprimieron la orientación al movimiento. Sus objetivos específicos fueron lograr la reestructuración de las carteras vencidas y exigir que se limitaran las importaciones de productos agrícolas que compiten deslealmente con la producción nacional y ocasionan la pérdida de rentabilidad de sus cultivos. Su objetivo general, una vez que el movimiento se transformara en organización, ha sido impulsar una rectificación en la política de modernización del campo para resolver la aguda crisis que lo aqueja. 21/

La drástica restricción del crédito de la banca de fomento ha llevado a la búsqueda de alternativas crediticias, una de cuyas expresiones más sobresalientes han sido las uniones de crédito formadas por los ejidatarios. Estas son organismos financieros auxiliares constituidos como sociedades anónimas de capital variable que pueden otorgar préstamos, garantías o avales a sus socios, además de recibir préstamos y depósitos en efectivo de éstos. Las primeras uniones de crédito campesinas se crearon en el sur de Sonora en 1980. Desde 1986 las uniones de crédito ejidales se coordinaron y constituyeron la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS). Los bajos ingresos de sus miembros han tenido efectos desfavorables para la consolidación de muchas de las uniones de crédito, de tal manera que de las 38 uniones agrupadas

21/ Véase Alejandro Encinas, *op. cit.* págs. 48-49; Enrique Velázquez y Alejandro García, "El Barzón o los vientos que vinieron del Norte", *El Cotidiano*, marzo-abril de 1994, págs. 82-88; Guadalupe Rodríguez y Gabriel Torres, "El Barzón y la Comagro: la resistencia de los agroproductores a la política neoliberal", *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, México, 1996, págs. 159-168, Francis Mestries, *El Barzón o la radicalización de los medianos y grandes productores agrícolas*, fotocopia, México, 1995.

en la AMUCSS, en 1995 operaban sólo 18, aunque incluso éstas se hallaban técnicamente quebradas. En ese mismo año, el monto de operaciones de las uniones con respecto a 1994 había decaído en un 70% y las perspectivas futuras eran sombrías por la negativa de la banca comercial a acudir en su financiamiento. 22/

Otra alternativa crediticia en la que participan los productores ejidales es la creación de cajas solidarias de ahorro. Desde hace varios años surgieron estas cajas en diversos estados del país, pero se han multiplicado recientemente bajo el impulso del Programa de Cajas Solidarias (CS) del Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), cuyo objetivo es fomentar el ahorro rural y otorgar financiamiento a los productores de bajos ingresos, marginados del crédito institucional. Son mecanismos de capitalización manejados por campesinos que viven en zonas marginadas. Se constituyen a partir de las recuperaciones del programa de crédito a la palabra, las cuales se transforman, cuando así lo deciden las comunidades, en el patrimonio inicial de las cajas. Los recursos se utilizan para otorgar préstamos a los socios a tasas de interés inferiores a las cobradas por los bancos privados. Al mismo tiempo, los socios que depositan sus ahorros reciben tasas de interés equivalentes y hasta superiores a las del mercado.

Cabe recordar que el programa de crédito a la palabra había venido otorgando recursos en efectivo de manera individual a campesinos de escasos recursos. En contrapartida, éstos empeñaban su palabra como única garantía de pago, pero si no lo hacían por razones imputables a ellos, perdían su derecho a recibir nuevos créditos. Las recuperaciones de los préstamos van a un fondo de inversión de obras comunitarias de beneficio colectivo. La idea de las CS fue sugerida por los campesinos nayaritas, beneficiarios del crédito a la palabra, quienes pidieron que los recursos de las recuperaciones sirvieran para crear un mecanismo de financiamiento y revolvencia de estos recursos y así poder contar con un instrumento propio de ahorro y crédito, permanente y accesible.

¿Cómo se forma el capital de una CS? La parte más importante son las recuperaciones individuales de los socios, que son los pagos de créditos a la palabra, los cuales pasan a formar parte del patrimonio colectivo de la caja, capital que no puede ser repartido entre los miembros, aun en caso de disolución de ésta. Los socios hacen una aportación individual por una sola vez equivalente a 10 pesos. El monto recomendable para que la caja sea autofinanciable ha sido fijado en un mínimo de 600,000 pesos de capital total, alrededor de 75,000 dólares.

Este patrimonio colectivo se invierte en tres fondos:

- Fondo de Reserva General, formado con el 90% de las aportaciones y acrecentado cada año con el 35% mínimo de los excedentes anuales. Este fondo sirve para otorgar préstamos a los socios.

- Fondo de Contingencia, integrado con 10% de las recuperaciones, que es una reserva usable sólo en casos de emergencia financiera.

22/ Véase FAO, "Políticas de crédito agrícola", *Documento Técnico No. 13*, México, 1994, págs. 45-56; ANEC, A.C., *Boletín Informativo Semanal*, Año 1, No. 1, diciembre de 1995, pág. 8.

- Fondo de Promoción y Desarrollo, destinado a actividades de expansión y desarrollo de la caja y de sus socios, en forma de obras de beneficio social. Se forma e incrementa con el 5% de los excedentes anuales. 23/

¿Qué servicios les brindan las CS a sus miembros? En primer lugar, éstos pueden pedir préstamos para fines productivos o de consumo hasta por un monto equivalente al 90% del valor de las recuperaciones aportadas por cada individuo. En promedio, los préstamos han sido de 1,600 pesos por socio. El acceso al crédito es directo y rápido, ventaja importante para una clientela que, por falta de garantías, no tiene forma de obtener financiamiento de los bancos privados o el BANRURAL. Además, los miembros pueden depositar sus ahorros y devengar intereses superiores a los que paga la banca comercial. El promedio nacional del monto de ahorro por socio fue de 2,086 pesos durante 1996 (alrededor de 270 dólares), pero sólo un 11% de los socios ahorran.

Las cajas están administradas y dirigidas por sus miembros. Constituyen un microbanco campesino autogestionado. En la descentralización de funciones, los Comités de Crédito son los órganos directivos de las cajas locales. A partir de normas bastante sencillas, cada caja elabora su reglamento y elige a los miembros del consejo de administración y de vigilancia. La máxima autoridad es la asamblea de socios, en la que ha existido una buena participación. 24/

Su evolución muestra resultados alentadores. En 1993, año en que se formaron las primeras, había 49 cajas, que aumentaron a 139 a fines de 1996. Entre estos dos años el número de socios se incrementó de 25,164 a 124,710, su patrimonio pasó de 30 a 206 millones de pesos y los créditos otorgados se multiplicaron, pues en 1993 se dieron 7,520 créditos por un total de 10 millones de pesos y en 1996 fueron otorgados 86,075 préstamos por un equivalente a 171 millones de pesos. El ahorro también creció rápidamente, al pasar de 600,000 pesos a 28.8 millones en ese lapso, aunque sólo el 11% de los socios tenían cuentas de ahorro.

Los indicadores financieros son también positivos. Cabría preguntarse por la sustentabilidad del programa de las CS. Habida cuenta de que el origen de su patrimonio son las recuperaciones del programa de crédito a la palabra, es decir, transferencias públicas, podría pensarse que la sostenibilidad de las cajas dependería de la permanencia de este programa. Sin embargo, los excedentes generados por su operación son cada vez más importantes como fuente del crecimiento anual del patrimonio de las cajas, lo cual significa que éstas se encuentran en vía de transformarse en empresas sociales autosustentables.

En el caso de cultivos comerciales como el café, frente al retiro del Estado de las labores de fomento al cultivo y regularización del comercio, un sector importante de los productores cafetaleros lograron construir organizaciones autónomas desde fines de los años setenta, agrupadas cerca de 10 años después en la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC). Esta aglutina

23/ Los excedentes anuales resultan de restar a los ingresos anuales (intereses devengados por concepto de depósitos e inversiones bancarias y por préstamos otorgados a los socios) los gastos anuales (intereses pagados a los ahorradores socios y gastos de administración de la caja).

24/ Mayores detalles sobre su funcionamiento, normatividad y principales resultados pueden hallarse en *Cajas Solidarias*, FONAES, SEDESOL, México, 1997.

a más de 55,000 productores de café en 7 estados de la República, los principales productores del grano, y su objetivo fundamental ha sido controlar y regularizar su comercialización. Entre otras cuestiones, la CNOC ha pugnado porque el Consejo Mexicano del Café sea un organismo autónomo y plural que genere propuestas de políticas cafetaleras desde la base y por la resolución de las carteras vencidas, el otorgamiento de nuevos financiamientos y la reestructuración del Fideicomiso del Café (FIDECAFE). Las movilizaciones de esta organización han tenido éxitos importantes al propiciar algunos cambios en la política cafetalera gubernamental; el más resonante fue el establecimiento en 1994 de un subsidio como el de PROCAMPO para los productores cafetaleros, que obtuvieron apoyos directos a la producción desvinculados de los adeudos y orientados a reactivar la cafeticultura. ^{25/} La fuerza nacional de la CNOC le viene de sus miembros y de las organizaciones cafetaleras regionales, que han podido crecer y consolidarse. Un ejemplo es la Coordinadora Estatal de Organizaciones Cafetaleras de Oaxaca (CEPCO), cuyo estudio se desarrolla en el capítulo II.

La organización para formar empresas abastecedoras de productos básicos se tornó una necesidad apremiante cuando la Distribuidora CONASUPO, S. A. (DICONSA), filial de la CONASUPO, inició su retiro parcial del campo, en donde contaba con 306 almacenes rurales y cerca de 25,000 tiendas comunitarias, en cuya gestión participaban los Consejos Comunitarios de Abasto promovidos por DICONSA. Desde su creación, muchas organizaciones campesinas se propusieron apropiarse del mecanismo, darle autonomía y fomentar la participación de los campesinos en las decisiones acerca del tipo de abasto y alimentación necesarios. Este género de organización ha tenido su mayor impacto en los estados de Oaxaca, Durango y Guerrero. Aquí los campesinos impulsaron en 1993 el Programa de Apoyo a la Producción, Acopio y Distribución de Maíz, que se propuso mejorar el cultivo del maíz mediante un crédito en insumos y asesoría técnica, y distribuir lo acopiado a los consumidores de la región a bajos precios, en épocas de encarecimiento del producto. No obstante, los programas de abasto para zonas rurales marginadas requieren para sostenerse y crecer de la inyección periódica de recursos externos, y en este sentido son altamente dependientes del apoyo del Estado.

En el marco de la transferencia de los distritos de riego a los usuarios, el Estado impulsó la creación de asociaciones de usuarios en cada módulo de riego, las que deberían de hacerse cargo de su administración. Puesto que las tierras regadas se reparten entre propietarios privados y ejidatarios, ambos deben participar en este tipo de organizaciones. En algunas regiones, grupos de ejidatarios han intentado convertir los módulos en instancias que además fomenten la producción; sin embargo, la incompatibilidad de intereses de ambos sectores de productores tiende a impedirlo.

^{25/} Luis Hernández, "Cafetaleros: del adelgazamiento estatal a la guerra del mercado", en Moguel et al. coord., *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural, Siglo XXI*, México, 1992, págs. 87-97; Lorena Paz Paredes. "Una mirada al período de crisis de la cafeticultura mexicana. Recuento de políticas oficiales y respuestas campesinas", *Cuadernos Agrarios*, enero-diciembre de 1995, pág. 91.

En la actualidad se observa en regiones del Bajío y el Sur de Sonora una disputa sobre el acceso al agua de riego, ligada al incremento de parcelas ejidales rentadas. 26/

Desde la década de los años setenta comenzaron a crearse empresas forestales campesinas, que se fueron fortaleciendo gracias a la realización de los Encuentros Nacionales de Organizaciones Forestales iniciados en 1985, hasta conformar la Red Nacional de Organizaciones Campesinas Forestales, cuyos objetivos apuntan a la búsqueda de recursos para la explotación del bosque, el control de la comercialización de la madera y su industrialización. En 1991 se registraban 32 organizaciones de 15 estados asociadas a la Red, que en total beneficiaban a 90,000 familias y disponían de 54 aserraderos. Tenían una capacidad instalada de procesamiento industrial de 502,249 m³ y contaban con 11 talleres de producción de cajas. Sin embargo, con las nuevas políticas, y sobre todo con la apertura comercial, las empresas campesinas se descapitalizaron y quedaron con grandes inventarios de madera de baja calidad difícil de vender. Para superar esta situación, la Red ha planteado desde 1992 varias demandas al Estado: la modernización de la infraestructura caminera hacia las sierras; equiparar los subsidios a la producción forestal en México con los otorgados en los Estados Unidos y Canadá; impulsar la asociación entre industriales y campesinos sobre bases justas y con respeto a los recursos forestales, y promover la diversificación de las especies en explotación. No obstante, numerosos proyectos presentados por las organizaciones ante la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) y otras instituciones, para revitalizar las empresas campesinas, no se han financiado por falta de fondos. 27/

26/ La renta de parcelas ejidales, que se hacía de manera subrepticia, se legalizó con las reformas al artículo 27 de la Constitución. Véase Cristina Steffen, *op. cit.* pág. 22; Sergio Vargas, *La nueva política hidroagrícola, La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, Vol. III, México, 1996, págs. 160-164.

27/ Véase Gonzalo Chapela, "De bosques y campesinos: problemática forestal y desarrollo organizativo en torno a diez encuentros de comunidades forestales", *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, México, 1991, págs. 143-159; *El Financiero*, 5 de agosto de 1993, pág. 34A, y 31 de julio de 1995, pág. 32.

II. RESPUESTAS DE LOS PRODUCTORES EN DIVERSOS CONTEXTOS

1. Auge y crisis de las organizaciones ejidales del Sur de Sonora

Después de las intensas y extendidas luchas por la tierra de los años setenta, muchas organizaciones de nuevos ejidatarios comenzaron a plantearse el problema de la producción y la comercialización de sus productos. Las organizaciones ejidales del Sur de Sonora representaron un modelo de mucha influencia en el resto de México, y en particular en zonas de agricultura comercial, estrechamente vinculadas al mercado. Si bien no es el único modelo de esta vía, porque otras organizaciones lo han intentado con características propias, representa el caso de las uniones ejidales que más avanzaron en la construcción de grandes empresas sociales y organismos económicos. La actual crisis de estas grandes uniones obliga a una reflexión, que se intenta practicar en esta nota.

Los Valles del Yaqui y el Mayo en el sur del estado de Sonora disponen de las mejores tierras planas e irrigadas del país, aptas para la siembra de granos y oleaginosas. En esta región, cuna de la Revolución Verde, se practica una agricultura mecanizada e intensiva en insumos químicos y altamente dependiente del crédito bancario. La orientación de la producción es enteramente comercial; prácticamente nadie produce para el autoconsumo.

Antes de 1976 la tierra estaba concentrada en manos de grandes agricultores, cuyas posesiones excedían los límites legales. Esto dio lugar a amplios movimientos agrarios que condujeron en ese año a la expropiación y distribución de la tierra entre los campesinos solicitantes, aproximadamente unas 35,000 ha de riego. Los beneficiarios eran nuevos ejidatarios, que recibieron en promedio 5 ha, cultivadas en común dentro de grandes ejidos colectivos; la producción y la distribución de las ganancias se hacía de forma colectiva. Debe señalarse que si bien 5 ha de riego es bastante más de lo que poseen la mayor parte de los ejidatarios del país, los cultivos más extendidos (trigo, soya, y en menor medida, maíz) no requieren más de 70-75 jornadas anuales debido a que están casi totalmente mecanizados. De aquí que los ejidatarios tengan otros empleos fuera de sus ejidos, de los cuales obtienen ingresos complementarios.

De la lucha por la tierra surgió una cohesión social que fue crucial en la construcción de la organización regional en sus diversas etapas. Primero fueron los ejidos colectivos y después la constitución de diversas empresas y organismos económicos campesinos, todos orientados a la apropiación del proceso productivo y a la autogestión. Varias instituciones públicas controlaban, burocrática e ineficientemente, los flujos de crédito, insumos y productos, y las organizaciones campesinas tenían un papel subordinado. Por ello, la construcción de empresas sociales tuvo el doble propósito de liberarse de esta tutela y de generar un excedente económico, base económica del crecimiento regional.

La Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo fue la pionera en este camino, seguida de cerca por la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) "Jacinto López". Ambas lograron importantes avances en la formación de organismos campesinos autogestionarios en los siguientes terrenos:

- Crédito y seguro (uniones de crédito, fondos de autoseguro);
- Asistencia técnica (equipos propios de técnicos agropecuarios);
- Distribución de insumos (fábricas de fertilizantes, bodegas, reproductoras de semillas);
- Comercialización (comercializadoras de productos finales);
- Agroindustria (despepitadoras de algodón, participación accionaria en molinos harineros), y
- Programas de vivienda campesina.

La construcción de estas empresas campesinas no fue un proceso fácil. Implicó un lento desarrollo de movilizaciones, negociaciones con el Estado y de imaginación creadora y propositiva por parte de los líderes campesinos. 28/ Los ejidos miembros de estas organizaciones tuvieron acceso a mejores servicios productivos de los que tenían antes y se beneficiaron de los recursos financieros que estas dos organizaciones regionales pudieron conseguir para sus agremiados.

Sin embargo, en 1997 (a 20 años aproximadamente de su fundación) ambas organizaciones han entrado en una crisis profunda que exige un replanteamiento a fondo de su esquema organizativo como condición necesaria para evitar su colapso definitivo. Las expresiones de esta crisis son varias y, para analizarlas, a continuación se expone el caso de la ARIC "Jacinto López", señalando también algunas de las medidas que esta organización ha tomado para enfrentarlas: 29/

a) La crisis y desaparición de los ejidos colectivos. Estos primeros se fragmentaron, dando lugar a sectores, y terminaron por perder su carácter de colectivos. Actualmente el cultivo se realiza de manera individual y algunas operaciones, como el crédito, se canalizan por medio de Sociedades de Producción Rural (SPR). En 1992 la ARIC "Jacinto López" se componía de 35 ejidos colectivos que reunían aproximadamente 7,000 ha. En 1997 agrupan unas 80 SPR, cuya membrecía total descendió a la mitad de la de 1992; el área de influencia se redujo a 3,000 ha. 30/

b) Otro síntoma de la crisis del ejido es el fenómeno tan extendido del rentismo de parcelas ejidales. Dirigentes de la ARIC calculan que en Villa Juárez, sede de la organización, el 90% de las tierras ejidales se rentan, muchas de ellas a los antiguos propietarios. Si bien no existen estudios rigurosos sobre el rentismo y tal vez estas cifras puedan ser exageradas, la gravedad del fenómeno no se puede ocultar. Las modalidades de la renta apuntan en este sentido: se están

28/ Una explicación detallada de la formación de las empresas sociales de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo se encuentra en: G. Gordillo, *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, Siglo XXI Editores, México, 1988.

29/ Para realizar este análisis se practicaron entrevistas a dirigentes de la organización y se consultó el riguroso *Diagnóstico de la Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora, con enfoque de calidad total*. Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A. C. (AMUCSS), diciembre de 1993, mimeo.

30/ Las SPR se fundan con dos o más productores rurales que pueden ser personas físicas o morales. Su finalidad es la coordinación de actividades productivas en diferentes actividades. En cambio, la ARIC se constituye con dos o más personas morales (ejidos, uniones de ejidos, comunidades y SPR).

estableciendo contratos de renta por dos o más años, lo cual podría representar, en un contexto de extremo endeudamiento de los ejidatarios y abandono de la actividad agrícola, la antesala de la venta de las parcelas ejidales. 31/

La renta masiva de la tierra amenaza a la organización porque debilita a los grupos y sociedades en los que se basa. Salen los socios y son reemplazados por gente de fuera, en muchos casos por agricultores expropietarios, con los cuales existen viejas pugnas. Por esto, se lanzó un programa de recuperación de tierras rentadas. El grupo le paga la renta al ejidatario y la cultiva hasta que éste decide retomar su tierra y volver a sembrar. Así se conserva la unidad del grupo solidario. Sin embargo, el problema es la falta de recursos para pagar la renta. Para resolverlo, están planeando integrar un fideicomiso con apoyo del FIRA. "El rentismo es una enfermedad del ejido". 32/

c) La quiebra financiera de la empresa de distribución de fertilizantes e insumos, que constituía, junto con la unión de crédito, el eje económico central de toda la organización y que tradicionalmente aportó el grueso de las ganancias.

d) El desmantelamiento del Corporativo "Jacinto López", el cual estaba constituido por las siguientes empresas sociales: la Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios del Sur de Sonora (EMPRECUSS), el Fondo de Aseguramiento Agropecuario y de Vida Campesina "Jacinto López", la Empresa Productora de Semillas y Distribuidora de Fertilizantes y Agroquímicos "Jacinto López", la Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora (UCESS), la Empresa Servicios Agroprofesionales del Sur de Sonora (AGROPROSS) y una Central de Maquinaria. Para hacer frente a la crisis se decidió conservar sólo aquellas empresas financieramente sanas —la unión de crédito y el fondo de aseguramiento— y a partir de ellas intentar reconstruir la organización sobre bases más firmes. Los servicios de asistencia técnica y comercialización están siendo brindados por la propia unión de crédito.

Otras medidas han sido tomadas para paliar la crisis: técnico-económicas, como la disminución de costos de producción mediante la difusión de la labranza mínima y la contracción de la densidad de siembra; así como sociales, fortaleciendo las relaciones entre las bases y los dirigentes, y sobre todo abriendo la organización al conjunto de la comunidad rural, compuesta por una sociedad diversificada y no sólo por ejidatarios. Los jóvenes y las mujeres están creando cooperativas que son fuente de empleo para los no ejidatarios. 33/

Con miras a identificar los factores que explican la decadencia de organizaciones regionales, aparentemente tan fuertes y consolidadas, pioneras en la demanda por la autogestión y la apropiación del proceso productivo, a continuación se ofrecen algunas reflexiones preliminares tendientes a explorar ese fenómeno.

31/ Estos dos fenómenos se presentan también en el caso de la Coalición de Ejidos Colectivos.

32/ Palabras de Jorge Castro, dirigente de la ARIC "Jacinto López".

33/ Véase C. Steffen, "La evolución de las organizaciones ejidales de productores en los años noventa", próximo a publicarse en la revista *Cuadernos Agrarios*.

a) En primer término tiene que considerarse el contexto de crisis económica y de caída de la rentabilidad agropecuaria, causadas por la aplicación del paquete de ajuste estructural. Entre sus efectos, se cuentan la elevación de costos de producción ocasionada por la terminación de los subsidios, el encarecimiento de los insumos importados y el incremento drástico de la tasa de interés, y al mismo tiempo, desfavorables precios internos de la soya y el trigo, en proceso de alinearse con los internacionales. No todas las organizaciones han salido tan mal libradas de esta situación; aquellas como la Coalición y la ARIC "Jacinto López", intensamente ligadas a los mercados, con paquetes tecnológicos caros e inadecuados y muy dependientes del crédito, han sido las más golpeadas por la crisis económica y el cambio de políticas públicas.

b) Sin embargo, este hecho no basta para explicar la difícil situación en la que se encuentran estas organizaciones; existen otros elementos, éstos de carácter estructural, que han influido marcadamente. Tal vez el principal entre ellos sea el fracaso del ejido colectivo, o sea de la unidad productiva básica de la organización de segundo nivel. La fuerza de una organización regional está en relación directa con la consistencia de las organizaciones campesinas sobre las cuales se erige. Si éstas son débiles, la organización regional también lo será. Si el ejido se capitaliza, se moderniza tecnológicamente y productivamente, entonces las uniones de ejidos tendrán una fuerte base de expansión, y viceversa. Por esta razón, la Coalición de Ejidos Colectivos privilegió tanto la importancia del ejido. 34/

Ahora bien, los ejidos de la Coalición y la ARIC "Jacinto López" no pudieron capitalizarse suficientemente, ni reconvertir sus tecnologías y métodos de producción. Se elevó modestamente el nivel de vida de sus miembros, pero no se consolidó una base endógena de acumulación. La razón principal es que el ejido colectivo, en lugar de transformarse en una unidad económica fuerte, empezó a presentar signos de agotamiento.

El problema se originó desde el comienzo. El ejido colectivo no surgió como un proyecto de los campesinos, sino que fue implantado por el gobierno, al mismo tiempo que se expropiaban los valles y se distribuía la tierra. Existía la duda sobre la viabilidad del proyecto, dado el fracaso posterior de los ejidos colectivos creados en el decenio de 1930, pero se impuso finalmente con el argumento de que se necesitaban unidades económicas fuertes, que conjuntasen los esfuerzos de los ejidatarios y pudiesen aprovechar economías de escala, como una forma de reafirmarse y competir con los agricultores privados. Lamentablemente, no existen en el mundo experiencias exitosas de colectivización de la tierra y la producción. 35/

34/ En el plan de actividades de la Coalición para 1982-1985 se decía: "El objetivo central de nuestra política económica ha sido y deberá seguir siendo el fortalecimiento económico, la *capitalización del ejido*. Ninguna actividad podrá emprenderse si no contamos con fuerza económica en los ejidos, en la base de nuestra organización. Los organismos económicos que hemos creado —Fondo Común, Unión de Crédito, Comercialización y Asistencia Técnica— tienen como propósito fundamental capitalizar al ejido ..." Véase G. Gordillo, *op. cit.*, pág. 175.

35/ Salvo la israelita, que se da en circunstancias muy particulares, las grandes experiencias de agricultura colectiva, como la soviética y la china, terminaron por fracasar, aunque estos resultados no estaban tan claros en 1977 cuando se crearon por decreto los ejidos colectivos en el Sur de Sonora.

Los problemas de los ejidos colectivos se comenzaron a manifestar a mediados de los años ochenta. Malos manejos de crédito e ingresos de los ejidos por parte de algunos comisariados, desconfianza, pugnas entre líderes, dieron lugar a la formación de grupos o sectores dentro de los ejidos. La llamada sectorización se impuso y fue oficialmente aceptada y aplicada, para lo cual se tuvieron que asignar mediante rifas las parcelas ejidales, de modo que cada ejidatario pudiese aportar su tierra al sector o grupo de trabajo de su elección. Esto generó problemas de difícil solución e hizo muy ineficiente y costoso el proceso de producción agrícola. Por ejemplo, la maquinaria tuvo que ser repartida entre los sectores de acuerdo con su número. Sucedió entonces que había grupos con tractores muy grandes o muy chicos para sus necesidades, y con implementos de trabajo inadecuados para la superficie laborable y para la capacidad de los tractores. Además, los terrenos ya no constituían superficies compactas y ello incrementaba los gastos de transporte de la maquinaria (en dinero y tiempo) y planteaba grandes obstáculos para el manejo del agua de riego en terrenos pertenecientes a varios bloques y hasta diferentes unidades de riego.

Es sorprendente que frente a estos problemas estructurales los ejidatarios hayan obtenido durante muchos años rendimientos similares a los de los grandes agricultores privados. Ello ocurrió gracias a su entusiasmo y a la gran capacidad de trabajo demostrada, aunque toda esta energía social se haya volcado en una forma organizativa inadecuada. Este es un ejemplo de una falla institucional (el ejido colectivo fue una institución que creó ineficientes reglas del juego entre actores). En otras palabras, la agricultura ejidal del sur de Sonora avanzó pese al ejido colectivo. Este a la postre ha terminado por disolverse, dando lugar a las SPR actuales. En este contexto, es explicable que las empresas ejidales creadas no logaran su objetivo de capitalizar al ejido. Cuando llega la crisis económica, los ejidos y las sociedades ejidales, mal pertrechados, se cimbran y los aparatos económicos cimentados sobre ellos se resquebrajan.

c) Otro factor en juego es común a otras uniones de ejidos y organizaciones regionales: las dificultades de crear empresas sociales en el campo que, al mismo tiempo, contribuyan a generar riqueza y a distribuirla, y que sean exitosas desde el punto de vista financiero. Se observan los errores de planeación y manejo administrativo originados en la falta de experiencia empresarial, así como la tensión siempre presente entre la lógica financiera de los aparatos económicos y su gerencia, por un lado, y las percepciones, prácticas y necesidades de los ejidatarios y sus líderes, por otro.

Existen diversos ejemplos que ilustran esto último: los consejos de administración, dominados por los líderes, invaden la esfera de la gerencia y presionan para asignar recursos de manera clientelar, lo que contradice la buena marcha financiera de la empresa; las pugnas entre los líderes se expresan en el terreno de las empresas, entorpeciéndolas; las empresas tienen exceso de personal (los ejidatarios las ven como fuentes de empleo) y altos costos administrativos; los líderes se resisten a los planes de reestructuración porque ello implica perder puestos en la administración y un sueldo seguro (cada empresa del corporativo "Jacinto López" tenía su consejo de administración y vigilancia y sus comisarios) y los ejidatarios terminan por considerar que las empresas no son de ellos sino de otros, y en consecuencia no se preocupan de su sana conducción.

d) Ambas organizaciones carecieron de una estrategia de modernización productiva y tecnológica que al mismo tiempo elevara su competitividad y fomentase un uso sustentable de los recursos naturales. Aceptaron acríticamente los paquetes técnicos en uso, basados en una utilización excesiva de insumos químicos. Prevalció una visión muy conservadora de los métodos agrícolas

de producción. El paquete tecnológico era caro y de eficiencia dudosa, por lo que se mostraba no competitivo en el plano internacional.

Los servicios de asistencia técnica provistos por la empresa Agroservicios Profesionales del Sur de Sonora (AGROPROSS) reflejan estas limitaciones. En el citado estudio de la AMUCSS se indica que un examen de 500 reportes técnicos mostró que los agrónomos se limitaban a recomendar dosis de fertilización, densidades de siembra (las cuales son siempre las mismas) y la aplicación de plaguicidas y riegos, todo desde una óptica correctiva y no preventiva, y sin basarse en un análisis de suelos. Esto es grave dado que en los valles del Yaqui y Mayo existen agudísimos problemas de degradación de suelos, salinización y disminución de la fertilidad, ocasionados por una escasa rotación de cultivos (aferramiento al binomio trigo-soya), ineficiente asistencia técnica e inexistencia de paquetes tecnológicos alternativos. AGROPROSS no ataca los problemas técnicos de fondo, y al recomendar el mismo paquete tecnológico contribuye a su empeoramiento.

e) La Coalición y la ARIC "Jacinto López" se convirtieron en organizaciones regionales poderosas, capaces de presionar y al mismo tiempo de lanzar propuestas y proyectos, que les permitieron negociar y obtener jugosas rentas institucionales. Establecieron alianzas con funcionarios de alto nivel y con otras organizaciones regionales (a través de la UNORCA) que reforzaron esta capacidad de captar rentas institucionales, las cuales fueron una parte importante de su base de acumulación. La crisis económica, que ha reducido drásticamente el monto de la renta institucional transferible, y el cambio en la política pública hacia el campo, creó un nuevo marco en el cual las ventajas comparativas de estas organizaciones ya no funcionan como antes: ya no existen precios de garantía y luchas para elevarlos, en las cuales éstas eran líderes, ni tampoco crédito preferencial que captar.

En otras palabras, este tipo de organización, que escogió un discurso y una práctica autogestionaria y antiestatista en el terreno del manejo productivo interno, mantenía una estrategia cuya contraparte era una activa participación estatal en la economía rural. Ahora que está prevaleciendo la lógica del mercado tiene que modificar su discurso y su estrategia, adaptándose a un nuevo modelo económico.

2. La construcción de empresas sociales: el caso de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero

La Costa Grande de Guerrero es una región donde tradicionalmente se han producido bienes como la copra, el maíz, la miel y algunas frutas tropicales, pero no cabe duda de que el café es el principal producto comercial. El área sembrada de café cubre aproximadamente 30,000 ha localizadas en los municipios de Atoyac, Coyuca y Técpan, frente a las costas de Guerrero, a unos 60 km al noroeste del puerto de Acapulco. Predomina la pequeña cafecultura, ejidatarios que por lo regular cultivan menos de cinco hectáreas y para los cuales la venta de café representa la mayor parte de su ingreso monetario total.

La cafecultura regional es atrasada, los cafetales son viejos, los trabajos de cultivo insuficientes, los rendimientos bajos (alrededor de 3 quintales por ha) y la producción se encuentra

estancada. Con todo, la producción, beneficio y venta de café es el eje de la economía agrícola regional y la mayor fuente de empleos e ingresos.

Como en todas las demás regiones cafeticultoras del país, la presencia reguladora del Estado, a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), fue fundamental durante las décadas de los setenta y ochenta, sobre todo mediante el financiamiento de la producción, la fijación de precios y la comercialización del producto. La Unión de Ejidos Alfredo V. Bonfil, antecedente directo de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero —ambas organizaciones son parte de un solo proceso—, nació como un intento de los pequeños cafeticultores de negociar con el INMECAFE mejores precios y condiciones de compra. Surgió en 1979 agrupando a 18 ejidos del municipio de Atoyac. Cuatro años después reunía a cafeticultores de 45 ejidos, tanto de la Costa Grande como de la Montaña, lo que representaba una parte importante de las familias del Estado de Guerrero que vivían del café. 36/

Su rápida expansión obedeció a dos factores. Primero, dirigió las múltiples movilizaciones campesinas contra el INMECAFE que desembocaron en las alzas de los precios del café capulín y oro que este instituto aceptó pagar a los productores. Por otro lado, la Bonfil aprovechó la favorable coyuntura política creada por la existencia de un gobierno estatal abierto al diálogo con las organizaciones campesinas. Debe señalarse que en México las políticas y actitudes de los gobiernos federal y estatal frente a las organizaciones campesinas han sido cruciales en el surgimiento, desarrollo y extinción de estas organizaciones.

Sin embargo, los dirigentes de la organización se percataron de que sólo habían alcanzado éxitos parciales, con mucho esfuerzo y desgaste por parte de la organización. Después de cada ciclo de movilizaciones y de sus respectivos logros —generalmente pequeños aumentos del precio oficial y algunas otras conquistas menores— venía un período de reflujo, hasta que se reunían las condiciones para otra movilización, y así sucesivamente. Comenzó a quedar claro que esta estrategia no podía conducir a una real y permanente mejora de los cafeticultores. De esta autocrítica surgió un replanteamiento de la estrategia de la organización, bautizada por los propios campesinos como "cambio de terreno".

Este nuevo enfoque consistió en tratar de darse una base económica propia por medio del mejoramiento de los cafetales y el aumento de la producción, la participación en el beneficio del café y el control de la comercialización, lo cual no implicaba abandonar la presión sobre el INMECAFE. A partir de 1984 la Unión de Ejidos, aprovechando que el gobierno estatal había puesto en marcha programas de desarrollo rural con participación de las organizaciones campesinas, inició la instalación de beneficios húmedos prácticos y despulpadoras manuales, lo que permitió a algunos ejidatarios pasar de la producción de café capulín o cereza a café pergamino, y participar en el redituable negocio de la exportación, antes vedado para ellos. Además, la Unión canalizó créditos provenientes de diversas instituciones y comenzó la comercialización directa del grano.

36/ Véase L. Paz Paredes y R. Cobo, "El proyecto cafetalero de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero", en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI Editores, México, 1992. En este artículo se encuentra una útil historia de la evolución de esta organización hasta 1991.

Tres años después de iniciada esta nueva estrategia, los logros de la Unión fueron sustanciales: casi se triplicó el volumen de café comercializado directamente así como los ejidatarios beneficiados; los precios pagados por la Unión eran superiores a los ofrecidos por INMECAFE y los acaparadores. Las autoras citadas señalan correctamente que "con el desarrollo de la organización y en el espíritu del 'cambio de terreno' también se modificó la estructura organizativa. La nueva estrategia de apropiación del proceso productivo demandaba tareas y responsabilidades más complejas y especializadas, y capacidades que en el pasado no habían sido necesarias, como la formulación de proyectos, la administración de créditos, la operación de beneficios y el complicado manejo de la exportación de café, además de un aparato de dirección política y gestión permanente". 37/

La apropiación del proceso productivo exigía la formación de grupos intraejidales compactos, estables y con capacidad operativa, requisitos que la organización a nivel de un ejido completo no podía garantizar. Se crearon entonces los Grupos de Trabajo Colectivo (GTC), formados por ejidatarios que estaban dispuestos a asumir colectiva y solidariamente las tareas de la organización económica y objetivos de mayor alcance sobre la base de la confianza mutua. Los GTC constituyeron las unidades básicas de la Unión, las células a partir de las cuales se formaría el tejido organizativo. Estaban constituidos por los ejidatarios más conscientes y avanzados, y se esperaba que los GTC cumplieran funciones de organización, liderazgo y emulación en el plano de las localidades.

Si bien la cafecultura es la actividad económica más importante de la región, la Unión se preocupó por iniciar proyectos de desarrollo rural que incluyeran la producción de maíz, miel, plátano, el abasto de productos básicos y la salud comunitaria.

El traspaso de gobierno en el estado de Guerrero en 1987 representó para la Unión de Ejidos A. V. Bonfil un cambio fundamental. Mediante la intervención del gobierno estatal, la dirección de la Unión fue recuperada por una dirigencia ajena al proceso. 38/ La Unión, ocupada por personas externas, casi en forma inmediata fue abandonada y se creó la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero (de aquí en adelante, la Coalición). Se demostraba así que la energía social, resultado de un proceso de movilización y organización social precedente, no se destruye sino que se expresa de nueva cuenta en una forma organizativa diferente. En cambio, la Bonfil, privada de su fuerza interna y de su base social, se extinguió paulatinamente.

La Coalición surgió en noviembre de 1987, a menos de tres meses de esos acontecimientos. Su primera iniciativa fue la constitución de una figura legal capaz de recibir créditos y establecer convenios comerciales, formada por los GTC de 17 ejidos. Su consolidación y ascenso fueron muy rápidos. Todas las condiciones internas para ello estaban ya sentadas: se contaba con una estrategia que combinaba la apropiación del proceso productivo con proyectos de desarrollo social, experiencia y contactos financieros y comerciales que permitieron la adquisición de beneficios y la participación directa en la comercialización y exportación de café, y con una estructura organizativa, fincada en los GTC, que hizo posible el crecimiento de la organización.

37/ *Ibidem*, pág. 127.

38/ Mayores detalles sobre este evento político pueden encontrarse en el trabajo ya citado.

Cuatro años después de formada, la Coalición llegó a su punto más alto. La Memoria de la Asamblea de Balance y Programación de 1991 de la Coalición registraba que el monto acopiado y comercializado de café había llegado a la cifra récord de 21,400 quintales (el máximo histórico de la Bonfil había sido de 13,000 quintales). De este monto, más de la mitad era café pergamino y oro, lo que refleja el avance de la organización en aumentar el valor agregado mediante el beneficio del café. Habían quedado atrás los tiempos en que los ejidatarios vendían café cereza o capulín, es decir, sin ningún procesamiento, a los acaparadores locales; ahora se exportaba directamente. Según datos de esta memoria, 84% de los ingresos por ventas provenían de la exportación. El balance general indicaba la existencia de utilidades netas equivalentes a 318 millones de pesos. ^{39/}

Además, la Coalición contaba con una Unión de Crédito Agropecuario, Forestal e Industrial (UCAFIGSA); un Complejo Agroindustrial (CAI), que comprendía un beneficio seco de café y una planta extractora de aceite de coco; un Sistema Integral Regional de Abasto y Comercialización (SIRAC), constituido por un Almacén Rural que DICONSA había transferido a la organización para su gestión, así como 57 tiendas comunitarias que distribuían productos básicos, un programa de producción y distribución de maíz, un programa de mujeres (pequeñas granjas, huertos) y un programa de nutrición infantil, apoyado por la organización neerlandesa NOVIB.

Sin embargo, la Memoria citada ya indicaba con claridad los problemas internos que enfrentaba la Coalición y que a la postre contribuirían a su declive: la organización "no promueve la participación activa de los productores"; "no se ha impulsado un mecanismo especial que permita la participación activa de los GTC en el conocimiento y en las acciones de comercialización"; "en muchos compañeros ha predominado la actitud de considerar a la Organización como a una empresa de carácter privado a quien debe exigirse mayor ventaja". Estos problemas internos continuarían agudizándose aún más en un clima económico e institucional completamente adverso.

De hecho, factores externos como la crisis de la cafecultura y la privatización y desaparición del INMECAFE afectaron gravemente a la Coalición y sus grupos de base. La caída de los precios internacionales del café, severa y mantenida por varios años, desencadenó una crisis económica interna que debilitó y minó desde dentro a la Coalición. La opinión de los dirigentes sobre este evento puede apreciarse en el recuadro 1.

La privatización del INMECAFE y su eventual desaparición ocurrió en el peor momento. El instituto dejó de comprar café a precios oficiales cuando los precios internacionales estaban en sus niveles más bajos. Los créditos por concepto de adelantos a la venta de café, otorgados por éste, se redujeron drásticamente, lo cual coincidía con la contracción de los créditos públicos concedidos por el BANRURAL y con la elevación de las tasas de interés. La caída de los precios, el aumento de los costos financieros, y la disminución de las utilidades por venta de café, determinaron que los productores dejaran de pagar sus adeudos con la Unión de Crédito de la Coalición, fenómeno que ya se daba antes pero que fue agravado por la crisis de la cafecultura. Esto sumió a la UCAFIGSA en una crisis financiera y a la Coalición le generó graves problemas económicos y sociales.

^{39/} Alrededor de 100 millones de dólares. Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero, *Memoria de la Asamblea Anual de Balance y Programación*, 9 y 10 de agosto de 1991, Comisión Coordinadora.

Recuadro 2

"En este tiempo hemos pasado de la lucha puramente reivindicativa y contestataria al terreno de los proyectos autogestivos. Al principio fue la comercialización de café por cuenta propia y poco después la creciente administración del sistema de abasto. También desde el comienzo impulsamos el control campesino sobre los procesos primarios de transformación. Pronto quedó claro, sin embargo, que sin capacidad financiera propia no se podía seguir avanzando, y después de una larga lucha se logró formar la unión de crédito. Más recientemente hemos visto que si no nos planteamos seriamente los problemas de la eficiencia y productividad y no enfrentamos el reto de la inserción en los mercados, los campesinos no sólo no podremos mejorar nuestra situación, sino que nos empobreceremos cada vez más. Hoy sabemos que no basta con apropiarnos del proceso productivo; necesitamos **transformar profundamente este proceso productivo, necesitamos revolucionarlo**, para estar a la altura de las nuevas y difíciles circunstancias".

"La Coalición de Ejidos frente a los Nuevos Retos del Siglo XXI" en *El libro blanco de la reconversión organizativa*, op. cit.

campesina que combinara la eficiencia, la participación y el desarrollo social de sus integrantes. Estos son los problemas de toda organización campesina, no sólo de la Coalición; por eso se los señala en el recuadro 3.

De acuerdo con el balance del programa de acciones inmediatas, contenido en el ya mencionado *Libro blanco*, la mayoría de las acciones orientadas a la reconversión organizativa no pudieron llevarse a la práctica. A manera de hipótesis, puede decirse que el problema era más complejo y grave aun que lo revelado por el diagnóstico de la Coalición y rebasaba los cinco males. Tómese como ejemplo la Unión de Crédito, el centro económico de la organización. Desde sus inicios, la UCAFIGSA tuvo problemas de salud financiera, debido a que los primeros créditos contratados sirvieron para cubrir deudas anteriores contraídas por los socios con los bancos. Siempre hubo problemas de recuperación ocasionados por la extendida y nociva cultura del no pago de las deudas. La crisis de la cafecultura agudizó el problema del incumplimiento financiero de los socios, lo cual separó a los productores de su empresa financiera cuando ésta quiso cobrar los créditos vencidos, agravando uno de los vicios que se pretendía erradicar.

Existían graves problemas de administración. La contabilidad adolecía de serias deficiencias. No se daba una clara correspondencia entre los créditos operados y su respectivo soporte documental pero, sobre todo, había un manejo discrecional de los recursos, tanto en la oficina central de la Unión, como en los GTC: créditos distribuidos con criterios personales, uso indiscriminado de recursos en forma de viáticos y hasta desvío de fondos para efectuar gastos personales.

El hecho de que la inmensa mayoría de los GTC socios no tuviese una figura legal reconocida —problema que se había tratado de enfrentar sin éxito— hizo que la Unión no recibiera tratamiento de Organización Auxiliar de Crédito, sino de simple sujeto de crédito, lo cual la excluyó del tratamiento preferencial acostumbrado (como puntos de intermediación financiera o reembolsos por asistencia técnica).

Recuadro 1

"Con el cierre de la Bolsa de Nueva York a 61.35 dólares las 100 libras de café este jueves 30 de abril de 1992, los pequeños productores de café estamos ya al borde de cerrar las esperanzas de desarrollo. A ello hay que agregar las lluvias ocurridas y la baja de los diferenciales de precios del café mexicano (12 puntos abajo)... En estos momentos el precio bruto de nuestro café es de 49.35 dólares, menos 10 dólares de gastos; significa que el productor está recibiendo 39.35 dólares por quintal, lo cual quiere decir que simplemente ya no se puede vivir más del café. Y si a todo ello le sumamos la falta de financiamiento, infraestructura y canales de comercialización, la situación se torna aún más drástica. Por eso, nuestra organización se propuso acopiar y comercializar estrictamente el café que se tiene contratado con grupos de consumidores de Europa y quienes nos otorgan un precio más alto."

"Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero", *El libro blanco de la reconversión organizativa*, septiembre de 1993.

La menor disponibilidad financiera representó una disminución de la capacidad de otorgar créditos a los socios, de acopiar café y de comercializar y exportar. El monto del acopio y venta de café, servicios básicos ofrecidos por la Coalición, cayó significativamente. Por otro lado, la UCAFIGSA presionaba a sus socios para que pagaran sus deudas, provocando su alejamiento. Los GTC no acudían a las asambleas generales ni a los llamados de los dirigentes por temor a tener que rendir cuentas. Esto agudizó el problema de la separación entre dirigentes y campesinos, entre empresas sociales y los GTC y las bases de productores.

No puede acusarse a los dirigentes de la Coalición de no haber sido conscientes de su crisis —la que a la postre condujo a su colapso casi total— ni de falta de imaginación en cuanto a medidas correctivas. Al contrario, hubo planteamientos visionarios y programas de reestructuración organizativa, que no dieron los frutos esperados. Las razones de este fracaso ilustran sobre las dificultades de construir empresas sociales en el sector ejidal de la agricultura y de sostener y convertir los éxitos de las empresas cupulares eficientes en procesos de desarrollo rural.

En un pronunciamiento denominado "La Coalición de Ejidos frente a los nuevos retos del siglo XXI" se enunciaba el tipo de desarrollo rural equitativo al que aspiraba la Coalición y se llamaba a una reforma del Estado ("queremos un Estado con el que se pueda concertar sin sumisión ni claudicaciones; nuestro objetivo es fortalecer al sector social de la economía"), pero sobre todo se hacía un balance crítico de la estrategia seguida y se proponía una reconversión productiva a fondo, como una salida adecuada en el nuevo marco de la apertura comercial y el cambio de política gubernamental. El recuadro 2 contiene esta propuesta.

Lamentablemente, los proyectos de mejoramiento de cafetales y de elevación de la productividad no pudieron cristalizarse a causa de la gravedad de la crisis de la cafecultura y los severos problemas internos por los que atravesaba la Coalición. Con el propósito de superar estos últimos se puso en marcha el llamado Movimiento de Reconversión Organizativa, cuyo objetivo fue modificar prácticas viciadas y enfrentar los problemas propios de la construcción de una organización

Recuadro 3

MOVIMIENTO DE RECONVERSION ORGANIZATIVA

"La Junta Directiva ha elaborado un diagnóstico de la situación actual de la Coalición, a partir de la cual se han identificado los problemas principales (los cinco males) y un programa de acciones inmediatas a llevarse a la práctica durante los siguientes 100 días:

1. Falta de participación de las bases.
2. Inexistencia de una estructura de participación. Debido a su crecimiento desordenado, la Coalición no tiene un organigrama bien definido, una estructura orgánica adecuada que promueva la participación y la autogestión.
3. Indefinición de responsabilidades. Desde los GTC hasta las oficinas centrales, no existe una definición de responsabilidades de cada miembro, ni mecanismos que midan su rendimiento. Esto se ha traducido en duplicidad de funciones, ineficiencia y costos excesivos.
4. Falta de transparencia administrativa. La base fundamental de la confiabilidad radica en administrar debidamente los recursos de la organización. Tenemos que romper con las prácticas centralistas y prepotentes que ocultan información.
5. Falta de planeación. La falta de programación de nuestras actividades ha impedido evaluar nuestros aciertos y errores, así como el grado de responsabilidad de cada área". *El libro blanco de la reconversión organizativa, op. cit.*

Los problemas políticos internos —la Coalición estuvo dividida en dos grupos o bandos durante los últimos años— terminaron por socavar a la organización. En marzo de 1997, fecha en la que se realizó la visita de campo, la Coalición estaba en franco proceso de disolución. El programa de abasto había fracasado y el almacén rural había vuelto a las manos de DICONSA; la comercializadora no tenía recursos para acopiar y vender café; el complejo agroindustrial trabajaba a un porcentaje muy bajo de su capacidad total, atendiendo órdenes de particulares; los GTC habían desaparecido y la UCAFIGSA estaba completamente endeudada y casi sin posibilidades de obtener nuevos créditos. El desánimo de dirigentes y socios era patente.

Sin embargo, algunos proyectos comunitarios ligados con la autosuficiencia alimentaria y el bienestar social y gestionados por grupos de mujeres funcionaban bien. Se trata de programas de acopio y distribución de maíz para consumo familiar, granjas de pollos, huertas comunitarias, molinos de nixtamal, ^{40/} así como programas de salud y nutrición infantil.

De esta breve reseña del auge y declinación de una organización tan importante como la Coalición en el plano regional y hasta nacional (participó activamente en proyectos nacionales como la CNOC y la UNORCA) se pueden extraer algunas conclusiones. La más importante es que es muy

^{40/} Harina de maíz para fabricar tortillas.

difícil construir empresas campesinas o sociales que funcionen con eficiencia y que, al mismo tiempo, redistribuyan el excedente económico creado entre los socios, de tal forma que se sostengan a lo largo del tiempo manteniendo un equilibrio económico y social.

La Coalición escogió abandonar el "peticionismo" y la desgastante y limitada estrategia de presionar a las instituciones estatales, para lanzarse a la apropiación del proceso productivo integral, mediante la creación de grandes empresas sociales. Estas, supuestamente controladas por los pequeños productores, sustituirían al Estado y ofrecerían mejores precios y servicios a sus socios en los terrenos técnico, financiero, comercial, agroindustrial y de abasto. Ello permitiría aumentar las utilidades tanto de las empresas como de las propias unidades familiares de producción. Algunos programas de desarrollo social, aunque siempre en un segundo plano, contribuirían al bienestar familiar. Este era el modelo.

Con todo, parece haber fallado en lo esencial: las empresas sociales no se consolidaron desde el punto de vista económico y tampoco lograron su objetivo de elevar de forma permanente el ingreso y el nivel de vida de los ejidatarios socios. En consecuencia, persisten las siguientes cuestiones: los ejidatarios no eran realmente socios, es decir, portadores de capital u otra fuente de riqueza, incluyendo tierra o trabajo. Tampoco se puede considerar que las empresas fueran efectivamente de los campesinos, de tal manera que éstos se hicieran responsables de su éxito o bien que estuviesen dispuestos a compartir los riesgos de su eventual fracaso. Por último, la participación de los GTC o los ejidatarios en su gestión era nula. No eran empresas de campesinos, ni empresas privadas, ni públicas. Constituyen una especie de híbrido, sin una clara delimitación de funciones, responsabilidades, aportaciones y derechos. Aquí se detecta una falla institucional, es decir, formas de relaciones entre actores que no están especificadas con nitidez y estimulan un uso poco eficiente de los recursos de los productores.

Durante las conversaciones sostenidas con los dirigentes de la Coalición, éstos reconocieron que los ejidatarios no consideraban como suyas las empresas que conformaban el *holding* constituido por la comercializadora, el complejo agroindustrial, la UCAFIGSA y la empresa de abasto. No se las habían apropiado; las consideraban empresas de otros y conforme esta concepción actuaban: por ejemplo, se "autodefraudaban", incumpliendo sus responsabilidades financieras con la UCAFIGSA. Los ejidatarios, convertidos en dirigentes, usaban clientelamente las empresas y las saqueaban. Los técnicos y gerentes aducían razones de eficiencia y planteaban ideas para reestructurarlas con miras a convertirlas en empresas económicas viables. Entre esas propuestas figuraba la iniciativa de tener una sola administración para todas las empresas a fin de reducir gastos y ejercer un mejor control. Sin embargo, para los dirigentes campesinos esto equivalía a perder un sueldo mensual seguro y se opusieron al proyecto, aun a costa de la organización "campesina".

No se puede argumentar que las empresas sociales de la Coalición fracasaran por falta de recursos. Al contrario, una de las virtudes de sus dirigentes fue su gran capacidad para captar donaciones, créditos blandos, fondos revolventes de instituciones nacionales y extranjeras. En opinión de funcionarios del FONAES, la Coalición es una de las 10 organizaciones rurales del país que más recursos recibió del Fondo en el período 1990-1994. ^{41/} La inyección de estos recursos

^{41/} *Coalición de Ejidos: surgimiento, desarrollo y crisis*, documento inédito de evaluación externa.

externos, conseguidos en nombre de los campesinos, ha contribuido a crear la imagen de que estas empresas sociales funcionan bien.

Para finalizar la descripción de esta experiencia, conviene señalar que pese a la inminente desaparición de la Coalición, el panorama regional no es de desolación. La experiencia ganada durante estos años y la energía social acumulada no se pierde. Han quedado proyectos que sí funcionan, vinculados con la autosuficiencia alimentaria y el desarrollo social, y sobre todo ha surgido una nueva organización de las cenizas de la precedente, la llamada Red de Agricultores Sustentables y Autogestivos (RASA). Esta organización se plantea encontrar alternativas a partir de las lecciones de experiencias pasadas, nuevos patrones de desarrollo regional y de organización. Se parte del reconocimiento de que la Coalición cometió el error de dejar a un lado la producción, la productividad y el manejo sustentable de los recursos naturales, y se plantea revolucionar el proceso productivo, pero comenzando de las necesidades y recursos de los productores. Entre sus principales planteamientos se cuentan:

- a) La autosuficiencia alimentaria, lo que equivale a la producción propia de los alimentos básicos, forma cultural que se ha perdido debido al monocultivo del café;
- b) Conservación de suelos, mejoramiento de cafetales y agricultura sustentable;
- c) Calidad total en la producción, beneficio y tratamiento del café. Producción de café orgánico. Comercialización directa;
- d) Autofinanciamiento. Creación de mecanismos financieros propios. Disminuir la dependencia con respecto al crédito externo y abaratar costos, que suelen ser elevados a causa del financiamiento caro;
- e) Abordar al mismo tiempo el problema del desarrollo social en las localidades;
- f) Diversificación productiva. Ocupar nichos de mercado, como el jengibre, por ejemplo, y
- g) Modelo organizacional empresarial basado en la eficiencia, la calidad y la rentabilidad.

Se trata de una alternativa interesante. Sin embargo, no han aclarado cómo piensan solucionar el problema mencionado de la construcción de empresas sociales de nuevo tipo.

3. La modernización de la cadena productiva del maíz con nuevos esquemas: El caso de COMAGRO y Agroferretera de la Ciénaga

La liberalización comercial, la desincorporación de empresas públicas y el cambio de orientación de la política económica transformaron radicalmente las instituciones y los flujos en los que se basó la cadena productiva del maíz durante varias décadas. Dicha cadena se organizaba siguiendo un esquema de planificación de arriba hacia abajo. Así, el financiamiento provenía del BANRURAL, el seguro agrícola de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. (ANAGSA), los

fertilizantes de la empresa descentralizada FERTIMEX, las semillas mejoradas de la PRONASE, la asistencia técnica de la Secretaría de Agricultura, y las cosechas se vendían en su mayor parte a la empresa paraestatal CONASUPO a precios oficiales. La investigación agrícola, casi totalmente desligada de los productores y sus necesidades, se desarrollaba en grandes institutos nacionales.

Se trataba de un esquema totalmente paternalista. Los productores y sus organizaciones se colocaban solos y con escasas relaciones entre ellos, frente a este conjunto de grandes aparatos económicos del Estado, los que canalizaban los subsidios en forma de precios preferenciales de los diversos bienes y servicios. Los costos de operación de estos aparatos eran enormes y su eficacia limitada. El estancamiento de la productividad promedio nacional del cultivo del maíz es revelador de esta limitación.

El arribo de la crisis económica y de la política de liberalización sacudieron este sistema hasta lograr casi desmantelarlo en unos cuantos años. Como ya se ha visto, los créditos del BANRURAL decrecieron dramáticamente, ANAGSA fue liquidada para eliminar las irregularidades de su operación, FERTIMEX fue desincorporado y sus empresas vendidas al sector privado y social, el departamento de asistencia técnica de la Secretaría de Agricultura desapareció prácticamente y la CONASUPO ha padecido la restricción severa de sus funciones.

Se está verificando un proceso de desinstitucionalización, o bien una transición de una institucionalidad a otra. Los ejidatarios jaliscienses entrevistados, productores de maíz, se expresaron con incertidumbre de este proceso: "no hay mercado, no hay créditos, ni asistencia técnica". El futuro de la agricultura y de los productores dependerá de la forma en que se llenen estos vacíos, de las instituciones que surjan, que deberán adaptarse a las nuevas condiciones de apertura comercial, mayor competencia, menor intervención estatal y mayor peso del mercado y la iniciativa privada. 42/

Por fortuna, comienzan a surgir nuevos esquemas institucionales y organizaciones privadas prometedoras, que están relacionando a los diversos actores que concurren en el campo y contribuyendo a suministrar, de forma totalmente diferente y más eficiente, los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo la producción agropecuaria. Por el lado gubernamental, destacan las nuevas formas de apoyo al otorgamiento de asistencia técnica promovidas a través de la SAGAR. La COMAGRO y la Agroferretera de la Ciénega, S. A. son ejemplos de organizaciones sociales. Ambas trabajan con productores ejidales y privados de maíz de Jalisco. Funcionan como empresas integradoras, es decir, enlazan empresas que trabajan en las esferas del financiamiento, la comercialización o la producción de insumos agrícolas, con los productores y sus organizaciones.

La COMAGRO surge en 1992 en respuesta a la desincorporación de FERTIMEX, año en el cual esta empresa estatal vendió sus plantas industriales al sector privado y se anunció la liberalización y apertura completa del mercado de fertilizantes. Esto ponía en riesgo

42/ Jalisco es uno de los principales estados productores de maíz. Posee tierras y clima especialmente favorables para su cultivo con muy buenos rendimientos.

aproximadamente a 30 uniones de ejidos distribuidores de fertilizantes en el país, 70% de las cuales trabajaban en Jalisco estrechamente asociadas a FERTIMEX. ^{43/}

Recuadro 4

"La integración de COMAGRO se hizo posible a partir de la decisión de un grupo de organizaciones para trabajar conjuntamente. El principal catalizador fue la desincorporación de FERTIMEX y el consiguiente cambio en su esquema de concesión de distribución de fertilizantes que se orientó a la libre competencia. Durante unos 10 años, las organizaciones distribuyeron estos insumos en condiciones preferentes, y de la noche a la mañana se vieron en el riesgo de perder este factor de ahorro en costos de producción y de capitalización. En este, como en otros casos, el retiro del Estado abrió vacíos que si no eran llenados por los productores organizados, serían tomados por otros agentes económicos". Palabras de Antonio Hernández, dirigente de COMAGRO, citado por J. de la Fuente y J. Morales, "Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente", en H.C. de Gramont (coordinador), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, UNAM-Plaza y Valdés Editores, México, 1996, pág. 296.

Según declaraciones de los actores sociales comprometidos, la COMAGRO se constituyó mediante la asociación de 15 organizaciones que ya distribuían fertilizantes —entre ellas 11 uniones de ejidos—, y que adquirieron las acciones de la nueva sociedad anónima. Las organizaciones socio conservan su autonomía. La COMAGRO, como empresa comercializadora, asume la forma de una sociedad anónima y tiene tres niveles: el primero son las organizaciones socio, el segundo es la instancia integrada por la gerencia, las áreas comercial, de servicios y administrativa, y el tercero, la Asamblea General y el Consejo de Administración.

La mayoría de sus integrantes son productores medios de maíz, que cuentan con buenas tierras de temporal y buen potencial productivo. Usan paquetes técnicos modernos. Su productividad media asciende a 5/6 toneladas por hectárea, muy superior a la media nacional. Su principal actividad es la agricultura, aunque en años recientes se observa que los ingresos extraparcerarios han ido en aumento.

El primer éxito comercial fue su programa de compraventa de fertilizantes. Compactando la demanda de los socios, negociaron buenos precios e incluso importaron por barco fertilizantes a bajos costos. Esto permitió a la COMAGRO ofrecer a sus socios precios muy bajos. Los ingresos principales de esta empresa provienen de la comisión del 2% de las ventas. Este éxito tuvo resonancia y le permitió elevar su membresía a 29 organizaciones en 1993. Actualmente, esta empresa controla 30% del mercado de fertilizantes de Jalisco y 25% del mercado en Nayarit. Esto

^{43/} A nivel nacional surgió en 1991 la ANDFIES, Asociación Nacional de Distribuidoras de Fertilizantes e Insumos.

ha hecho posible que funja como una empresa reguladora del mercado de los fertilizantes en la región del occidente de México, contribuyendo a la estabilización de sus precios. ^{44/}

Gracias a su mayor membresía pudo pasar a la compactación de la oferta de maíz de sus socios y a la negociación de precios favorables de grandes volúmenes de este grano. Su programa de ventas de maíz ha ido creciendo hasta transformarse en el principal abastecedor nacional de MASECA, empresa líder del negocio de la harina de maíz.

Durante una primera etapa de su evolución, la COMAGRO, siguiendo una clara estrategia empresarial, trató de convertirse en un gran *holding* de empresas de servicios agropecuarios. Hizo una alianza con la Mitsubishi, su proveedor de fertilizantes importados, y formaron la empresa COMIT para distribuir este insumo en el país. Fundó, junto con otras organizaciones, una unión de crédito, para diversificar sus fuentes financieras. Creó COMA, una empresa de asistencia técnica, y entabló negociaciones con MASECA para adquirir 9% de las acciones de la planta Harinera de Maíz de Jalisco.

La crisis económica y la devaluación de diciembre de 1994 hicieron abortar el proyecto con MASECA, se encarecieron los fertilizantes importados en un contexto de creciente competencia por el mercado de este insumo y se agravó la difícil situación financiera, ocasionada por gastos excesivos de administración e intereses elevados por concepto de créditos contraídos para la expansión demasiado rápida de la empresa. Por otra parte, el aumento abrupto en los precios internacionales y locales del maíz a fines de 1995 y principios de 1996 desarticuló el esquema de comercialización, disminuyendo considerablemente el volumen comercializado.

Al impacto de la crisis se sumaron algunas observaciones críticas a la COMAGRO, que ésta aceptó y asimiló, para dar lugar a un cambio de estrategia. Entre las críticas sobresale el hecho de que estaba encauzándose por una línea puramente empresarial que privilegiaba el crecimiento de las empresas del *holding* y que dejaba de lado el objetivo principal que dio lugar a su creación: "promover el desarrollo rural integral a través del fortalecimiento de la organización económica y social de los campesinos en general, cada socio en lo particular y de la COMAGRO en su conjunto". Hay un hecho que validaba esta crítica. La empresa estaba demasiado centralizada y las organizaciones de base tenían una muy limitada participación en la toma de decisiones y en la información sobre su curso y, principalmente, no se estaba generando un proceso de aprendizaje técnico y empresarial dentro de estas organizaciones que fomentara un crecimiento regional endógeno y distributivo.

Este cambio de estrategia, que marca la segunda y actual etapa de la COMAGRO, apunta a concentrar todos los esfuerzos de la empresa en la reconversión productiva de los agricultores socios, en la elevación sustancial de los rendimientos por hectárea de maíz, y en el aprovechamiento del gran potencial productivo de la base de recursos naturales y de la tecnología disponibles en la región. En

^{44/} Datos proporcionados por los dirigentes de la COMAGRO. Otros autores calculan que controla el 5% de la distribución nacional de fertilizantes. M. Muñoz y H. Santoyo, *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1996, pág. 232.

otras palabras, se trata de pasar de la esfera de la comercialización, pero sin dejarla a un lado, a la esfera de la producción y el aumento de la productividad, como eje central, "porque si los rendimientos por hectárea se duplican, la comercialización vendrá sola". 45/

La duplicación de la productividad no es una fantasía sino el resultado tangible de un paquete tecnológico disponible que ya ha sido aplicado con éxito en aproximadamente 12,000 hectáreas. Este paquete, con el cual se ha logrado elevar los rendimientos de 5/6 toneladas por hectárea a alrededor de 10 toneladas, consiste en:

- a) Análisis químico del suelo, como primer paso, para elaborar un diagnóstico de aplicación de insumos y determinar niveles de acidez, aplicando cales minerales para reducirla (un exceso de acidez impide la asimilación de los fertilizantes e implica desperdicios financieros y ecológicos);
- b) Seleccionar, basándose en el análisis anterior, la combinación óptima de fertilizantes (fertilización balanceada);
- c) Utilizar sembradoras de precisión y nivelar los terrenos a fin de aprovechar el 100% del suelo;
- d) Control biológico de plagas, y
- e) Labranza mínima.

Es muy interesante el esquema utilizado para vincular a diversas instituciones y empresas en el financiamiento de este paquete y la comercialización del maíz. El crédito proviene de un banco privado (BITAL); las garantías bancarias las ofrecen MASECA (10%), las empresas proveedoras de insumos aplicados (10%), los ingresos del PROCAMPO (10%) y el FIRA (70%). La producción de maíz tiene una salida asegurada porque existe un convenio previo firmado entre COMAGRO y MASECA, en el cual se especifican cantidades y otras condiciones. Son evidentes las ventajas que representa este esquema institucional para los productores: buena asistencia técnica, crédito y comercialización asegurada.

Los planes de la COMAGRO son extender la cobertura de este programa a 30,000 hectáreas, lo que daría un monto de cosechas equivalente a 300,000 toneladas, cantidad que se pactaría con MASECA, a cambio de ser cliente único en Jalisco de esta empresa harinera y compartir los ahorros que este tipo de comercialización implica. 46/

45/ Expresión de Antonio Hernández, dirigente de la COMAGRO, en una entrevista.

46/ Este esquema es similar al llamado Club del Maíz. Para MASECA, empresa compradora, es un programa de abasto de materia prima para sus plantas harineras, que implica el establecimiento de relaciones comerciales con productores, bancos, empresas proveedoras de insumos y, sobre todo, con organizaciones de productores, fundaciones y asociaciones civiles, entre ellas la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, que desempeñan un papel importante de organización e intermediación entre productores rurales individuales y MASECA.

El caso de Agroferretera de la Ciénaga, S. A. de C. V., empresa filial y socio de la COMAGRO, brinda la oportunidad de completar el análisis de este esquema institucional. Es una sociedad anónima constituida por 8 socios, profesionistas de la rama agropecuaria, que se transformó de una empresa de distribución de agroquímicos a una empresa de servicios integrales. Es la cabeza de un grupo de sociedades de producción rural localizadas en La Barca, Jalisco, que agrupan aproximadamente a 800 ejidatarios, que cultivan entre 6,000 y 7,000 hectáreas. ^{47/} Su objetivo principal es brindar asistencia técnica y proveer servicios a sus clientes, para elevar sus ingresos y nivel de vida. Su principio es "que el productor gane para que ganen todos los demás".

Para alcanzar estos objetivos, cuentan con un cuerpo de 20 técnicos que dan asistencia directa a los agricultores, un químico y un laboratorio de análisis de suelos. Mantienen un acuerdo con FIRA/BITAL para canalizar financiamiento a sus socios (en esta calidad son una parafinanciera) y otro con la transnacional Ciba-Geigy que les permite otorgar agroquímicos a crédito. El paquete tecnológico es transferido a los agricultores a crédito y sin garantías. Se cobran tasas de interés equivalentes a las del FIRA, más una pequeña comisión para pagar costos de administración. El pago se efectúa en grano, al final de la cosecha. En realidad, el costo del nuevo paquete, que implica de 25 a 30% más del paquete tradicional, se paga fácilmente con los incrementos de productividad que genera. Los mejores agricultores están sacando 13 toneladas por hectárea. Proporcionan capacitación técnica a los productores, información sobre la política de la empresa, divulgan innovaciones y organizan concursos de productividad.

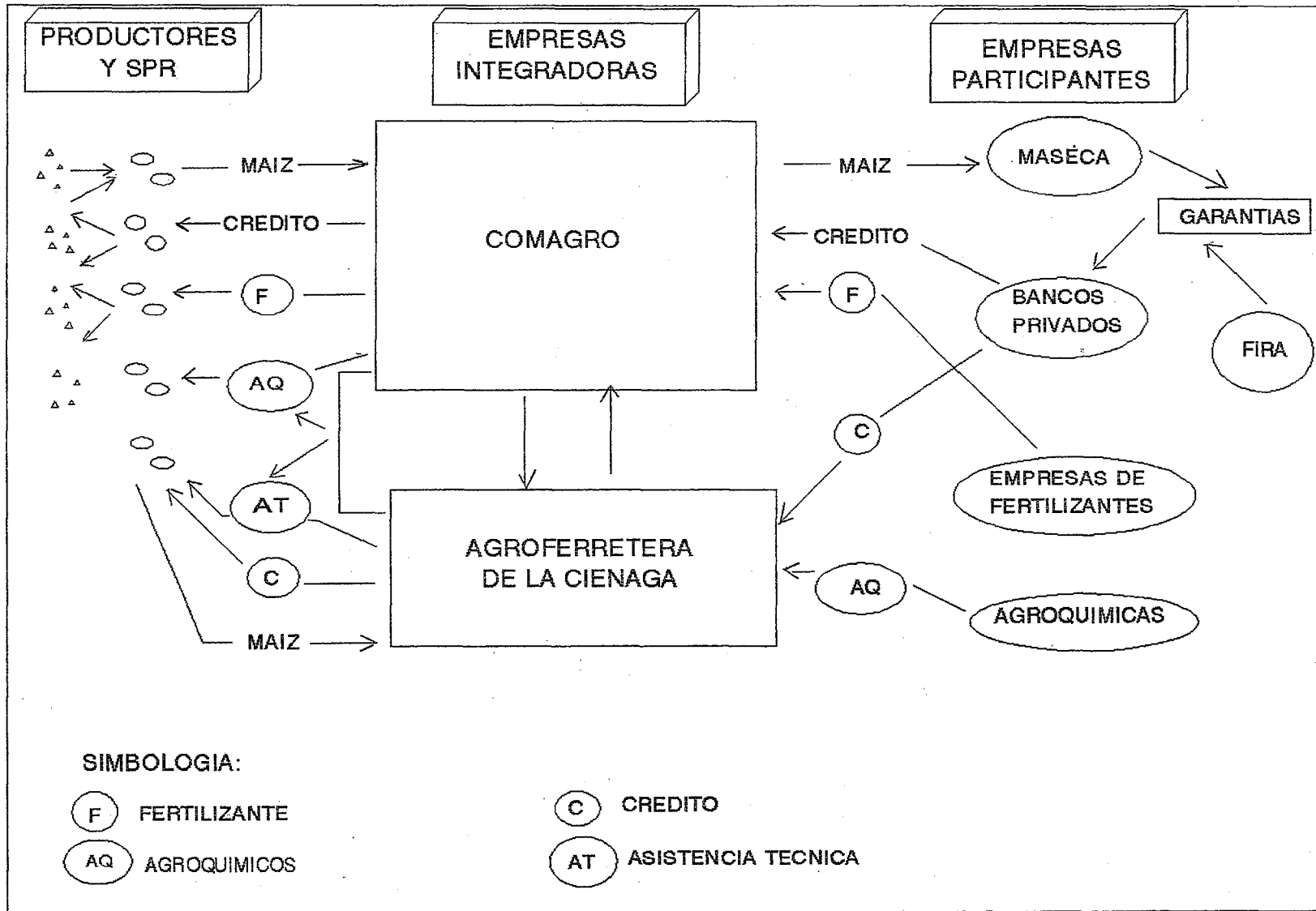
La comercialización del maíz se hace por conducto de la COMAGRO, encargada de pactar con MASECA. A su vez, Agroferretera es responsable del departamento de asistencia técnica de la COMAGRO y del programa de compraventa de agroquímicos. El diagrama adjunto aporta una visión general de este esquema.

Se pasa a continuación a resumir las ventajas y también las limitaciones de este esquema institucional. En primer lugar, debe señalarse que es un arreglo basado casi enteramente en organizaciones y empresas no públicas y que, a diferencia del tradicional, de tipo burocrático, no representa mayores gastos y subsidios públicos. Con la excepción de FIRA, que proporciona crédito no subsidiado y otorga garantías, el resto de las actividades y recursos está a cargo de organizaciones del sector social y empresas privadas. Esto contrasta con el elevado monto de recursos financieros que insumía el esquema burocrático.

El esquema ha demostrado eficacia, basándose en la vinculación de diversos actores sociales y privados para alcanzar un objetivo —la elevación sustancial de la productividad y del ingreso de los productores de maíz—, algo que el esquema público sólo pudo lograr parcialmente, pese a los esfuerzos realizados y los cuantiosos recursos utilizados. Usa los recursos naturales, financieros y humanos de manera mucho más eficiente. Es cierto que se aplica en las mejores tierras de temporal del país y que los ejidatarios de estas regiones tienen más de cuatro hectáreas en promedio, por lo que es poco factible su reproducción en otras regiones de mal temporal y minifundismo. Aun así, podría ensayarse en regiones de buen temporal del Bajío, Chiapas o Veracruz.

^{47/} Información amablemente proporcionada por los dirigentes de Agroferretera.

FLUJOS DE RELACIONES EN EL ESQUEMA INSTITUCIONAL
COMAGRO - AGROFERRETERA DE LA CIENAGA, A.C.



Desde el punto de vista organizativo, presenta una flexibilidad que permite la participación de organizaciones de productores con distintos grados de desarrollo y participación en los programas de trabajo: unos pueden tomar un paquete completo o bien desempeñarse sólo en el programa de comercialización. Asimismo, la COMAGRO o Agroferretera no intervienen en la vida interna de sus socios, los que conservan su independencia en el manejo de sus asuntos internos. Estas empresas sólo proveen servicios y crean mecanismos para que concurren otras instituciones de manera eficiente en esta tarea. También pueden participar organizaciones con distintas figuras asociativas: sociedades anónimas, sociedades de producción rural, uniones de ejidos, bancos de fomento, etc.

Las desventajas de este esquema radican en la centralización de la información, los contactos comerciales y el *know how* empresarial en la empresa integradora, de tal forma que, en ausencia de una política efectiva de capacitación de las organizaciones socios y de los productores directos, éstos pueden convertirse en simples receptores de crédito o de un paquete tecnológico y quedar con las manos vacías si la empresa integradora desaparece. No obstante, habría que considerar la necesidad de establecer una división técnica del trabajo, en virtud del alto grado de sofisticación y complejidad del mundo actual. Las organizaciones de productores no pueden hacerlo todo. Este es precisamente la tarea de los esquemas institucionales: establecer relaciones y vínculos entre actores.

Finalmente, dado que se trata de un arreglo flexible en el que participan organizaciones muy heterogéneas, con diferentes capacidades de innovación técnica y acumulación de capital, no podría combatir eficazmente el problema de la desigualdad social; podría incluso incrementarla.

La mejor forma de evaluar una empresa integradora o cualquier organización-red o coordinadora es analizando su capacidad de impulsar a sus organizaciones socios, proveerlas de buenos servicios y de fomentar el desarrollo rural regional o local. Con este propósito se realizó una entrevista con los dirigentes de la Unión de Ejidos de la exlaguna de Magdalena, organización que participó en la fundación de la COMAGRO. Se trata de una unión de ejidos que se desarrolló, como muchas otras, al amparo de las instituciones y políticas gubernamentales, y con las limitaciones de esta modalidad de fomentar el desarrollo rural. El cambio del modelo económico y la apertura comercial la han puesto en crisis y la Unión se encuentra en un difícil proceso de readecuación a las nuevas realidades. La evaluación que hacen de la COMAGRO es positiva, en términos generales. Reconocen que en el actual contexto de desaparición de instituciones y de falta de créditos, asistencia técnica y mercados, los servicios de la COMAGRO ya han llenado un vacío. Están convencidos de que la línea de la reconversión productiva, impulsada por esta empresa, es la correcta.

Los dirigentes entrevistados son críticos de la política sectorial gubernamental pero en un sentido más moderno, ya que han dejado de presionar por precios de garantía y se refieren a medidas de apoyo que no violen el TLCAN ni las reglas del mercado. Sin embargo, sienten que el gobierno no ha defendido a los pequeños productores en la aplicación de la política arancelaria y comercial. "Deberían cerrar el mercado a las importaciones de maíz hasta que salgan las cosechas nacionales. Ha prevalecido el interés de los grandes industriales." Este es, sin duda, uno de los dilemas de la política sectorial.

También apuntaron algunas de las deficiencias de la COMAGRO: falta de información oportuna sobre el manejo de los créditos y las tasas de interés, que han implicado dificultades para la unión en cuanto a instancia administradora del financiamiento a los grupos solidarios socios;

precios de fertilizantes y agroquímicos que a veces son más altos que los ofrecidos por comercios privados; excesiva plantilla laboral de la COMAGRO y conveniencia de alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Por último, debe tomarse en cuenta que la aplicación y los resultados de este nuevo esquema institucional, orientados a la reconversión productiva, requieren cierto tiempo de maduración. Mientras tanto, la difícil situación de los productores y sus familias se expresa en una creciente renta y venta de parcelas ejidales, y en un aumento de la emigración y de los ingresos extraparcenarios en el presupuesto familiar.

4. El caso de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO)

La CEPCO es hoy la organización de pequeños cafecultores más importante de Oaxaca. Agrupa a 23,000 productores, de acuerdo con sus registros, de las diferentes regiones donde se cultiva el café en el estado. Acopia, beneficia y vende en los mercados externo e interno aproximadamente el 10% de la producción estatal de café. Representa el significativo caso de una organización que ha logrado avanzar en la apropiación integral del proceso productivo y que ha tenido éxitos en el terreno de la exportación de café, sustituyendo eficientemente al organismo estatal INMECAFE en las tareas reguladoras que antes de su desaparición le competían.

Más importante aún es el hecho de que la mayoría de sus miembros son pequeñísimos productores de café (dos hectáreas en promedio), muchos de ellos con problemas de indefinición en la tenencia de sus tierras, carentes de títulos legales de garantías para la obtención de créditos y con una productividad menor al promedio nacional (5 quintales por hectárea). Trabajan en las principales zonas indígenas de Oaxaca, que se caracterizan por su aislamiento, pobreza y falta de servicios sociales. 48/

La CEPCO es resultado directo de la crisis y del cambio institucional operado en el país. Antes de 1989, año de su nacimiento, los productores indígenas de café de Oaxaca eran simples recolectores de café, y en algunos casos beneficiadores directos de café pergamino que vendían al INMECAFE y se agrupaban en las Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC), organizaciones formadas por aquella institución para cumplir con sus funciones de regulación de la producción y el mercado del café. Hoy día la CEPCO ha logrado ocupar exitosamente los espacios que el INMECAFE dejó vacantes después de su desmantelamiento, como parte del proceso de reestructuración de las empresas públicas en México. Si este proceso no se hubiese dado, seguramente las organizaciones que hoy constituyen la CEPCO serían pequeñas organizaciones dispersas que se coligarían coyunturalmente con el propósito de presionar y arrancarle a esta institución mejores precios y condiciones de compra, tal y como solían hacerlo en el pasado.

Para comprender el significado y la importancia de este tránsito, conviene recordar el tremendo peso que tenía el INMECAFE en las zonas cafetaleras, en particular donde prevalecían los

48/ Proviene de las siguientes regiones indígenas de las sierras oriental y occidental: mixteca, mazateca, mixe, chatina, de la costa, Pochutla, Miahuatlán, Istmo, Choapan, entre otras.

pequeños productores: daba créditos en forma de adelantos de cosechas, asistencia técnica, capacitación; investigaba y fomentaba la aplicación de paquetes tecnológicos; organizaba a los productores; gestionaba servicios; acopiaba, en algunos casos beneficiaba; comercializaba y exportaba; en suma, controlaba centralmente todo el proceso productivo y el complejo agroindustrial del café. En las zonas más aisladas sustituyó la función que por largos años ejercieron los acaparadores y caciques locales a través, entre otros, del financiamiento a tasas usureras. 49/

Se trataba de un esquema institucional paternalista y centralista, en el cual todas las políticas y todos los hilos se controlaban desde la cúpula y bajaban hasta las oficinas estatales y regionales. Los pequeños productores eran receptores de créditos y servicios, simples recolectores y acopiadores de café. Este esquema excluía la capacitación verdadera, aquella que conduce a la formación de conocimientos, habilidades y a la participación creciente de los productores en el proceso productivo.

En el ocaso de este aparato burocrático tuvieron un gran peso el agotamiento del modelo estatal, la crisis financiera y la adopción de políticas liberalizadoras. En 1989 una comisión gubernamental realizó una evaluación del instituto, según la cual éste era ineficiente, estaba sobredimensionado, tenía poco control interno y se encontraba quebrado financieramente, por lo que recomendaba su reestructuración. Poco tiempo después, el gobierno federal anunció su propuesta de desincorporarlo y transferir su infraestructura (el 12% de la capacidad instalada de la cafecultura nacional) al capital privado y a los pequeños productores. Esto último implicaba un proceso relativamente largo, debido a la fragilidad y poco desarrollo de las organizaciones de los pequeños cafecultores. Sin embargo, por decisión presidencial la desincorporación y la transferencia se hicieron en un lapso tan corto que dejaron fuera a la mayoría de estos productores. 50/

La desaparición del INMECAFE, la liberalización del mercado y la crisis provocada por el desplome de los precios internacionales del café constituyeron el marco global del surgimiento de la CEPCO y de otras organizaciones de cafecultores en el país. Era un contexto desfavorable para los pequeños productores, quienes salían de este esquema mal pertrechados y sin organizaciones consolidadas para enfrentar el reto de la apertura comercial. Desconocían los mecanismos de acopio y comercialización de café y carecían de fuentes de crédito. Era el marco ideal para que los acaparadores y comerciantes locales hubiesen sustituido a INMECAFE y restablecido los nexos comerciales que les permitieron controlar, como en épocas pasadas, la producción de los pequeños cafecultores.

Pese a todo, los hechos ocurrieron de otra manera. Dos años después de su nacimiento en 1989, la CEPCO era una organización regional que se las había arreglado para obtener recursos financieros para acopiar y comercializar en buenos términos el café de sus integrantes. Desde entonces y en un proceso continuo de crecimiento, aunque no sin dificultades, la CEPCO ha logrado construir hasta ahora (1997) los siguientes órganos y programas:

49/ Véase, Margarita Flores y A. León, "La política del INMECAFE y la Sierra Mazateca (1973-1976)", *Comercio Exterior*, México, julio de 1979.

50/ Mayor información sobre la desincorporación del INMECAFE se halla en L. Hernández, "Cafetaleros: del adelgazamiento estatal a la guerra del mercado", en J. Moguel, *et al.*, *op. cit.*

- a) Una comercializadora de café que vende este grano en el mercado interno y externo (Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca, S. A. de C.V., CAEO);
- b) Instrumentos financieros propios (un fondo común llamado la Bolsota, una Unión de Crédito, entre otros);
- c) Dos beneficios secos de café con capacidad de procesar el doble de lo que acopia la organización;
- d) Un programa exitoso de café orgánico para exportación;
- e) Programas de pequeños proyectos productivos dirigidos por mujeres, de abasto, educación, nutrición y salud;
- f) Un centro de capacitación llamado la Universidad del Café, y
- g) Dos expendios de café en la ciudad de Oaxaca.

En el exitoso proceso de la CEPCO se conjugaron diversos factores, tanto externos como internos, que condujeron a este resultado. En primer lugar, condiciones y eventos políticos externos posibilitaron el nacimiento sano de la organización. Un gobierno estatal favorable al fortalecimiento de las organizaciones de productores, aunque bajo la égida oficial, y el diálogo con ellas, creó un contexto en términos generales positivo. Las difíciles condiciones de la cafecultura habían convertido el problema de la falta de organización de los productores en algo crucial. Por ello, el llamado gubernamental a constituir una organización estatal de cafecultores fue bien recibido, aunque muchas organizaciones cuestionaron que la Confederación Nacional Campesina tuviese la dirección del proceso.

El gobierno estatal había anunciado un proyecto de Ley de Fomento y Desarrollo Integral de la Cafecultura, que creaba el Consejo Estatal del Café con el propósito de ordenar esta actividad bajo la conducción oficial. En una reunión convocada por el gobierno para discutir el proyecto, algunas organizaciones señalaron que los pequeños productores estaban excluidos del Consejo Estatal del Café y que éste tenía una clara tendencia a favorecer a los productores privados medianos y grandes, además de que el Consejo pretendía ejercer de manera exclusiva el control de la cuotas de exportación. Estas críticas tuvieron eco en los productores marginados pertenecientes a las UEPC.

Después de varias reuniones y foros, diversas organizaciones elaboraron una propuesta alternativa de ley y lanzaron la idea de formar una organización que agrupase a los productores interesados en cambiar no sólo la ley sino también las adversas condiciones en las que trabajaban. Este fue el origen de la CEPCO. El contexto de su consolidación estuvo marcado por la crisis de

los precios y la desincorporación del INMECAFE, hechos que representaban un gran reto para los cafecultores. 51/

La tarea de formar una organización tan grande y con miembros tan heterogéneos, integrada por productores indígenas con diferentes lenguas, religiones, filiaciones políticas y culturas, no era nada fácil. Por ello, debe resaltarse la visión de los dirigentes locales de cimentar la organización regional sobre los principios de pluralidad política, democracia y respeto a toda religión, cultura y forma de organización local. Este planteamiento político aglutinador, basado en el respeto y la tolerancia, dio cabida a diferentes tipos de organizaciones, con distintas filiaciones políticas a partidos y centrales campesinas y con grados diversos de avance productivo.

La existencia de la comunidad indígena con su fuerza aglutinadora en el nivel local, desempeñó también un papel positivo. Los cafetaleros indígenas se agrupaban para fines productivos en las UEPC, una suerte de extensión del INMECAFE en el tejido organizativo campesino. Al desaparecer éste, las UEPC quedaron aparentemente como cascarones vacíos. Sin embargo, las UEPC contenían una experiencia y una semilla organizativa que fructificaría. Así, comenzaron a formarse uniones de UEPC en las diversas regiones cafetaleras de Oaxaca. La cohesión social que emana de las prácticas comunitarias fue un factor que explica, al menos en parte, esta reconstitución de la organización para la producción. Con el tiempo, estas uniones se transformaron en figuras asociativas legalmente reconocidas (Sociedades de Producción Rural, Cooperativas, Asociaciones Agrícolas Locales, Uniones de Productores, entre otras), lo cual les dio legitimidad para realizar actividades productivas y mercantiles.

La CEPCO es una organización de tercer nivel que agrupa a organizaciones de segundo nivel, en las que concurren cafecultores individuales de las distintas regiones. Su fortaleza le viene de la vitalidad de esas organizaciones de base, así como de su capacidad de generar respuestas productivas a los cambios económicos exógenos y de dar asesoría a sus socios y representados. 52/

Otro factor positivo es la estructura organizativa, que permite la participación y la comunicación horizontal de los miembros, vital en un organismo que agrupa a productores de distintas regiones. La máxima autoridad es el Congreso que se reúne cada dos años para elegir a los miembros de la Junta Directiva, cuya responsabilidad es dirigir y administrar la empresa social y ejecutar las directrices trazadas por el Congreso y por la Asamblea Mensual de Representantes. En este último órgano, integrado por representantes de todas las organizaciones locales, se discuten los asuntos relacionados con la gestión de la empresa, los diferentes programas, la distribución de beneficios y los lineamientos sobre el futuro de la organización. Se trata de un órgano atípico para

51/ Mayores detalles sobre la coyuntura política que dio origen a la CEPCO pueden hallarse en Josefina Aranda, "Camino andado, retos y propuestas: la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca", *Cuadernos del Sur*, y en J. Moguel y J. Aranda, *Los nuevos caminos en la construcción de la autonomía: la experiencia de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca*, *op. cit.*

52/ Lamentablemente, este estudio no contó con los recursos ni el tiempo necesarios para realizar visitas de campo a las organizaciones de base, con el propósito de evaluar las fuentes y el grado de esa vitalidad, así como la utilidad real que les representa su pertenencia a la CEPCO.

una empresa mercantil, pero que en este caso facilita el flujo de información, la participación en la evaluación y la toma de decisiones, y la transparencia en el manejo de los recursos. Lo concurrido de sus sesiones es un indicador de la legitimidad que ha adquirido entre los miembros.

La consolidación de esta Asamblea responde a las características locales, como la dispersión territorial y la existencia de una cultura participativa dentro de las comunidades indígenas, que se expresa en la propia Asamblea. En este sentido, se trata de una innovación institucional que habría que analizar más a fondo. Sacada de su contexto, tal vez no sea reproducible.

El hecho de que la CEPCO pudiera desde un inicio colocar la cosecha de sus miembros a precios superiores a los pagados por los comerciantes locales y el INMECAFE, le confirió a esta organización un prestigio entre los productores y la fortaleció. Este éxito comercial inicial estuvo acompañado de otros en el terreno del financiamiento. Ante la falta de capital necesario para el acopio y la comercialización de café, la CEPCO decidió formar una bolsa con recursos propios de las organizaciones miembros, provenientes de diversas fuentes (créditos bancarios o de Solidaridad), con el propósito de compartir el dinero, aplicándolo a programas calendarizados de compra, de acuerdo con los tiempos de cosecha de las diferentes regiones. Este instrumento financiero fue bautizado como la "bolsota" y ha resuelto, gracias al empleo de sus propios medios, el problema que representaba para la organización la escasez de capital. Cuando este problema era crítico, la CEPCO solicitaba y obtenía de sus miembros la entrega de sus cosechas en consignación. La confianza que este procedimiento implica se vincula con la existencia de relaciones horizontales, no jerárquicas, entre sus miembros. 53/

Se debe reconocer la capacidad de la dirigencia para ir dando salidas al problema del financiamiento a través de diferentes instrumentos. Además de la bolsota, se formó el "banquito", con un préstamo de 50,000 dólares de la fundación *Global Exchange*, complementada después con una aportación de FONAES. Este fondo ha servido para financiar pequeños proyectos productivos —entre ellos, los de las mujeres—, y principalmente se han otorgado préstamos personales a los miembros que necesitan dinero para enfrentar emergencias. Esto último ha evitado que estas personas caigan en manos de agiotistas o comerciantes o que malbaraten sus propiedades. La recuperación en el período 1994-1996 ha sido del 88%, rango que se espera superar en 1997.

Además, en 1995 se fundó la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca, S. A. de C. V. y un fideicomiso de ahorro y préstamo, asociado a la unión de crédito (FIDUCEPCO), que capta el ahorro individual de los miembros —se requiere de una aportación mínima de 1,000 pesos para ser socio— y negocia con un banco privado (fiduciario) las mejores tasas del mercado para los ahorradores, quienes además gozan de disponibilidad inmediata de sus recursos.

La salud financiera de estos instrumentos —las carteras vencidas son mínimas en comparación con las de los bancos privados y de fomento— obedece básicamente al éxito experimentado en la comercialización de café, facilitado por la ocupación de atractivos nichos de mercado como el café

53/ Josefina Aranda, *op. cit.*

orgánico, el café gourmet y el de "mercado justo". ^{54/} Se ha logrado acreditar frente a organismos internacionales certificadores —como Naturland-Verband (Alemania) y OCIA-International (EUA)— a 948 productores de café orgánico que cultivan 3,057 ha. El volumen exportado durante 1996 se calcula en 18,000 quintales. Si se toma en cuenta lo estricto de los métodos orgánicos empleados y de las inspecciones, se puede afirmar que las organizaciones regionales de la CEPSCO han logrado implantar un buen control social del territorio que manejan. Un indicador del éxito comercial son las utilidades de la CAEO, que ascendieron a 900,000 pesos en 1996 (alrededor de 120,000 dólares).

La presencia de asesores externos eficaces y la capacidad de la organización para obtener recursos financieros internos y del extranjero, en condiciones blandas o en forma de donaciones, ha desempeñado un papel importante. Ambos factores se retroalimentan. Los asesores conocen los procedimientos de las instituciones financieras y fundaciones extranjeras y proveen a la organización contactos y formas prácticas de acceder a esos recursos o servicios. Algo similar sucede en el caso de las empresas certificadoras internacionales.

Es pertinente hacer algunas referencias al esquema organizativo de la CEPSCO, en particular a la forma como, hasta el momento, se ha logrado aminorar la usual tensión entre los fines de la empresa social y los de los productores, las contradicciones entre la acumulación social y la distribución de los beneficios. En primer término, no ha existido un uso clientelar de la empresa social por parte de los dirigentes campesinos, como ha sido usual en otras organizaciones. Parece existir una clara delimitación y una sana separación entre la empresa social —cuya función principal es ejecutar eficientemente las tareas gerenciales que le competen, sobre todo en los terrenos de la comercialización y el financiamiento— y las organizaciones regionales y locales de cafecultores. La primera brinda con eficacia los servicios técnicos y financieros que requieren esas organizaciones, y éstas valúan positivamente dichos servicios, y respetan y apoyan a la empresa social.

Este respeto y apoyo de la empresa social proviene de una comprensión de los productores sobre la lógica y necesidades de dicha empresa, así como de la importancia de los servicios que presta. También tiene relevancia el manejo transparente de los recursos comunes merced a la discusión dentro de ese órgano tan particular que es la Asamblea Mensual de Representantes, en la que parece existir una información común y un control colectivo de recursos.

Finalmente, según los asesores externos de la CEPSCO, la confianza en las propias iniciativas y capacidades de ir resolviendo los problemas, generada desde un principio del proceso, ha desempeñado un papel de primordial importancia, así como la experiencia y competencia de sus dirigentes locales. ^{55/}

^{54/} El café orgánico es certificado por asociaciones internacionales que garantizan que el café haya sido producido sin el uso de productos químicos y también que la producción de café beneficie a cafecultores pobres y que, por tanto, implique una distribución equitativa del ingreso generado (café de "mercado justo").

^{55/} Esta confianza en las fuerzas propias es un elemento central de eso que A. Hirschman ha definido como la "energía social" y que ha sido tan importante en los períodos de auge de las organizaciones sociales.

La CEPCO forma parte de esa generación de organizaciones en forma de red, surgidas a fines de los ochenta. Sobre este tipo de organizaciones un dirigente campesino ha escrito que "las redes constituyen sólo un espacio por donde circulan un sinnúmero de organizaciones en busca de alternativas", pero que la "mera gestión conjunta de problemas comunes (cosa que hacen las redes) no genera organización permanente..., en vista de que muchas organizaciones se retiran una vez que han logrado solución a sus problemas". ^{56/} En el caso estudiado, probablemente atípico en México, esto no parece haber sido así. Se ha creado una organicidad propia de una entidad permanente. A manera de hipótesis, se podría atribuir este fenómeno a la confluencia de los factores mencionados: un esquema organizativo que permite la participación horizontal, la transparencia en el manejo de recursos y la claridad de división de funciones entre empresa social y organizaciones de base, así como el reconocimiento de la eficacia de los servicios prestados por la CEPCO.

En síntesis, el papel fundamental de la CEPCO radica en su contribución para regular el precio del café en favor de los pequeños productores. En su eventual ausencia, las condiciones de venta estarían determinadas entonces por comerciantes y acaparadores locales de corte tradicional, y serían mucho menos favorables. Ha permitido que sus organizaciones miembros avancen, partiendo de cero, en la apropiación de su proceso productivo, en particular en el terreno de la exportación de café. En consecuencia, el nivel de ingreso de los cafecultores ha subido significativamente. De acuerdo con los asesores, el ingreso promedio anual en un año de buenos precios equivale a 1.5 salarios mínimos en términos anuales, mientras que en años anteriores a la fundación de la organización este ingreso oscilaba en 0.5 salarios mínimos.

Asimismo, especial mención merecen los proyectos sociales orientados a elevar la calidad de la vida en las familias y localidades, los cuales son similares a los de otras organizaciones en cuanto a su concepción y resultados positivos. Giran en torno a la organización de las mujeres y comprenden la gestión de molinos de nixtamal, granjas, programas de salud, nutrición infantil y alfabetización.

La principal deficiencia de la CEPCO sería, sin duda, el no haber tocado ampliamente el problema de la producción y del atraso tecnológico. Los cafetales son viejos, están poco cuidados y la productividad es baja en términos nacionales e internacionales. El problema de la sustentabilidad de la base de los recursos naturales tampoco ha sido abordado de manera sistemática. Su estrategia ha consistido en concentrarse en los problemas de la comercialización y el financiamiento. Los resultados de corto plazo están a la vista; sin embargo, el futuro podría verse comprometido si la producción permanece estancada y no se ponen en marcha programas de reconversión tecnológica y productiva.

La historia de las organizaciones campesinas y de productores rurales en México indica que, con diferencias en el período de tiempo, después de una etapa de desarrollo, que casi nunca es lineal, entran en crisis y mueren, pero muchas veces, de sus cenizas fértiles surgen nuevas organizaciones. Su duración y logros dependen de la capacidad de cada organización de enfrentar con imaginación

^{56/} Véase Arturo García, "Proceso de construcción del movimiento campesino en México: la experiencia de la CNOC", en *Cafetaleros. La construcción de la autonomía*. Varios autores, Cuadernos de desarrollo de base, CNOC, México, 1991, pág. 11.

y fuerza los retos que se le plantean a lo largo de su vida y de adaptarse a los cambios externos. Los desafíos de la CEPCO son varios: consolidar su esquema organizativo, capacitar a los miembros de las organizaciones locales, asegurar el flujo adecuado y oportuno de la información hacia éstas, formar cuadros que aseguren la continuidad de la organización y, fundamentalmente, enfrentar los obstáculos que plantea la gran heterogeneidad de sus socios en cuanto a desarrollo productivo, organizativo, de recursos humanos y experiencia.

El problema surge en la medida en que la gestión comercial y financiera requiere de una centralización a través de aparatos económicos, que no puede ser acometida con mecanismos de participación horizontal. Esta centralización se justifica cuando el nivel de desarrollo y la experiencia de las agrupaciones socios son reducidas, pero podría convertirse en un obstáculo para el desarrollo de organizaciones más avanzadas y con capacidad de gestión, que podrían terminar abandonando la organización-red para forjar su propia experiencia. Este es uno de los grandes retos que enfrentará la CEPCO. Con todo, aun si sufriera en el futuro posibles desprendimientos, tendría un papel importante que desempeñar ayudando y asesorando a las organizaciones de pequeños cafecultores con menos experiencia.

5. El caso de la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca (UZACHI)

Los esquemas institucionales son determinantes del buen o del mal uso que se haga de los recursos naturales. La eficiencia ecológica y social del manejo de los bosques depende de los estímulos que tengan los agentes económicos para emplear o no métodos sustentables de explotación. Estos agentes pueden ser compañías madereras privadas, nacionales o extranjeras, empresas paraestatales o comunidades propietarias de los bosques. Los agentes en sí mismos tienen inclinaciones diferentes en cuanto al cuidado del recurso natural. Lógicamente, las comunidades propietarias están mucho más interesadas en dicho cuidado que compañías privadas, cuya finalidad principal es la ganancia. Esto no significa que estas compañías no puedan necesariamente darle un uso sustentable al bosque, sino que esto depende de los arreglos institucionales vigentes, de los cuales se derivan las restricciones, estímulos, derechos y obligaciones de quienes realizan esta explotación. Forman parte de estos arreglos la legislación forestal vigente, las organizaciones de productores reconocidas, los términos en que se hagan las concesiones forestales y la propia política sectorial que define recursos de inversión, subsidios, estímulos y, además, los agentes que serán beneficiados con ellos.

El caso de las comunidades zapotecas y chinantecas de la Sierra Norte de Oaxaca es interesante porque revela lo irracional que han sido, y pueden seguir siendo, desde el punto de vista ecológico, los sistemas de concesiones forestales en los que no se especifican claramente los mecanismos que aseguren la conservación de los recursos naturales, el bosque y la biodiversidad. Muestra también la relevancia de las comunidades indígenas en la explotación sustentable de sus recursos naturales.

Las leyes agrarias mexicanas han reconocido desde hace décadas los derechos de las comunidades indígenas sobre sus tierras y bosques. Se calcula que más del 70% de los recursos forestales del país están actualmente en poder de comunidades y ejidos. Sin embargo, a partir de los años cincuenta y hasta mediados de los setenta se concesionó la explotación de los bosques en exclusividad a agentes externos a las comunidades, en su mayor parte empresas forestales privadas

y paraestatales. Las comunidades fueron despojadas, así sea temporalmente, del derecho de explotar sus recursos, y convertidas en rentistas (cobraban un exiguo derecho de monte a los concesionarios).

Así, se otorgó en 1958 a la Fábrica de Papel Tuxtepec, S. A. de C. V., empresa extranjera después transformada en empresa estatal, la explotación en exclusividad de los bosques de la Sierra de Juárez. El régimen de explotación estaba determinado por el Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM), que privilegiaba los intereses económicos de las unidades industriales concesionarias, en detrimento de la conservación de los recursos naturales. Debido a razones tecnológicas y de maximización de ganancias, se cortaban árboles de diámetro superior a los 40 cm, lo que ocasionó una fuerte presión sobre las poblaciones de pino de mayor talla. No existió ningún interés por parte de la industria ni de las autoridades de aplicar y seguir programas de reforestación. Prevalció una irresponsable política minera de extracción en el uso de los recursos. Los resultados de este método de manejo están a la vista: menguadas poblaciones del arbolado sobreviviente, especímenes delgados y mal conformados y, por ende, baja productividad en el manejo del bosque y descenso dramático de su valor económico. Un tipo de explotación absolutamente no sustentable. 57/

Era explicable el profundo malestar de las comunidades indígenas de la Sierra de Juárez con esta forma de explotación de sus propios bosques, contraria a la conservación de sus recursos. De este malestar surgió un amplio movimiento regional en pro de la recuperación de sus recursos naturales, que congregó a la gran mayoría de las comunidades de la sierra. 58/ La organización que guió la lucha entre 1979 y 1981 fue la Organización para la Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ). Fue un movimiento justo y exitoso que condujo a la recuperación de los bosques y a la no renovación de la concesión a la papelera Tuxtepec.

Después de la recuperación de los bosques, las comunidades se dieron a la tarea de aprovecharlos y de abrir caminos para sacar la madera. Con el excedente económico generado durante una década (1982-1992) fundaron aserraderos comunales y otras microempresas, como talleres de carpintería. Habían dado pasos importantes en la apropiación de su proceso productivo. Aun así, las comunidades terminaron por darse cuenta de que su manejo del bosque tampoco era sustentable. Una evaluación realizada por la ONG Estudios Rurales y Asesoría, A. C. (ERA), con el apoyo del World Wildlife Fund, mostró que estaban usando los mismos métodos que la papelera, que en dos tercios de los bosques manejados se tendía a destruir el arbolado de uso comercial y que de seguir por la misma ruta pronto el bosque perdería su valor económico.

57/ Véase F. Chapela y Y. Lara, "El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques", *Cuadernos para una Silvicultura Sostenible*, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, México, 1995.

58/ Las comunidades de la Sierra Juárez pudieron responder, pero hay casos en que esto no sucede así. Cuando los concesionarios degradan los bosques y éstos pierden una parte importante de su valor económico, las comunidades pierden el interés en mantener una masa arbolada de la cual obtienen pocos ingresos y fuentes de empleo. Entonces se instaura una dinámica individualista, la cual lleva a buscar el máximo aprovechamiento personal de los recursos comunales, aunque sea a costa de la pérdida total de éstos. En esto consiste la verdadera tragedia comunal. F. Chapela y Y. Lara, *op. cit.*, pág. 13.

Esto llevó a las comunidades que poco después formarían la UZACHI a definir una estrategia de control del proceso productivo, pero esta vez de manera sustentable, lo cual implicaba una reordenación total del manejo de los bosques. Ambas cosas requerían la formación de equipos técnicos comunales, asesoría técnica externa y la unión de las comunidades en torno a programas de manejo conjunto del bosque. Esta estrategia de largo plazo condujo a las comunidades zapotecas de La Trinidad, Santiago Xiacui, Capulalpam de Méndez y a la comunidad chinanteca de Santiago Comaltepec, a integrar en 1992 la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca, la UZACHI, y a establecer un convenio de colaboración con ERA, con la finalidad de recibir ayuda para formar su propio equipo técnico y elaborar su programa de manejo del bosque. 59/

El principal logro de la UZACHI ha sido concebir y poner en marcha un plan comunitario del manejo del bosque que ha sustituido al MMOM. Este último sólo puede aprovechar comercialmente los árboles de gran talla y su generalización conlleva grandes desperdicios, la rápida degradación del bosque y la pérdida de valor de los recursos forestales. Tómese a título ilustrativo el caso de la comunidad de La Trinidad, cuyas 805 hectáreas de territorio total se distribuyen de la manera siguiente: 77 ha de terrenos agropecuarios, 36 ha desmontadas, 327 ha de bosques degradados por la aplicación del MMOM, inutilizados comercialmente, y 365 ha de bosque en buen estado. Las empresas madereras de Oaxaca rechazan la explotación del bosque intervenido porque el diámetro de la mayoría de los árboles es inferior a 30 cm, y sólo están dispuestas a trabajar el bosque no degradado. Si esto último ocurriese, La Trinidad podría seguir aplicando el MMOM y vendiendo madera a las industrias de Oaxaca que usan aserraderos de banda, hasta el año 2015, fecha en la que se habrían agotado sus recursos explotables comercialmente mediante este sistema.

En cambio, La Trinidad, en lugar de liquidar sus bosques, decidió rehabilitar las 36 ha desmontadas y las 327 ha que los madereros consideran agotadas. Así, están reforestando las zonas desmontadas y realizando aclareos y cortas de saneamiento en las zonas degradadas, para hacer que el volumen de madera se concentre en los árboles más vigorosos y mejor formados, en un proceso paulatino. Esta comunidad ha instalado una moderna sierra horizontal, más pequeña y que puede aserrar rentablemente árboles de hasta 17 cm de diámetro, lo que hace posible obtener buenos ingresos y financiar la reforestación. Las ventajas de este plan comunitario del manejo del bosque, resumidas en el cuadro siguiente, son evidentes: se reforestan las zonas afectadas, aumenta la producción de madera en el mediano y largo plazo y, principalmente, la explotación del bosque se vuelve sustentable, con lo cual se asegura el patrimonio natural de las futuras generaciones de comuneros. 60/

59/ La UZACHI no es el único ejemplo de comunidades que se han organizado para realizar un manejo sustentable del bosque en la Sierra de Juárez. También están los casos de los Pueblos Mancomunados y de la comunidad de Ixtlán.

60/ Estos escenarios alternativos fueron elaborados por F. Chapela y Y. Lara, *op. cit.*, pág. 24.

ESCENARIOS DE LA COMUNIDAD LA TRINIDAD CON DIFERENTES ESQUEMAS
DE MANEJO DE SUS BOSQUES

	Método Mexicano de Ordenación	Plan comunitario del manejo del bosque
Tipo de bosque a aprovechar	Bosque antiguo no intervenido	Bosque secundario intervenido
Superficie agotada	327 hectáreas	0 hectáreas
Superficie comercial	365 hectáreas	492 hectáreas
Superficie a rehabilitar		Reforestar: 36 hectáreas Rehabilitar: 363 hectáreas
Producción anual esperada 94-2004	2,039 metros cúbicos	3,117 metros cúbicos
Superficie con bosques antiguos a dejar silvestre	0%	29%
Desarrollo de industria local	No	Aserradero, carpintería
Producción anual esperada 2005-15	< 2,000 metros cúbicos	> 3,000 metros cúbicos

Fuente: Elaborado por ERA, A. C.

La reordenación territorial forma la otra parte de este plan comunitario de manejo sustentable de sus recursos naturales. Cada comunidad ha realizado, con la colaboración de ERA, un inventario forestal y de los recursos naturales (suelo, agua, biodiversidad, fauna, etc), el cual sirve para reconocer los usos más racionales de cada zona del territorio. ^{61/} Se identifican así zonas de uso agropecuario intensivo, zonas donde conviene aplicar métodos silvopastoriles y recoger leña, áreas donde es recomendable proteger el suelo, zonas forestales para explotación de alta y baja intensidad, áreas protegidas para regenerar la productividad del bosque o para conservar recursos acuíferos, fauna silvestre o la riquísima biodiversidad de la región.

^{61/} La participación de ERA consistió en asesorar a la Dirección Técnica de la UZACHI en el diseño del inventario, así como en capacitar a los técnicos comunitarios. También organizó, en estrecha colaboración con la UZACHI, una serie de talleres de planeación comunitaria que dieron como resultado los planes de reordenamiento territorial de las 4 comunidades. Cabe agregar que las comunidades ya habían realizado previamente ejercicios de reordenación territorial para enfrentarse a proyectos gubernamentales de declarar zona protegida esta región, los cuales fueron un valioso antecedente.

Los responsables de llevar a la práctica estos planes de manejo y reordenación territorial son el equipo técnico de la UZACHI, compuesto por 3 ingenieros forestales y 3 técnicos medios, todos originarios de las comunidades, y los técnicos forestales comunitarios (uno por cada comunidad y responsables de las Unidades Comunales de Aprovechamiento Forestal), asesorados todos por ERA. Este equipo en la actualidad está poniendo en marcha el Sistema Local de Evaluación de la Sostenibilidad, que es un sistema de cuentas ambientales a escala microrregional, que permite estimar el valor del capital natural y la posible evolución de su valor comercial, simular el impacto de diversas opciones tecnológicas, planificar actividades, dar seguimiento y evaluar medidas y reconsiderar políticas.

Conviene ahora precisar el papel que desempeña la UZACHI. La Unión sólo da servicios técnicos y asesoría, pero no participa en el proceso productivo, que es responsabilidad de cada comunidad. Así, asesora en la elaboración de los planes de manejo, provee información y brinda capacitación, entre otras cosas en la ejecución de los planes de manejo, en particular en control de plagas e incendios, aplicación de tratamientos silvícolas, tratamientos de suelos y el establecimiento de áreas semilleras.

Asimismo, la UZACHI genera y administra proyectos de beneficio común para los comuneros. Entre éstos, los más importantes son:

a) Certificación internacional de madera producida en bosques ecológicamente bien manejados, otorgada por Smart Wood, empresa que garantiza que han sido aplicados las reglas del Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council). La madera así producida tiene acceso a un nicho de mercado de los países desarrollados y a mejores precios. Smart Wood realiza visitas periódicas para verificar que hayan sido aplicados planes sustentables de manejo forestal, que se respete la biodiversidad y los recursos acuíferos y que la explotación del bosque tenga un impacto social positivo. Todo esto exige un control estricto del territorio y la activa participación de las comunidades.

b) Programa de regeneración natural del bosque, con la colaboración de Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP), para evaluar la capacidad natural de reproducirse de las distintas especies vegetales existentes.

c) Participación en la Red de Gestión Ambiental, apoyada por la Fundación Rockefeller, por cuyo conducto se obtienen fondos para capacitación de personal en conservación de suelos, uso de especies forestales y enfoque participativo de desarrollo sustentable.

d) Convenio con una empresa farmacéutica, cuyo objetivo es el análisis de compuestos microbiológicos, dentro de la rica biodiversidad de la región, útiles en la elaboración de medicamentos.

Los beneficios sociales de la acción de la UZACHI son evidentes, según los comuneros entrevistados: ha aumentado el empleo local impulsado por la construcción de caminos de penetración, por actividades como troceo, acarreo, limpia de trozos, chapeo y reforestación. Además, operadores de grúas, choferes, cableros, carpinteros y operadores de otras actividades son de la misma comunidad. Esta ha desempeñado un papel importante en el mejoramiento de los

servicios sociales, gracias al excedente forestal, como salud, escuelas y recreación. El nivel de vida de las comunidades ha aumentado en plena crisis económica.

Entre los factores más significativos que han posibilitado los logros de la UZACHI figuran los siguientes:

a) El origen de la organización regional es importante para explicar su consolidación. La lucha exitosa contra la papelería unió a las comunidades entre sí y les dio confianza en sus propias fuerzas. El hecho de que muchos miembros de las comunidades hayan viajado fuera a adquirir conocimientos y experiencias, y regresado a ellas, formó un capital humano clave para la lucha social, y después para ir construyendo los proyectos productivos comunales. Este es el aspecto positivo de la emigración;

b) La existencia de comunidades vivas, fuente de cohesión social y formas participativas;

c) Un paulatino pero sólido proceso de apropiación de su proceso productivo que fue permitiendo poco a poco amasar un excedente económico, a partir de fuentes locales de acumulación. Primero se pasó de la venta de madera en pie de camino, a comercializarla cortada con motosierra. Más tarde se adquirieron aserraderos, se hicieron convenios con las compañías madereras (madera a cambio de caminos), se compraron camiones para transportar el producto y se crearon muchas carpinterías. La existencia de este excedente económico ayuda a explicar que el desarrollo de las comunidades se haya financiado casi con recursos propios y, en mínima parte, con transferencias estatales;

d) El esfuerzo de las comunidades por capacitar sus propios cuadros técnicos;

e) El hecho de que no sólo trataron de resolver los problemas inmediatos, sino que también aplicaron una estrategia de largo plazo;

f) El desarrollo de una conciencia ecológica y social: el impulso de preservar el bosque, o sea, el patrimonio común de las futuras generaciones de comuneros, y

g) El apoyo técnico de una ONG cuyo papel fue desatar procesos de cambio en un terreno fértil para ello. Los principales servicios aportados por ERA han sido la asesoría técnica, la capacitación, el facilitamiento de financiamientos y de relaciones e información para obtener la certificación internacional.

En conclusión, el hecho de que un esquema institucional fincado en la concesión forestal a empresas con comportamiento depredador fuera sustituido por otro basado tanto en el manejo comunal del bosque, con un enfoque decidido de sustentabilidad, como en la asesoría de una ONG que ha hecho contribuciones útiles, ha conducido a una situación en la que prevalecen los estímulos a la explotación sustentable de los bosques y el beneficio económico y social de las propias comunidades.

6. La búsqueda de la apropiación de la vida social en regiones pobres y marginadas a través de organizaciones multiactivas

Han surgido en los últimos años organizaciones que tratan de hacer frente a las difíciles condiciones de vida existentes desde hace mucho tiempo en regiones rurales pobres y marginadas, agravadas recientemente por la crisis económica nacional y el debilitamiento de programas de desarrollo rural. A diferencia de las grandes organizaciones de productores del norte del país, que buscaron apropiarse de su proceso productivo, generalmente circunscrito a uno o dos cultivos comerciales, y vincularse intensamente al mercado, estas organizaciones han optado por una estrategia de multiactividad que les vaya permitiendo, en un proceso paulatino, controlar y mejorar su vida social, incluyendo su actividad productiva. Este carácter multiactivo de las organizaciones campesinas corresponde al patrón tan diversificado de las actividades y fuentes de ingreso de las familias campesinas en estas regiones pobres: combinación de varios cultivos para el consumo y la venta, pequeñas agroindustrias, artesanías y trabajo fuera de la parcela en diversos mercados.

Estas organizaciones desarrollan una diversidad de proyectos, generalmente pequeños: a los productivos relacionados con la distribución de fertilizantes, la obtención de crédito o la comercialización, se agregan otros como el abasto, el ahorro familiar o la autosuficiencia alimentaria. A continuación se exponen los casos de dos organizaciones que han escogido este tipo de desarrollo rural horizontal, siguiendo dos esquemas institucionales diferentes, pero ambas en busca del desarrollo rural amplio y el bienestar de sus miembros.

a) Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi"

Uno de ellas es Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi", lo que en náhuatl significa "seguimos estando juntos". El área de acción de la Zanzekan, como es conocida localmente, comprende los municipios de Tixtla, Chilapa, Zitlala, sobre todo, pero también de Cuilapan, Quechultenango y Ahuacutzingo, todos en el estado de Guerrero. La principal actividad económica es la agricultura, particularmente el cultivo del maíz, cuya producción se dedica en su mayor parte al autoconsumo. La extensión promedio de las parcelas es de 2 hectáreas de temporal. Los rendimientos por hectárea son bajos: fluctúan entre 1.6 y 1.8 toneladas por hectárea. Por ende, la producción agrícola, complementada con otros cultivos secundarios, no alcanza para cubrir las necesidades económicas de las familias.

Otras fuentes de ingreso son la ganadería familiar, la artesanía de palma, cestería y barro, la producción casera de mezcal y, cada vez más, la emigración temporal en busca de empleos fuera de la parcela y la región. El porcentaje de analfabetismo es de 55%, mucho mayor que la media nacional; se padece una marginación geográfica alta y medios de transporte muy deficientes. El 80% de los habitantes es pobre.

La característica principal de la Zanzekan es que a lo largo de su historia ha ido tratando de enfrentar y resolver paulatinamente los principales problemas económicos y sociales de los habitantes de la región, atendiéndolos según su gravedad e importancia y en la forma en que se iban presentando. Se comenzó por el abasto de alimentos porque éste es un problema central de todas

las comunidades; se continuó con la distribución de fertilizantes y otros programas de apoyo productivo, hasta abarcar programas de artesanías, mujeres, vivienda y reforestación, entre otros.

En la actualidad, la Zanzekan tiene cuatro grandes áreas de trabajo, cada una de ellas coordinadas por sus respectivas Sociedades de Solidaridad Social (SSS). Estas son: abasto, apoyo a productores, caja de ahorro y proyectos de mujeres. Cada una de ellas desarrolla, a su vez, varios programas. Cada SSS es independiente en su gestión. La coordinación y dirección conjunta de la organización global Convergencia Regional Campesina Zanzekan Tinemi está a cargo de una Comisión Coordinadora, integrada por representantes de las SSS (véase el organigrama adjunto). A continuación se expone cada área y programa, tratando de seguir el orden cronológico en que fueron surgiendo y los problemas regionales a los que atendían.

i) Abasto alimentario. El abasto de alimentos fue el primer programa y el eje en torno al cual la organización regional nace y se consolida. Sus antecedentes se remontan a 1980, cuando se establece en la región el programa de abasto rural de DICONSA y se crean el Consejo Comunitario de Abasto (CCA) de Chilapa y los comités rurales, las organizaciones contraparte de esta empresa estatal que conformaban la institucionalidad que permitía un manejo participativo del programa. La contribución de ejidos y comunidades en el CCA y los comités rurales de base fue importante porque, según uno de los dirigentes de la Zanzekan, permitió a los campesinos dialogar entre ellos sobre sus problemas comunes y las posibles soluciones y acciones conjuntas. Fueron, de hecho, las primeras organizaciones de índole regional que operaron en la región. 62/

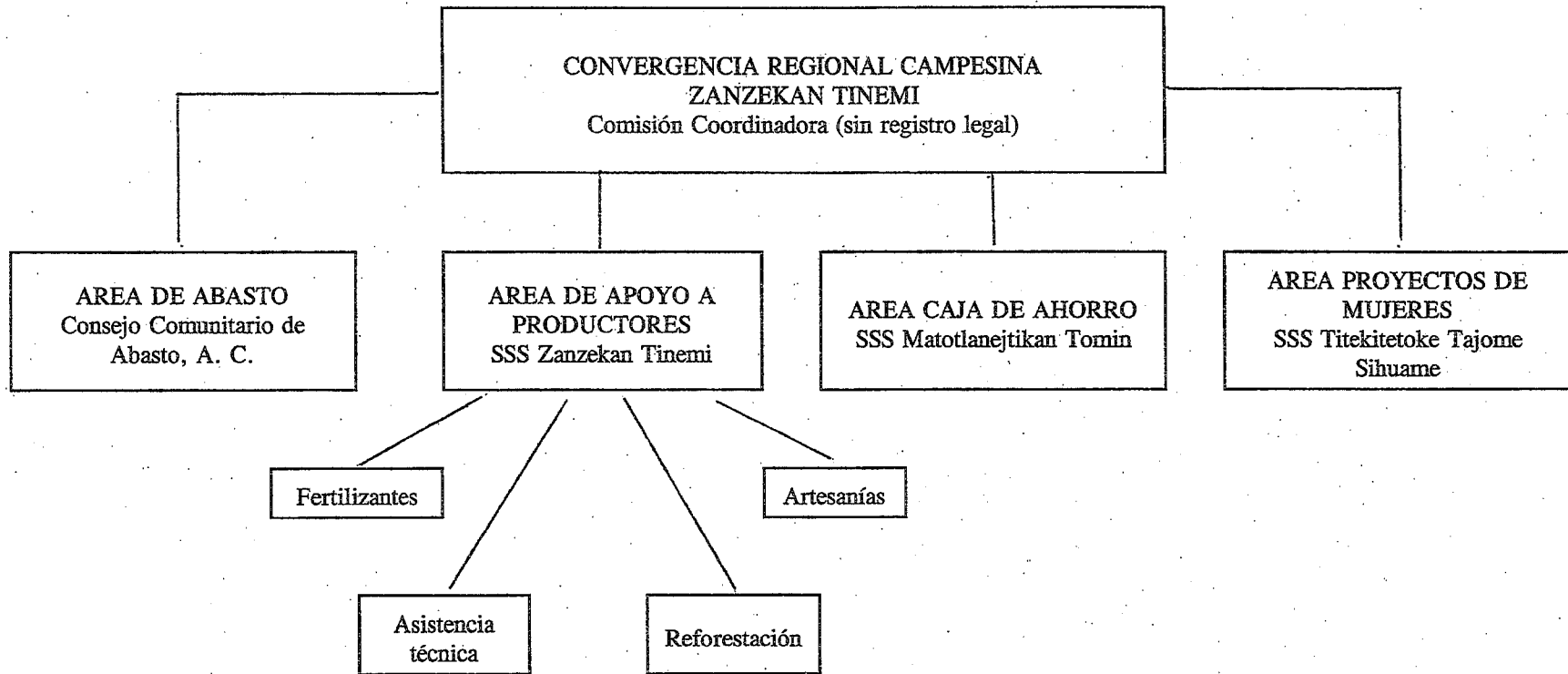
En este espacio se gestaron experiencias organizativas como la compra y distribución de fertilizantes, aprovechando la infraestructura existente y el Programa de Compras Directas, que era una forma de buscar soluciones a los problemas de complemento del abasto del almacén regional y las tiendas, responsabilidad de DICONSA. Estas iniciativas fueron la causa, entre otros factores, de una intensa confrontación entre la empresa y la organización campesina, durante la cual se dieron grandes movilizaciones regionales, cuyo resultado fue que se aceptara una mayor participación del CCA en la gestión del programa.

A partir de entonces, la Zanzekan ha venido proponiendo e instrumentando medidas orientadas a fortalecer el programa de abasto regional y a asumir paulatinamente su manejo; entre ellas, aumentar el capital comunitario, en cuyo logro es indispensable el saneamiento de las finanzas de la empresa y la formación de tiendas integrales que, además de vender los productos provistos por DICONSA, compren y vendan productos de la región. La importancia del programa de abasto es grande en la región: beneficia directamente a más de 8,000 familias, muchas de ellas habitantes de zonas alejadas y mal surtidas. Sin embargo, a pesar de estas medidas, ha resultado claro que si no hay subsidio es muy difícil que pueda sostenerse el sistema de abasto. 63/ La organización regional de productores no puede sustituir al Estado en su función de subsidiar el consumo de los grupos marginados.

62/ Se agradece a Emiliano Cerros la información y las opiniones proporcionadas.

63/ A esta conclusión llegó un estudio encargado por la Zanzekan. M. Meza, *Seguimos estando juntos. Historia de la Sociedad de Solidaridad Social Zanzekan Tinemi de Chilapa, Guerrero*.

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA CONVERGENCIA REGIONAL CAMPESINA ZANZEKAN TINEMI



ii) Distribución de fertilizantes y asistencia técnica. Formalmente, la SSS Zanzekan Tinemi se constituye en abril de 1990, asumiendo esta figura legal para facilitar el programa de abasto. No obstante, desde el inicio, por su conducto se comienzan a impulsar programas que van más allá del abasto, como la distribución de fertilizantes. El comercio de este insumo esencial estaba controlado anteriormente por unos cuantos comerciantes que lo vendían a precios muy altos. En 1992 se elaboró el Programa Integral de Acopio y Distribución de Fertilizante, que planteaba tres aspectos básicos: el envasado, la creación de un fondo revolvente y la construcción de una bodega de almacenamiento. Para poner en práctica el programa se obtuvieron apoyos del INI, FONAES y FIRCO, que sumados a las aportaciones de los socios permitieron la construcción y adquisición de esta infraestructura. En la actualidad, la Zanzekan abastece de fertilizantes a sus socios. Se calcula que en 1995 cubría 8% de la demanda regional. 64/

Con el tiempo se fue cristalizando la idea de crear un área de apoyo a productores más completa. El siguiente paso fue constituir un equipo de profesionistas para brindar asistencia técnica a sus miembros. El acceso de los campesinos a este tipo de apoyo era casi nulo en la región, privada de los servicios públicos agropecuarios. La asistencia comprende la selección y mejoramiento de semillas criollas, aplicación de fertilizantes e insumos, conservación de granos y análisis de suelos. Estos servicios le dieron prestigio a la organización e hicieron que muchos productores se acercaran a ella. El productor paga sólo 20 pesos por estos servicios. Actualmente, está por firmarse un convenio con la SAGAR para cofinanciar un programa de asistencia por el cual 5 técnicos atenderían 23 comunidades. 65/

iii) Producción y comercialización de artesanías. El tejido de la palma ha sido una fuente de ingreso importante para las familias campesinas. Es una actividad desempeñada principalmente por mujeres, que tuvo una fuerte regulación estatal a través del Fideicomiso de la Palma (FIDEPAL), organismo que compraba a precios preferenciales los productos de palma (sombreros, bolsas, petates, etc.) y los distribuía en el país. Por conducto de FIDEPAL se canalizaba un subsidio federal significativo. Sin embargo, este fideicomiso desapareció en 1989 a consecuencia de la crisis financiera estatal y del programa de desregulación. A continuación, los intermediarios tradicionales comenzaron a llenar el vacío dejado por FIDEPAL, lo que amenazaba con disminuir los precios e ingresos recibidos por los tejedores. En respuesta, éstos plantearon dentro del Consejo Comunitario de Abasto —que funcionaba como la organización campesina regional— la necesidad de crear un proyecto de comercialización de palma.

64/ M. Meza, *Seguimos estando juntos...*, op. cit. Este estudio ha aportado valiosa información, complementada por la que proporcionó la dirigencia de la Zanzekan.

65/ En el *Diagnóstico socioeconómico de la región de Chilapa*, elaborado por el Instituto para el Desarrollo Rural Maya, por encargo de la Zanzekan, se señala que 64% de las comunidades no recibe ningún tipo de asistencia técnica; en 21% de éstas sólo algunos productores cuentan con la asistencia de la Zanzekan, 4% recibe apoyo de la hoy SAGAR y 4% de los brigadistas de la UNAM. Estos datos indican que la acción de la organización es relativamente importante con respecto a la de otras instituciones; sin embargo, resulta insuficiente para cubrir las necesidades y llenar los vacíos institucionales.

Así nació el Área de Apoyo a la Producción y Comercialización de Artesanías, que ha venido experimentando avances desde su formación, gracias a que en un principio se definió una estrategia clara de enfrentar la producción y la comercialización como partes de un mismo problema. Después de algunos errores iniciales —producir artesanías que no tienen salida de mercado—, se invirtió el proceso: producir aquello que pueda venderse y adecuar la calidad y el tipo de producción a las exigencias de la demanda. Esto llevó a la formación y contratación de técnicos en áreas tales como nuevos diseños y líneas de producto, control de calidad y búsqueda de nuevos mercados y exportación.

Los apoyos externos han significado un fuerte impulso en el avance de este programa de artesanías. Una donación de la Fundación Interamericana permitió la capacitación de artesanos y un viaje internacional de exploración de mercado que dio buenos resultados: están exportando 14% de su producción. En la actualidad están negociando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para obtener un préstamo con el que se fortalecería el programa (nuevos productos y diseños, mejoramiento de la bodega, compra de equipo y nuevas giras de promoción comercial).

Este crecimiento ha hecho que la estructura orgánica del área se vuelva más compleja. Tiene un director general, un comité directivo, un gerente y varios departamentos (de producción, comercialización y mercadotecnia). El impacto sobre el ingreso familiar es importante. Las ventas han caído debido a la crisis de 1995, pero antes de ésta algunas comunidades llegaron a vender hasta 120,000 pesos (alrededor de 35,000 dólares al año, según el tipo de cambio en 1994).

iv) Reforestación. La intensificación de la explotación de la palma y su paulatina extinción han planteado dificultades de sustentabilidad de la utilización de los recursos naturales de la región. La primera respuesta fue buscar soluciones al problema del agotamiento de la palma, lo cual dio origen al área de reforestación. Con el tiempo, ésta se amplió para incluir el problema de la deforestación de los bosques, amenazados por el corte de leña y la falta de agua. Actualmente existen viveros comunales y planes de manejo del territorio para explotar racional y sustentablemente los recursos forestales y acuíferos.

v) Ahorro comunitario. Con el objetivo de integrar un fondo revolvente para apoyar distintos proyectos productivos, se creó una caja de ahorro con fondos de SEDESOL y aportaciones de los socios. A fin de gestionar el funcionamiento de la caja de ahorro y garantizar su consolidación y crecimiento, se constituyó la SSS Matotlanejtikan Tomin ("Prestémonos dinero"). La caja ha funcionado bien, sus tasas de recuperación son de 90% y su capital se ha duplicado gracias a nuevos recursos aportados por SEDESOL, aunque en el futuro se piensa incrementar las aportaciones de los socios. Existe el proyecto de captar un crédito del BID para formar un fondo de préstamos a bajas tasas de interés. Además, mediante la caja, FONAES ha canalizado fondos de apoyo para el mejoramiento de las viviendas de los socios.

vi) Proyectos de mujeres. Desde 1992, las mujeres comenzaron a formar un grupo que ha venido creciendo paulatinamente en torno a proyectos típicos de mujeres campesinas en todo el país: construcción de molinos de nixtamal, creación de tiendas comunitarias, zahurdas de cerdos y cajas de ahorro de mujeres. Con dificultades ocasionadas por la falta de asesoría, crearon la SSS Titekitoke Tajome Sihame ("Estamos trabajando nosotras las mujeres"), sociedad que les ha facilitado la obtención de créditos y apoyos externos gubernamentales y de otras fuentes.

En suma, la Zanzekan a lo largo de su evolución ha ido poniendo en marcha proyectos productivos manejables con sus recursos económicos y humanos, que hacen frente a los principales problemas de la vida productiva y social de la región. Sobresale su capacidad para conseguir y utilizar recursos financieros externos, así sea en montos pequeños y para diferentes proyectos, los cuales no tienen una relación directa entre sí. Una buena parte de los apoyos provienen de programas contra la pobreza (INI, FONAES, etc.). En otros casos, la diseminación de estos apoyos ha reducido su impacto social positivo, más allá del efecto directo e inmediato sobre grupos o personas. En el caso que se está exponiendo, estos recursos no se han dilapidado, sino que han servido para ir consolidando una organización regional que concibe y aplica proyectos contra la pobreza. Aquí, a diferencia del tradicional método clientelar, el apoyo oficial ha sido demandado, dirigido y utilizado por la propia organización campesina, la que se ha encargado de evitar su dilapidación.

b) Organización Campesina Independiente de Jalisco, A. C. (OCIJ)

La OCIJ es una agrupación de campesinos que ha optado también por construir mecanismos sencillos y manejables con sus recursos humanos, con el propósito de apropiarse paulatinamente de su proceso productivo y de la reproducción de su vida social. Opera en el municipio de Cuquio, uno de los de más alta tasa de marginación del estado de Jalisco. La población del municipio, alrededor de 15,000 habitantes, vive dispersa en 124 comunidades, con un muy limitado acceso a los servicios públicos. La principal actividad económica es la agricultura maicera, complementada con el cultivo del tomate, realizada en terrenos de temporal. Los productores, en su mayor parte pequeños, tienen rendimientos promedio de entre 2 y 3 toneladas por hectárea. El ingreso agropecuario no alcanza para satisfacer las necesidades familiares. La emigración ha sido masiva y frecuente.

Los antecedentes de la formación de la OCIJ fueron las luchas sociales por servicios públicos y por la obtención de tierras, ocurridas durante el período 1986-1988, así como la participación posterior en la competencia política electoral, que condujo a la fuerza que integra la OCIJ —en alianza con un partido de oposición— a ocupar la presidencia municipal.

En 1992 se inició un programa de compra y distribución de fertilizantes. El comercio local de fertilizantes era controlado por dos personas que revolvían ingredientes sin ninguna justificación técnica, por lo cual la distribución de fertilizantes a buenos precios constituía una demanda importante en la zona. Los productores comenzaron con una infraestructura mínima. La bodega de almacenaje fue construida con la participación de los miembros de la organización. El programa fue exitoso y empezó a dar utilidades, que fueron invertidas para capitalizar a la OCIJ.

Otros programas puestos en marcha y que han dado buenos frutos comprenden el abasto y la distribución de alimentos, el financiamiento de las sociedades miembros, incluyendo un fondo de garantías y contingencias y la asistencia técnica. En opinión de los dirigentes de la OCIJ, los logros alcanzados obedecen a dos factores: i) a la gran participación de los miembros de las SPR en todos los asuntos de estas sociedades y la organización regional, y ii) a la gran responsabilidad con que las sociedades han manejado las líneas de crédito que la OCIJ ha conseguido con diferentes instituciones financieras y de cooperación. De acuerdo con estas opiniones, el hecho de que no

tengan carteras vencidas en esta época difícil de crisis económica se debe al cambio logrado en la cultura crediticia.

Cabría agregar a esta lista dos elementos adicionales. Uno de ellos es el esquema organizativo de la OCIJ, resumido en el organigrama adjunto. Es una asociación civil integrada por 28 sociedades de producción rural, que en su mayoría tienen entre 30 y 45 miembros. La función de esta organización de tercer nivel ha sido establecer relaciones o alianzas con otras instituciones y organizaciones externas que trabajan en el campo financiero comercial y de la asistencia técnica, con la finalidad de conseguir buenos servicios a las sociedades socios y sus miembros.

Ha establecido relaciones con instituciones tan dispares como COPIDER, A.C., BANRURAL, programas estatales de crédito a la palabra y la Unión de Crédito Amequense, mediante las cuales ha podido ofrecer líneas de crédito a sus sociedades. Por otro lado, es miembro de la COMAGRO, y en esa calidad ha podido canalizar las cosechas de maíz de sus socios gracias al convenio que esta empresa tiene con MASECA. Esto le representa una gran ventaja porque, como asociación civil, legalmente está inhibida de intervenir en el terreno de la comercialización, pero sí explotar las conveniencias que esta figura asociativa le permite. Asimismo, la COMAGRO le facilita el paquete tecnológico e insumos a bajos costos, con lo cual la OCIJ puede ofrecer a sus miembros asistencia técnica e insumos.

El otro factor es la política de fortalecer a las sociedades de base para que vayan aprendiendo a manejar sus propios recursos, a tomar en sus manos sus proyectos productivos y a no depender excesivamente de otros. Por ejemplo, se busca que las sociedades tengan sus propias líneas de crédito, sus antecedentes financieros y su prestigio, elemento muy necesario en los tratos con los bancos e instituciones de crédito. Por esta razón, no les interesa el programa de crédito de la COMAGRO, ya que esta empresa centraliza la gestión crediticia y, por tanto, los antecedentes crediticios de las sociedades desaparecen.

Por último, se completa el examen de estas dos experiencias campesinas con una identificación de sus similitudes:

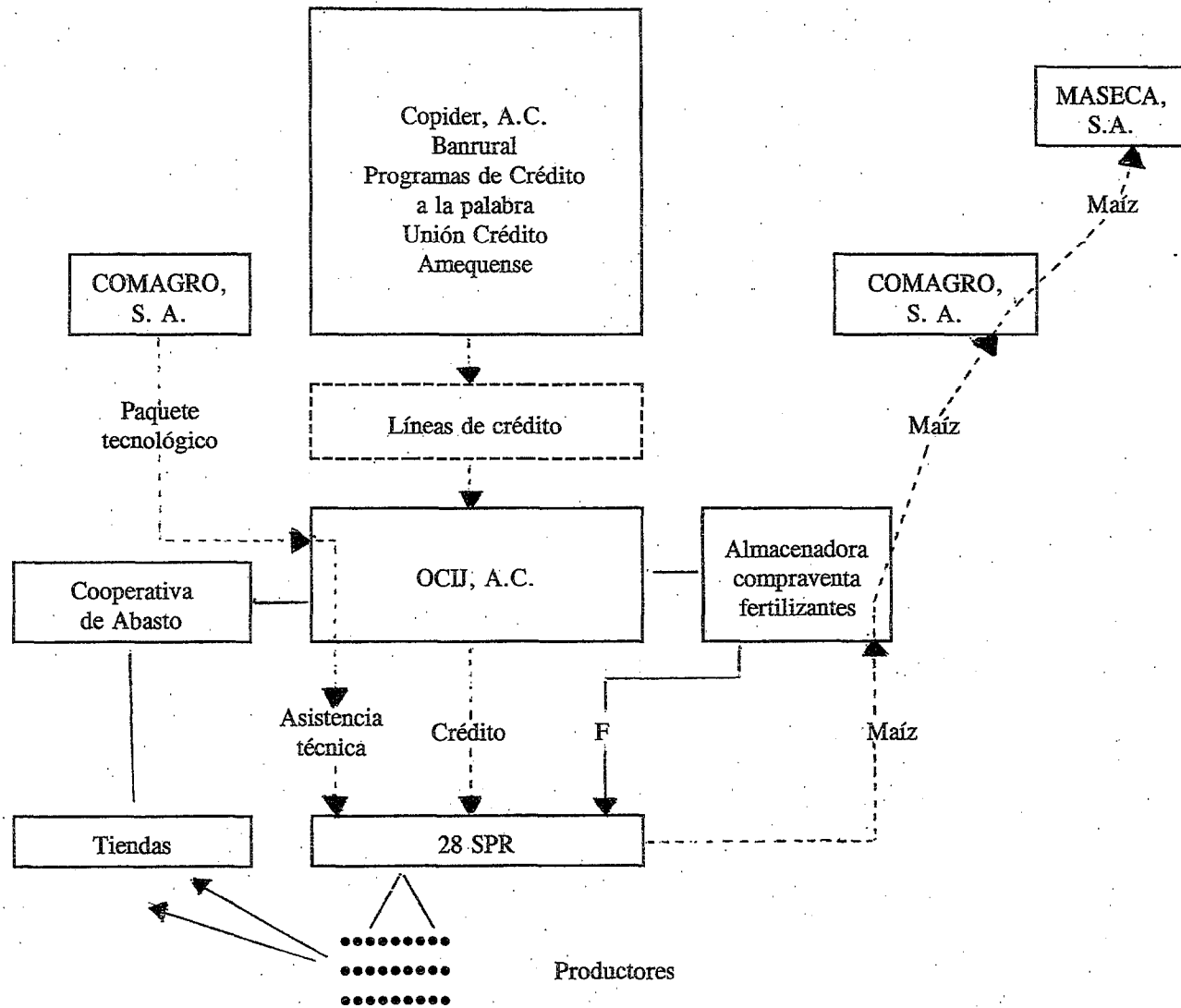
i) Ambas organizaciones surgen de luchas regionales previas que aportaron una cohesión social, base fundamental para su crecimiento y consolidación.

ii) Las dos avanzaron en la apropiación no sólo del proceso productivo sino también del social, en plena crisis económica, ayudando a paliar sus efectos negativos mediante proyectos productivos manejables, escogidos y ejecutados por ellas, y no impuestos desde arriba.

iii) Los esquemas organizativos son distintos. La Zanzekan es una coordinadora de Sociedades de Solidaridad Social, figura asociativa del llamado sector social de la agricultura e inscrita en el Registro Agrario Nacional. Se ha basado casi exclusivamente en el trabajo de sus socios y su único nexo con organizaciones fuera de la región es con aquellas —similares a ella— que componen la UNORCA, en un plano nacional de coordinación de acciones esporádicas.

En cambio, el esquema de la OCIJ es más complejo y se basa en alianzas productivas en el plano regional con organizaciones e instituciones más variadas y diversas, que complementan el

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA INDEPENDIENTE DE JALISCO, A.C.



proceso productivo. En este sentido, el esquema parece ser más moderno y acorde al planteamiento de las alianzas estratégicas con otros sectores, incluyendo el privado. Esto le permite a la OCIJ beneficiarse de los aportes de otras organizaciones.

iv) Ambos esquemas han posibilitado una amplia participación de sus miembros. Ninguna de las dos ha tratado de colectivizar el trabajo agrícola. Las actividades y sus frutos dependen del esfuerzo de las familias y los grupos solidarios. Los esfuerzos colectivos se han dado en áreas donde el trabajo común tiene ventajas comparativas sobre el individual, como la compraventa mancomunada, los programas de abasto o la gestión de crédito, que disminuye los costos de transacción.

v) No se observan las tensiones entre empresa social y productores, presentes en otras organizaciones, ni existe un uso clientelar de la empresa social por parte de los líderes. En el caso de la Zanzekan, hay un liderazgo consciente, una amplia participación en reuniones mensuales, abiertas a todos y que funcionan como sistema de autocontrol, así como evaluaciones y seguimientos de cada empresa. El esquema de la OCIJ, basado en alianzas con otras empresas, parece menos proclive a usos clientelares y establece una nítida separación y división del trabajo entre empresas participantes.

vi) Ambas organizaciones han recibido y aprovechado fondos estatales y de otras fuentes privadas (en mayor grado la Zanzekan), pero ninguna ha basado su crecimiento en la captura de rentas institucionales, sino en su capacidad de generar un excedente económico a partir de sus propios recursos y esfuerzos.

III. CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS REGIONALES Y RECOMENDACIONES

1. El nuevo marco económico e institucional, surgido de la aplicación de las reformas de liberalización de los mercados, ha tenido efectos combinados para la agricultura, no siempre favorables para gran parte de los productores rurales y sus organizaciones. En aras de la precisión y la justeza en las afirmaciones, debe señalarse que algunos de los problemas que presentan hoy el sector agrícola y las organizaciones de productores tienen un origen anterior a la crisis económica y a la reforma, pero ciertamente éstas los han agravado.

El estancamiento del sector agrícola y las crecientes necesidades de importaciones de alimentos se hace patente en la década de los ochenta. La debilidad de muchas uniones de ejidos, y del mismo ejido, era manifiesta desde hace cuando menos dos décadas, pero otros problemas son resultado directo de la reformas, como la desinstitucionalización de los espacios rurales, una excesivamente rápida apertura comercial unida a la ausencia de una efectiva política de fomento rural —circunstancias que han colocado a los productores en condiciones muy difíciles—, y un empeoramiento de la distribución del ingreso y de la pobreza en el campo.

Varias medidas han afectado negativamente a los productores rurales; entre las más importantes figuran: la disminución de los subsidios, la elevación de las tasas de interés y del costo del dinero, el encarecimiento de los insumos, factores que hicieron aumentar los costos de producción. Por otro lado, los precios internos de los productos agropecuarios, fijados de acuerdo con el mercado internacional, se han elevado en una proporción mucho menor, desatando una grave crisis de rentabilidad en el sector. El retiro de las instituciones públicas de los mercados de crédito, seguro y asistencia técnica —vacíos que no han sido cubiertos aún por el mercado y las instituciones privadas— perjudicó la productividad de los productores rurales en el momento preciso que la apertura comercial y la creciente competencia externa exigían una competitividad superior. En cambio, los productores han respondido defensivamente al mercado, al incremento de los costos y al riesgo, reduciendo el uso de insumos y tratando de obtener mayores ingresos en ocupaciones fuera de las parcelas.

Los programas gubernamentales dirigidos al sector han sido de tipo compensatorio, como el PROCAMPO, en tanto que los de fomento, como Alianza para el Campo, son aún insuficientes a pesar del aumento de su presupuesto. En cambio, las importaciones han favorecido a la agroindustria.

2. La reforma expresa un cambio del modelo económico e institucional. Se ha pasado abruptamente de una economía rural casi cerrada y fuertemente regulada por el Estado, a otra abierta, crecientemente desregulada y dominada por las fuerzas del mercado internacional. Es un hecho que las organizaciones de productores salieron del modelo protector y de tutela burocrático anterior muy mal armadas para enfrentar la competencia externa. Los espacios regionales habían sido organizados y llenados con instituciones públicas en los terrenos del crédito, los servicios productivos y el comercio, las que siguiendo una política paternalista, y en ocasiones autoritaria y excluyente de las organizaciones campesinas, bloquearon el camino de éstas hacia el aprendizaje, la

capacitación a través de la experiencia, la formación de destrezas y estructuras orgánicas fuertes. Este legado negativo no fue tomado suficientemente en cuenta para trazar una estrategia de transición. No se han puesto en marcha políticas para facilitar el tránsito institucional y organizacional de forma menos traumática y socialmente costosa.

3. Durante la década de los ochenta se formaron muchas organizaciones rurales de segundo y tercer nivel, que agruparon a una multitud de ejidos y otras organizaciones de base o primer nivel en luchas que al tiempo buscaban la apropiación del proceso productivo e independizarse de la tutela estatal. Surgieron decenas de organizaciones regionales asumiendo la forma de uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo, asociaciones de cooperativas o simplemente coordinadoras de agrupaciones locales, todas ellas tratando de iniciar procesos autogestionarios en los terrenos del financiamiento, la comercialización, la pequeña agroindustria, entre otros. 66/

Los estudios sobre las organizaciones rurales en México durante ese decenio muestran un proceso intenso de formación y consolidación de agrupaciones regionales. En muchos casos se trataba de experiencias regionales exitosas que denotaban avances en la apropiación del proceso productivo y de la vida social rural. Muchas de estas agrupaciones regionales confluyeron en organizaciones de tipo nacional, las que asumieron la forma de redes. Ya se hacía alusión a los nuevos sujetos del desarrollo rural. 67/

El saldo de la crisis económica y de la reforma sectorial para las organizaciones de productores ha sido hasta ahora desfavorable, en términos generales. Muchas de las organizaciones regionales que más habían avanzado en el proceso de apropiación del proceso productivo han entrado en crisis y otras han desaparecido, víctimas de sus propias contradicciones pero sobre todo del desfavorable marco económico e institucional. La crisis económica debilita las relaciones de producción que habían fortalecido antes a las organizaciones: disminuye la demanda de insumos y las empresas campesinas dedicadas a distribuirlos se van quedando sin mercado; la baja rentabilidad provoca carteras vencidas en las uniones de crédito del sector social y la mayoría de ellas está prácticamente quebrada; los mercados de productos y de crédito están abatidos y, por tanto, las organizaciones no pueden dar los servicios que constituyen su razón de ser y su forma de captar clientela.

En síntesis, se puede decir que el tipo de organización más golpeado por la crisis y la política económica general resultó el de aquellas que desarrollaron una integración vertical con el mercado y que se endeudaron más dentro de esta vía, que no tuvieron un crecimiento horizontal en las regiones y no crearon bases de apoyo amplias. Las visitas de campo revelaron cómo se han resquebrajado agrupaciones como la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo y

66/ Una visión nacional de la situación y las características de estas organizaciones en los años ochenta se encuentra en Fernando Rello (coord.), *Las organizaciones de productores rurales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Economía, México, 1990.

67/ Varios trabajos analizan estas experiencias, entre ellos: F. Rello, *op. cit.*, J. Moguel, C. Botey y L. Hernández, *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI Editores, México, 1992; varios autores, *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos desarrollo de base No. 2, México, 1991, y G. Gordillo, *Los campesinos al asalto del cielo*, *op. cit.*

la ARIC "Jacinto López", modelos de la organización económica campesina moderna, pero que tenían paquetes tecnológicos caros, atrasados técnicamente, financiados enteramente con créditos y basados en el cultivo de un par de productos, cuyos precios y mercados iban a la baja.

Se trata de un modelo de alto riesgo, muy vulnerable a los vaivenes del mercado y las crisis económicas. El ejemplo extremo son las organizaciones ejidales de la Comarca Lagunera, en la confluencia de los estados de Coahuila y Durango, dedicadas al monocultivo del algodón, absolutamente dependientes del crédito a la producción y al consumo del BANRURAL, y atrapadas en un círculo vicioso de dependencia, burocratismo e ineficiencia productiva. Cuando la economía algodonera entra en crisis y el BANRURAL se retira, las organizaciones laguneras se derrumban, dejando tras de sí una secuela de rentas de ejidos, emigración y desestabilización del sistema ejidal en la región. 68/

En cambio, han sobrevivido mucho mejor y hasta han progresado organizaciones como la Zanzekan Tinemi o la OCIJ, que trabajan en regiones pobres y se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de sus agremiados, mediante una estrategia menos riesgosa y dependiente del mercado y el crédito externo, que combina la producción de varios cultivos para el autoconsumo y el mercado con proyectos productivos y sociales diversificados (abasto y distribución de alimentos, ahorro comunitario, pequeña agroindustria, distribución de insumos y actividades extraprediales como las artesanías).

La diversificación de proyectos, tanto en el terreno económico como en el social, parece una buena fórmula para consolidar organizaciones campesinas que buscan elevar el empleo, los ingresos y el bienestar de sus agremiados. Varias organizaciones reconocieron la insuficiencia y la vulnerabilidad del proyecto de apropiarse del proceso económico productivo y comenzaron a diversificar sus actividades con el propósito de "apropiarse de la vida social" en sus regiones y comunidades. Algunas organizaciones han ido avanzando con relativo éxito en esta senda, pero otras, como la Coalición de Ejidos de Atoyac en la Costa Grande de Guerrero, que fue una de las pioneras en esta vía, se encuentran en proceso de disolverse, como producto de la crisis económica, pero sobre todo de sus propias contradicciones internas, como ha sido descrito en el capítulo anterior. El camino de las organizaciones campesinas es azaroso y no basta con aplicar una sola fórmula para consolidarlas.

4. La desincorporación de empresas y organismos públicos y la reducción de programas gubernamentales han creado vacíos institucionales que el mercado y las organizaciones privadas no han cubierto. Han sido, en cambio, las organizaciones de productores rurales las que han tratado de llenar estos espacios, muchas veces de forma exitosa. La desaparición de FERTIMEX dio paso

68/ Sobre este caso, consultar a C. Steffen, "La reforma al crédito de BANRURAL: Un instrumento desestabilizador del sistema productivo ejidal en la comarca lagunera, 1989-1992", H.C. de Grammont y H. Tejera (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio, Vol. IV, Los nuevos actores sociales y procesos políticos en el campo*, Plaza y Valdés, México, 1996. En este volumen diversos autores presentan exámenes de los efectos del neoliberalismo mexicano sobre las organizaciones de productores. Consultar también a H.C. de Grammont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, Plaza y Valdés, México, 1996.

a la formación de asociaciones de ejidatarios convertidas en distribuidoras de fertilizantes, y la de INMECAFE al surgimiento y fortalecimiento de organizaciones estatales de cafeticultores, como la CEPCO, y a la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC), que ahora desempeñan muchas de las tareas que antes cubría esta empresa paraestatal.

El redimensionamiento del BANRURAL, con la consecuente disminución del crédito rural, estimuló la formación de uniones de crédito del sector social y de una unión nacional que las agrupa (la AMUCSS), así como de un conjunto de cajas de ahorro comunitarias y populares, muchas de ellas surgidas del programa de cajas solidarias de ahorro del FONAES. La disminución de funciones de CONASUPO ha dado lugar a nuevas experiencias de comercialización a través de esquemas novedosos como el de COMAGRO, y a programas de abasto y distribución de alimentos manejados por las comunidades.

Los casos exitosos se localizan en regiones donde había organizaciones campesinas maduras para sustituir a las empresas públicas o donde se reunieron las condiciones para el surgimiento de organizaciones nuevas. En regiones en las cuales ambas cosas estaban ausentes, fueron empresas y agentes privados quienes se beneficiaron de la venta de empresas públicas, proceso facilitado por la política pública de transferir las empresas al sector privado. En estos casos se ha verificado una involución hacia patrones ya superados. Por ejemplo, el desmantelamiento de TABAMEX y la venta de sus industrias a las empresas transnacionales tabacaleras eliminó los sistemas de contrato que beneficiaban a los pequeños productores y restauró el antiguo sistema de compras, basado en un mercado oligopsonico, en el cual la capacidad de negociación comercial de éstos es escasa. ^{69/}

5. Cabe preguntarse si las organizaciones de productores deben y pueden sustituir al Estado en funciones que éste deja vacantes o, mejor dicho, en qué áreas pueden y deben las organizaciones de productores, junto con otros actores, cumplir eficientemente tareas que antes competían al Estado. Es importante advertir que los productores rurales tomaron una decisión correcta al lanzarse a disputar espacios que antes ocupaban organismos y empresas públicas que tenían prácticas no favorables a ellos, y después a cubrir los vacíos dejados por el sector público. Ello les ha permitido completar su proceso productivo, ejercer un mayor control sobre éste, ocupar espacios que en su ausencia serían llenados por agentes competidores o que en el pasado los han explotado y, lo que es más importante desde un punto de vista social, han contribuido a realizar, mediante sus organizaciones, tareas que antes correspondían al sector público, de manera más eficiente y menos costosa para el erario público y la sociedad. Este es un mérito acreditable a sus organizaciones productivas y sociales, sin las cuales no hubiese sido posible realizar esas tareas. En este sentido, dichas organizaciones constituyen un capital social que es necesario preservar y fortalecer.

^{69/} Un análisis más detallado del proceso de transferencia y venta de empresas pública se halla en J. de la Fuente y H. Mackinlay, "El movimiento campesino y las políticas de concertación y desincorporación de las empresas paraestatales: 1989-1994", en M. Bassols (coord.), *Campo y ciudad en una era de transición. Problemas, tendencias y desafíos*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología, México, 1994.

Ahora bien, sería un error sostener que las organizaciones de productores u otras instituciones privadas pueden y deben sustituir al Estado en tareas que sólo competen a éste. Una de sus funciones esenciales es transferir recursos y subsidios a grupos débiles y vulnerables y a sectores considerados estratégicos, así como desempeñar actividades económicas socialmente necesarias y que el mercado no puede hacer.

Obviamente, las organizaciones sociales no pueden transferir recursos ni subsidiar a productores y consumidores. No obstante, al intentar suplir completamente al Estado en ciertas funciones, sus resultados son insuficientes porque no disponen de los fondos necesarios para hacerlo. Una ilustración de esto se halla en los sistemas de abasto comunitarios que pretenden ser autosuficientes. Llega un momento en que entran en crisis financiera porque al distribuir alimentos baratos en zonas rurales pobres y geográficamente marginadas, incurren necesariamente en costos adicionales que sólo pueden ser cubiertos mediante transferencias públicas. Sería injusto que las organizaciones de abasto comunitario tuviesen que financiar esos costos. Su tarea consiste más bien en contribuir a que el abasto en zonas pobres y alejadas se realice eficaz y eficientemente, y en ser vehículo conductor de subsidios socialmente necesarios.

El mismo argumento se aplica a otras tareas que le competen esencialmente al sector público, aunque pueda ser complementado en ello por organizaciones sociales y privadas, tales como la creación de infraestructura, la investigación agrícola, la asistencia técnica, la capacitación, entre otras. Esta división de tareas debe quedar bien clara en esquemas concertados de desarrollo rural en los que participen diferentes actores e instituciones. 70/

6. Un tema ligado a lo anterior es la renta institucional, es decir, los ingresos de los agentes económicos que provienen de las transferencias y los subsidios públicos. La existencia y necesidad de la renta institucional no está en cuestión y la discusión se centra más bien en su distribución entre los individuos y los grupos sociales y en los mecanismos utilizados para este propósito.

Las diversas experiencias de organización campesina en el país revelan que la renta institucional ha sido muy importante para su desarrollo y proceso de acumulación social. En el modelo burocrático institucional anterior, esta renta se canalizaba en forma de precios subsidiados de productos, insumos y servicios (especialmente el crediticio) y a través de grandes organismos y empresas estatales. Era una forma ineficiente y socialmente costosa de administrar la renta institucional. Con todo, algunas grandes e influyentes organizaciones de productores lograron, utilizando la movilización social (grandes luchas por precios de garantía, tomas de oficinas públicas) y la concertación, capturar montos importantes de recursos públicos que fueron la base de su acumulación social. Ahora el modelo ha cambiado y ya no hay precios de garantía ni crédito preferencial por los cuales presionar. Esto modificará las formas de lucha de los productores por la captura de la renta institucional.

70/ Varios estudios han mostrado la alta rentabilidad social de la investigación y la transferencia tecnológica en la agricultura, CEPAL, *Senderos tecnológicos y apertura de los mercados agrícolas en América Latina y el Caribe* (LC/R.1601), Santiago de Chile.

Dentro del nuevo modelo, el gobierno ha cambiado los criterios y los organismos bajo los cuales se distribuyen las transferencias. Afortunadamente, ahora se privilegian formas más directas y transparentes, pero se acentúa la preferencia del individuo por encima del grupo social o del grupo pequeño en lugar de la organización social, como receptores de la transferencia. Se argumenta que así existe más transparencia y menos desviaciones, y que muchas veces las organizaciones sociales carecen de la organicidad suficiente como para administrar las transferencias. El riesgo es la atomización y disgregación de la renta institucional en pequeños proyectos, que podrían carecer de la masa crítica para convertirse en palancas de desarrollo rural.

Una tarea esencial de la organización social es potenciar estos apoyos dispersos. En organizaciones de campesinos pobres, como la Zanzekan Tinemi, pequeños apoyos de diferentes fuentes, pero concebidos, solicitados, gestionados y usados por la organización, siguiendo un plan de desarrollo comunitario, han contribuido de manera relevante al inicio de procesos de acumulación social y de desarrollo rural.

La existencia de la renta institucional no es garantía de nada. Puede usarse sin fortalecer a la organización y a las unidades productivas que la componen, dilapidarse o dar lugar a comportamientos oportunistas (*rent-seeking*). Organizaciones que han capturado elevados montos de rentas institucionales, están en crisis a pesar de esto.

7. La organización campesina, entendida como acción colectiva, permite a los productores individuales y a las familias rurales realizar actividades y conseguir objetivos que de otra forma estarían fuera de su alcance. Por ejemplo, existen numerosos estudios y evidencias que indican el relevante papel desempeñado por las organizaciones campesinas, en sus diferentes niveles y formas, en el combate a la pobreza rural.

La acción colectiva es una fuerza social que requiere formas organizativas e institucionales para alcanzar los resultados que de ella se esperan, así como manifestarse en aquellos terrenos donde el trabajo colectivo ofrece ventajas. Se ha constatado que el trabajo colectivo en la esfera de la producción agrícola generó más problemas de los que resolvió. En cambio, la acción colectiva en la comercialización de productos, la compra de insumos y la contratación de créditos y servicios tienen la ventaja de reducir los costos de transacción de las pequeñas unidades productivas familiares y volverlas más competitivas y eficientes. La participación en programas sociales y de creación y mantenimiento de la infraestructura es también muy importante.

8. Un tema fundamental para la reflexión es la gran dificultad de construir y consolidar empresas sociales. La mayoría de ellas han sido dañadas por la crisis económica pero no es a esto a lo que se alude, sino a sus contradicciones y limitaciones internas, emanadas del tipo de estructuras organizativas. Los estudios de caso indican la frecuente existencia de tensiones entre el ámbito de la empresa social (y su gerencia) y los campesinos y sus líderes. También son comunes las contradicciones sin resolver entre la acumulación de la empresa y la distribución de beneficios y la falta de apropiación de las empresas por los propios campesinos, que no las consideran como suyas.

¿Cómo explicar la falta de apropiación de estas empresas sociales por parte de los ejidatarios y las contradicciones entre éstos y los técnicos y gerentes de ellas? ¿por qué ha sido tan difícil construir empresas sociales rurales?, y ¿qué hacer para salvar estos obstáculos? Este es un tema

importante sobre el cual conviene debatir larga y seriamente, con el propósito de llegar a conclusiones útiles para la acción. Como sucede con los problemas complejos, no incide sobre éste un factor único sino varios. Se proponen a continuación, a manera de hipótesis, dos posibles explicaciones, entre otras que podrían ofrecerse.

Una de ellas es que la mayor parte de las empresas campesinas no han cumplido sus propósitos porque fueron creadas conforme a un esquema organizativo-institucional inadecuado. Las relaciones entre los participantes propias de este esquema no condujeron a una sana división del trabajo, a la complementariedad, la transparencia y la eficiencia. Se han mezclado dentro de este esquema dos lógicas incompatibles: la del liderazgo político y campesino tradicional, con sus relaciones clientelares, y la de la gestión empresarial de las empresas. El líder debe dirigir en la arena política y no administrar las empresas, ni influir sobre éstas con criterios y finalidades ajenos a la correcta marcha financiera y económica.

Por otro lado, resulta difícil hacer compatibles dos culturas. El mundo rural o propiamente campesino consiste en la relación con los recursos naturales y la producción para la satisfacción de necesidades, la reproducción de la familia a través del trabajo en la parcela o fuera de ella, en la pertenencia a grupos locales integrados por la confianza y el conocimiento mutuos que facilitan la sobrevivencia social de acuerdo con ciertas formas culturales y en la gestión, relativamente colectiva, de un territorio común. Esto no excluye la participación en el mercado, pues los campesinos siempre han vendido productos en los "tianguis" ^{71/} y ferias locales o a empresas y acaparadores, y también han participado como fuerza de trabajo en los mercados laborales, locales o externos; con todo, la lógica de su inserción en los mercados es la satisfacción de sus necesidades de consumo y vida. ^{72/}

En cambio, les son ajenos el mercado capitalista y sus complejas instituciones comerciales, las instituciones financieras, las empresas mercantiles, sus procedimientos de administración y gestión, en general, las instituciones del mundo urbano. Es un mundo no agrario que no se conoce bien y que se mira con desconfianza y temor. El problema surge cuando, debido a que la agricultura se hace crecientemente más compleja e interdependiente con otros sectores de la economía en el terreno del mercado y la producción, el pequeño productor se ve forzado a participar en empresas sociales, inmersas en la competencia, la eficiencia y la gestión.

El tránsito de un mundo al otro no es fácil, y los campesinos han necesitado siempre de intermediarios que oficien de puente entre uno y otro: organizaciones gubernamentales, líderes, organizaciones no gubernamentales (ONG), técnicos y administradores y empresas sociales. Estas pertenecen al mundo urbano y más lo hacen a medida en que son más complejas y grandes. Los campesinos saben que las necesitan pero las sienten como algo ajeno, no propio. Es difícil que las consideren como suyas, y más bien las perciben como algo de otros (del banco, de equis fundación o de los técnicos y dirigentes).

^{71/} "Tianguis" es la denominación usada en México para referirse a un tipo de mercados populares.

^{72/} Este peso de la ruralidad se observa también en el caso de los agricultores privados de tipo comercial, para quienes el tránsito hacia la comercialización o la agroindustrialización de sus productos ha sido muy difícil y lento.

La manera como hasta ahora se han hecho las empresas sociales en el agro contribuye a que los campesinos las perciban como organizaciones ajenas. En efecto, estas empresas, sobre todo las que se construyen para apropiarse del proceso productivo, surgen para sustituir al Estado en funciones clave como la comercialización, el financiamiento, el aseguramiento, el procesamiento agroindustrial, etc. Pero, al sustituirlo y colocarse en su lugar, heredan su lógica y comienzan a funcionar de manera parecida. Por ejemplo, la comercializadora de la Coalición de Ejidos de Atoyac prometía precios de compra como solía hacerlo el INMECAFE, y cuando no podía cumplir porque los precios habían bajado, los ejidatarios protestaban y exigían, como anteriormente lo hacían con esta organización gubernamental.

Los campesinos conocen mal la lógica interna de las empresas sociales, sus necesidades de eficiencia, salud financiera y buena administración. Al verlas como ajenas, no les interesa mucho cuidarlas y, en caso extremo, no dudan en anteponer sus propias necesidades, aun a costa de debilitar o destruir sus "propias" empresas. En cambio, la visión de los técnicos y gerentes pertenece al mundo urbano. Consideran a la empresa como si fuera de los campesinos, aunque ellos tomen las decisiones de gestión importantes, y suponen, erróneamente, que éstos las estiman como propias y que están dispuestos a salvaguardarlas como una conquista del movimiento campesino. Por esto, los técnicos y dirigentes hablan de "oportunismo de los campesinos" para referirse a su actitud de acercarse a las empresas cuando éstas tienen recursos o pueden resolver algún problema, pero sin comprometerse con las empresas y compartir los beneficios y riesgos que conllevan. Y los técnicos tienen razón, desde su propia concepción, pero los campesinos también la tienen desde la suya propia. Desde ésta, el oportunismo es un sentido práctico de enfrentar las circunstancias.

Esta forma de relación entre campesinos y técnicos y gerentes crea un dilema de difícil resolución: cuando las empresas tienen ganancias, ¿éstas deben invertirse en capitalizar la empresa o ser distribuidas entre los socios? Se genera una contradicción entre acumulación de la empresa social y acumulación de la unidad familiar. Aquí hay evidentemente un problema importante de cómo construir empresas del sector social, instituciones nuevas, es decir, reglas del juego convenientes entre los actores sociales, que fomenten el desarrollo rural equitativo y participativo.

9. En este trabajo se sostiene la idea de que los esquemas institucionales son determinantes de las formas de uso de los recursos naturales, financieros y humanos, de la eficiencia de estos usos y de la distribución de los beneficios y costos entre los actores rurales. Cabe aclarar, a riesgo de incurrir en repeticiones, que aquí se entiende por esquema institucional a un conjunto de normas y reglas del juego, escritas o no, que regulan las relaciones entre los diferentes actores rurales, productores individuales, organizaciones de productores, empresas sociales y privadas, líderes, organismos y empresas estatales y una amplia gama de ONG. Pueden existir diferentes tipos de arreglos en los cuales estos actores entran en relaciones específicas, que pueden ser de dominio, subordinación, competencia, cooperación, solidaridad o complementariedad.

Los esquemas institucionales basados en la gran empresa estatal, en torno a la que gira todo el proceso de producción y de utilización de recursos, se han revelado mucho más ineficientes y costosos que los esquemas en los cuales el proceso es conducido por organizaciones de productores privados y sociales, y el Estado se dedica a apoyar, fomentar y generar condiciones favorables.

El esquema institucional burocrático, sustituido como resultado de la crisis financiera estatal, dio lugar a relaciones de subordinación burocrática y a un tipo de planificación desde arriba que inhibió la formación y la participación de organizaciones sociales y dejó un vacío de tejidos organizativos, organizaciones locales competentes y conocimientos y destrezas técnicas y empresariales, pese a los recursos invertidos y a los servicios prestados a productores pobres, desorganizados y con pocos conocimientos y experiencia.

Las experiencias de la CEPCO, UZACHI, Zanzekan Tinemi y otras agrupaciones muestran que las organizaciones de productores pueden sustituir eficazmente a las instituciones gubernamentales en la gestión productiva, y que su participación en los procesos de planeación y programación regional es muy importante. Los esquemas presentes en agrupaciones como la COMAGRO, Agroferretera de la Ciénaga o la OCIF involucran en relaciones de cooperación, subsidiaridad y asociación mercantil a diferentes sujetos, como organizaciones campesinas, asociaciones civiles, bancos privados y de fomento agropecuario, empresas privadas y fundaciones. Son esquemas modernos que buscan la división del trabajo dentro de un proyecto común entre diferentes tipos de agrupaciones, cada una de las cuales guarda su independencia y persigue sus propósitos particulares, pero también aporta elementos útiles a los demás. ^{73/}

Los arreglos institucionales determinan también los estímulos y restricciones de los agentes económicos en el uso de los recursos naturales y la sustentabilidad de las diversas formas de manejo de los bosques. Las comunidades indígenas desempeñan un papel muy importante en la conservación de los recursos naturales y en su uso sustentable (UZACHI y la comunidad de Ixtlán en la Sierra Juárez, San Juan Nuevo en Michoacán, entre otras). El tránsito del esquema basado en la concesión del bosque a agentes económicos externos, a otro fincado en el aprovechamiento integral por parte de la comunidades dueñas del bosque, ha redundado en una forma de explotación mucho más sustentable de los recursos naturales y en mayor impacto social benéfico en la región. Ciertamente, las comunidades necesitan apoyo, asesoría y capacitación técnicas, pero esto es posible dentro del nuevo esquema y con la participación de diferentes agrupaciones privadas y públicas.

La Coordinadora Estatal de Organizaciones Cafetaleras representa el caso de una organización que combina la construcción de empresas sociales o aparatos económicos comerciales y financieros que funcionan bien, con un esquema organizativo que permite la participación y la comunicación horizontales (la Asamblea Mensual de Representantes). Este órgano responde a las características y necesidades regionales (una dispersión de las organizaciones locales miembros en el territorio del estado, cultura de participación en las comunidades indígenas) y puede considerarse como una innovación institucional, de repetición improbable en otros contextos.

Las innovaciones institucionales son un factor esencial para el desarrollo rural y la consolidación de organizaciones sociales, principalmente en este contexto de desinstitucionalización. Es imperioso crear nuevos esquemas que alienten formas de intercambio y cooperación, patrones de asociación y alianzas estratégicas. Así, se necesitan esquemas institucionales que permitan superar

^{73/} Otros ejemplos de esquemas modernos de asociación pueden encontrarse en M. Muñoz y H. Santoyo, *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM, México, segunda edición, 1996.

las dificultades de construir empresas sociales. Al respecto, las experiencias regionales muestran que debe existir una separación, una clara línea divisoria entre las empresas (sociales y privadas) y las unidades económicas de los productores, a fin de evitar distorsiones y fomentar la eficiencia y la distribución de beneficios. Esta separación debe fincarse en la conciencia y el respeto mutuo, en una nítida comprensión de la división de funciones y tareas. La función de las empresas rurales es brindar servicios adecuados y a precios convenientes a sus socios, y en esta calidad deben ser evaluadas. Lo importante no es que sean propiedad de los productores, sino que cumplan con esta función. ¿De qué tipo de empresas se trata y cómo se vincularían con los productores? Esta es una cuestión a debatir, una tarea para la imaginación de los participantes.

10. ¿Cuál es la función de las ONG dentro de éstos esquemas? Este es un asunto sobre el cual se ha discutido mucho, frecuentemente desde posiciones extremas. No hay espacio en este informe para profundizar en este debate, pero puede apuntarse que, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, se descubrió que en los casos exitosos varias ONG han cumplido funciones positivas, facilitando el acceso al crédito y a canales comerciales, brindando asistencia técnica, colaborando en la capacitación de productores y suministrando información y contactos con agentes externos. 74/

En términos generales, puede afirmarse que las ONG deben ser aliados estratégicos de los campesinos y productores. Su contribución esencial consiste en servir de gozne entre las comunidades y las organizaciones de productores, por un lado, y los agentes económicos, empresas privadas e instituciones diversas, por otro; es decir, representan un espacio de encuentro y concertación de acciones entre estos participantes en la vida social rural.

11. En cuanto al lugar que ocupa el líder campesino en este nuevo contexto, corresponde acotar que tradicionalmente éste ha sido un actor fundamental de la vida social rural. Ahora bien, sus formas de control, sus maneras de reunir consenso y dirigir acciones han sido severamente erosionadas por la transformación de las nuevas reglas del juego. Ofrecer, prometer, dar y gestionar a cambio de fidelidad política: en esto ha consistido el método tradicional de los líderes. Se trata de una relación clientelar, basada en las conexiones políticas de los líderes y en la privación de información y relaciones en que se incrementan los campesinos. El líder tradicional ha sido un intermediario entre el mundo campesino y el mundo urbano, muy vinculado con las formas corporativas de control político nacional.

Las funciones tradicionales del liderazgo han perdido vigencia, junto con el corporativismo; los esquemas burocrático-institucionales —espacio natural del líder— han cambiado sus reglas del juego, que están siendo sustituidas por otras más vinculadas al mercado, nuevo terreno en el cual los líderes tradicionales no poseen ventajas comparativas. Tal vez más importante es el hecho de que la reconversión productiva de las organizaciones campesinas, una condición para su sobrevivencia en condiciones de libre mercado, es un terreno en el que esos líderes tienen, en general, poco que aportar. Muchas de las tareas de intermediación que éstos hacían antes las pueden

74/ El término ONG es demasiado amplio y convendría acotarlo, aunque aquí no se le hace. Simplemente se incluye en esa acepción a las fundaciones privadas, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y la COPIDER, A.C.

ejecutar más eficientemente, en el nuevo contexto, otras organizaciones e instituciones, entre ellas las ONG.

Con todo, los líderes siguen siendo personajes clave, pero no como gestores sino como inductores del cambio en las localidades, propiciadores de procesos productivos e institucionales modernos. Además de las relaciones personales, se requiere más institucionalidad. "No puede haber ya dirigentes campesinos en general", afirmaba un líder; "se requiere de un liderazgo especializado, moderno" que, por ejemplo, contribuya a disminuir las tensiones mencionadas entre empresas sociales y campesinos. 75/

12. Existen bases para afirmar que el ejido ya no es ni podrá ser como alguna vez lo fue: la organización capaz de articular a los productores rurales en sus iniciativas productivas. El proceso de producción rural se ha vuelto complejo y los campesinos están imbricados en los mercados de manera intensa, formando redes de relaciones con el resto de los agentes e instituciones rurales, de tal forma que son otras organizaciones y formas de asociación, y no el ejido, las que conducen hoy, y muy probablemente lo seguirán haciendo cada vez más en el futuro, los proyectos económicos de los campesinos.

El ejido se ha fragmentado y atomizado en múltiples asociaciones y grupos: SPR, SSS, Asociaciones Agrícolas Locales, cooperativas, grupos solidarios, entre otras. Los ejidatarios participan de manera individual y en varios de estos grupos, formados para perseguir cada uno de ellos propósitos específicos: crédito, seguro, abasto, etc. El ejido no desempeña casi ninguna tarea coordinadora de estos grupos, ni tampoco de apoyo.

No se deberían de extraer sólo conclusiones pesimistas de este hecho. Son estas nuevas formas asociativas las que toman el lugar del ejido en tanto organización económica. Los ejidatarios encuentran en este conjunto de figuras legales formas de asociarse que les permiten negociar créditos, buscar mejores servicios técnicos, procurar insumos, comercializar sus productos y poner en marcha todo tipo de proyectos. Tienen la ventaja de ser grupos pequeños, basados en la confianza y el conocimiento mutuos, de dar certidumbre a sus miembros, de disminuir el riesgo de acciones individuales lesivas para el grupo y, por ello, de promover la inversión. Ciertamente, tienen la gran desventaja de que su pequeña escala les representa altos costos de transacción. Sin embargo, esta desventaja podría eliminarse mediante su integración a otras organizaciones más grandes, bajo esquemas institucionales nuevos.

En la actualidad el ejido sigue constituyendo una matriz social que aglutina a los habitantes del campo (ejidatarios y no ejidatarios) en torno a problemas y proyectos comunes relacionados con la gestión del territorio y los recursos comunes, con la reproducción y la organización de la vida social. En este sentido, no puede ser sustituido por las figuras asociativas mencionadas, sino que pervive una división de tareas.

Es cierto que el ejido ha perdido fuerza y legitimidad, y esto es preocupante. El ejido es depositario de un patrimonio territorial y natural considerable, de cuya buena gestión depende, al

75/ Entrevista con Arturo García, exdirigente de la Coalición de Ejidos de Atoyac.

menos en parte, el futuro del campo. Por efecto de la reforma al artículo 27 de la constitución, la renta de parcelas está creciendo rápidamente, lo cual debilita tanto al ejido como a los grupos intraejidales.

Por otra parte, el ejido es una institución que sólo agrupa a los beneficiarios de la reforma agraria, pero no a otros habitantes del campo, jóvenes, jornaleros, artesanos y comerciantes. El ejido adquirió su gran legitimidad cuando la distribución de tierras estaba en su apogeo; era la institución agraria por antonomasia. Ahora la sociedad rural es más compleja y los no ejidatarios han pasado a ser la mayoría. El ejido no puede representarla. En este sentido es una institución de otra época.

La posibilidad de sustituirlo y el tipo de institución requerida exige que se tome en cuenta que el ejido sigue siendo depositario de grandes recursos nacionales (bosques, recursos bióticos, yacimientos, áreas ganaderas, entre otros, ubicados en los terrenos comunes), y también que, pese a todo, sigue siendo una instancia de articulación social en el campo. Sería prioritario fortalecer el papel del ejido como administrador de este patrimonio común y como matriz social, como asamblea de los pueblos, como instancia que coordina los esfuerzos colectivos en el logro de objetivos colectivos. Es entendible su atomización económica, porque se complementa con otras organizaciones productivas nuevas, pero no es aceptable un debilitamiento del tejido social rural.

13. La reconversión productiva es una asignatura pendiente de las organizaciones del sector social. Muy pocas exhiben logros en cuanto a la introducción de avances tecnológicos, aumentos de la productividad, mejoramiento de suelos, rotación de cultivos y manejo sustentable de los recursos naturales. Esta es un área vital, sobre todo en el contexto de una economía abierta, pero lamentablemente descuidada. Privilegiaron los avances en la comercialización, el crédito y la agroindustria, dejando a un lado la reestructuración de la base productiva misma. Esto constituye una de sus grandes limitaciones.

14. Finalmente, corresponde concluir este informe con las siguientes recomendaciones, que en algunos aspectos coinciden con sugerencias de los dirigentes, técnicos y productores entrevistados.

a) La revitalización de las organizaciones productivas y sociales de base debe dar lugar a la construcción y fortalecimiento de agrupaciones regionales y nacionales. Existe interacción entre unas y otras. Las regionales son indispensables porque aportan valiosos servicios y completan el proceso productivo de sus miembros. Las de índole nacional ofrecen coberturas útiles y negocian políticas y programas favorables, aunque con frecuencia están demasiado separadas de las agrupaciones regionales y de las de primer nivel. Conviene sacar lecciones del pasado reciente: si las organizaciones de base no se consolidan firmemente en sus localidades, aquellas construidas sobre ellas serán débiles y terminarán por desaparecer sin cumplir sus objetivos.

Por ello, es necesario regresar al terreno de lo local, a fortalecer las economías regionales, los tejidos organizativos básicos, siguiendo estrategias que reflejen el carácter multiactivo de las unidades familiares, sus diversas fuentes de ingreso. La clave del problema reside en hallar la forma de incidir en el nivel de vida de la población. Hay que empezar desde abajo, aprovechando todo el potencial de la gente y los recursos locales.

b) Avanzar en la reconversión productiva usando los recursos de manera sustentable. Es importante elevar la productividad y la competitividad, pero mediante la aplicación de tecnologías y prácticas que regeneren y conserven los recursos naturales: rescate y conservación de suelos, selección de los cultivos más adecuados para los terrenos y climas disponibles (ordenación territorial), rotación adecuada de cultivos y paquetes técnicos ecológicos.

c) Definir estrategias de reproducción social de bajo riesgo, que minimicen los efectos traumáticos de los cambios económicos e institucionales externos. Esto implica combinar la producción para el autoconsumo y para la venta en proporciones adecuadas a los recursos naturales y familiares, desechar el monocultivo, diversificar los cultivos, ampliar las fuentes de empleo e ingresos y evitar dependencias excesivas con respecto a fuentes de financiamiento y canales comerciales. Combinar proyectos de apropiación productiva con los de desarrollo social.

d) Progresar en los procesos de comercialización, financiamiento y agroindustrialización, a través de mecanismos más participativos, transparentes y manejables por los productores (fondos de autoaseguramiento, bancos campesinos, cajas de ahorro, pequeñas y medianas agroindustrias, entre otros proyectos), así como mediante la participación en esquemas institucionales nuevos que permitan la colaboración y la asociación con otros agentes. En el terreno comercial cabe señalar la importancia de producir lo que demanda el mercado y buscar nichos de mercado.

e) Diseñar y obtener apoyos y financiamiento para poner en marcha programas permanentes de capacitación de productores y dirigentes en todos los terrenos. Este debe ser una tarea central de las organizaciones sociales.

f) Al sector público le corresponde trazar una política de desarrollo institucional moderna que cubra los vacíos institucionales dejados por los cambios de política y que no estén siendo atendidos por agentes privados. Esto no significa volver a construir organismos públicos que marginen al resto de los sectores, sino, al contrario, crear condiciones para que surjan esquemas institucionales nuevos en los cuales participen diversos actores, incluyendo al propio gobierno.

La CEPAL sostiene que los gobiernos —junto con los gremios y otras ONG— tienen una nueva y relevante función que cumplir como facilitadores de acuerdos de coordinación vertical, primordialmente orientados a la remoción de las imperfecciones del mercado y la reducción de los costos de transacción (por la vía de incentivar la organización de los productores, modificar leyes que rigen contratos y fortalecer las instituciones que velan por su cumplimiento, mejorar los sistemas de información, entre otras medidas). ^{76/}

Una política pública moderna debería de enfocarse, más que a la organización de productores, a fomentar, seguir y evaluar esquemas nuevos con esta finalidad y en los que participen empresas, asociaciones civiles, fundaciones, universidades y otras organizaciones. El papel de las ONG en este campo es creciente en México y otros países, pero nadie supervisa, evalúa a estos organismos y propone medidas para mejorar su funcionamiento. Esta tarea le corresponde al Estado.

^{76/} CEPAL, *La brecha de la equidad. América Latina, el Caribe y la Cumbre Social*, Santiago de Chile, 1997.

Diseñar y aplicar programas de fomento productivo y social en el campo es la mejor manera de impulsar a las organizaciones de productores desde el sector público. Habría que comenzar por fortalecer organismos y programas que han demostrado su utilidad en el nuevo contexto; por ejemplo, instrumentos financieros como FIRA (y sus programas de garantía y parafinancieras), así como los programas de cajas solidarias y Fondos Regionales de Solidaridad, entre otros.

Otras tareas públicas son velar porque en los programas de descentralización se fortalezcan las organizaciones sociales y se amplíen sus responsabilidades. El apoyo y fomento de la capacitación y la información de dichas organizaciones es fundamental; lo es también evaluar la normativa existente y proponer reformas para fortalecer ese capital social que constituyen las organizaciones sociales en el campo.

Anexo I

INFORMACION ESTADISTICA

Cuadro 1

MEXICO: PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y AGROPECUARIO

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Millones de pesos constantes a precios de 1993					
PIB	1,105,664	1,030,469	1,202,617	1,230,925	1,293,618
PIB agropecuario	68,422	66,506	70,554	74,099	74,959
Agricultura	48,404	50,017	...
Ganadería	16,794	16,005	...
Silvicultura	3,270	3,186	...
Caza y pesca	1,997	2,297	...
Estructura porcentual					
PIB agropecuario/PIB	6.2	6.5	5.9	6.0	5.8
PIB agropecuario	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura	68.6	67.5	...
Ganadería	23.8	21.6	...
Silvicultura	4.6	4.3	...
Caza y pesca	2.8	3.1	...
Tasas de crecimiento					
PIB	2.1	0.9	3.9	-6.2	5.1
PIB agropecuario	1.2	0.4	2.2	1.0	1.2
Agricultura	2.2	-0.5	...
Ganadería	2.1	-7.2	...
Silvicultura	-1.3	-0.2	...
Caza y pesca	2.2	7.8	...

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuentas de Producción, Tomo III y Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1995, Cuaderno de Información Oportuna, abril de 1997, y Poder Ejecutivo Federal, Anexo Estadístico del Sexto Informe de Gobierno, 1994 y Primer Informe de Gobierno, 1995.

a/ Cifras preliminares.

Cuadro 2

MEXICO: INVERSION, FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO Y GASTO PUBLICO TOTAL Y AGROPECUARIO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedio 1989-1995
Millones de pesos constantes de 1993								
Inversión								
Total	213,497	234,728	265,982	263,777	289,991	189,061	241,016	235,489
Formación bruta de capital fijo	194,456	215,833	239,227	233,179	252,745	179,438	211,234	212,396
Variación de existencias	19,041	18,895	26,755	30,597	37,245	9,623	29,782	23,093
Agropecuaria								
Formación bruta de capital fijo	2,039	2,128	2,244	2,229	2,340	2,069	...	2,138
Maquinaria y equipo	364	422	483	354	418	157	...	360
Ganado reproductor b/	336	387	417	294	345	109	...	312
Variación de existencias	2,105	2,414	2,679	186	-625	-6,222	...	333
Gasto público								
Total c/	180,744	186,565	195,253	206,987	230,361	199,330	...	196,291
Agropecuario d/	10,353	10,300	10,715	10,626	15,139	12,087	...	11,309
Porcentajes								
Inversión agropecuaria/ inversión total	1.9	1.9	1.9	0.9	0.6	-2.2	...	1.4
Inversión/PIB								
Total	18.7	19.7	21.6	21.0	22.1	15.4	18.6	22.9
Formación bruta de capital fijo	17.0	18.2	19.4	18.6	19.3	14.6	16.3	19.1
Variación de existencias	1.7	1.6	2.2	2.4	2.8	0.8	2.3	3.8
Agropecuaria								
Formación bruta de capital fijo agropecuario	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	...	0.2
Variación de existencias	0.03	0.04	0.04	0.03	0.03	0.01	...	0.1
Inversión agropecuaria/ PIB agropecuario								
Formación bruta de capital fijo agropecuario	2.9	3.0	3.2	3.1	3.2	2.8	...	3.1
Variación de existencias	0.5	0.6	0.7	0.5	0.6	0.2	...	1.8

/Continúa

Cuadro 2 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedio 1989-1995
Tasas de crecimiento								
Inversión								
Total	11.6	9.9	13.3	-0.8	9.9	-34.8	27.5	-0.2
Formación bruta de capital fijo	13.1	11.0	10.8	-2.5	8.4	-29.0	17.7	0.7
Variación de existencias	-2.3	-0.8	41.6	14.4	21.7	-74.2	209.5	-11.1
Agropecuaria								
Formación bruta de capital fijo	6.5	4.4	5.4	-0.7	5.0	-11.6
Maquinaria y equipo	11.8	15.9	14.5	-26.7	18.1	-62.4
Ganado reproductor b/	13.5	15.2	7.9	-29.5	17.2	-68.5
Variación de existencias	17.5	14.7	11.0	-93.1	-435.8	895.6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Sistema de Cuentas Nacionales de México, varios años, Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1995 y Cuaderno de Información Oportuna, abril de 1997; Poder Ejecutivo Federal, Anexos Estadísticos, Sexto Informe de Gobierno, 1994 y del Primero y Segundo Informes de Gobierno, 1995 y 1996.

a/ Cifras preliminares.

b/ El ganado reproductor de origen nacional se incluye en la variación de existencias.

c/ Se refiere al gasto programable.

d/ Incluye desarrollo rural y pesca.

Cuadro 3

MEXICO: BALANCE COMERCIAL TOTAL Y AGROPECUARIO

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Millones de dólares					
Exportaciones totales de bienes fob b/	24,242.7	21,162.5	28,116.1	48,438.3	59,079.4
Exportaciones totales agropecuarias	1,860.4	1,544.5	2,263.9	4,016.1	3,592.3
Agricultura y silvicultura	1,534.4	1,311.0	1,820.0	3,323.4	3,197.3
Ganadería y apicultura	291.6	216.3	384.4	578.8	188.1
Caza y pesca	34.4	17.2	59.5	113.9	206.9
Importaciones totales de bienes fob b/	26,743.2	15,276.4	41,814.8	46,274.3	58,964.1
Importaciones totales agropecuarias	1,937.0	1,514.7	2,511.1	2,643.6	4,671.1
Agricultura y silvicultura	1,668.2	1,306.2	2,164.0	2,478.8	4,346.1
Ganadería y apicultura	261.1	204.9	333.8	148.0	308.1
Caza y pesca	7.7	3.5	13.3	16.8	16.9
Balance comercial total	-2,500.6	5,886.2	-13,698.8	2,164.0	115.3
Balance comercial agropecuario	-76.6	29.8	-247.2	1,372.5	-1,078.8
Agricultura y silvicultura	-133.8	4.8	-344.0	844.6	-1,148.8
Ganadería y apicultura	30.6	11.4	50.6	430.8	-120.0
Caza y pesca	26.7	13.7	46.2	97.1	190.0
Tasas de crecimiento					
Exportaciones totales de bienes fob b/	4.2	1.1	2.1	39.9	22.0
Exportaciones totales agropecuarias	6.7	5.2	1.0	49.9	-10.6
Importaciones totales de bienes fob b/	12.0	7.8	4.6	-21.4	27.4
Importaciones totales agropecuarias	9.8	8.9	2.5	-21.6	76.7
Tasas de crecimiento promedio absolutas					
Balance comercial total	-87.7	-101.4	-230.0	108.9	-94.7
Balance comercial agropecuario	-33.4	3.4	-100.6	298.1	-178.6
Agricultura y silvicultura	-743.9	-1182.7	-1692.9	209.4	-236.0
Ganadería y apicultura	447.5	41.6	930.5	898.1	-127.9
Caza y pesca	215.5	347.9	12.9	168.3	95.6

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria; Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, varios años y Balanza Comercial de México, febrero de 1997.

a/ Cifras preliminares.

b/ No incluye maquiladoras.

Cuadro 4

MEXICO: SUPERFICIE COSECHADA, PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS a/

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 b/	Promedios		
								1982-1994	1982-1989	1989-1994
Total superficie principales cultivos c/	15,541	14,781	14,125	14,237	15,818	15,803	16,755	14,800	14,737	14,790
Granos	12,552	11,670	11,187	11,350	12,700	12,687	13,500	11,714	11,604	11,738
Arroz	105	85	90	59	88	78	86	127	153	96
Cebada	263	284	290	234	115	246	284	257	270	242
Frijol	2,094	1,989	1,296	1,874	2,087	2,040	2,049	1,788	1,737	1,777
Maíz	7,339	6,947	7,219	7,428	8,194	8,020	8,084	7,004	6,740	7,266
Sorgo	1,818	1,381	1,376	878	1,252	1,372	2,189	1,536	1,658	1,388
Trigo	933	984	916	878	965	929	809	1,003	1,045	970
Oleaginosas	941	926	693	555	712	707	729	982	1,118	815
Ajonjolí	110	72	43	35	18	37	80	88	108	57
Cártamo	157	94	81	73	58	97	121	176	229	102
Copra	168	169	200	168	176	164	169	169	165	175
Semilla de algodón	220	249	46	40	171	275	307	195	226	152
Soya	286	342	323	238	289	134	52	354	390	328
Frutas y hortalizas	854	925	990	1,011	1,055	1,023	1,075	860	792	951
Aguacate	77	83	88	83	90	90	90	70	62	80
Chile verde	66	73	96	102	83	76	83	72	65	82
Durazno	35	38	40	41	41	41	39	33	29	38
Fresa	5	8	6	6	5	2	7	6	6	6
Jitomate	82	79	78	75	72	76	71	71	68	77
Limón	72	74	79	81	92	87	99	74	70	79
Mango	108	115	121	120	134	135	136	100	88	118
Manzana	43	58	60	66	68	61	59	54	51	59
Melón	29	52	43	30	44	29	27	32	28	40
Naranja	176	183	218	241	267	273	298	181	159	210
Nuez encarcelada	40	36	37	38	38	41	42	31	26	37
Piña	9	7	7	6	6	7	7	8	9	7
Plátano	65	74	74	79	75	74	75	75	76	75
Uva	47	46	43	43	40	32	41	52	58	45
Industriales	1,415	1,509	1,302	1,361	1,520	1,662	1,758	1,438	1,448	1,436
Algodón pluma	220	249	46	40	169	277	307	194	225	150
Cacao	75	69	77	77	79	91	91	71	69	74
Café	587	643	686	698	745	725	761	612	575	673
Caña de azúcar	511	531	477	511	492	553	585	527	541	513
Tabaco	22	17	15	36	35	17	15	34	39	26

/Continúa

Cuadro 4 (Continuación)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 b/	Promedios		
								1982-1994	1982-1989	1989-1994
Producción d/										
Granos										
Arroz	394	347	364	388	294	367	386	471	542	386
Cebada	492	580	550	541	312	487	588	502	507	485
Frijol	1,287	1,379	719	1,288	1,364	1,271	1,347	1,054	959	1,105
Maíz	14,635	14,252	16,929	18,125	18,236	18,353	17,925	13,685	11,966	15,522
Sorgo	5,978	4,308	5,353	2,581	3,701	4,170	6,897	5,013	5,406	4,487
Trigo	3,931	4,061	3,621	3,582	4,151	3,468	3,374	4,165	4,350	3,953
Oleaginosas										
Ajonjolí	60	37	23	23	9	21	47	46	56	33
Cártamo	159	88	41	64	70	113	182	159	206	94
Copra	202	175	200	216	202	216	233	192	188	200
Semilla de algodón	293	307	50	42	187	369	415	294	367	189
Soya	575	725	594	498	523	190	61	663	713	651
Frutas y hortalizas										
Aguacate	686	780	725	709	721	790	796	580	490	682
Chile verde	633	761	867	874	747	918	971	654	578	754
Durazno	161	132	133	153	153	120	141	158	166	146
Fresa	107	88	77	95	83	25	113	76	67	89
Jitomate	1,885	1,860	1,413	1,693	1,368	1,935	2,008	1,653	1,658	1,690
Limón	685	717	777	725	762	947	1,041	743	749	741
Mango	1,074	1,118	1,076	1,151	1,118	1,342	1,107	1,001	934	1,108
Manzana	457	527	598	538	457	413	446	468	438	514
Melón	523	645	496	394	447	424	471	410	353	500
Naranja	2,220	2,369	2,541	2,914	3,146	3,572	3,766	2,241	1,992	2,594
Nuez encarcelada	40	41	44	47	45	46	46	33	27	41
Piña	455	299	264	212	229	281	253	348	383	316
Plátano	1,986	1,889	2,095	2,207	2,295	2,033	2,282	1,884	1,752	2,050
Uva	429	530	522	467	488	366	464	534	564	490
Industriales										
Algodón pluma	187	195	32	27	119	235	143	176	216	120
Cacao	44	44	44	54	43	49	38	45	45	47
Café	308	342	360	336	325	371	403	398	439	345
Caña de azúcar	39,908	38,387	41,652	42,880	40,539	42,562	43,675	38,415	37,004	41,210
Tabaco	34	29	21	64	64	27	28	50	55	44

/Continúa

Cuadro 4 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 b/	Promedios		
								1982-1994	1982-1989	1989-1994
Rendimiento e/										
Granos										
Arroz	3.8	4.1	4.0	6.6	3.4	4.7	4.5	3.9	3.5	4.2
Cebada	1.9	2.0	1.9	2.3	2.7	2.0	2.1	2.0	1.9	2.1
Frijol	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.5	0.6
Maíz	2.0	2.1	2.3	2.4	2.2	2.3	2.2	1.9	1.8	2.1
Sorgo	3.3	3.1	3.9	2.9	3.0	3.0	3.2	3.2	3.3	3.2
Trigo	4.2	4.1	4.0	4.1	4.3	3.7	4.2	4.2	4.2	4.1
Oleaginosas										
Ajonjolí	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.6
Cártamo	1.0	0.9	0.5	0.9	1.2	1.2	1.5	0.9	0.9	0.9
Copra	1.2	1.0	1.0	1.3	1.1	1.3	1.4	1.1	1.1	1.1
Semilla de algodón	1.3	1.2	1.1	1.1	1.1	1.3	1.4	1.4	1.6	1.2
Soya	2.0	2.1	1.8	2.1	1.8	1.4	1.2	1.9	1.8	2.0
Frutas y hortalizas										
Aguacate	8.9	9.4	8.2	8.6	8.0	8.8	8.8	8.2	7.9	8.6
Chile verde	9.6	10.4	9.0	8.6	9.0	12.1	11.7	9.1	9.0	9.2
Durazno	4.6	3.5	3.3	3.7	3.7	3.0	3.6	5.0	5.8	3.9
Fresa	20.8	11.5	13.6	16.5	17.0	10.2	15.8	14.2	13.2	16.1
Jitomate	23.1	23.6	18.2	22.5	19.0	25.6	28.2	23.3	24.5	21.9
Limón	9.5	9.7	9.8	8.9	8.3	10.9	10.5	10.1	10.7	9.5
Mango	9.9	9.7	8.9	9.6	8.3	9.9	8.1	10.1	10.6	9.5
Manzana	10.6	9.1	10.0	8.1	6.7	6.7	7.5	8.7	8.5	8.9
Melón	18.0	12.4	11.5	13.1	10.2	14.6	17.2	12.9	12.8	13.0
Naranja	12.6	12.9	11.7	12.1	11.8	13.1	12.6	12.5	12.6	12.5
Nuez encarcelada	1.0	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1
Piña	50.6	42.7	35.2	35.3	37.9	42.5	38.5	42.3	43.5	42.7
Plátano3	30.6	25.5	28.4	28.1	30.5	27.6	30.3	25.3	23.2	27.6
Uva	9.1	11.5	12.0	10.9	12.2	11.6	11.3	10.3	9.8	11.0
Industriales										
Algodón pluma	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.5	0.9	1.0	0.8
Cacao	0.6	0.6	0.6	0.7	0.5	0.5	0.4	0.6	0.6	0.6
Café	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.5
Caña de azúcar	78.1	72.3	87.3	83.9	82.4	77.0	74.7	73.2	68.5	80.4
Tabaco	1.6	1.7	1.4	1.8	1.8	1.6	1.9	1.5	1.4	1.7

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria y Poder Ejecutivo Federal, Anexo Estadístico del Segundo Informe de Gobierno, 1996.

a/ Se refiere al año agrícola.

b/ Cifras estimadas.

c/ Miles de hectáreas. No incluye el algodón pluma.

d/ Miles de toneladas.

e/ Tonelada por hectárea.

Cuadro 5

MEXICO: TASAS DE CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE COSECHADA Y PRODUCCION DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS a/

(Porcentajes)

	Promedios			1995	1996 b/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Total superficie principales cultivos	1.6	1.2	2.1	-0.1	6.0
Granos	1.8	1.0	3.0	-0.1	6.4
Arroz	-4.7	-0.5	-10.3	-10.7	9.3
Cebada	-5.6	2.1	-15.4	114.8	15.1
Frijol	2.2	-2.7	9.6	-2.2	0.4
Maíz	2.9	1.5	4.8	-2.1	0.8
Sorgo	-1.1	1.8	-5.0	9.6	59.5
Trigo	-0.4	1.8	-3.4	-3.7	-12.9
Oleaginosas	-2.9	0.7	-7.7	-0.7	3.1
Ajonjolí	-12.3	-4.2	-22.6	100.4	118.7
Cártamo	-9.5	-3.4	-17.3	67.8	24.5
Copra	1.1	1.3	0.9	-6.6	3.0
Semilla de algodón	-1.2	-0.6	-2.0	60.6	11.9
Soya	-2.3	3.6	-10.0	-53.5	-61.6
Frutas y hortalizas	2.9	2.2	4.0	-3.0	5.1
Chile verde	4.2	0.5	9.6	-0.3	0.5
Jitomate	2.5	2.6	2.4	-8.8	9.1
Fresa	3.5	2.5	5.1	-0.7	-4.4
Melón	1.6	3.2	-0.6	-48.8	187.6
Aguacate	1.1	2.9	-1.3	4.8	-5.7
Durazno	2.3	0.6	4.7	-5.1	13.9
Limón	5.8	6.8	4.4	0.7	1.1
Mango	3.5	3.4	3.6	-9.8	-3.5
Manzana	6.4	9.2	2.4	-34.2	-5.2
Naranja	3.8	0.3	8.9	2.3	9.0
Nuez encarcelada	5.5	7.9	2.2	9.1	0.6
Piña	-3.3	-1.7	-5.5	9.9	-0.7
Plátano	0.1	1.3	-1.5	-2.1	2.3
Uva	-3.3	-2.6	-4.4	-21.2	30.7
Industriales	1.2	2.0	0.1	9.3	5.8
Cacao	-1.3	-1.4	-1.0	63.9	11.0
Café	1.6	0.0	3.8	15.1	-0.6
Cafía de azúcar	3.0	3.8	1.9	-2.7	4.9
Tabaco	0.1	2.0	-2.5	12.3	5.8
Algodón pluma	-1.1	-4.0	3.1	-52.5	-10.2
Producción					
Granos					
Arroz	-4.5	0.4	-11.0	24.8	5.2
Cebada	-2.5	0.4	-6.5	56.2	20.9
Frijol	2.8	-6.9	18.1	-6.8	6.0
Maíz	4.5	0.2	10.7	0.6	-2.3
Sorgo	-2.0	0.8	-5.8	12.7	65.4
Trigo	-0.5	-0.1	-1.0	-16.4	-2.7

/Continúa

Cuadro 5 (Conclusión)

	Promedios			1995	1996 b/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Oleaginosas					
Ajonjolí	-11.2	3.2	-28.1	137.9	124.3
Cártamo	-9.7	-7.2	-13.2	61.8	60.3
Copra	0.4	0.6	-0.0	6.5	8.2
Semilla de algodón	-4.2	-2.8	-6.2	97.4	12.5
Soya	-1.8	6.3	-12.0	-63.7	-67.8
Frutas y hortalizas					
Chile verde	3.4	-0.2	8.8	9.6	0.8
Jitomate	3.2	3.4	3.0	22.9	5.8
Fresa	-1.6	-3.4	1.1	-21.4	16.9
Melón	3.8	7.0	-0.6	-69.3	346.5
Aguacate	-0.5	4.0	-6.5	41.5	3.8
Durazno	0.1	0.4	-0.4	24.4	9.9
Limón	4.0	6.8	0.1	20.1	-17.5
Mango	1.8	4.5	-2.0	-9.6	8.0
Manzana	3.6	7.8	-2.1	-5.1	11.1
Naranja	3.5	1.9	5.8	13.5	5.4
Nuez encarcelada	8.5	8.5	8.4	1.4	1.2
Piña	-5.0	0.4	-12.1	23.0	-9.9
Plátano	2.7	1.2	4.7	-11.4	12.3
Uva	-1.7	-2.5	-0.6	-25.0	26.8
Industriales					
Cacao	-4.1	-2.6	-6.1	97.4	-39.1
Café	0.5	2.9	-2.9	14.2	-23.1
Caña de azúcar	-0.2	2.6	-4.1	14.2	8.8
Tabaco	0.8	2.5	-1.6	5.0	2.6
Algodón pluma	-0.4	-3.8	4.6	-57.2	3.2

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Se refiere al año agrícola.

b/ Cifras estimadas.

Cuadro 6

MEXICO: CONSUMO APARENTE, PRODUCCION NETA, CONSUMO POR HABITANTE Y GRADO DE DEPENDENCIA DE LOS GRANOS BASICOS

	Promedio			1995 a/	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Miles de toneladas					
Producción neta b/					
Arroz limpio c/	295.4	340.0	241.9	230.1	238.9
Frijol d/	948.8	862.7	994.5	1,143.8	1,249.2
Maíz e/	10,948.0	9,572.7	12,417.4	14,682.3	14,404.0
Sorgo f/	4,762.4	5,135.7	4,262.9	3,961.4	4,618.9
Trigo g/	3,748.4	3,914.8	3,558.0	3,121.4	2,970.0
Importaciones					
Arroz limpio	129.3	74.2	211.7	298.0	...
Frijol	92.7	97.1	89.4	25.8	...
Maíz	2,430.1	2,725.5	2,239.2	2,662.3	...
Sorgo	2,528.6	1,858.1	3,445.1	2,092.5	...
Trigo	673.6	455.6	923.3	1,222.6	...
Exportaciones					
Arroz limpio	0.0	0.0	0.0	0.0	...
Frijol	25.7	25.2	22.3	82.9	...
Maíz	11.0	3.2	19.8	82.4	...
Sorgo	0.4	0.1	0.8	-	...
Trigo	39.3	52.6	53.4	431.7	...
Consumo aparente h/					
Arroz limpio	424.7	414.1	453.5	528.1	...
Frijol	1,015.8	934.6	1,061.6	1,086.8	...
Maíz	13,367.1	12,295.0	14,636.8	17,262.1	...
Sorgo	7,290.5	6,993.7	7,707.2	6,053.9	...
Trigo	4,382.7	4,317.8	4,428.0	3,912.3	...
Porcentajes					
Grado de dependencia i/					
Arroz limpio	27.0	13.9	45.9	56.4	...
Frijol	8.9	10.7	7.9	2.4	...
Maíz	17.9	21.2	15.4	15.4	...
Sorgo	34.0	25.8	45.3	34.6	...
Trigo	15.0	10.7	20.0	31.3	...
Kilogramos por habitante					
Producción neta por habitante					
Arroz limpio	3.7	4.5	2.8	2.5	2.6
Frijol	11.9	11.4	11.6	12.5	13.5
Maíz	135.9	126.0	144.5	161.1	155.4
Sorgo	60.1	67.3	50.1	43.5	49.8
Trigo	47.1	51.4	41.6	34.2	32.0

/Continúa

Cuadro 6 (Conclusión)

	Promedio			1995 a/	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Consumo por habitante					
Arroz limpio	5.3	5.4	5.3	5.8	...
Frijol	12.7	12.3	12.4	11.9	...
Maíz	166.4	161.4	170.7	189.4	...
Sorgo	91.2	91.9	90.2	66.4	...
Trigo	54.8	56.7	51.6	42.9	...
Importaciones					
Arroz limpio	24.4	35.6	10.2	0.4	...
Frijol	-7.5	-4.2	-11.9	-54.9	...
Maíz	22.1	46.7	-5.5	-3.0	...
Sorgo	6.4	7.2	5.4	-39.8	...
Trigo	13.4	4.7	27.0	-13.5	...
Producción neta por habitante					
Arroz limpio	-6.4	-1.6	-12.6	22.6	2.1
Frijol	0.8	-8.8	16.0	-8.4	7.4
Maíz	2.5	-1.8	8.7	-1.1	-3.6
Sorgo	-3.9	-1.2	-7.6	10.7	14.6
Trigo	-2.4	-2.1	-2.9	-17.9	-6.5
Consumo por habitante					
Arroz limpio	0.9	3.8	-3.1	7.8	...
Frijol	-0.6	-8.1	11.0	-9.9	...
Maíz	3.7	2.8	4.9	-1.9	...
Sorgo	-0.9	0.7	-3.0	-14.9	...
Trigo	-0.5	-2.4	2.2	-24.0	...

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Cifras preliminares.

b/ Producción menos pérdidas poscosecha.

c/ Se estimó en 5% de la producción la pérdida poscosecha.

d/ Se estimó en 10% de la producción la pérdida poscosecha.

e/ Se estimó en 20% de la producción la pérdida poscosecha.

f/ Se estimó en 5% de la producción la pérdida poscosecha.

g/ Se estimó en 10% de la producción la pérdida poscosecha.

h/ Producción neta más importaciones menos exportaciones.

i/ Con relación al consumo aparente.

Cuadro 7

MEXICO: INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, AL PRODUCTOR Y DE MATERIAS PRIMAS

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
	Base (1994 = 100)				
Precios al consumidor general	41.2	15.4	117.5	135.0	181.4
Precios al productor general b/	44.2	18.4	120.7	141.5	190.2
Agropecuario c/	40.5	12.9	110.5	121.0	171.4
Agricultura d/	40.2	13.0	111.6	123.3	172.6
Ganadería d/	48.5	20.5	113.7	127.3	192.9
Silvicultura d/	45.6	19.1	113.9	127.7	175.9
Caza y pesca d/	45.7	22.2	116.0	132.0	172.0
Abonos y fertilizantes d/	35.1	9.5	124.2	148.3	226.0
Alimentos para animales d/	50.1	25.9	122.8	145.5	230.3
Electricidad d/	48.8	18.3	113.4	126.7	160.4
Materias primas consumidas general d/					
Agricultura d/	39.7	14.1	120.7	141.4	196.6
Ganadería d/	47.2	19.8	111.1	122.2	190.0
Silvicultura d/	44.3	19.1	130.5	161.0	231.0
Caza y pesca d/	45.5	20.6	129.7	159.3	220.0
Abonos y fertilizantes	39.6	15.7	155.3	210.7	295.8
Alimentos para animales	46.4	20.2	128.0	156.0	219.0
Electricidad	48.4	22.1	134.5	169.0	240.3

Fuente: Banco de México, Indicadores Económicos y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria.

a/ Cifras preliminares.

b/ Clasificación por destino de los bienes finales a nivel de los componentes de la demanda final.

c/ Clasificación por origen de los bienes finales a nivel de grupo de ramas.

d/ Clasificación por origen de los bienes finales a nivel de rama de actividad económica.

Cuadro 8

MEXICO: PRODUCCION, VENTA Y PRECIO DE LAS SEMILLAS CERTIFICADAS

	Promedio			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Producción b/					
Granos					
Maíz	10,366	12,896	6,349	3,003	3,252
Arroz	10,783	16,127	3,315	2,710	2,084
Frijol	9,412	12,059	5,545	2,036	1,147
Sorgo	1,205	1,864	253	145	173
Trigo	42,728	62,322	15,853	10,760	10,151
Cebada	883	1,420	228	-	36
Avena	2,904	3,200	2,677	481	1,117
Oleaginosas					
Ajonjolí	22	35	5
Cártamo	1,265	1,926	375	87	148
Semilla de algodón	648	996	258	-	9
Soya	7,328	11,123	1,916	105	3
Ventas b/					
Granos					
Maíz	9,061	11,311	5,815	4,243	4,067
Arroz	8,661	12,582	3,048	1,894	863
Frijol	8,718	11,577	4,837	1,521	1,660
Sorgo	922	1,275	413	116	184
Trigo	35,337	49,446	15,112	12,459	4,267
Cebada	831	1,285	349	48	35
Avena	2,983	3,553	2,591	2,079	983
Oleaginosas					
Ajonjolí	18	25	6	-	2
Cártamo	1,094	1,649	340	219	129
Semilla de algodón	539	814	247	11	-
Soya	6,078	9,465	2,145	126	5
Precios de venta c/					
Granos					
Maíz	2,410.8	580.7	4,749.2	5,296.0	7,885.0
Arroz	924.4	337.7	1,753.0	2,218.0	4,000.0
Frijol	2,051.7	676.0	3,947.3	4,818.5	11,000.0
Sorgo	2,240.8	773.2	4,255.5	5,728.4	9,400.0
Trigo	799.8	301.7	1,506.7	1,903.0	3,500.0
Cebada	623.2	244.0	1,183.4	1,919.8	2,874.0
Avena	731.9	310.6	1,366.5	2,041.0	4,000.0
Oleaginosas					
Ajonjolí	837.0	697.6	1,277.3	...	15,000
Cártamo	1,089.8	463.4	2,002.7	2,817.8	5,400
Semilla de algodón	490.6	415.9	808.7	2,330.8	...
Soya	904.7	520.2	1,604.2	3,811.2	1,814

/Continúa

Cuadro 8 (Conclusión)

	Promedio			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Tasas de crecimiento					
Producción b/					
Granos					
Maíz	-12.1	-12.9	-11.0	-17.2	8.3
Arroz	-17.9	-9.7	-28.1	61.6	-23.1
Frijol	-19.3	-18.7	-20.1	-15.4	-43.7
Sorgo	-20.3	-4.1	-38.5	116.4	19.4
Trigo	-20.3	-15.7	-26.4	30.1	-5.7
Cebada	-17.9	6.5	-43.1	-	-
Avena	-0.9	0.1	-2.4	-86.1	132.3
Oleaginosas					
Ajonjolí	-	-7.5	-	-	-
Cártamo	-21.6	-15.4	-29.4	-58.8	70.1
Semilla de algodón	-	18.9	-	-	-
Soya	-42.4	-11.2	-68.6	556.3	-97.1
Ventas b/					
Granos					
Maíz	-11.6	-12.9	-9.7	-6.8	-4.1
Arroz	-14.7	-14.4	-15.1	-32.2	-54.4
Frijol	-17.8	-15.4	-21.1	-40.1	9.1
Sorgo	-19.3	-3.9	-36.8	65.7	58.6
Trigo	-13.6	-11.4	-16.5	14.4	-65.8
Cebada	-23.0	12.9	-55.0	65.5	-27.1
Avena	-7.4	9.9	-27.1	95.0	-52.7
Oleaginosas					
Ajonjolí	-	-16.2	-	-	-
Cártamo	-24.7	-12.5	-38.9	154.7	-41.1
Semilla de algodón	-51.8	13.3	-	-	-
Soya	-37.9	-0.3	-68.0	293.8	-96.0
Precios c/					
Granos					
Maíz	55.2	78.0	28.0	-14.4	48.9
Arroz	44.8	81.5	5.5	41.3	80.3
Frijol	48.2	82.4	10.8	19.6	128.3
Sorgo	52.0	85.7	14.8	10.8	64.1
Trigo	50.3	91.2	7.3	26.9	83.9
Cebada	51.4	85.0	14.2	3.8	49.7
Avena	45.7	77.6	10.4	6.3	96.0
Oleaginosas					
Ajonjolí	-	79.1	-	-	-
Cártamo	43.8	75.6	8.7	19.4	91.6
Semilla de algodón	11.5	96.4	-	-	-
Soya	47.3	89.6	3.5	58.8	-52.4

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria, Boletín Mensual de Información Básica del Sector Agropecuario y Forestal, varios meses.

a/ Cifras estimadas.

b/ Toneladas.

c/ Pesos por tonelada.

Cuadro 9

ISTMO CENTROAMERICANO: PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y
AGROPECUARIO A PRECIOS CONSTANTES DE MERCADO a/

	Promedios			1995	1996 b/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Millones de dólares de 1990					
Istmo Centroamericano					
PIB	28,730	26,747	31,246	36,247	37,095
PIB agropecuario	5,237	4,951	5,618	6,236	6,417
Centroamérica					
PIB	23,103	21,444	25,303	29,340	30,013
PIB agropecuario	4,746	4,482	5,098	5,672	5,846
Costa Rica					
PIB	5,358	4,787	6,146	7,078	7,036
PIB agropecuario	845	757	968	1,094	1,094
El Salvador					
PIB	4,765	4,374	5,255	6,472	6,632
PIB agropecuario	811	789	833	878	893
Guatemala					
PIB	7,418	6,855	8,170	9,468	9,759
PIB agropecuario	1,674	1,557	1,832	2,025	2,075
Honduras					
PIB	3,206	2,948	3,579	4,003	4,118
PIB agropecuario	707	645	794	900	924
Nicaragua					
PIB	2,355	2,480	2,153	2,320	2,469
PIB agropecuario	710	733	672	775	859
Panamá					
PIB	5,627	5,303	5,943	6,907	7,082
PIB agropecuario	491	469	520	564	571
Tasas de crecimiento					
Istmo Centroamericano					
PIB	2.5	1.1	3.9	4.0	2.3
PIB agropecuario	1.8	1.3	2.6	4.6	2.9
Centroamérica					
PIB	2.7	1.7	4.0	4.5	2.3
PIB agropecuario	1.8	1.1	2.7	4.8	3.1
Costa Rica					
PIB	4.4	4.2	5.3	2.2	-0.6
PIB agropecuario	3.9	4.1	4.5	4.1	0.01

/Continúa

Cuadro 9 (Conclusión)

	Promedios			1995	1996 b/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
El Salvador					
PIB	3.2	1.3	5.0	6.3	2.5
PIB agropecuario	0.6	-0.2	0.7	4.3	1.8
Guatemala					
PIB	2.4	1.2	4.0	5.0	3.1
PIB agropecuario	2.1	1.5	3.2	3.6	2.5
Honduras					
PIB	3.0	3.3	3.6	4.7	2.9
PIB agropecuario	2.5	2.7	3.2	8.8	2.7
Nicaragua					
PIB	-1.3	-2.8	-1.1	4.3	6.4
PIB agropecuario	-0.7	-2.7	0.8	4.9	10.8
Panamá					
PIB	2.0	-1.2	3.8	1.9	2.5
PIB agropecuario	2.2	2.4	2.2	3.2	1.3
Estructura porcentual					
PIB agropecuario/PIB					
Istmo Centroamericano	18.2	18.5	18.0	17.2	17.3
Centroamérica	20.5	20.9	20.1	19.3	19.5
Costa Rica	15.8	15.8	15.7	15.5	15.5
El Salvador	17.0	18.0	15.9	13.6	13.5
Guatemala	22.6	22.7	22.4	21.4	21.3
Honduras	22.0	21.9	22.2	22.5	22.4
Nicaragua	30.1	29.5	31.2	33.4	34.8
Panamá	8.7	8.9	8.7	8.2	8.1

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ El PIB agropecuario incluye agricultura, silvicultura, caza y pesca.

b/ Cifras preliminares.

Cuadro 10

ISTMO CENTROAMERICANO: BALANCE COMERCIAL TOTAL Y AGROPECUARIO

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Millones de dólares					
Exportaciones totales de bienes fob					
Istmo Centroamericano	4,742	4,278	5,337	8,789	9,377
Centroamérica	4,344	3,934	4,863	8,212	8,808
Costa Rica	1,302	1,046	1,649	2,571	2,676
El Salvador	704	667	718	1,677	1,814
Guatemala	1,178	1,084	1,294	1,989	2,038
Honduras	843	801	908	1,449	1,611
Nicaragua	318	336	293	526	670
Panamá	398	344	473	577	569
Exportaciones totales agropecuarias b/					
Istmo Centroamericano	3,083	2,981	3,202
Centroamérica	2,857	2,802	2,908
Costa Rica	837	708	1,010
El Salvador	402	447	317
Guatemala	818	804	831
Honduras	560	582	547
Nicaragua	240	262	203
Panamá	226	179	294
Importaciones totales de bienes fob					
Istmo Centroamericano	7,335	5,992	9,002	13,844	14,216
Centroamérica	5,910	4,799	7,348	11,564	11,798
Costa Rica	1,535	1,104	2,115	2,933	3,084
El Salvador	1,206	917	1,571	3,162	3,077
Guatemala	1,543	1,213	1,974	3,033	2,880
Honduras	923	855	1,018	1,571	1,733
Nicaragua	703	709	670	865	1,024
Panamá	1,425	1,192	1,654	2,280	2,419
Importaciones totales agropecuarias b/					
Istmo Centroamericano	923	733	1,168
Centroamérica	758	590	978
Costa Rica	145	116	188
El Salvador	190	144	246
Guatemala	188	133	261
Honduras	108	89	133
Nicaragua	128	107	150
Panamá	165	143	190

/Continúa

Cuadro 10 (Continuación)

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Balance comercial total					
Istmo Centroamericano	-2,593	-1,714	-3,665	-5,055	-4,839
Centroamérica	-1,567	-866	-2,485	-3,352	-2,990
Costa Rica	-233	-59	-467	-363	-408
El Salvador	-502	-250	-852	-1,485	-1,263
Guatemala	-366	-129	-680	-1,044	-843
Honduras	-80	-54	-110	-122	-122
Nicaragua	-386	-373	-377	-339	-354
Panamá	-1,027	-848	-1,180	-1,703	-1,850
Balance comercial agropecuario					
Istmo Centroamericano	2,160	2,248	2,034
Centroamérica	2,098	2,212	1,930
Costa Rica	692	592	823
El Salvador	212	303	70
Guatemala	629	671	570
Honduras	452	493	413
Nicaragua	112	155	53
Panamá	61	35	104
Tasas de crecimiento					
Exportaciones totales de bienes fob					
Istmo Centroamericano	3.6	1.7	8.5	27.1	6.7
Centroamérica	3.6	1.5	8.8	28.8	7.3
Costa Rica	6.1	6.3	9.5	22.3	4.1
El Salvador	4.0	-4.7	20.3	33.9	8.1
Guatemala	2.2	0.1	6.6	28.3	2.5
Honduras	3.4	4.2	4.4	29.5	11.2
Nicaragua	-1.0	-3.5	1.9	49.9	27.3
Panamá	3.8	4.2	5.4	6.9	-1.4
Exportaciones totales agropecuarias b/					
Istmo Centroamericano	1.7	0.8	4.1
Centroamérica	1.5	0.2	4.1
Costa Rica	5.4	4.9	9.6
El Salvador	-1.5	-9.3	9.6
Guatemala	1.5	0.6	3.8
Honduras	-1.1	3.8	-8.3
Nicaragua	-2.2	-7.3	3.9
Panamá	5.4	9.2	3.6

/Continúa

Cuadro 10 (Conclusión)

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Importaciones totales de bienes fob					
Istmo Centroamericano	4.9	1.7	12.9	14.5	2.7
Centroamérica	5.7	4.0	11.9	16.5	2.0
Costa Rica	8.6	10.0	12.1	5.2	5.1
El Salvador	7.6	4.5	17.2	31.4	-2.7
Guatemala	4.7	2.1	11.4	19.1	-5.0
Honduras	4.9	5.0	7.9	12.3	10.3
Nicaragua	0.5	-3.9	7.5	10.2	18.4
Panamá	2.2	-7.1	18.3	5.1	6.1
Importaciones totales agropecuarias b/					
Istmo Centroamericano	5.7	3.6	12.5
Centroamérica	6.2	4.4	12.7
Costa Rica	6.7	10.6	5.5
El Salvador	5.1	0.0	16.0
Guatemala	7.9	5.2	16.9
Honduras	7.3	6.6	13.0
Nicaragua	3.8	1.1	10.1
Panamá	3.8	0.4	11.3
Tasas de crecimiento promedio absolutas					
Balance comercial total					
Istmo Centroamericano	-11.2	-4.3	-21.4	2.4	4.3
Centroamérica	-32.6	-39.5	-19.9	5.6	10.8
Costa Rica	-100.2	-135.6	-60.4	47.2	-12.6
El Salvador	-32.5	-43.6	-23.4	-28.6	14.9
Guatemala	0.3	25.0	-33.6	-4.7	19.3
Honduras	-180.2	-204.1	-122.3	56.2	0.6
Nicaragua	-5.4	2.9	-6.8	21.9	-4.5
Panamá	-6.2	7.3	-29.3	-4.4	-8.6
Balance comercial agropecuario					
Istmo Centroamericano	-0.4	-0.7	-1.5
Centroamérica	-0.5	-1.2	-0.9
Costa Rica	6.4	3.5	9.9
El Salvador	31.3	-8.6	68.2
Guatemala	-0.6	-0.0	-3.1
Honduras	-4.4	2.6	-12.8
Nicaragua	223.6	-3.3	502.3
Panamá	207.1	341.0	-10.0

Fuente: Costa Rica: Banco Central de Costa Rica; El Salvador: Banco Central de Reserva de El Salvador; Guatemala: Banco de Guatemala; Honduras: Banco Central de Honduras; Nicaragua: Banco Central de Nicaragua; Panamá: Contraloría General de la República; CEPAL, Evolución económica durante 1996 para todos los países sobre la base del cuadro del Balance de Pagos, y FAO, Anuario de Comercio, varios años.

- a/ Cifras preliminares.
b/ Información de la FAO.

Cuadro 11

ISTMO CENTROAMERICANO: SUPERFICIE COSECHADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
	Miles de hectáreas				
Istmo Centroamericano	4,364.7	4,223.6	4,534.4	4,476.0	4,489.6
Granos básicos	2,652.1	2,587.2	2,725.9	2,555.9	2,546.0
Cultivos de exportación	1,363.4	1,348.5	1,376.5	1,429.3	1,436.0
Otros	349.2	287.8	432.0	490.8	507.6
Centroamérica	4,051.0	3,919.1	4,211.3	4,146.2	4,159.1
Granos básicos	2,454.0	2,396.0	2,520.1	2,348.4	2,338.0
Cultivos de exportación	1,270.1	1,252.9	1,287.2	1,339.0	1,345.7
Otros	327.0	270.2	403.9	458.8	475.4
Costa Rica	423.5	408.6	442.5	447.1	418.8
Granos básicos b/	174.5	190.5	152.4	119.7	87.5
Cultivos de exportación c/	184.8	173.2	199.3	215.2	220.0
Otros	64.2	44.9	90.8	112.2	111.3
El Salvador	761.5	727.6	805.5	780.8	753.7
Granos básicos b/	480.5	451.4	518.4	499.1	470.8
Cultivos de exportación d/	227.2	230.9	220.6	212.9	213.6
Otros	53.8	45.3	66.4	68.8	69.2
Guatemala	1,464.5	1,431.5	1,493.7	1,382.8	1,426.9
Granos básicos e/	893.8	896.3	872.5	729.3	761.7
Cultivos de exportación f/	446.2	430.4	471.2	482.3	485.9
Otros	124.4	104.7	150.0	171.2	179.4
Honduras	799.3	743.5	873.0	928.2	943.6
Granos básicos e/	527.4	490.8	575.2	600.1	606.7
Cultivos de exportación g/	215.3	201.0	233.7	258.5	264.7
Otros	56.7	51.6	64.1	69.6	72.2
Nicaragua	602.3	608.0	596.6	607.3	616.1
Granos básicos b/	377.9	367.0	401.6	400.3	411.3
Cultivos de exportación h/	196.6	217.4	162.4	170.1	161.5
Otros	27.8	23.6	32.6	36.9	43.3
Panamá	313.6	304.5	323.1	329.8	330.5
Granos básicos b/	198.1	191.3	205.8	207.5	208.0
Cultivos de exportación i/	93.3	95.7	89.3	90.3	90.3
Otros	22.2	17.6	28.1	32.0	32.2
	Porcentajes				
Istmo Centroamericano	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	60.8	61.3	60.1	57.1	56.7
Cultivos de exportación	31.2	31.9	30.4	31.9	32.0
Otros	8.0	6.8	9.5	11.0	11.3

/Continúa

Cuadro 11 (Continación)

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Centroamérica	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	60.6	61.1	59.8	56.6	56.2
Cultivos de exportación	31.4	32.0	30.6	32.3	32.4
Otros	8.1	6.9	9.6	11.1	11.4
Costa Rica	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	41.2	46.6	34.4	26.8	20.9
Cultivos de exportación	43.6	42.4	45.0	48.1	52.5
Otros	15.2	11.0	20.5	25.1	26.6
El Salvador	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	63.1	62.0	64.4	63.9	62.5
Cultivos de exportación	29.8	31.7	27.4	27.3	28.3
Otros	7.1	6.2	8.2	8.8	9.2
Guatemala	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	61.0	62.6	58.4	52.7	53.4
Cultivos de exportación	30.5	30.1	31.5	34.9	34.0
Otros	8.5	7.3	10.0	12.4	12.6
Honduras	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	66.0	66.0	65.9	64.7	64.3
Cultivos de exportación	26.9	27.0	26.8	27.8	28.1
Otros	7.1	6.9	7.3	7.5	7.7
Nicaragua	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	62.7	60.4	67.3	65.9	66.8
Cultivos de exportación	32.6	35.8	27.2	28.0	26.2
Otros	4.6	3.9	5.5	6.1	7.0
Panamá	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Granos básicos	63.2	62.8	63.7	62.9	62.9
Cultivos de exportación	29.8	31.4	27.6	27.4	27.3
Otros	7.1	5.8	8.7	9.7	9.7
				Tasas de crecimiento	
Istmo Centroamericano	0.9	0.6	1.5	-2.2	0.3
Granos básicos	0.8	0.7	1.0	-5.4	-0.4
Cultivos de exportación	-0.1	-0.9	1.0	2.7	0.5
Otros	6.4	6.4	6.5	1.1	3.4
Centroamérica	1.0	0.6	1.4	-2.4	0.3
Granos básicos	0.8	0.7	0.9	-5.8	-0.4
Cultivos de exportación	0.0	-0.7	1.0	2.9	0.5
Otros	6.4	6.5	6.2	1.4	3.6

/Continúa

Cuadro 11 (Conclusión)

	Promedios			1995	1996 a/
	1982-1994	1982-1989	1989-1994		
Costa Rica	1.8	2.4	1.1	1.2	-6.3
Granos básicos	-2.7	0.4	-6.9	0.6	-26.9
Cultivos de exportación	2.6	1.8	3.9	-0.7	2.2
Otros	11.0	12.5	9.0	5.8	-0.8
El Salvador	1.0	0.6	1.4	-3.5	-3.5
Granos básicos	1.8	1.6	2.0	-5.1	-5.7
Cultivos de exportación	-1.7	-2.7	-0.2	-0.8	0.3
Otros	6.0	8.7	2.2	0.6	0.6
Guatemala	0.5	0.2	1.1	-4.7	3.2
Granos básicos	-0.2	-0.9	0.8	-11.0	4.4
Cultivos de exportación	0.6	1.0	0.0	2.7	0.7
Otros	5.7	5.4	6.1	5.7	4.8
Honduras	1.9	1.2	2.8	1.7	1.7
Granos básicos	1.7	1.1	2.6	1.1	1.1
Cultivos de exportación	1.9	0.8	3.5	2.4	2.4
Otros	3.3	4.3	1.9	4.4	3.7
Nicaragua	0.2	-0.1	0.6	-4.0	1.4
Granos básicos	1.8	3.0	0.1	-8.2	2.8
Cultivos de exportación	-4.0	-5.9	-1.4	15.2	-5.1
Otros	7.0	1.0	15.9	-24.8	17.2
Panamá	0.6	-0.5	2.1	-0.5	0.2
Granos básicos	0.9	0.2	1.9	-0.2	0.3
Cultivos de exportación	-1.4	-2.8	0.5	-0.1	0.0
Otros	6.7	4.2	10.2	-3.0	0.6

Fuente: Costa Rica: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) y Banco Central de Costa Rica; El Salvador: Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA); Guatemala: Unidad Sectorial de Planificación Agropecuaria y Alimentación (USPADA) y Ministerio de Agricultura y Alimentación (MAGA); Honduras: Unidad de Planificación Sectorial Agrícola (UPSA), Secretaría de Agricultura; Nicaragua: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y Banco Central de Nicaragua; Panamá: Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y Contraloría General de la República, Dirección General de Estadística y Censo y FAO, Anuario de Producción, varios años.

a/ Cifras preliminares.

b/ Incluye arroz, frijol, maíz y sorgo.

c/ Incluye algodón, banano, cacao, café y caña de azúcar.

d/ Incluye algodón, café y caña de azúcar.

e/ Incluye arroz, frijol, maíz, sorgo y trigo.

f/ Incluye algodón, banano, café, caña de azúcar y cardomomo.

g/ Incluye algodón, banano, café, caña de azúcar y tabaco.

h/ Incluye algodón, banano, café, caña de azúcar, semilla de ajonjolí y tabaco.

i/ Incluye banano, café y caña de azúcar.

Cuadro 12

ISTMO CENTROAMERICANO: CONSUMO APARENTE Y GRADO DE DEPENDENCIA DE LOS GRANOS BASICOS

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/
Miles de toneladas																	
Consumo aparente b/																	
Arroz limpio c/																	
Istmo Centroamericano	386.0	400.2	390.6	454.8	436.7	474.1	441.2	446.2	451.6	549.1	514.9	527.7	528.6	580.3	591.0	720.5	381.5
Centroamérica	276.3	274.1	277.6	331.8	324.1	353.8	324.7	329.9	333.1	415.2	375.3	401.5	400.4	444.9	444.4	577.1	381.5
Costa Rica	102.5	99.4	110.4	136.0	107.5	132.3	123.8	108.7	114.9	172.7	145.0	129.1	171.8	159.7	158.3	266.9	191.5
El Salvador	41.9	34.3	23.1	32.9	45.9	51.2	29.6	39.5	37.1	46.0	44.1	45.5	48.5	69.2	72.5	61.1	68.5
Guatemala	21.9	24.9	32.4	29.0	29.0	24.9	24.5	37.7	51.1	34.5	42.5	38.8	38.3	53.8	38.1	50.7	42.7
Honduras	29.6	28.2	31.7	36.4	33.6	30.6	35.9	37.0	27.1	43.4	41.6	86.3	37.6	25.8	36.5	53.0	78.8
Nicaragua	80.5	87.3	79.9	97.5	108.1	114.8	110.9	107.0	102.9	118.6	102.2	101.8	104.3	136.3	139.0	145.5	...
Panamá	109.7	126.1	113.0	123.0	112.5	120.3	116.5	116.3	118.5	133.9	139.5	126.2	128.1	135.5	146.6	143.3	...
Frijol d/																	
Istmo Centroamericano	199.6	245.2	231.8	214.9	262.9	259.7	253.7	221.2	269.8	278.0	318.1	328.6	337.5	282.2	310.9	272.6	...
Centroamérica	195.8	241.2	229.1	211.2	259.4	255.0	249.1	216.7	265.4	272.5	312.9	323.4	331.8	276.5	304.2	266.4	...
Costa Rica	22.8	21.1	27.1	20.5	25.5	19.5	10.1	24.1	21.5	29.1	36.9	30.4	34.5	23.9	35.9	35.7	36.2
El Salvador	37.0	35.3	34.3	38.1	41.9	31.4	50.7	22.9	51.6	43.3	50.4	62.5	62.5	60.2	67.8	46.7	47.5
Guatemala	53.5	87.0	91.5	80.3	99.0	106.1	101.8	77.7	89.0	82.6	109.7	106.4	108.5	93.0	81.7	75.9	74.9
Honduras	34.9	32.4	26.8	22.5	29.5	32.1	34.9	37.4	31.4	55.7	55.8	71.1	73.3	35.7	53.3	56.4	49.5
Nicaragua	47.7	65.4	49.5	49.8	63.5	66.0	51.6	54.6	71.9	61.9	60.1	53.1	53.1	63.6	65.4	51.7	...
Panamá	3.8	4.0	2.6	3.7	3.5	4.7	4.6	4.5	4.4	5.5	5.2	5.2	5.7	5.7	6.7	6.2	...
Maíz e/																	
Istmo Centroamericano	1,913.5	2,025.7	1,943.5	2,109.9	2,268.5	2,015.3	2,024.7	2,437.5	2,465.6	2,517.4	2,736.8	2,668.2	2,978.7	3,040.7	2,927.8	3,067.4	...
Centroamérica	1,830.8	1,953.7	1,857.5	2,021.0	2,197.5	1,889.7	1,940.6	2,326.2	2,391.6	2,445.2	2,620.2	2,577.7	2,774.4	2,854.3	2,697.2	2,816.1	...
Costa Rica	113.1	95.5	138.4	120.4	117.5	108.0	101.4	147.3	213.7	231.4	245.8	287.5	253.2	368.3	410.0	370.9	471.8
El Salvador	399.0	398.8	357.7	457.0	521.1	392.3	351.4	528.4	514.5	562.2	513.5	490.8	627.3	578.1	527.1	703.6	658.2
Guatemala	787.9	863.5	862.9	791.7	963.6	875.6	899.3	994.1	1,096.1	1,013.2	1,153.1	1,103.0	1,201.0	1,204.3	1,101.3	975.1	1,016.7
Honduras	336.7	403.8	320.3	358.2	402.9	314.3	400.5	456.1	362.0	441.3	473.3	517.5	479.4	491.2	440.2	555.7	590.8
Nicaragua	194.1	192.1	178.3	293.7	192.5	199.5	188.0	200.2	205.4	197.2	234.5	178.8	213.6	212.4	218.7	210.8	...
Panamá	82.7	72.0	86.0	88.9	70.9	125.7	84.1	111.3	74.0	72.2	116.6	90.4	204.3	186.4	230.6	251.3	...

/Continúa

Cuadro 12 (Continuación)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/
Sorgo c/																	
Istmo Centroamericano	379.0	368.9	338.1	314.8	360.2	415.4	466.3	350.5	490.8	395.0	407.3	413.2	457.0	469.9	330.0	366.3	369.1
Centroamérica	379.0	368.9	338.1	314.8	360.2	415.4	441.5	330.7	466.2	373.3	378.3	384.7	432.6	449.3	316.3	353.8	356.2
Costa Rica	50.0	32.0	39.6	28.2	26.3	37.2	35.6	67.9	35.3	9.5	5.7	2.5	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
El Salvador	132.9	128.9	118.0	99.5	104.4	126.0	140.1	24.7	145.6	142.0	152.6	154.7	203.4	194.4	182.0	199.7	194.4
Guatemala	74.5	82.0	73.5	77.9	84.6	96.3	84.2	56.1	129.1	80.7	82.4	74.8	80.0	76.6	40.5	42.0	44.4
Honduras	49.5	40.0	40.3	42.2	46.6	34.5	30.5	34.5	43.9	52.6	66.0	79.9	65.3	87.0	49.4	59.7	71.7
Nicaragua	72.1	86.1	66.8	67.0	98.3	121.4	151.0	147.4	112.2	88.5	71.5	72.8	83.2	91.3	44.3	52.3	45.7
Panamá	-	-	-	-	-	-	24.7	19.8	24.7	21.7	29.1	28.5	24.4	20.6	13.7	12.5	12.9
Trigo d/																	
Istmo Centroamericano	556.6	532.6	542.5	574.9	730.3	662.5	637.2	686.9	593.3	577.9	609.4	971.2	810.9	929.0	1196.5	717.2	...
Centroamérica	509.5	475.9	485.7	520.1	667.6	589.5	560.9	611.4	551.8	502.0	526.9	879.7	717.9	843.6	1092.3	646.8	...
Costa Rica	103.4	87.0	98.5	104.0	123.5	109.3	121.9	132.6	100.3	152.0	118.6	151.9	130.5	98.0	152.5	162.1	246.3
El Salvador	115.4	124.9	135.6	122.7	148.0	150.9	103.3	96.1	105.2	5.7	76.0	316.7	185.8	72.0	260.3	157.9	164.2
Guatemala	152.6	156.1	133.6	150.1	164.4	183.6	164.6	197.5	154.0	162.4	185.9	220.2	211.9	416.7	384.7	257.4	214.3
Honduras	85.7	68.0	84.6	74.9	96.3	100.3	105.1	120.1	107.3	115.4	72.9	96.7	104.9	179.0	226.1
Nicaragua	52.4	39.9	33.4	68.4	135.4	45.4	66.1	65.0	85.0	66.5	73.5	94.3	84.8	77.9	68.7	69.4	...
Panamá	47.1	56.7	56.8	54.8	62.7	73.0	76.3	75.5	41.5	75.9	82.5	91.5	93.0	85.4	104.2	70.3	...
Porcentajes																	
Grado de dependencia f/																	
Arroz limpio																	
Istmo Centroamericano	12.97	7.86	1.31	13.27	5.78	8.84	8.15	11.70	17.41	23.43	11.45	18.95	20.13	23.90	24.57	39.73	...
Centroamérica	18.11	11.47	1.84	18.17	7.78	11.83	11.06	15.81	23.50	30.97	15.70	24.90	26.55	31.17	32.23	49.59	...
Costa Rica	0.03	0.02	1.12	35.20	0.21	0.00	0.01	0.01	20.54	29.84	0.02	0.01	28.40	22.84	33.28	58.53	45.92
El Salvador	10.74	7.57	3.46	22.51	14.38	14.44	5.05	31.85	24.98	19.59	10.15	44.29	21.09	34.83	37.50	41.40	47.34
Guatemala	20.66	14.45	0.62	0.69	1.92	2.97	12.43	1.39	14.25	17.73	33.13	23.21	33.48	49.57	44.08	67.01	56.32
Honduras	13.11	8.91	8.67	0.37	0.65	2.70	1.85	12.31	0.10	13.59	11.84	42.94	4.81	15.15	25.90	39.75	60.24
Nicaragua	46.09	26.00	0.15	4.82	16.28	28.66	27.68	32.25	37.02	47.25	34.67	33.16	31.32	34.84	26.71	34.11	...
Panamá	0.02	0.02	0.02	0.05	0.02	0.02	0.02	0.01	0.28	0.04	0.02	0.04	0.06	0.02	1.34	0.04	...

/Continúa

Cuadro 12 (Conclusión)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/
Frijol																	
Istmo Centroamericano	16.77	17.58	8.48	4.41	9.67	5.82	5.69	5.79	16.67	8.80	7.70	3.89	5.83	5.32	7.02	6.15	...
Centroamérica	16.38	17.47	8.22	4.15	9.47	5.63	5.41	5.16	16.75	8.65	7.42	3.67	5.59	5.18	6.84	5.92	...
Costa Rica	55.30	50.99	59.15	28.28	49.26	4.01	2.35	1.88	0.80	31.28	23.98	4.36	7.04	2.51	11.53	18.55	45.26
El Salvador	5.37	3.64	1.48	0.18	0.01	0.83	10.65	4.37	0.42	8.00	7.69	5.28	11.40	7.13	21.53	3.49	6.72
Guatemala	4.53	3.97	0.01	0.02	0.01	0.51	2.48	0.44	5.27	1.25	1.89	3.89	3.83	0.03	0.03	4.82	0.13
Honduras	7.95	0.30	0.21	0.03	4.09	0.01	0.89	0.24	33.68	4.28	0.03	0.02	1.72	2.47	0.12	0.20	11.28
Nicaragua b/	25.78	40.57	4.52	5.77	17.00	19.37	9.69	17.03	40.05	12.28	13.97	5.84	6.78	13.37	3.01	7.24	...
Panamá	36.59	24.34	31.79	19.71	24.98	15.98	21.09	36.23	11.38	16.53	25.10	17.37	19.33	12.25	15.44	16.22	...
Maíz																	
Istmo Centroamericano	14.59	9.01	8.53	15.96	8.15	6.92	4.48	8.96	10.29	13.12	16.55	19.31	18.24	22.49	29.81	29.10	...
Centroamérica	13.13	7.98	7.13	15.20	7.76	4.80	4.15	7.98	10.61	13.51	15.70	19.66	15.26	20.36	26.95	25.84	...
Costa Rica	53.96	26.29	52.09	41.93	28.23	23.82	0.13	35.20	63.68	70.75	73.08	80.85	85.91	91.41	93.45	93.02	95.76
El Salvador	0.10	3.56	7.52	22.47	19.13	3.80	1.08	12.42	7.33	16.25	6.12	18.41	10.07	12.88	27.63	26.42	23.74
Guatemala	10.43	7.60	0.37	0.48	0.54	1.70	4.17	2.19	3.42	1.60	10.33	9.52	7.95	12.13	13.89	18.08	11.15
Honduras	14.34	4.38	1.78	3.78	3.67	0.45	3.51	4.70	4.54	9.71	5.07	13.80	4.01	2.76	7.74	3.13	7.36
Nicaragua	24.98	17.38	13.80	46.51	9.14	16.90	13.35	12.48	12.66	8.27	24.35	4.17	13.02	4.85	5.14	1.55	...
Panamá	46.79	36.69	38.60	33.40	20.38	38.82	11.95	29.42	0.03	0.00	35.65	9.41	58.76	55.09	63.26	65.61	...
Trigo																	
Istmo Centroamericano	93.8	94.4	94.9	93.3	94.4	92.6	93.4	93.2	93.0	94.8	96.5	98.0	97.3	97.7	98.0
Centroamérica	93.2	93.7	94.3	92.6	93.9	91.7	92.4	92.4	92.5	94.0	95.9	97.8	96.9	97.4	97.8
Costa Rica	100.4	101.7	102.4	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
El Salvador	101.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Guatemala	76.0	75.7	72.7	74.3	75.5	73.8	74.8	76.9	73.8	82.0	88.9	90.7	89.5	95.0	93.9	91.7	90.3
Honduras	100.5	100.7	98.9	98.8	99.1	99.1	99.1	99.3	99.2	99.2	98.8	100.8	99.8	99.5	99.6
Nicaragua	100.0	114.8	121.3	101.0	100.2	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	...
Panamá	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	...

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Cifras preliminares.

b/ Se calculó sobre la base de la producción neta más las importaciones menos las exportaciones.

c/ La pérdida poscosecha se calculó sobre la base de un 5%.

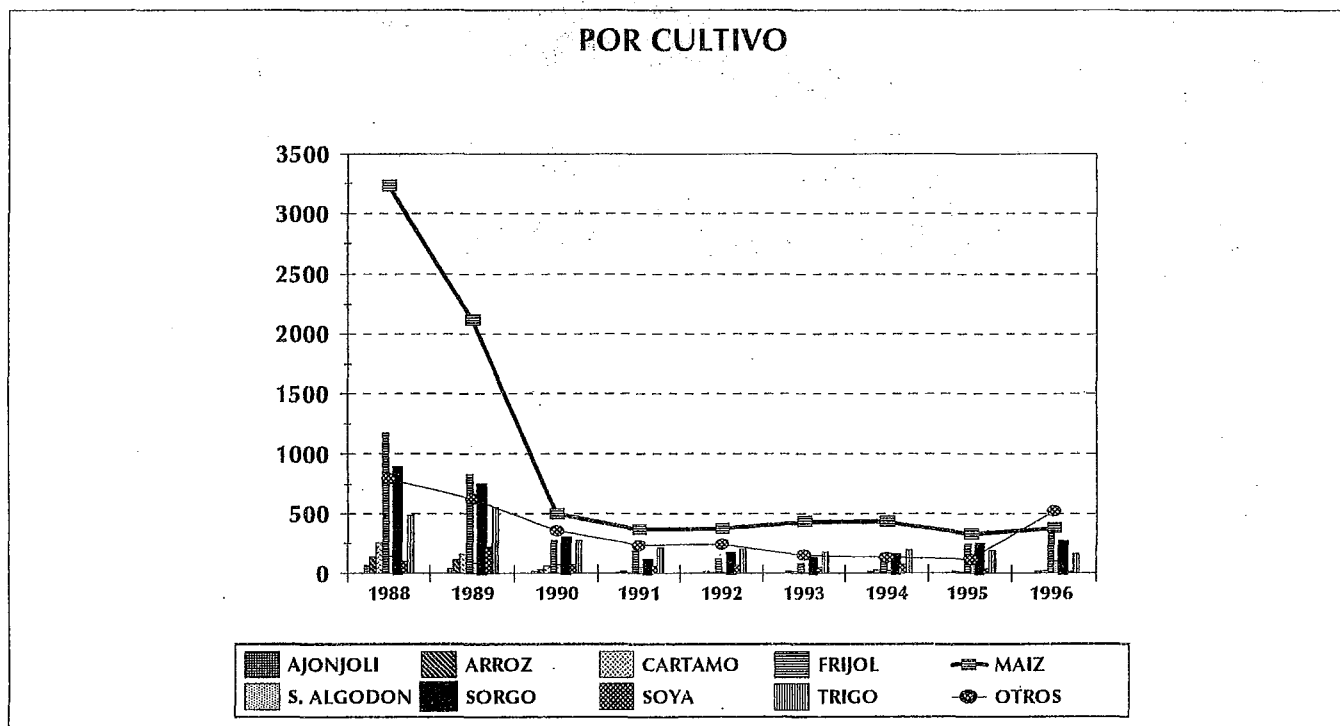
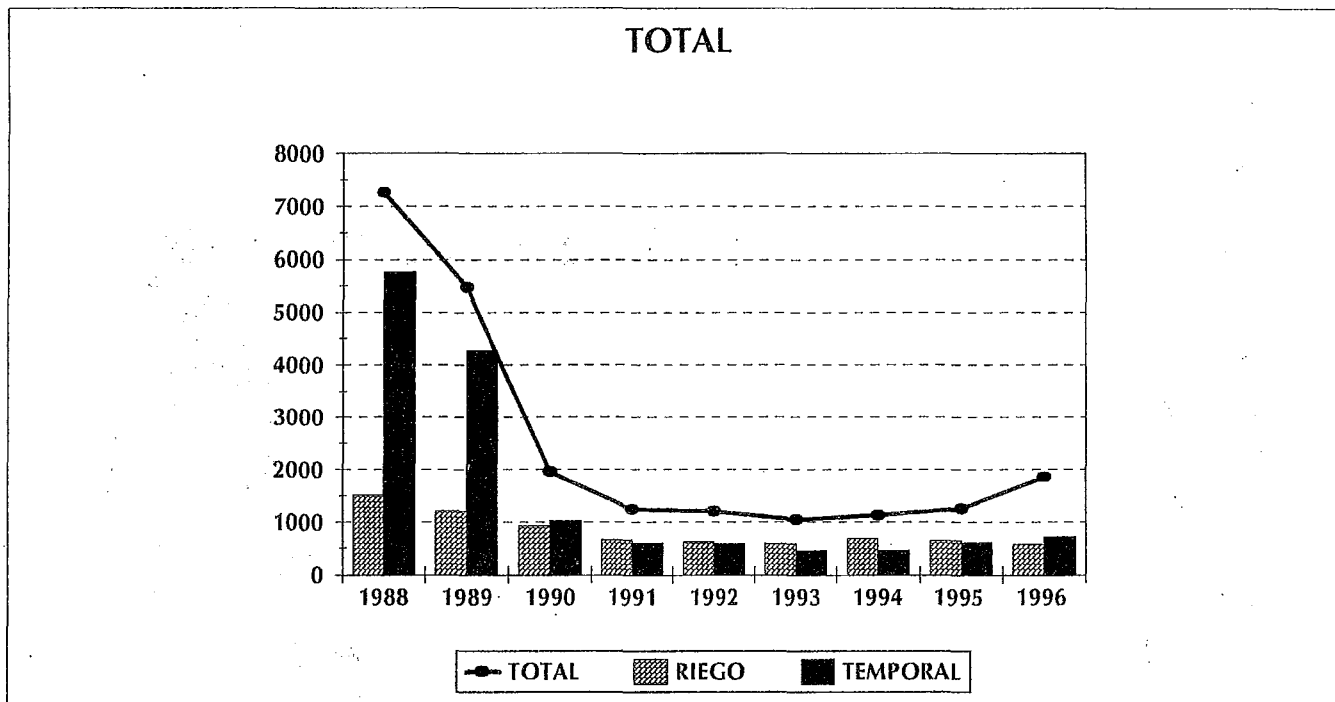
d/ La pérdida poscosecha se calculó sobre la base de un 10%.

e/ La pérdida poscosecha se calculó sobre la base de un 20%.

f/ Relación entre las importaciones y el consumo aparente

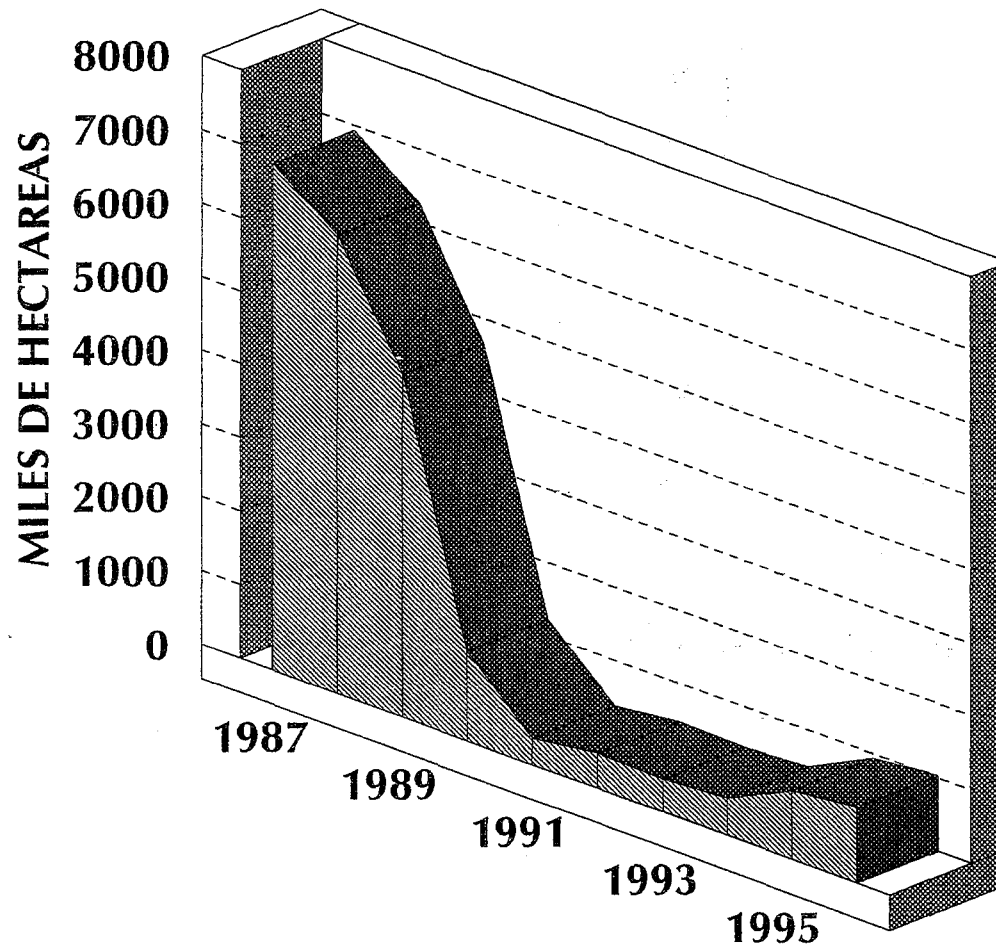
MEXICO: SUPERFICIE HABILITADA POR BANRURAL

(Miles de hectáreas)

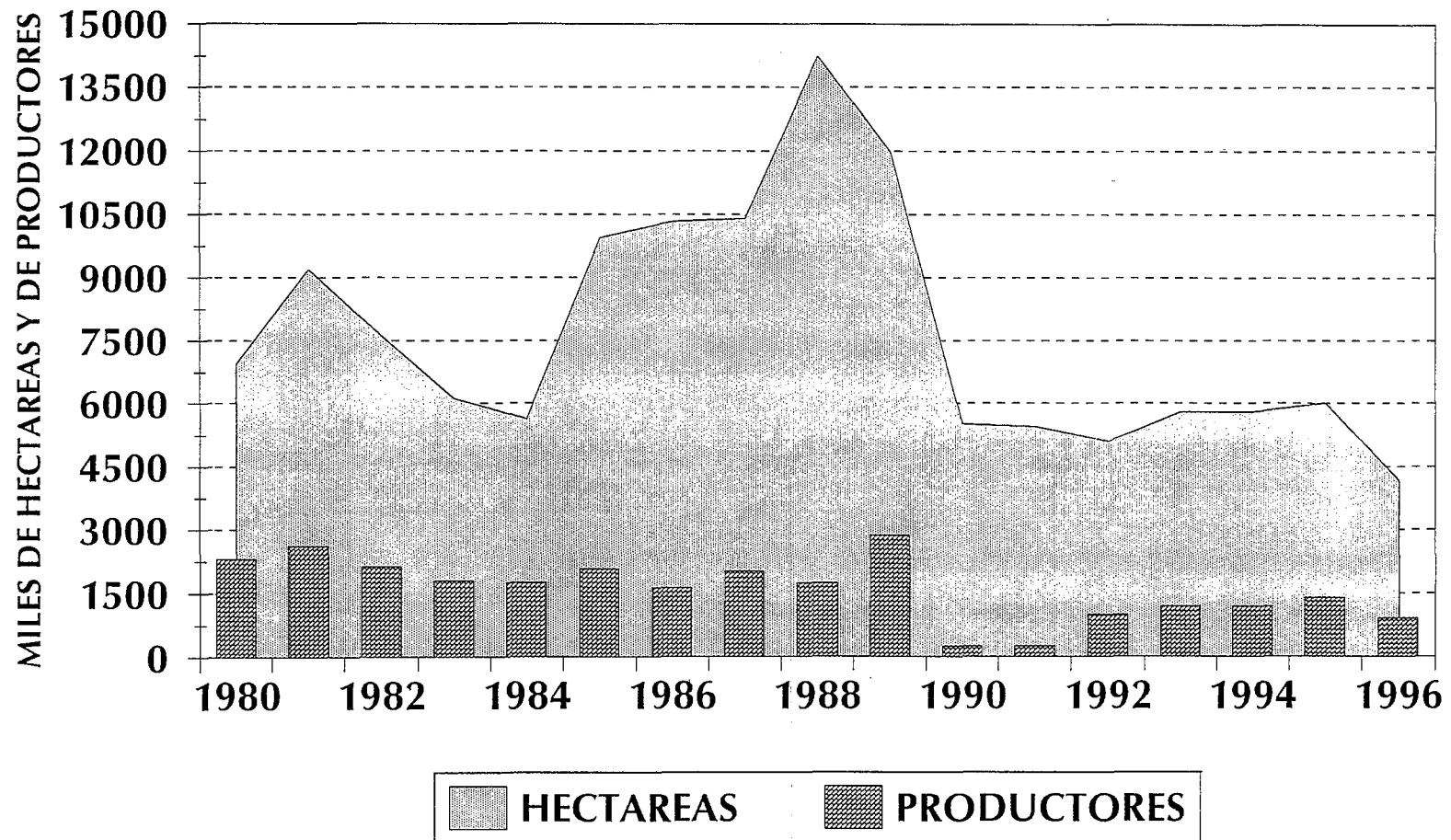


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

MEXICO: SUPERFICIE ASEGURADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS

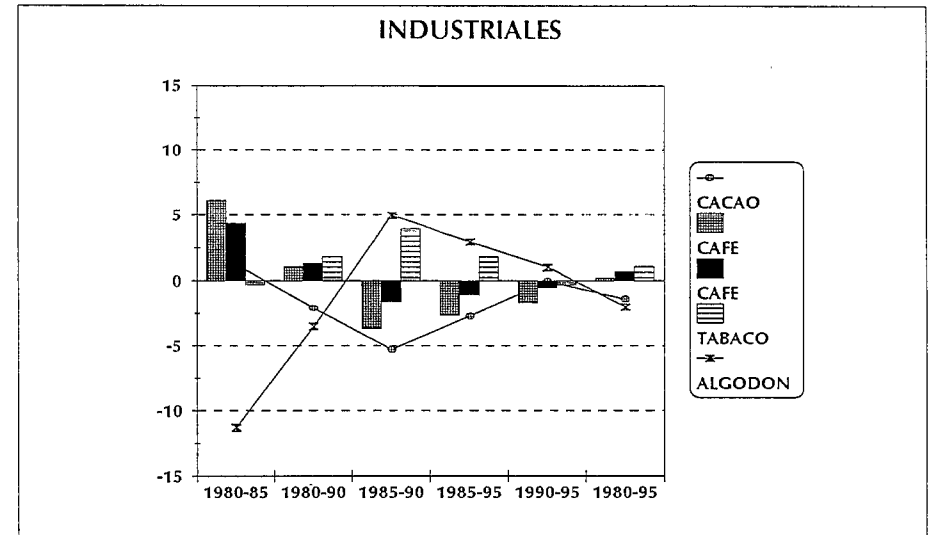
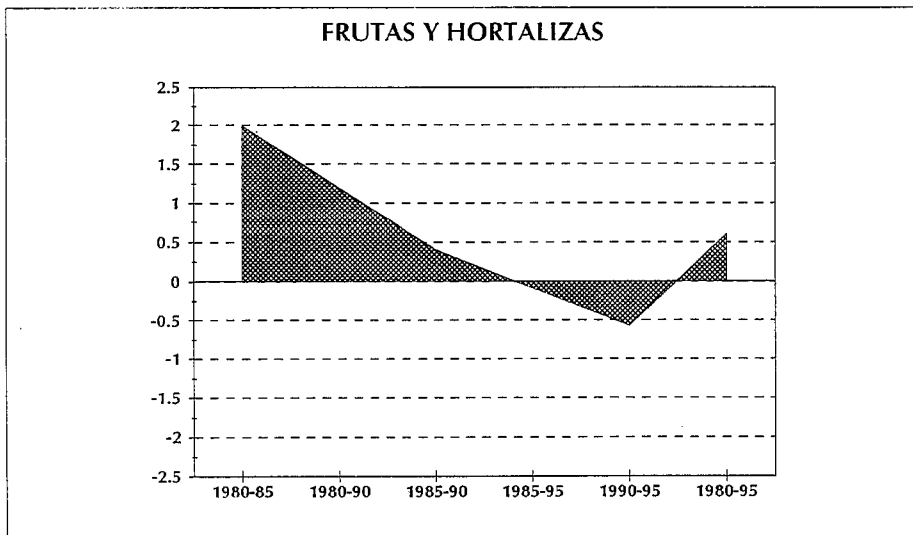
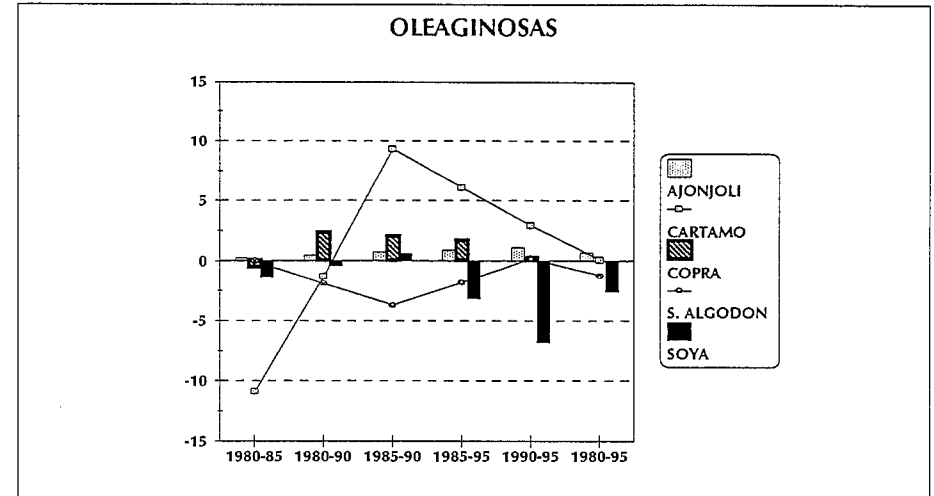
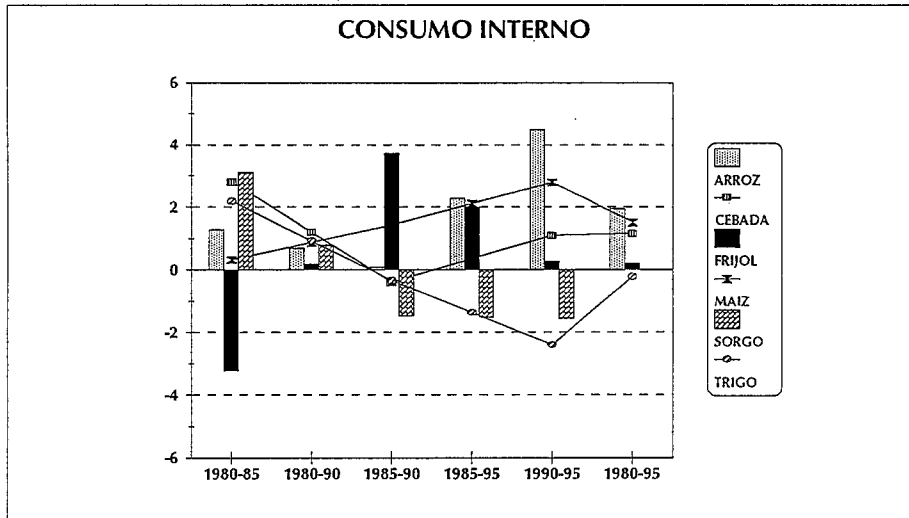


MEXICO: SUPERFICIE ASESORADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS



MEXICO: RENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS

(Tasas de crecimiento)

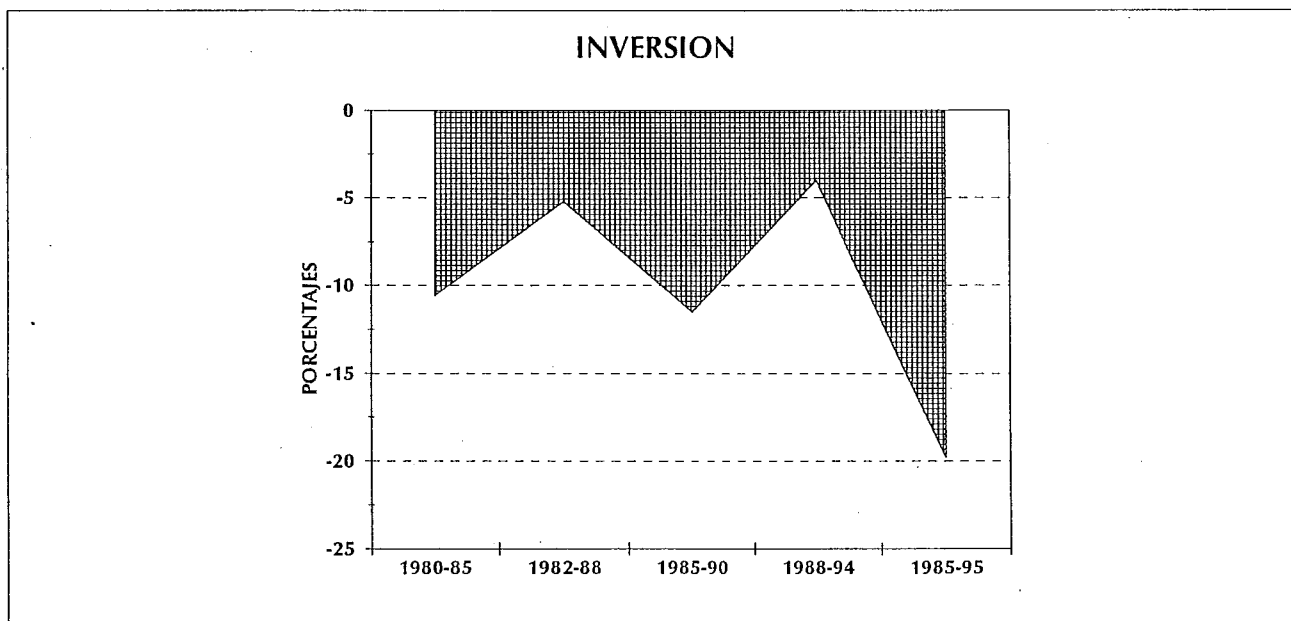
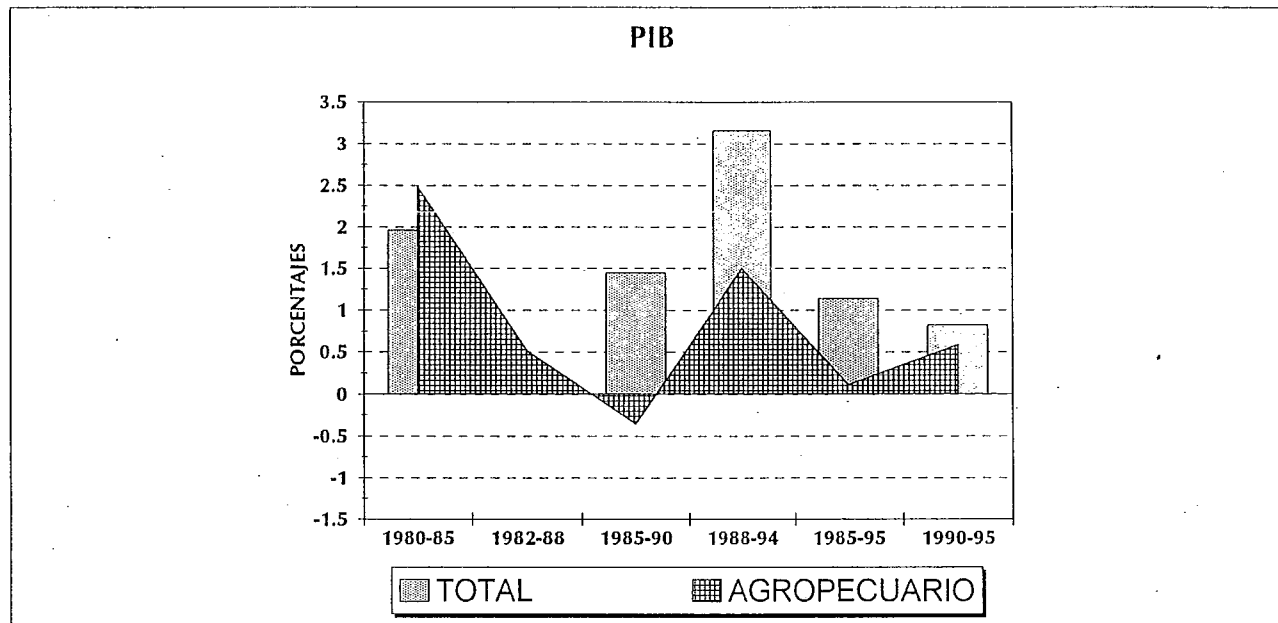


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Gráfico 5

MEXICO: PIB TOTAL Y PIB AGROPECUARIO E INVERSION AGROPECUARIA

(Tasas de crecimiento)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Anexo II

SIGLAS DE INSTITUCIONES, PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES

AGROPROSS	Empresa de Servicios Agroprofesionales del Sur de Sonora
AMUCSS	Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social
ANAGSA	Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A.
ANDSA	Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.
ANEC	Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productos del Campo, A.C.
ARIC	Asociación Rural de Interés Colectivo
ASERCA	Apoyo y Servicios a la Comercialización Agrícola
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BORUCONSA	Bodegas Rurales Conasupo. S.A.
CAEO	Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca. S.A. de C.V.
CAI	Complejo Agroindustrial
CAP	Congreso Agrario Permanente
CÇA	Consejo Comunitario de Abasto de Chilapa
CEPCO	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca
CNC	Confederación Nacional Campesina
CNOC	Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras
COMAGRO	Comercializadora Agropecuaria de Occidente
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencias Populares
COPIDER, A.C.	Comité Promotor de Investigación para el Desarrollo Rural
DICONSA	Distribuidora Conasupo, S.A.

EMPRECUSS	Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios del Sur de Sonora
ERA	Estudios Rurales y Asesoría, A.C.
FERTIMEX	Fertilizantes Mexicanos
FIDECAFE	Fideicomiso del Café
FIDEPAL	Fideicomiso de la Palma
FIDUCEPCO	Fideicomiso de Ahorro y Préstamo de la UCEPCO
FIRA	Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FONAES	Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad
GTC	Grupos de Trabajo Colectivo
INI	Instituto Nacional Indigenista
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias
INMECAFE	Instituto Mexicano del Café
MMOM	Método Mexicano de Ordenación de Montes
OCIJ	Organización Campesina Independiente de Jalisco A.C.
ODRENASIJ	Organización para la Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PEAT	Programa Emergente de Asistencia Técnica
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PRONASE	Productora Nacional de Semillas
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad
RASA	Red de Agricultores Sustentables y Autogestivos
SAGAR	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social

SEMARNAP	Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca
SIRAC	Sistema Integral Regional de Abasto y Comercialización
SPR	Sociedades de Solidaridad Social (de la Convergencia Regional Campesina Zanzakan Tinemi)
TABAMEX	Tabacos Mexicanos
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UCAFIGSA	Unión de Crédito Agropecuario, Forestal e Industrial
UCEPCO	Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca, S.A. de C.V.
UCESS	Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora
UEPC	Unidades Económicas de Producción y Comercialización
UNORCA	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas
UZACHI	Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca