

LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA

ANTOINE GIRAULT



El CIESTAAM realiza y fomenta investigación económica, sociológica y tecnológica referida a la Agroindustria y a la Agricultura mexicana e internacional. Apoya la labor de formación de investigadores y docentes de alto nivel en los campos de la Economía, Sociología y desarrollo de Tecnología Agropecuaria y Agroindustrial. Igualmente desarrolla acciones de extensión y servicio que lo vinculan con Instituciones públicas y privadas y con productores rurales organizados de distintos lugares del país, con el fin de contribuir al progreso material y cultural de los mismos.

LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA

Antoine Girault

**ESTUDIANTE INVESTIGADOR DEL PROGRAMA DE INTERCAMBIO
ACADEMICO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES-
MIEMBRO DEL CIESTAAM**

Primera Edición en Español 1993
ISBN-968-884-240-0
Primera reimpresión 1994

D.R. © Universidad Autónoma Chapingo
Carretera México-Texcoco Km. 38.5
☎-Fax : 91 (595) 502-79

Impreso en México

Se autoriza la reproducción parcial o total del contenido de este reporte sujeto a la cita de la fuente bibliográfica respectiva. Se exceptúa de lo anterior la reproducción con fines comerciales para lo cual es necesario recabar previamente la autorización del autor y del CIESTAAM.

**LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES
MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCION DE
HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA**

ANTOINE GIRAULT

INDICE

Introducción	1
1. Causas que explican la falta de organización de los productores de hortalizas en Puebla.	4
1.1 Las experiencias de organización anteriores frenan la organización actual.	4
1.1.1 Las organizaciones tienen problemas para llevar a cabo obras concretas.	5
1.1.2 Las organizaciones son víctimas de la corrupción y de los engaños políticos.	6
1.2 Una voluntad de producir y comercializar individualmente.	9
1.2.1 Una tradición cultural de los agricultores.	9
1.2.2 Las características de las hortalizas explican la voluntad de producir individualmente.	11
1.2.3 La reforma al artículo 27 constitucional acentúa, en parte, esta voluntad de los productores de producir y comercializar individualmente.	13
1.3 Política de espera de los productores.	14
1.3.1 Los productores se quedan esperando cualquier apoyo de las instituciones de desarrollo agrícola.	14
1.3.2 La necesidad de un cambio de mentalidad de los agricultores.	15
1.4 La falta de apoyo real de las instituciones agrícolas.	18
2. Factores favorables para que se organicen en el futuro los productores de hortalizas en Puebla.	22
2.1 Solidaridad y convivencia.	22
2.2 Los productores toman conciencia de la necesidad de la organización para resolver sus problemas.	23
2.2.1 Hacer frente a la carencia de agua.	25
2.2.2 Organizar la compra de insumos.	26
2.2.3 Tener acceso al crédito.	27
2.2.4 Buscar formas para recibir asesoría.	28
2.2.5 Mejorar la comercialización.	28
2.3 El rompimiento del compromiso de las instituciones agrícolas y la definición de nuevas formas de desarrollo.	32
2.3.1 La reforma constitucional.	32
2.3.2 Medidas para movilizar a los agricultores en su propio desarrollo.	34
2.4 Consecuencias de la apertura comercial sobre la organización.	39
Conclusión	42
Bibliografía	

Introducción

El estado de Puebla, zona minifundista por excelencia, cuenta con un gran número de productores de hortalizas, sin embargo, las condiciones de desarrollo de este sector de la agricultura nacional, plantea el problema de la subsistencia de la agricultura minifundista, y se destaca la idea de organización colectiva como alternativa.

En consecuencia, pareció interesante describir las perspectivas de desarrollo de la organización colectiva en el sector de producción de hortalizas en el estado de Puebla.

El termino de organización tiene una cierta ambigüedad porque puede ser individual o colectiva. La definición del INEGI dice que la organización para la producción "se refiere a las formas de manejo de la unidad de producción: sólo, cuando se trata del responsable con su familia y en grupo, cuando varios responsables o productores se relacionan entre sí, para llevar a cabo el manejo conjunto de terrenos o animales con el fin de reducir costos, aumentar la eficiencia y elevar la producción"¹.

En este texto, la organización se remitirá solamente a la búsqueda colectiva de medidas que permitirán un mejoramiento tanto del sistema de producción como del sistema de comercialización.

Se escogió el estado de Puebla porque su proximidad del Distrito Federal, lo induce a una competencia obligada, en el mercado nacional de hortalizas, con otras zonas del país más productivas. Esa competencia condiciona el futuro de este sector de la producción, y se supone que debe influenciar en la evolución de la estructura organizativa.

¹ Estados Unidos Mexicanos. Resultados Preliminares. VII Censo agropecuario, 1991, p. 110.

Además, esta proximidad explica una reconversión de los cultivos con fines de autoconsumo en dirección a un producto comercial donde las hortalizas representan una parte importante.

La producción de hortalizas en Puebla se caracteriza por una gran variedad de productos, mas de treinta. El siguiente trabajo analiza este sector de la producción sin incluir la papa. Esta representa el 23.8% de la producción total de hortalizas del estado con 123,874 toneladas de producción anual y un valor de 138'455,000 nuevos pesos.

Principales hortalizas

	Producción (toneladas)	%	Valor (Miles de N\$)	%
Cebolla	60,196	15.2	37,608	11.5
Col	59,165	14.9	29,017	8.9
Tomate de c.	52,325	13.2	55,719	17.0
Zanahoria	47,712	12.0	24,805	7.6
Calabacita	34,446	8.7	20,567	6.3
Jitomate	31,317	7.9	48,273	14.8
Lechuga	31,010	7.8	11,856	3.6
Ejote	14,608	3.7	11,199	3.4
Cilantro	10,627	2.7	5,459	1.7
Coliflor	9,829	2.5	6,163	1.9
Chile verde	8,069	2.0	32,273	9.9
Total hortalizas (sin papa)	396,068	100.0	325,273	100.0

Fuente : SARH, Puebla, 1991, Cierre de siembras y cosechas.

Las siete primeras hortalizas representan 79.7% de la

producción total. Comparando los volúmenes con los valores se denota una gran disparidad de precio, según las hortalizas.

Sobre una producción nacional de hortalizas, sin papa, de 7'114,495 toneladas, el estado de Puebla produce 396,068 ó sea el 5.6%. A esta producción de hortalizas le corresponde un valor que abarca cerca del 25% del valor total de la producción agrícola del estado.

En Puebla, la superficie agrícola es de 917,218 hectáreas, y se producen hortalizas -con la exclusión de papa- sobre el 2.9% que representan 26,348 hectáreas².

La zona en donde se realizó el trabajo de campo se ubica principalmente en los distritos de Cholula y de Tecamachalco que producen, respectivamente, 30.7 y 51.0% de la producción de hortalizas del estado (excluyendo la papa)².

Se hizo un análisis de la organización colectiva del sector en Puebla contestando a dos preguntas que constituyen las partes básicas de este artículo:

- 1) ¿Por qué hay escasa organización de productores de hortalizas en Puebla?
- 2) ¿Qué elementos actuales permitirán el desarrollo de la organización?

² SARH, 1991.

1. CAUSAS QUE EXPLICAN LA FALTA DE ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN PUEBLA.

1.1 Las experiencias de organización anteriores frenan la organización actual.

Los éxitos y los fracasos de las organizaciones anteriores tienen un papel primordial para explicar el desarrollo de las organizaciones de productores porque lo que vive el productor o lo que ha vivido constituye su propia experiencia. De ésta, el productor determina su conducta futura y su propia motivación.

En Puebla, el número de fracasos en la organización explica la falta de organización en el campo. Se encuentra una cierta incredulidad y resignación de algunos productores. Para ellos, la organización entre productores no sirve, dado que ninguna organización ha funcionado, según lo que saben o conocen, nunca podrá funcionar ninguna. Eso revela un espíritu cerrado, conservador de algunos productores y un desconocimiento del éxito de algunas organizaciones de productores en otros lugares de Puebla, en otros estados o países. No hacen el esfuerzo por resolver sus problemas a través de la organización, porque no han buscado soluciones y creen que todos los que las han buscado, no las han encontrado.

En realidad, lo que falta es un buen ejemplo de organización en las comunidades de los agricultores o en sus proximidades para que puedan medir las ventajas de esa organización y tener estímulos para hacer lo mismo. En Guadalupe Victoria, una Asociación Civil tuvo un gran éxito durante varias temporadas gracias a su actividad de exportación de la papa. Obtuvo al exportar, un precio dos veces superior al del mercado nacional. En consecuencia, muchos productores quisieron asociarse con esta organización. Esto explica porque, ahora, esta Asociación Civil es el origen de un proyecto de industrialización de la papa en esta región.

El estudio de los problemas de las organizaciones actuales permitirá entender la razón por la cual la mayoría de los productores no participan organizadamente.

1.1.1 Las organizaciones tienen problemas para llevar a cabo obras concretas.

Un problema muy frecuente dentro de las organizaciones de productores, es el aburrimiento de sus miembros. Sucede que la organización no avanza; es decir, que no tiene proyectos y tampoco realizó acciones concretas. El presidente de la Unión Ejidal de la Unidad de Valsequillo (Tecamachalco) comentó que por falta de actividades, los miembros ya no quieren reunirse. Se preguntan por qué perder tanto tiempo en juntas y tanto dinero para transportarse hasta el lugar de reunión sin que la Unión Ejidal resuelva alguno de los problemas o permita un mejoramiento de las condiciones de vida de los productores.

Otra razón que fästidia a los agricultores es el tiempo que se tarda el proceso de legalización de la organización, sobre todo para las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC). El riesgo es que los trámites oculten las fines reales de la organización y tal vez desmovilizan a los productores. Los productores de Tepexi de Rodríguez (Tecamachalco) se han reunido periódicamente en cinco meses para poder constituir su ARIC, y el tema principal de las asambleas es la resolución de los problemas legales, sobre todo para que los pequeños propietarios pudieran formar una Sociedad de Producción Rural.

Luego, esta falta de realización se explica porque los líderes no cumplen con sus papeles. No desarrollan medidas para identificar y realizar los proyectos que justifican la organización. No es muy raro que el presidente de un Comisariado Ejidal no arregle los asuntos agrícolas de su comunidad, pero sí se especializa en la resolución de los asuntos sociales como la organización de la

fiesta del ejido o la resolución de los problemas de personas, por ejemplo.

Muchas veces, el fracaso viene de los propios agricultores porque no tienen un proyecto común y no definieron los fines de la organización.

A la pregunta ¿por qué crearon esta organización?, muchos responsables no contestan que fue una voluntad claramente definida de los productores. Por lo anterior, se comprueba que casi siempre los productores no tienen la motivación para organizarse. El proyecto de organización lo imponen las instituciones de desarrollo agrícola o constituye una estrategia de los políticos. Además, se encuentra muchas manipulaciones políticas que son el origen de la falta de organización.

1.1.2 Las organizaciones son víctimas de la corrupción y de los engaños políticos.

No parece que siempre la unión hace la fuerza. Varios ejidatarios de la Unión Ejidal de la Unidad Valsequillo obtuvieron autorizaciones para perforar pozos cuando la Unión no pudo obtener ninguna. Esos productores tuvieron autorizaciones por corrupción, por conocidos o por afinidades políticas. De esta manera, la organización pierde toda su credibilidad porque vale más una solicitud de un individuo que la de la Unión.

Muchas organizaciones son el resultado de engaños políticos y por eso ya no funcionan. Algunas fueron incitadas por algunos candidatos del PRI para obtener el apoyo de los agricultores miembros para una elección. Sin embargo, una vez elegido, el candidato ya no apoya a la organización y ésta se queda en los textos pero no funciona.

Por otro lado, el impulso a la organización puede servir de

"trampolín político" para los dirigentes de las instituciones agrícolas. Les permite cumplir con un plan o programa de desarrollo. Fue lo que pasó cuando se inicio la creación de la Unión Agrícola Regional (UAR) Emiliano Zapata (Cholula). El jefe del distrito apoyó esta organización que le sirvió para su notoriedad política y se salió de la SARH. Así, esta organización vio desaparecer su apoyo.

También, las manipulaciones políticas provocan divisiones dentro de una misma comunidad. De esta manera, la organización es imposible porque la pertenencia de varios productores a diferentes partidos políticos o sindicatos hace que no quieran asociarse o seguir un mismo proyecto de organización. La división política es también uno de los factores que hizo que la Unión de Ejidos de la Unidad de Valsequillo ya no funcionara.

Muchas veces, el proyecto de organización es el fruto de un pequeño grupo de productores que quieren aprovecharse de los fondos o recursos puestos a la disposición de las agrupaciones de productores. En el Ejido de Ixtahuixla (Atlixco), hubo la creación de una Unión Local de Crédito, pero el préstamo benefició solamente al presidente del Comisiariado Ejidal.

Así, la corrupción limita el desarrollo de las organizaciones de productores ya que las dificultades de los agricultores para asociarse viene muchas veces de la desconfianza que tienen de sus compañeros y líderes. Ahora bien, si una persona aún honesta tiene un proyecto de inversión, va a enfrentarse a los otros agricultores que van a sospechar que quieren aprovecharse de ellos.

La corrupción no permite a los agricultores recibir el apoyo que deberían recibir. Implica una mala afectación de los recursos nacionales, una desviación en dirección de fines que no son los más eficientes para la sociedad. Cada vez que hay una desviación por corrupción significa una afectación a una realización menos

eficiente. Cuando los productores recurren a la corrupción para su propia explotación agrícola, les da una ventaja al inicio que seguramente van a perder después.

Para ilustrar este hecho, en el estado de Puebla, se encuentra un ejemplo muy característico. Para ayudar a los productores, Anagsa aseguraba los préstamos de Banrural a los agricultores. Pero en paralelo a esta medida, se desarrolló la corrupción. Primero, como Banrural tenía este seguro, otorgaba préstamos de avío a cualquier agricultor sin controlar la capacidad de pago y la afectación real del préstamo a los recursos. Asimismo, era fácil para los encargados otorgar un crédito mediante una remuneración de un porcentaje de la cantidad prestada. Segundo, los inspectores de Anagsa se arreglaban con los campesinos para declarar una cosecha inferior a la verdadera. Así, los productores podían vender una parte de sus productos sin tener que dar el dinero al banco para pagar su préstamo, dado que Anagsa pagaba la diferencia a partir de la declaración de los inspectores. En contraparte, por este servicio, el productor pagaba una "mordida".

Hay productores que se dieron cuenta de los daños que hizo este sistema de seguro sobre el campo. Un productor dijo que "los hicieron flojos" porque con el seguro se podía trabajar lo mínimo en el campo y con el mínimo de insumos. De esta manera, muchos productores revendieron los insumos comprados con el préstamo. Finalmente, todas esas acciones no sancionadas provocaron la bancarrota de Anagsa y la salida de Banrural del estado de Puebla. Ahora, por tanta corrupción, los agricultores tienen pocas posibilidades de obtener créditos tanto a nivel individual como en colectivo. Las únicas fuentes de créditos son los bancos comerciales pero piden documentos (títulos de propiedad, entre otros) como garantía y los agricultores no los quieren dar porque muchas veces ven el crédito como una aportación de dinero que no se puede regresar. De sus experiencias anteriores se dieron cuenta que muchos se quedaron con deudas o no hubieran podido pagar sin el

seguro. Entonces, a causa de la corrupción los productores perdieron el acceso al crédito.

Uno se puede preguntar ¿por qué hay tanta corrupción en el campo sin que intervengan las autoridades públicas? Una respuesta nos la da un responsable del PRD. Según él, la corrupción es un medio para disminuir la presión social del campo sobre el poder. Así, el campesino es inculto, irresponsable e indolente por conveniencia política. Eso podría explicar la falta de medidas para el desarrollo personal y la capacitación de los campesinos.

La corrupción hace daño a la organización porque implica un comportamiento individualista cada quien usando sus propias palancas. Eso corresponde perfectamente a los objetivos de la mayoría de los productores de hortalizas.

1.2 Una voluntad de producir y comercializar individualmente.

1.2.1 Una tradición cultural de los agricultores.

Siempre, la agricultura ha sido una actividad individual del tamaño de una familia. La explotación se reproduce por ella misma, sobre todo si no tiene muchas relaciones con los mercados para vender sus productos o para comprar los insumos, la mano de obra y el dinero.

De hecho, se justifica la organización a partir del momento que una explotación agrícola quiere resolver unos problemas que tiene. Casi siempre esos problemas vienen del contacto de la explotación agrícola con los mercados. En Puebla, los productores de hortalizas tienen muchos contactos con los mercados y entonces se confrontan a una serie de problemas.

Sin embargo, no hay mucha organización. Lo que pasa es que los

agricultores tienen la sensación que pueden resolver solos sus problemas. Muchos agricultores quieren demostrar que son capaces. Tienen un deseo de valorización personal apoyado sobre la producción y la comercialización. Cada uno quiere demostrar que sabe trabajar bien sacando buenos productos y rendimientos, tal vez de una menor calidad o de un menor rendimiento que el promedio nacional pero mejor en comparación con sus vecinos. También, existe una tradición fuerte para negociar personalmente el precio de venta de sus productos. El productor quiere intervenir en la fijación del precio aunque muchas veces, es impuesto por los comerciantes. Muy a menudo, el agricultor no quiere delegar la comercialización porque siempre quiere tener la oportunidad de vender a un mejor precio que el de sus vecinos.

El individualismo en el campo se traduce también por el rechazo de pagar para la comunidad. Este factor limita la organización porque siempre una actividad en común requiere un mínimo de dinero. Un productor siempre piensa que si trae dinero para una actividad común, va a beneficiar más a otros compañeros que a él mismo. Esta actitud es un resultado de las experiencias anteriores de corrupción en las organizaciones, que tiene cada agricultor.

Esta voluntad de no pagar para la comunidad es muy fuerte. En el Ejido de San Juan Tejaluca (Atlixco) se creó una Unión Local de Crédito para comprar un tractor que serviría para todos los ejidatarios. Después de cuatro años de utilización, el tractor tuvo una falla técnica y hacia falta dinero para arreglarlo. Al final, los productores no pudieron ponerse de acuerdo para repartirse los gastos de mantenimiento. Prefirieron dejar parado el tractor hasta que uno de los agricultores de la comunidad propuso hacerse cargo de las reparaciones con la condición de obtener la propiedad del tractor. De esta manera, este productor asegura el mantenimiento del tractor y lo renta a sus compañeros ejidatarios cuando lo necesitan.

En la Unión de Ejidos de la Unidad de Valsequillo se encuentra también este rechazo a pagar para la comunidad. Aunque la Unión existe, no funciona porque no hay un fondo común para cubrir lo mínimo, es decir los gastos de administración. Así, el presidente no tiene dinero para convocar a los miembros a una asamblea.

Otro freno importante de la tradición sobre la organización reside en el comportamiento de los ancianos. Tienen un actitud muy tradicionalista o conservadora muchas veces. En los ejidos está realmente el origen de la falta de organización. Su comportamiento enfría los ardores de los más jóvenes, los más emprendedores que querrían usar a veces el sistema de organización ejidal para desarrollar un proyecto de organización. Los ancianos hacen frente a muchos proyectos. Puesto que el sistema de producción y de comercialización funciona así, debe seguir funcionando de la misma manera.

Una explicación de la actitud de los ancianos viene del hecho que están desilusionados frente a la resolución de los problemas del sector campesino. No ven situación mejor que la que conocen. También, muy a menudo, no son bien conscientes de todos los problemas del sector campesino. Además, no quieren comprometerse en un proyecto de organización. Sabiendo que les queda poco para trabajar en el campo no quieren arriesgarse.

Esta actitud de los ancianos frente a la organización es la más frecuente. Sin embargo, los ancianos que fueron líderes tienen una actitud diferente. Incitan a sus compañeros a organizarse porque son conscientes de los problemas y de la necesidad de la organización.

1.2.2 Las características de las hortalizas explican la voluntad de producir individualmente.

En principio, las hortalizas son productos de riesgo. Un

productor no puede prever con certidumbre la producción de su milpa porque los factores climáticos influyen mucho en los rendimientos. Además los precios son muy variables en relación con el carácter redituable de los productos. Así, los volúmenes y los precios de los productos no son definidos y generan ingresos muy variables de un agricultor a otro, de una temporada a otra.

Los productores no quieren asociarse porque quieren quedarse libres para seleccionar sus productos y las temporadas de siembra y cosecha. Prefieren asumir solos el riesgo de producir poco y de obtener un mal precio. Esta actitud tiene una explicación en los hechos. Aunque existen riesgos, la producción de hortalizas puede generar altos ingresos. "La suerte nos ayuda" dicen muchos productores. Esta suerte es vender en temporada de buen precio, cosechar antes de una granizada, etc. Esta esperanza de una ganancia inesperada motiva entonces una producción y comercialización individual.

Debido a que la organización no puede suprimir los riesgos climáticos y de precio es el motivo por el cual los agricultores no sienten el interés de organizarse. No obstante, las organizaciones pueden atenuar esos riesgos. Primero, ofreciendo asesoría y créditos para realizar mejoramientos técnicos, que disminuyan la dependencia frente al clima. Por ejemplo, los agricultores que se organizan para construir un pozo lo hacen para contrarrestar el riesgo de falta de lluvia en temporal. Segundo, una organización para comercializar las hortalizas puede fijar un precio promedio de venta por temporada, por ejemplo, a partir del precio promedio de la temporada anterior, lo que permite a los productores planear sus gastos en función de una esperanza de ingreso más seguro.

La suerte en la producción de hortalizas hace que la planificación de la producción sea difícil y ocasione problemas para organizar la comercialización. Sin embargo, es posible que existan otras formas de organización con fines diferentes como

perforar un pozo, comprar insumos más baratos, obtener un crédito para un proyecto colectivo o cubrir los honorarios de un asesor. Esas formas no son muy difíciles de desarrollar en el sector hortícola de Puebla.

Si los productores de hortalizas no tienen muchas ganas de organizarse, es que el sistema individual parece satisfacerlos. En efecto, la producción de hortalizas genera un ingreso promedio interesante para el productor, superior al promedio de las actividades agrícolas, lo que permite a los agricultores hacer frente a sus problemas. Consideran que su situación no es tan mala y les satisface. Entonces, no quieren organizarse, ya que tendrán que hacer más esfuerzos para llegar a una situación económica que tal vez no será mejor.

1.2.3 La reforma al artículo 27 constitucional acentúa, en parte, la voluntad de los productores de producir y comercializar individualmente.

Según un representante de la CNC, la reforma presenta una oportunidad para los productores que van a perder menos tiempo en las asambleas del ejido muy a menudo infructuosas. Van a tener más tiempo para dedicarse a la producción y para aumentar su productividad. Esta reforma implica, si los ejidatarios lo quieren, una privatización de las tierras del Ejido y también una redistribución de las tierras en manos de los productores más activos o ambiciosos por medio de la renta o de la venta.

Entonces, esta reforma dinamiza la producción individual basada sobre la pequeña propiedad que siempre ha sido sostenida en el país sobre el esfuerzo y el trabajo individual. Aunque la reforma quiere favorecer, por otro lado, a la asociación entre productores, la deja por detrás en un primer momento. Esta reforma quiere fortalecer la producción agrícola basándose sobre el desarrollo de la pequeña propiedad y también sobre el desarrollo de

las formas asociativas. En Puebla se desarrollan más las formas individuales. Puede ser considerado como muy sano este desarrollo porque más tarde las organizaciones colectivas podrán apoyarse sobre unidades productivas más eficientes, con más ambiciones y proyectos.

Para lograr esta transformación se necesita más dinamismo individual y colectivo, lo que implica muchos cambios en el comportamiento de los agricultores.

1.3 Política de espera de los productores.

1.3.1 Los productores se quedan esperando cualquier apoyo de las instituciones de desarrollo agrícola.

Por ejemplo, muchos productores se quejan de la falta de asesoría en el campo esperando un apoyo de la SARH. Aunque casi no lo obtienen, no es por ello que reaccionan y organizan por ellos mismos su propia fuente de asesoría. Los agricultores no dicen que van a buscar un ingeniero agrónomo para trabajar con ellos. Esperan un ingeniero que quiera darles asesoría. No lo buscan, lo esperan.

Es la misma situación frente al crédito. No se dan los medios para obtener un crédito. Esperan un programa del gobierno o cualquier otra medida que les dará créditos sin comprometerse. Parece que no tienen ganas o voluntades para cambiar su situación económica. Están indiferentes. Si viene el apoyo de las instituciones de desarrollo agrícola está bien. Si no viene, se quedan en su situación sin que les importe mucho o sin buscar otras alternativas.

Al nivel de la asesoría y del financiamiento de la actividad agrícola está clara la política de espera de los productores de

hortalizas. También se encuentra al nivel de la comercialización. Los productores aceptan el intermediarismo aunque se dan cuenta que recibe pocas utilidades de su producción. La verdad, es difícil no vender a los "coyotes"³ porque ellos conocen perfectamente los circuitos de comercialización y además, están organizados entre ellos como una "mafia", para no permitir a los productores o a las organizaciones el acceso al mercado.

Finalmente, la política de espera de los productores se explica porque muchos no tienen un desarrollo personal suficiente que les permita aprehender las ventajas de la organización. También, a menudo, no quieren capacitarse.

1.3.2 La necesidad de un cambio de mentalidad de los agricultores.

Se necesita una actitud más dinámica de los agricultores para que aprendan a tomar iniciativas y se vinculen más en la resolución de sus problemas. Deben ir adelante para buscar y definir proyectos que podrán mejorar su situación económica. Muchas veces, este mejoramiento pasa por la organización o asociación entre productores.

La falta de implicación de los agricultores se produce también por el hecho que no quieren colocar dinero en la organización. Esperan que las instituciones de desarrollo agrícola subsidian sus organizaciones; es decir, paguen todos los costos desde la identificación hasta la realización del proyecto de organización. Para la mayoría de los productores, la organización no está considerada como una inversión productiva.

Pero, no se puede llevar a cabo la organización sin un mínimo

³ Coyotes : intermediarios que van a comprar directamente en casa de los agricultores y que comercializan en las centrales de abastos.

de dinero y de riesgo como para todo proyecto. Tal vez, lo que no consideran los productores, es que al final y al cabo, la inversión en la organización, como toda inversión bien hecha, debe generar resultados positivos que permitan cubrir los gastos y que justifiquen los riesgos.

Esta actitud de no arriesgarse está directamente relacionada con el sistema de producción de la agricultura campesina que siempre minimiza sus relaciones con los mercados vendiendo nada más su excedentes de producción en el mercado de bienes y buscando comprar lo mínimo de insumos. Este sistema vale todavía para los productores de básicos porque esos productos constituyen la alimentación de las familias campesinas. Sin embargo, ya no vale para los productores de hortalizas que destinan toda la producción al mercado y tienen que comprar muchos insumos para poder producir hortalizas competitivas.

Lo malo es que el cambio de la agricultura campesina a la agricultura empresarial, necesaria para la producción de hortalizas, se hizo pero sin cambiar el comportamiento de los agricultores. Así, no se logran los objetivos ocasionados por este cambio de sistema, como el crecimiento de los rendimientos y de la productividad, el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos, el crecimiento de su ingreso neto. El éxito de la agricultura empresarial reside en el desarrollo paralelo de la asesoría técnica, del crédito, de la capacitación, de las relaciones comerciales para la compra de insumos y la distribución de los productos.

Los problemas de los productores de hortalizas en Puebla se explican porque no afrontaron los cambios ocasionados por el nuevo sistema de producción implicado por el cambio de producto, de los básicos a las hortalizas. De manera más concreta, no aceptan arriesgarse aunque necesitan para tener éxito las características del sistema de producción empresarial. Están en una fase de

transición que debe ser lo más breve posible para que puedan salir adelante. La organización durante esta fase es una alternativa posible para facilitar los cambios necesarios en el sistema de producción. En este caso, la organización permite a las explotaciones agrícolas de un tamaño correspondiente al sistema campesino, es decir del tamaño de la familia, poder cumplir con las nuevas reglas de producción impuestas por los mercados y no por las necesidades de reproducción del grupo familiar.

La política de espera de los productores se explica también porque son pocos los líderes honestos que pueden encabezar el desarrollo de una organización de productores. Faltan esas personas dinámicas que tengan proyectos para toda una comunidad. Además de su ánimo y de su entusiasmo, estos líderes deben saber gestionar lo que limita el número de esas personas por la falta de capacitación en el campo. Son muy escasos esos líderes aunque salen muchos ingenieros de las escuelas de agronomía del país que podrían corresponder a dicho perfil.

Finalmente, la debilidad del movimiento gremial en el campo explica por qué fallan los agricultores en su misiones de mejorar su agricultura y de organizarse. Este movimiento podría apoyar a los agricultores en sus acciones para organizarse. Además, falta un movimiento fuerte, independiente de las presiones políticas, y unido. Se encuentran varios grupos independientes que no pueden llevar a cabo con fuerza sus reivindicaciones. Un productor comentó que la reunión de todas las agrupaciones del sector agropecuario sería necesaria para aumentar el poder de negociación de los agricultores frente a la política gubernamental. De todos modos, los sindicatos independientes del PRI deberían unirse para tener más fuerza para implicarse más en la definición de los programas de desarrollo del campo porque muchas veces, la CNC es minoritaria. Por ejemplo, en la zona de Atlixco, sobre 12 municipios, 21 de los 68 ejidos pertenecen a la CNC. Las uniones son un medio para que participen más los agricultores en su propio desarrollo.

El comportamiento de los agricultores frente a la organización no depende solamente de ellos mismos, está influenciado por los apoyos externos que reciben.

1.4 La falta de apoyo real de las instituciones agrícolas.

Las instituciones agrícolas juegan un papel importante en el desarrollo del medio rural y de la organización. El apoyo se traduce por la capacitación, la asesoría y el crédito.

En Puebla, se comprueba que la capacitación no es suficiente sobre todo porque no atañe a la gran mayoría de los productores. También, el problema de las instituciones agrícolas, es el de movilizar a los agricultores a asistir a los cursos.

En cuanto a la asesoría y al crédito, son dos carencias principales del campo poblano. Eso explica en parte la debilidad de los rendimientos y de la productividad en la producción de hortalizas.

Muchos productores se quejan que siempre se presta a los que tienen dinero. Es cierto que los préstamos faltan pero existieran más si los agricultores tuvieran la capacidad de pagarlos. Los préstamos son muy arriesgados cuando son destinados a una agricultura que obtiene un ingreso débil y que no puede ser garantía de pago, sobre todo en el caso de los ejidatarios. Además, los ingresos generados en la producción de hortalizas son muy variables en relación con las condiciones climáticas y de precio. La falta de ingreso asegurado limita la asignación de los préstamos.

La asesoría juega un papel importante en la atribución de los créditos. Cuando hay un asesor técnico sobre una explotación agrícola o en una organización de productores se reducen los

riesgos. Las competencias técnicas garantizan más éxito en la producción si no ocurre un problema climático. Es igual cuando están reconocidas las capacidades técnicas de un productor.

Luego, muchas veces, la asesoría es necesaria para elaborar los proyectos de inversión que permitan obtener créditos. Para un préstamo de FIRA o de los bancos comerciales, es necesario tener un proyecto, para uno de Banrural no. De todos modos, este requisito de proyecto es mejor porque asegura más o menos el pago del crédito. El riesgo de los préstamos sin afectación predeterminada es que pueden ser utilizados para actividades no productivas que no permitirán pagarlos. ¿Para que sirve un préstamo si es utilizado nada más para incrementar el consumo familiar? Si no se utiliza para incrementar el ingreso nunca podrá ser pagado.

El problema es que muchas veces, el banco no hizo su trabajo de evaluación para acordar un préstamo de avío o de inversión. El papel del banco es de ayudar al desarrollo rural, pero no significa dar crédito a todos las explotaciones y a todos los proyectos. Debe seleccionar los buenos proyectos, los más eficientes que permiten al banco recuperar su préstamo y al agricultor desarrollar su explotación.

Así, debe trabajar el banco y, así se debería incitar la organización porque muchos productores individuales no pueden sacar solos un buen proyecto de inversión porque tienen explotaciones demasiadas pequeñas o una producción insuficiente. Por ejemplo, la compra de un tractor no vale para una explotación con pocas hectáreas. Por eso, existen las Uniones Locales de Crédito. También tienen otro interés para el banco. La agrupación de productores para obtener préstamos permite reducir el riesgo de pago al banco. En efecto, en teoría, si un año, uno de los productores miembros obtiene malos ingresos, sus compañeros podrán pagar por él. Pero en la práctica, el préstamo atribuido a la Unión es afectado solamente a uno de sus miembros y los otros no quieren pagar por él. Así, el

riesgo soportado por el banco es igual que para un préstamo individual. Se podrían revitalizar esas organizaciones a fin de distribuir más crédito pero a condición de desarrollar más control en las afectaciones y en las realizaciones para que el crédito dé realmente los resultados esperados y permita su pago al banco.

La falta de apoyo a los agricultores no les permite desarrollar proyectos de organización. No hay hasta ahora una incitación suficiente de los servicios de la SARH para permitir el desarrollo de nuevas organizaciones. Sólo apoya de vez en cuando a algunos proyectos.

Por otra parte, falta un apoyo permanente a las organizaciones existentes. Muchas veces el apoyo se reduce a una ayuda para constituir una organización de productores. Sería necesario que las instituciones de desarrollo se pregunten sobre el no funcionamiento de algunas organizaciones para buscar medidas para revitalizarlas o para proponer otras formas de organización que podrían funcionar.

Lo que constatamos, es que cuando hay apoyo de las instituciones agrícolas (SARH, SRA...), se realiza el proyecto de organización. Cuando no hay, el proceso organizativo es más lento o no da resultados.

En el municipio de Tepexi de Rodríguez, el proyecto de ARIC recibe muchos apoyos, de los Fondos Nacionales de Solidaridad, de la SARH, del INI y de la SRA. Después de 6 meses de iniciado, el proyecto parece seguir un buen camino. Los miembros están regularizando su situación legal para poder constituir la ARIC, pero ya tienen varios proyectos como la constitución de una fábrica de envases y una unidad de empaque.

Por otro lado, se encuentran varias organizaciones que no recibieron apoyo, pero que se constituyeron gracias a la voluntad

y a la dedicación de sus líderes. Es el caso de la ARIC La Joya (Tepeaca).

Por lo general, las organizaciones que no tuvieron apoyo fueron un fracaso. Es el caso de la Unión Ejidal de la Unidad de Valsequillo y de la UAR Emiliano Zapata.

Aunque se encuentran muchos problemas que limitan la organización económica de los productores, hay una serie de factores que permiten ser más optimistas.

2. FACTORES FAVORABLES PARA QUE SE ORGANICEN EN EL FUTURO LOS PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN PUEBLA.

La problemática de la organización económica de los campesinos pone en evidencia que no puede existir una organización si los productores no están de acuerdo en involucrarse en este proyecto. La participación de los productores es primordial y condiciona en gran medida el éxito de las agrupaciones. Sin embargo, las primeras etapas no tienen que ser siempre de la iniciativa de ellos. El sector público y el privado juegan un papel importante.

Así, los factores que condicionan el futuro de la organización económica del sector hortícola en Puebla depende a la vez del comportamiento actual de los productores y de los grupos relacionados con la agricultura y también de la evolución del ambiente económico y social.

2.1 Solidaridad y convivencia.

Desde mucho tiempo atrás, las fiestas agrícolas tienen una importancia en las comunidades y juegan la función de unificarlas. Crean un ambiente de convivencia que debería ser propicio al desarrollo de cualquier organización, pero muchas veces no se realiza a causa del individualismo de los productores.

Las fiestas demuestran las buenas relaciones que hay entre productores aunque no llevan a la organización. Revelan que si cambia el modo de pensamiento de los productores, es decir, si toman más conciencia del interés de constituir una organización, podrían encontrar fácilmente con quienes asociarse.

En varias comunidades, las buenas relaciones entre productores se traducen en muchas acciones de solidaridad y, a veces, existen formas de organización informal. En algunas comunidades, se realizan trabajos comunes como arreglar los canales de riego. Hay

también trabajos para ayudar a un agricultor en particular. Se dan la mano cuando uno está enfermo o si hay una cosecha importante que no puede esperar.

Además del trabajo, se presta de vez en cuando dinero. En el Ejido de San Juan Tejaluca, un productor dijo que están "unidos". Se prestan dinero entre ellos sin problema. Antes de la reforma al artículo 27 constitucional, se arreglaban también entre ellos para rentar, a otros ejidatarios, avecindados o medieros, las tierras de los que ya no querían producir.

La solidaridad dentro de las comunidades no se limita a preocupaciones agrícolas. Hay una preocupación para la falta de trabajo en el medio rural. Es cierto que hay mucho subempleo. Se emplea mucho la mano de obra familiar porque no hay otros fuentes de trabajo, pero, a excepción de algunas épocas, como en la cosecha, la carga de trabajo no es suficiente para todos los miembros de la familia. Por otra parte, en los ejidos, los avecindados no tienen tierras y ayudan a sus padres ejidatarios aumentando el subempleo.

Dentro de los proyectos de la ARIC del Municipio de Tepexi de Rodríguez, aparece esta solidaridad rural, que se incluye la creación de una unidad artesanal para la fabricación de envases y de una empacadora que utilizarán la mano de obra local.

De hecho, la organización existe en la tradición agrícola. Además, aparece cada vez más como una alternativa para salir adelante.

2.2 Los productores toman conciencia de la necesidad de la organización para resolver sus problemas.

A primera vista, uno se puede preguntar sobre la relación que

existe entre la organización y la resolución de los problemas de los agricultores. Siempre se constituyen organizaciones para resolver diversos problemas, pero, existe pocas organizaciones en Puebla aunque los agricultores están confrontados a una serie de problemas de origen interno o externo a la explotación agrícola, que por supuesto tienen que solucionar.

El productor tiene dos opciones: buscar una solución individual o tratar de asociarse con otros productores para encontrar una respuesta de tipo colectivo. Muchas veces, el productor queda satisfecho de una resolución individual aun cuando una de tipo colectivo podría ser más interesante para él. Puede ser que pasen inadvertidas las ventajas que le ofrece la organización o puede creer que ésta tiene más limitaciones que beneficios. De todos modos, existen problemas que no encuentran solución a nivel individual. Muchas veces, unirse aumenta el poder de negociación y por otro lado, permite realizar proyectos más ambiciosos al contar con el total de los recursos económicos de los miembros de la organización. Además, hay economía de escala porque los costos fijos del proyecto son repartidos entre más gente.

Para fortalecer la organización, ésta necesita resolver uno o varios problemas, al principio del proceso organizativo, y además debe dar una solución superior a la que se obtendría en forma individual. Se considera que existe algún problema desde el momento que el agricultor se queja de que su situación económica no le satisface.

Hay situaciones que un ojo externo podría considerar como problemas pero que no lo son para los agricultores. En este caso, la organización no es necesaria y si alguien la quieren imponer, los resultados serán inciertos porque los actores más involucrados no tienen la motivación necesaria.

La organización tiene siempre como motivación el mejoramiento

de la situación económica del productor. En otros términos, debe incrementar su ingreso neto o/y responder a objetivos de diferente naturaleza como disminuir su tiempo de trabajo. Los medios para lograr un mejor nivel económico, según los objetivos del productor, son de origen técnico. Estos medios son: producir mejor calidad y comercializar con menos intermediarios para vender a mejor precio, disminuir los costos y aumentar los rendimientos para incrementar el margen sobre los productos.

En Puebla, la toma de conciencia de varios productores de que la organización podría resolver sus problemas es un gran progreso, aunque no se traduce en un desarrollo inmediato de alguna de las formas organizativas.

2.2.1 Hacer frente a la carencia de agua.

Un problema muy importante que motiva a los productores de hortalizas a organizarse es la falta de agua para riego. Se encuentra un gran número de organizaciones en Puebla que se constituyeron para cavar pozos. Últimamente se constituyó una Asociación Agrícola Local en Noaltican (Cholula) con este objetivo. Son pequeños propietarios que tienen menos de un hectárea y que quieren aumentar sus ingresos cambiando la producción de maíz y frijol por una de mayor valor: las hortalizas. Fue un proyecto totalmente autofinanciado por los productores.

Generalmente, esas asociaciones para la construcción de un pozo se hacen por necesidad porque la infraestructura es demasiado cara para un agricultor que trabaja una superficie pequeña.

A veces, es el problema de las "aguas negras" que incita a los productores a organizarse para cavar un pozo. Por otra parte, este problema de agua podría permitir el desarrollo de la organización con objetivo de purificar las aguas para regar o con el fin de enseñar el cultivo de productos de sustitución que no tienen

problemas con el uso de esas aguas como es, por ejemplo, la producción de flores.

Por lo general, las organizaciones relacionadas con el agua son un buen inicio que puede dar motivos a los agricultores para organizarse con otros fines, dándose cuenta del interés de una acción en común. En el Ejido de San Miguel Acapulco (Atlixco), un ejidatario comentó que la unión de los que usan el mismo pozo podría ser un medio para afrontar la falta de asesoría técnica.

2.2.2 Organizar la compra de insumos.

Otro problema que motiva a los productores a organizarse es el precio de los insumos. La meta de la organización es la de obtener una compra al por mayor para obtener precios más ventajosos y, en consecuencia, disminuir los costos de producción. Así, los productores pueden salir adelante frente a la tendencia al alza constante de los precios de los insumos y la tendencia de los precios agrícolas a quedarse constantes.

La ARIC La Joya se orientó en esa dirección obteniendo como préstamo una parte de los depósitos de la CONASUPO para almacenar fertilizantes.

Entre los precios de los insumos, el costo de la luz está jugando un gran papel en la organización. Varios productores se quejan de que la facturación de la luz, del pozo colectivo, es demasiado elevada en comparación con el uso real. Lo que pasa es que muchas veces la compañía de luz aplica un consumo promedio en lugar de mandar gente para anotar el consumo real. Además, este aumento del precio se explica por la disminución del subsidio de la luz para los campesinos. Lo cierto es que este gasto adicional ocasiona dificultades para los productores que buscan resolverlas colectivamente porque los pozos son colectivos y porque se dan cuenta que las reivindicaciones frente al gobierno no pueden tener

éxito de otra manera.

Dentro de los insumos, se encuentran también las máquinas agrícolas. Dado que las explotaciones agrícolas tienen un tamaño marginal, el uso de esas maquinas es posible solamente si hay organización para la compra, lo que implica ulteriormente un uso colectivo; sin embargo, no es tanto el precio de la máquina lo que plantea el problema sino el financiamiento de la inversión que hace falta muy a menudo.

2.2.3 Tener acceso al crédito.

La disposición de crédito es otro problema por el cual los agricultores se dan cuenta que la organización lo puede resolver. En muchas comunidades o pueblos, existen Uniones Locales de Crédito que funcionaron anteriormente, pero a causa de los problemas de corrupción, ya evocados, desaparecieron en la práctica. Ahora, algunos productores parecen más conscientes en cuanto a la utilización de su préstamo. Varios dijeron que se debe aplicar el crédito a una actividad que permita efectivamente el pago al banco. Por ejemplo, no se debe dar un crédito a un agricultor que tenga cuatro hectáreas para la compra de un tractor aunque en un año haya obtenido un buen ingreso. Para este del municipio de Atlixco, el productor obtuvo crédito después de una cosecha excepcional de chile. Pero ahora está en dificultades para pagar su préstamo porque no obtuvo los mismos ingresos los años siguientes. La compra del tractor era una carga injustificada para su explotación. Los créditos deben ser otorgados a proyectos relacionados con la escala de la producción real y promedio de un productor o de varios, en caso de que estén organizados, y no con base en un ingreso excepcional.

Según un productor, para que no haya tantas deudas causadas por los créditos de avío, el banco debería prestar solamente sobre la compra de algunos gastos; es decir, sobre un porcentaje de los

gastos variables totales a fin de poder asegurarse mejor el pago del productor. Sin embargo, el pago sigue siempre en riesgo porque financiando más o menos 20% de los gastos, no es seguro que el productor pueda producir en condiciones óptimas.

Son conscientes los productores que hasta la fecha se endeudaron demasiado y que en el futuro tienen que actuar con más cuidado. Saben también que es mucho más fácil obtener un crédito una vez que están organizados.

2.2.4 Buscar formas para recibir asesoría.

El problema de la falta de asesoría está muy presente en la mente de los agricultores y muchos se dan cuenta que la única manera para beneficiarse de ésta es organizándose. Están conscientes que no trabajan bien la tierra porque no da los rendimientos esperados o produce cada vez menos. El problema es, por supuesto, el financiamiento de la asesoría. Algunos productores conciben que se necesita autofinanciar la asesoría. Pero a veces, falta realismo; por ejemplo, cuando dicen que están listos para pagarle a un ingeniero agrónomo entre 600 y 800 nuevos pesos mensuales para asesorar a 60 ejidatarios. Un agricultor dijo una vez que estaría muy bien que un ingeniero agrónomo venga a producir en su comunidad. A cambio de su asesoría se le darían todas las facilidades para obtener tierras. ¿Pero qué ingeniero se puede comprometer a dar esa asesoría casi gratis?

Aunque muchos productores tienen ganas de resolver sus problemas pasando por una forma organizativa, muchas veces falta realismo en cuanto a los medios que deben desarrollar.

2.2.5 Mejorar la comercialización.

Un problema muy mencionado por los productores y para el cual desean encontrar solución, es el de la comercialización.

El intermediarismo o el "coyotaje" plantea problemas. Hay una aberración en el sistema de comercialización porque el valor creado por la producción beneficia más a los comerciantes que a los agricultores. De esta manera, se explica en parte la descapitalización del campo porque los "coyotes" no reinvierten el margen que captan sobre los productos agrícolas. Si los agricultores ganaran más, podrían invertir más en el campo con más autofinanciamiento a fin de incrementar sus rendimientos, su productividad y su rentabilidad.

No obstante, el sistema de comercialización es muy difícil de reformar. Hay una "mafia" que no permite a cualquier agricultor u organización de productores acceder al mercado. Muchos productores no quieren ir a la Central de Abastos de México porque tienen miedo de ser asaltados como varios de los que lo intentaron. Además, los "coyotes" hacen presión sobre los productores que desean comercializar por su cuenta porque pueden influir en el precio de la Central de Abastos. Un productor cuenta que su vecino no quería vender al "coyote" y se fue a la Central de Abastos, pero el "coyote" bajó su precio de venta de tal manera que no permitió al productor poder vender a un precio que cubriría todos sus gastos. Se regresó decepcionado y nunca volvió a intentar vender por sí mismo. Es cierto que el "coyote" perdió dinero en esta operación pero ganó la certidumbre que el productor nunca le volvería a fallar y aseguró entonces sus compras.

Un agricultor solo no tiene capacidad para afrontar a los "coyotes". La pregunta sería si una organización lo puede. Es probable que sí porque los "coyotes" no pueden quedarse con precios indefinidamente bajos nada más para hacer presión frente a una organización que puede abastecer a diario el mercado. El problema serían los asaltos.

Las organizaciones que comercializan hortalizas deberían emplear a una persona que tenga experiencia en ventas, que conozca

a la mayoría de los compradores para encontrar mercado y buenos precios; es decir un "coyote". Este último trabaja por su cuenta beneficiándose de una situación favorable que seguramente no quisiera dejar. Tal vez, la única manera de obtener el servicio de un "coyote", es presionándolo. Si todos los agricultores normalmente conectados con un "coyote" deciden no venderle sus productos por un tiempo determinado hasta que se asocie con ellos, tal vez podrán constituir una organización de comercialización. El "coyote" no tiene otras alternativas porque trabajando sobre una zona puede tener dificultades en otra dado que es la de otro "coyote". El riesgo que corresponde a esta acción para el agricultor, es el de perder su canal de comercialización y de quedarse con sus productos un tiempo sin poder venderlos. Pero, la gran ventaja que encontraría después de este ultimátum sería el de obtener un nivel de precio más elevado, que le permitiría mejorar su sistema de producción y elevaría su nivel de vida.

Dentro de las ideas de organización que tienen ciertos agricultores, existe la de asociarse para la construcción y el uso de una cámara frigorífica para abastecer el mercado en períodos de buen precio. Sin embargo, hay varias limitaciones. Primero, según el producto, la refrigeración es o no es posible. Segundo, la inversión es bastante cara y plantea problemas para su financiamiento ya que el proyecto es bastante arriesgado. Se necesitaría un producto a la vez que aguante bien la refrigeración y sea caro en promedio para asegurar la rentabilidad de la inversión. Son condiciones difíciles de reunir porque los precios de las hortalizas están en relación inversa con el tiempo de conservación en cámara frigorífica.

El precio de venta se fija en teoría según el nivel de las ofertas y demandas en un mercado determinado. En Puebla, existe una relación entre los mercados locales y el mercado de la central de abasto de la ciudad de México. Si la situación de la oferta y de la demanda es igual en los diferentes mercados, no hay problema y el

precio propuesto a los productores es el mismo. Si hay un exceso de oferta en la ciudad de México, aunque haya escasez de oferta en el mercado local, el precio propuesto en este último mercado es el de la ciudad de México que es más bajo que el precio que teóricamente debería fijarse en el mercado local. En este caso, México manda el precio. Pero, al contrario, si hay escasez de oferta en México, no por ello el precio del mercado local será alto. Depende de su propia condición de oferta y de demanda. Entonces, puede existir un precio alto en México frente a una compra en un mercado local que establece un precio bajo por exceso de oferta en dicha zona. El problema es que los productores no pueden ir a vender directamente a México y en este caso son los "coyotes" los que se enriquecen.

Los precios pagados a los productores se fijan siempre en los mercados con las condiciones de oferta y de demanda más desfavorables, en términos de precio para los productores.

La organización permitiría a los agricultores obtener precios que siguen los de la Central de Abastos de la ciudad de México. Evitaría que obtuvieran precios bajos por exceso de oferta en el mercado local cuando éstos son altos en México por falta de oferta porque comercializarían sin intermediarios y serían más informados. En caso de ventas directas, además, ganarían el margen pagado a los intermediarios.

Esos desequilibrios en los mercados locales ocurren por falta de planeación de la producción de hortalizas. Son mucho más frecuentes porque hay una cierta especialización de la producción de hortalizas por zona. En efecto, los productores escogen tal o cual hortaliza según las informaciones que tienen y que se limitan al éxito de tales hortalizas en la zona el año anterior. Los agricultores de una misma zona tienen las mismas informaciones y entonces van a producir las mismas hortalizas sin preocuparse que tal vez, en total van a sacar demasiado de un producto y obtener al final un precio no tan elevado como el que esperaban.

Entonces, la falta de concertación entre productores y la falta de organización para planear un mínimo los volúmenes de producción provoca situaciones desequilibradas en los mercados locales que desfavorecen a los productores de hortalizas.

Muchos productores son conscientes de esta situación que siempre les perjudica. Piensan que la organización podría permitirles evitar los excesos locales de producción gracias a la planeación de la producción de diferentes hortalizas. No obstante, les falta definir cómo planear la producción, cómo movilizar para este proyecto a la gran mayoría de los compañeros de la zona, porque muchos productores quieren conservar su libertad de elección de los productos y de las temporadas de cosecha.

El comportamiento de ciertos productores cambia poco a poco y les permite considerar nuevas soluciones a sus problemas. Sin embargo, no están solos para cambiar de actitud.

2.3 El rompimiento del compromiso de las instituciones agrícolas y la definición de nuevas formas de desarrollo.

2.3.1 La reforma constitucional.

Con la reforma al artículo 27 constitucional, se acaba la Reforma Agraria y se inicia un proceso de repartición basado sobre la libre circulación de la tierra. Significa que si un agricultor se deshace de sus tierras, está consciente de su decisión. Fueron repartidas las tierras con la Reforma Agraria, entonces si un ejidatario decide venderlas o rentarlas, es que no las necesita o no las quiere hacer producir. En realidad, la situación no es tan sencilla. La repartición no fue hecha como realmente lo hubiera sido. Son raros los ejidatarios que tienen su dotación completa equivalente a 10 hectáreas de riego. Por eso, con una dotación más reducida respecto a los objetivos de la Reforma Agraria, se

entiende que varios agricultores no pueden producir y se deshacen de sus tierras. La reforma al artículo 27 constitucional debería permitir a los agricultores trabajar sobre una explotación definida por los criterios de la Reforma Agraria pero en detrimento de una repartición de la tierra a todos los nuevos agricultores que quisieran empezar. Acabando con la Reforma Agraria, le permite lograr uno de sus objetivos de eficacia permitiendo una repartición que favorece un sistema de producción más productivo.

Ahora, los productores no se pueden quejar de no tener tierra. Si no tienen, es porque vendieron y si quieren más, tienen la opción de comprar o rentar. Esta reforma permite a los dirigentes acabar con los problemas de la Reforma Agraria. El Ejido protegía a los campesinos frente a la concentración de la tierra y permitía una repartición a todos los que querían tierra. Si se hace esta reforma, es que se considera que el agricultor es más capaz para arreglar sus problemas de posesión de la tierra y se le da la oportunidad de hacer lo que quiera con ésta. Se les da más libertad y menos apoyo.

La reforma al artículo 27 constitucional se basa también sobre el hecho que el Ejido, como sistema organizado no funciona. Ofrece a los productores salir de este sistema por su propia voluntad para que escojan ellos mismos la forma organizativa que más les conviene. Con el Ejido, los productores de una misma comunidad están asociados. Sin el Ejido, los agricultores pueden asociarse con quien quieran de su comunidad y también con otros individuos de otras comunidades. La reforma les da la oportunidad de asociarse con quien quieran para cualquier fin que pueda mejorar su condiciones económicas. Esta reforma significa que desde ahora los agricultores están listos para organizarse y defenderse ellos mismos. Sin embargo, esto no es cierto para todos. Se va hacer una selección de los productores que permitirá a los más fuertes económicamente salir adelante y de asociarse entre ellos. Esta reforma como lo hemos visto revitaliza el individualismo en el

campo pero quiere también apoyar el desarrollo agrícola, cuando exista más organización entre productores, lo que podría lograrse a largo plazo.

2.3.2 Medidas para movilizar a los agricultores en su propio desarrollo.

Cambian los objetivos de la SARH. Un responsable del distrito de Cholula declaró que las tres nuevas acciones de la SARH serán supervisar, coordinar y controlar las actividades agrícolas. La SARH retira el apoyo directo que prestaba a los agricultores y se compromete a ayudarlos en el desarrollo de sus proyectos, en particular a través del autofinanciamiento del costo de la asesoría. El papel de la SARH ahora es poner en contacto a los agricultores con un asesor y definir con los productores las modalidades de financiamiento. Muchos productores están conscientes de que la SARH no da asesoría y que la única manera de obtenerla es autofinanciándola. Lo que falta, son las modalidades para desarrollar esta asesoría y los medios para que se realice el autofinanciamiento.

Existe un plan de financiamiento de la asesoría a los grupos de productores. Lo propone SOMEX (Banco Mexicano). El primer año, financia 100% del costo de un asesor. Los años siguientes, disminuye poco a poco su participación en el financiamiento del sueldo. Al final de cinco años, son los productores los que financian el 100% de su asesoría y tienen que pagar el crédito de los primeros años. En teoría, debe ser posible esta opción de financiamiento porque la asesoría debe permitir mejorar las condiciones de producción y al final aumentar los ingresos de los productores para que paguen su crédito. Parece que no hay casos de financiamiento con esta modalidad para los productores de hortalizas en Puebla. La falta de iniciativa de los productores es una causa, la falta de asesoría privada es otra.

Otra medida que acompaña el rompimiento de compromiso de las instituciones agrícolas en el campo, es su actitud de incitar a los productores a asociarse con una tercera persona que sea un industrial o un comerciante. Generalmente, son los industriales o comerciantes los que buscan a los productores con quienes asociarse. Pueden tener varios objetivos para desarrollar esta organización. En efecto, de esta manera, se aseguran un abastecimiento de productos, concentran la producción sobre una zona determinada que les permite minimizar los costos de transporte, determinan criterios de calidad que imponen a los agricultores según el uso final del producto. En contraparte, resuelven de una vez muchos problemas a los cuales se enfrentan los productores. Por ejemplo, aseguran un precio regular a los productores que ya no están confrontados a las fluctuaciones de los mercados y pueden prever sus ingresos. Por otro lado, el industrial o comerciante puede dar una asesoría, financiar la actividad, proveer los insumos a menor precio que en el mercado y puede capacitar a los agricultores. Al final, esta asociación beneficia a ambas partes.

Sin embargo, no son muchos los industriales y comerciantes que quieren asociarse con productores de hortalizas en Puebla porque los riesgos son importantes. El factor más restrictivo, es la falta de conciencia profesional de los productores. Por ejemplo, una fiesta puede atrasar la cosecha, situación que no puede aceptar el industrial o comerciante. Además, los productores no están listos para dar la totalidad de su producción a una tercera persona con base en un contrato porque si se dan cuenta que el precio es mejor en el mercado libre, no van a abastecer a su socio. Por eso, en este tipo de organización se instauran penalidades para disuadir al agricultor cuando no vende a su socio. De todos modos, los remedios que tienen los asociados para luchar contra la infidelidad de los agricultores son muy débiles.

En cuando a la asociación con "coyotes", parece muy difícil su

práctica porque ellos no tienen interés en organizar la comercialización, ya que es precisamente la desorganización el medio para obtener márgenes de ganancia importantes.

La organización agricultor-tercera persona es más probable para la actividad de exportación o para la industrialización de las hortalizas. Estas formas de asociación están incitadas por las instituciones agrícolas. La SARH de Puebla apoya un proyecto de asociación entre productores de papa de la zona de Guadalupe Victoria y un industrial que quiere transformar la papa en alcohol para perfume. Igualmente en Tepexi de Rodríguez, el proyecto de ARIC de los productores no excluye una propuesta de un exportador de flores que desea trabajar con ellos, por lo cual la SARH da todo su apoyo.

Así, la política de las instituciones agrícolas es de reemplazar su apoyo a los agricultores por un apoyo privado de origen industrial o comercial. La meta de estas instituciones será en adelante de ponerse como intermediarios para que se realicen esas asociaciones.

Dentro del mismo orden de ideas, se inició la creación de los comités por sistema de producción que involucran toda la gente de la cadena productiva a fin que se resuelvan los problemas con todas las personas incluidas. Estos comités deben proponer soluciones que resuelvan al nivel del estado los problemas de comercialización, de compra de insumos, de asesoría y de disposición de créditos. El proyecto de los comités se inserta en el Plan Nacional de Desarrollo que tiene por meta aumentar la productividad y en el mismo tiempo el bienestar de los productores.

La novedad de estos comités es que permite a los agricultores intervenir en la evaluación de las soluciones que deben resolver sus problemas. Para que funcionen estos comités, se necesita un reconocimiento del trabajo de los representantes. Se necesita

remunerarlos, pero eso no está previsto ahora. Muchas veces, el desarrollo de las organizaciones de productores se ve limitado porque el trabajo de los organizadores o líderes no es reconocido como tal. La falta de medidas que deberían tomar los agricultores para pagar este trabajo limita el numero de líderes y, en consecuencia, el numero de organizaciones de productores. Tal vez, esta falta de reconocimiento explica en parte el comportamiento corrupto de muchos lideres que se aprovechan de su situación. Entonces, el proyecto de organización regional por sistema de producción tiene una falla; los representantes son elegidos de los agricultores para que reúnan los comités pero aparece que esta carga es muy pesada en el tiempo que se atribuye a algunos productores y no es remunerada. La motivación para los representantes no existe en forma importante, por lo que se puede prever que no van a hacer todo lo necesario para resolver los problemas de su sistema de producción y solamente, van a tratar de minimizar la frecuencia y el tiempo de reunión.

La idea de los comités es una buena medida porque es una concertación de todas las personas implicadas en el sector agrícola que debe permitir la solución de un gran número de problemas. Pero debe ser acompañada de disposiciones que permitan el pago de retribuciones a los representantes para que se lleve a cabo.

Para las explotaciones marginales, se define otro contexto de desarrollo . El desarrollo de esta agricultura ya no está incluida en las metas de la SARH sino en el programa de Solidaridad social. Entonces, esta agricultura está considerada fuera del contexto agrícola ya que su subsistencia está a cargo de la sociedad entera. Sin embargo, este tratamiento particular no está mal porque traduce una voluntad de desarrollarla según un camino diferente del resto de la agricultura.

Las instituciones agrícolas se retiran a nivel del apoyo directo a los productores para el crédito y la asesoría pero al

nivel de la capacitación intensifican sus esfuerzos. Eso significa que la política de dejar a los campesinos incultos se reforma poco a poco. Está claro que la nueva política de las instituciones es dejar a los campesinos que arreglen solos sus problemas. Para que se realice esta meta se necesita más capacitación. Si no hay capacitación del campesino, éste no podrá encontrar por sí mismo la solución a sus problemas. Le faltaría la capacidad de buscarlas. Con más capacitación, las instituciones agrícolas pueden disminuir su apoyo al campo sin que los campesinos se quejen porque pueden buscar alternativas a sus problemas que no emanen de las instituciones.

También se comprueba que varios productores buscan capacitarse e informarse por ellos mismos.

Se encuentran muchos productores que han participado en cursillos de capacitación. El problema es que son cursillos aislados sobre un tema u otro. Una vez acabadas las clases, los agricultores se regresan con más conocimientos pero sin poder ponerlos en práctica. Las clases están por un lado y la producción por otro, sin que se desarrolle una interacción entre las dos.

Algunos productores ya organizados participaron en otros tipos de eventos para mejorar su situación. Los presidentes del consejo de vigilancia y del consejo de administración de la ARIC La Joya (Tepeaca) fueron a la reunión nacional de las organizaciones de productores y viajaron para ver a otras organizaciones de productores para compartir problemas y soluciones.

Por lo general, es todavía muy débil la capacitación de los campesinos y es esencialmente la causa de esta debilidad, que el productor no se moviliza. Tiene que aceptar su situación aunque está consciente de su pobreza, porque por falta de conocimiento no sabe que hay otras alternativas o no conoce las soluciones que le permitirían resolver sus problemas.

La capacitación tiene por objetivo en un primer momento abrir el espíritu de los productores y de que tomen conciencia de su situación. Es lo que pasa con los cursos esporádico, pero no es suficiente. En un segundo momento, su meta es dar herramientas concretas a los productores. Muchas veces los productores saben que la organización resolverá sus problemas, pero lo que falta es una metodología para llevar a cabo esta organización.

Varios agricultores hacen más esfuerzos que antes para salir de su situación. Muchos llegaron a la conclusión que es necesario organizarse.

La evolución del campo depende a la vez del contexto nacional pero también de la situación internacional.

2.4 Consecuencias de la apertura comercial sobre la organización.

El TLC es una incitación fuerte para el desarrollo del comercio entre los países asociados. Va aumentar la competencia entre las hortalizas estadounidenses, canadiense y mexicanas. Entonces, en México se debe dinamizar la producción y la comercialización para afrontar esta competencia que no es nueva pero que seguramente va a incrementarse.

Para hacer frente a los precios de las importaciones, los productores tienen que mejorar la producción y la comercialización de las hortalizas. Es decir, que no tienen otra alternativa más que organizarse. Seguramente, no todos los productos y no todas las temporadas de producción están involucradas en la competencia. De esta manera, muchos productores pueden sobrevivir sin organizarse. No obstante, esta competencia puede jugar un papel muy importante en el desarrollo futuro de las organizaciones de productores de hortalizas.

Al nivel de la exportación, los productores minifundistas no tienen muchas oportunidades para exportar aun organizados en un primer momento. Es un trabajo muy específico que requiere muchas obligaciones para producir y comercializar. Estas obligaciones condicionan el éxito de la actividad de exportación y la mayoría de los productores de Puebla no están listos para satisfacerlas. Los productores consideran las exportaciones como un medio para incrementar su ingreso y nada más. Una de las obligaciones que implica la actividad exportadora es tener clientes y asegurar un mínimo de productos con una calidad determinada. No se puede improvisar la comercialización.

Este objetivo de exportar es un factor importante que induce a muchos productores a constituir una organización. Muchas se crearon con la meta de exportar a largo plazo. Es la oportunidad de poder ganar mucho dinero que atrae. Esta meta a veces no es realista, según el producto o las temporadas de cosecha específica de la región, porque no corresponde a una demanda de productos del exterior, pero induce a la creación de organizaciones.

El TLC se acompaña de una serie de medidas para controlar más los productos del campo y en particular los que se exportan donde las hortalizas representan una franja importante. Estas medidas tienen como meta aumentar la calidad de los productos.

Hay el proyecto de generalizar a todas las hortalizas la obligación de acompañarlas con un comprobante de origen. Así, al producto se le identifica con un productor que produce una cierta calidad con tal tipo de agua. De esta manera, se debe limitar la producción de hortalizas con "aguas negras". Los productores que no tendrán autorización no podrán comercializar tampoco cambiando el origen, es decir comercializando gracias a otro productor porque este último se expone a ver su autorización cancelada si se controlan las hortalizas contaminadas.

Este comprobante de origen permite identificar a los buenos productores que pueden ser incitados a mejorar sus condiciones de producción y de comercialización que pasa muchas veces por el desarrollo de la organización.

Conclusión

Bastantes factores son favorables al desarrollo de las organizaciones de productores de hortalizas en el estado de Puebla. Sin embargo, no se desarrollan porque los elementos desfavorables a la organización son difíciles a superar, ya que se relacionan con el comportamiento personal de los agricultores y con la actitud de las instituciones y grupos políticos que tienen contactos con la agricultura.

No existe mucha organización porque los agricultores son pesimistas frente al éxito de éstas, tienen un comportamiento individualista, siempre están esperando un apoyo externo y no van adelante para organizarse. Finalmente, no se organizan porque con la corrupción se crea un ambiente de desconfianza entre ellos, cada quien esperando sacar provecho de lo que puede. La corrupción impera también en las instituciones agrícolas y en los grupos políticos, y no permite un desarrollo saludable en las organizaciones de productores. Además, falta un apoyo real de estas organizaciones y, muy a menudo, hay manipulaciones políticas.

De los factores favorables, la toma de conciencia de los agricultores, de que la organización resuelve varios de sus problemas, es primordial. Se dan cuenta pero todavía no están listos para organizarse a pesar de la convivencia y de la solidaridad rural que existe en varias formas. Por otra parte, la política de las instituciones agrícolas cambia, de manera que permite una mayor implicación de los agricultores en su propio desarrollo. En relación con el nuevo plan de desarrollo del campo, se busca una transformación del agricultor minifundista para que no sea tan pasivo y se pueda integrar dentro del desarrollo nacional e internacional.

A partir de este contexto, se destacan dos preguntas a las

cuales vamos a contestar para concluir:

¿Qué hacer para que se desarrolle aún más la organización de productores y cuáles son los elementos que condicionan el éxito de cada organización de productores?

a). Las acciones que intentar para que se desarrolle más la organización de los productores de hortalizas, en Puebla.

Como muchos agricultores no se dan cuenta de la importancia de la organización, entonces hace falta **desarrollar la información sobre la organización**. Podría ser por medio de conferencias, de mesas redondas o de cursos. Para que un grupo de productores tenga realmente la voluntad de organizarse, debería recibir información previa sobre el éxito de algunas organizaciones de productores. Ante todo, el esfuerzo de la información debe promover el interés de la organización a través de la exposición de casos concretos; así los agricultores tendrán con ejemplos de éxitos más tendencia a la organización.

Además de la información sobre la organización, es necesaria **una capacitación más dinámica**. Lo ideal sería una capacitación con algunas horas de clase por semana durante varios meses o años para que los productores pongan en práctica, a lo largo del año, lo que aprenden. Por otro lado, se puede organizar cursos por zonas geográficas en un radio de 5 a 10 kilómetros para que los agricultores no tengan problemas para asistir, pero las finalidades serían diferentes a las de los cursos de capacitación habituales. Se permitiría a cada agricultor exponer sus problemas y se buscarían soluciones para resolverlos. La organización colectiva podría ser una de esas alternativas y debería alentarse.

Ya está claro que superada la falta de información y de capacitación, los agricultores estarían en condiciones de resolver sus problemas. Por eso, además de informar, se debe capacitar de

manera tal que se promueva la realización de proyectos concretos, de preferencia colectivos dado que prevalece una estructura minifundista de las explotaciones.

Una vez iniciado un proyecto, la capacitación debería seguir para mejorarlo y reorientarlo.

Finalmente se pueden organizar cursos específicos o seminarios por un grupo de productores ya organizados. Sería una manera, para las instituciones que apoyan el desarrollo agrícola, de orientar su trabajo prioritario con las organizaciones de productores. Sería lógico porque normalmente deben dar más resultados positivos ya que traducen una voluntad de salir adelante.

Por lo general, con más información y capacitación, se puede lograr hacer cambiar la mentalidad pesimista y individualista de los agricultores.

La actitud de los agricultores de no querer cambiar su situación y de no organizarse se explica porque no tienen posibilidad de participar en el desarrollo de la agricultura regional. Para que se impliquen aún más en su propio desarrollo, sería conveniente que tuvieran representantes en los diferentes organizaciones agrícolas y que participaran directamente a la definición de la política de esos organismos. Actualmente, no se toman suficientemente en cuenta los opiniones de los agricultores para definir las políticas de desarrollo agrícola. La representación de los agricultores por conducto de los movimientos gremiales no es suficiente. La sensación que tienen los campesinos de estar aislados y solos no les dan ánimo para cambiar su situación. Si se escuchara más a los agricultores, tal vez tendrían más decisión para desarrollar su producción, en dirección de un sistema más productivo y más organizado.

Además, las instituciones agrícolas ya no deben apoyar directamente a los agricultores pero les deben dar orientaciones para que obtengan asesoría, crédito y capacitación. De esta manera, se implicarán más en su propio desarrollo.

Otra acción que es posible intentar para que se desarrolle la organización concierne a las relaciones entre productores. Se debe desarrollar un clima de confianza entre ellos mismos. Es lo más difícil de obtener porque la corrupción es una regla. La información y la capacitación son un remedio para luchar contra la corrupción porque demuestra a los agricultores que les hace daño.

La actitud de los líderes que siempre quieren aprovecharse de su situación para enriquecerse es una limitación importante para la organización. Se necesitan líderes honestos. Por eso, se requiere más control del trabajo de esos líderes por las instituciones agrícolas y medidas de apoyo al financiamiento de este trabajo.

Finalmente, para desarrollar la organización de productores, las instituciones agrícolas deben llevar a cabo medidas de apoyo, sobre todo, para proyectos colectivos fáciles a desarrollar, como la construcción de pozos o el otorgamiento de crédito.

Se deben desarrollar medidas de apoyo a la realización de infraestructuras hidráulicas colectivas y a la distribución de créditos.

Para la construcción de pozos colectivos, el financiamiento es la primera limitación. Así, los agricultores que tienen ese proyecto deberían obtener facilidades para el crédito y aún algunos subsidios con la condición de demostrar una voluntad de mejorar su situación económica y de seguir un trabajo colectivo para otras finalidades.

Para el crédito, se debe revisar el funcionamiento de las

asociaciones de créditos para que los proyectos beneficien realmente a todos los miembros. Además, se deben estudiar con mucho cuidado los proyectos que necesitan créditos para que tengan éxito. Solamente los proyectos que permiten el pago del crédito deben ser financiados. Para otros proyectos, hace falta volver a definirlos para que sean rentables. Podría ser tarea del banco o de otro organismo de desarrollo privado o público que daría esa asesoría con financiamiento de los agricultores o con subsidios del Estado.

Con base en esas primeras formas organizativas se podrían desarrollar luego organizaciones con otros fines. Si el proyecto de pozo o el uso del crédito tiene éxito y permite cambiar la situación económica de todos los agricultores organizados, les dará ganas de seguir trabajando colectivamente.

El proceso de organización es lento y se lleva a cabo poco a poco. En una primera etapa, se deben desarrollar microorganizaciones. Si funcionan, sería fácil después desarrollar organizaciones más grandes agrupando a las pequeñas unidades organizadas. La organización tiene que pasar por etapas implicando a los agricultores, como sujetos determinantes del proyecto, y para reforzar su motivación.

b). Las condiciones de éxito para una organización de productores.

Entre las organizaciones de productores de hortalizas del estado de Puebla, muchas no funcionan. Entonces, sería necesario posibles alternativas de solución para que tengan éxito y para que las organizaciones futuras no cometan los mismos errores.

Se comprobó que muchas organizaciones no funcionan porque no tienen un proyecto bien definido, que sea concreto y realizable. Entonces, el éxito de cualquier organización está subordinado a la definición, por los miembros que van a asociarse, de lo que quieren

hacer.

Esa condición lógica, muy a menudo, no está satisfecha porque no fue tomado el tiempo necesario para definir las metas precisas de la organización. Vino la idea de constituir una Unión de Ejidos porque los productores oyeron que así tendrían más fuerzas y ventajas. Así se constituyó pero como no se hizo nada concreto y no hubo proyecto, ¿para qué sirvieron esas esperanzas de poder?

Otras veces, no hay ningún proyecto bien definido. Sin embargo, muy a menudo, existe un proyecto pero no es realizable porque es demasiado ambicioso o porque se apoyó sobre una promesa de financiamiento que nunca vino, como en el caso de la manipulación política.

Para llevar a cabo un proyecto de organización concreto y realizable, hay condiciones que respetar. Primero, debe haber una voluntad de todos los miembros de hacer algo juntos. Segundo, se debe definir uno o varios proyectos colectivos que sea resultado de un compromiso de todos. Tercero, se deben buscar los medios necesarios para realizar el proyecto. La disposición de los recursos debe ser seguro. En caso de falta de recursos, el proyecto será adaptado con el acuerdo de todos los miembros. Finalmente, se debe poner en marcha la realización lo más pronto posible para obtener los resultados esperados por cada miembro. Toda asociación que no da resultados desaparecerá porque pierde la confianza de los miembros.

Cada organización tiene que desarrollarse por etapas. Al principio con pocos miembros y con un proyecto de pocos riesgos con un nivel de inversión correspondiente a la capacidad de los socios. Si el primer proyecto, modesto en sus objetivos, tiene éxito, permitirá a la asociación crecer porque más agricultores querrán asociarse y porque a cada vez que se mejore la situación económica de cada miembro, se podrían considerar proyectos más ambiciosos.

La clave del éxito es la motivación de los agricultores para asociarse y realizar proyectos colectivos. Solamente con realizaciones concretas se mantendrá esta motivación. Si nada se hace en la asociación, se muere por inanición.

La motivación se mantiene también si todos los miembros son implicados en la asociación y se interesan al desarrollo de ésta. **Todos deben participar.** Por eso, se necesita una reunión mensual de información para que conozcan los avances de los proyectos de la organización. Pero el sistema de reunión debe ser adaptado porque está pesado y no permite la expresión de todas la opiniones. Para que se tomen decisiones realmente democráticas, se necesita constituir pequeños grupos de trabajo antes de cada asamblea mensual. Cada grupo trataría del orden del día dando su opinión y designado un representante para el reporte a la asamblea. Eso permitiría a la vez de ganar tiempo durante las reuniones y también de recibir el opinión de todos los miembros que se sentirán más implicados. Por otra parte, se pueden constituir comisiones particulares para temas específicos que necesitan más reflexión.

Esas medidas permiten que las decisiones no fueran tomadas solamente por una persona. Así, hay realmente concertación y definición de compromisos con el consentimiento de todos. Esta participación individual lucha también contra el riesgo de aprovechamiento personal de los líderes

La elección del líder condiciona el éxito de cualquier organización. Por tal motivo, debe ser de confianza e imparcial por lo que sería necesaria su independencia de los partidos políticos. Además, cuando sea posible, debe tener cualidades para dirigir y gestionar. En ocasiones la elección de un líder, que no sea agricultor, puede ser beneficioso.

Para evitar todo problema de corrupción, se debe instituir reglas para controlar el trabajo del líder y para sancionar sus

irregularidades. También, es necesario que todos los miembros reconozcan el trabajo del líder y acepten darle una remuneración, sobre todo si el dirigente tiene capacidades en administración de empresas. Esa indemnización o remuneración del o de los líderes será un medio para luchar contra la corrupción porque muchas veces, se aprovecha el líder de los recursos de la asociación como una reacción a la falta de reconocimiento de su trabajo.

Luego, para que funcione una organización, los productores deben tomar consciencia que este proyecto es una inversión y que necesariamente habrá que gastar dinero. Deben entender que la organización puede mejorar sus condiciones económicas, de trabajo o de vida y que por eso, hay que arriesgar dinero. Muchas veces, el disfuncionamiento de las organizaciones proviene de que no tiene dinero para realizar proyectos.

Entonces, un fondo común es una necesidad para cualquier organización colectiva para financiar no solamente el trabajo del líder sino los gastos de administración necesario para todo proyecto.

Finalmente, un elemento que falta para asegurar el éxito de las organizaciones, es una forma de asesoría externa que seguiría los avances de la organización y que reorientaría su política y ayudaría a la definición concreta de nuevos proyectos. Este apoyo externo es necesario, por lo menos los primeros años de organización para evitar desviaciones o inactividad en un proyecto que finalmente dará por resultado una organización ficticia, sin realizaciones.

Los productores de hortalizas deberán demostrar con su actitud, una voluntad para salir adelante y encontrar en la organización colectiva una alternativa a sus problemas de producción y de comercialización que hasta el momento no han

logrado desarrollar. Por otro lado, la multiplicación de los ejemplos que tienen éxito serán elementos fundamentales de orientación para los productores. Así, tendrán la voluntad necesaria, y encontrarán las formas más adecuadas para organizarse.

Bibliografía

ARROYO ORTIZ (Juan Pablo), et al. **El sector agropecuario en el futuro de la economía mexicana**. Fundación Friedrich Naumann. Facultad de Economía, UNAM. Colegio nacional de economistas, A.C. 1991, 230 p.

CIESTAAM. **La agroindustria y la organización de productores en México**. PIAI, Universidad Autónoma Chapingo. 1991, 194 p.

BATRA (Roger), et al. **Los problemas de la organización campesina**. Seminario sobre organización campesina y desarrollo agroindustrial. Oaxtepec, Morelos. 1975, 322 p.

CEBREROS (Alfonso). "La reorganización productiva del campo mexicano: el caso del minifundio", en **Comercio Exterior**. Vol. 40, núm. 9. México. Septiembre de 1990, pp. 849-852.

DE LA CRUZ I. (Víctor), SANTIAGO C. (María de Jesús). "La microempresa rural como instrumento de la modernización del agro", en **Comercio Exterior**. Vol. 40, núm. 9. México. Septiembre de 1990, pp. 853-858.

ECKSTEIN (Salomón), et al. **Los factores de la organización campesina**. Centro de Investigaciones Agrarias. México. 1979, 288 p.

FERNANDEZ Y FERNANDEZ (Ramón). **Cooperación agrícola y organización económica del ejido**. Sepsetentas, 108. 1973.

LOPEZ RODRIGUEZ (Ana Maria), et al. "Las organizaciones de productores en el sur de Sonora", **Reporte de investigación núm. 10**. CUESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, Departamento de Sociología Rural. Septiembre de 1992, 40 p.

MUÑOS (Manrrubio), FONTES (Angela). "Asociación en participación en el campo mexicano ¿opción para capitalizar el ejido?", **Reporte de investigación núm. 5**. CUESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo. Noviembre de 1991, 26 p.

RELLO (Fernando), et al. **Las organizaciones de productores rurales en México**. Col. Economía de los 80. Facultad de Economía, UNAM. 1990, 388 p.

SALINAS DE GORTARI (Raúl). "El campo mexicano ante el reto de la modernización", en **Comercio Exterior**. Vol. 40, núm. 9. México. Septiembre de 1990, pp. 816-829.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS, SOCIALES Y TECNOLOGICAS DE LA
AGROINDUSTRIA Y DE LA AGRICULTURA MUNDIAL**

DIRECTORIO DE LA UACH

Ing. Carlos Orozco Alam
Ing. Edgardo Escalante Rebolledo
Ing. Nicolás Cerda Ruíz
Ing. Juan Fco. Tah Iuit
Dr. Juan A. Leos Rodríguez
Ing. Miguel Angel Vergara Sánchez
Dr. Manuel A. Gómez Cruz

Rector
Director Académico
Director de Administración
Director de Patronato
Director de Difusión Cultural
Subdirector de Investigación
Director del CUESTAAM

COMITE EDITORIAL DEL CUESTAAM

Dr. Manuel A. Gómez Cruz
Dra. Rita S. Rindermann
Dr. V. Horacio Santoyo Cortés
Ing. Manrubio Muñoz Rodríguez
Ing. Claudio A. Flores Valdez
Dr. Gerardo Gómez González
Dr. Miguel Angel Sámano Rentería

La edición a cargo del autor y del Area de Publicaciones del CUESTAAM. Revisión del Lic. Erasmo Galicia Rojas, se utilizó el paquete " Word Perfect for Windows". Se imprimieron 300 ejemplares.

Chapingo, Méx., Julio 1994

PUBLICACIONES DEL CUESTAAM

- LA AGROINDUSTRIA Y LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN MEXICO
- PROBLEMÁTICA, TENDENCIA Y ALTERNATIVAS DE LA AGROINDUSTRIA MEXICANA
- MEMORIAS DEL PRIMER SEMINARIO NACIONAL SOBRE LA AGROINDUSTRIA EN MEXICO (III TOMOS)
- MEMORIAS DEL SEGUNDO SEMINARIO NACIONAL SOBRE LA AGROINDUSTRIA EN MEXICO (II TOMOS)
- LA PRODUCCION AGROPECUARIA EN LA COMARCA LAGUNERA. 1960-1990
- EL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO Y SU IMPACTO EN LA AGRICULTURA MEXICANA
- LA AGRICULTURA MEXICANA FRENTE AL TLC
- IMPLICACIONES DEL PROCESO TECNOLÓGICO EN LA AGRICULTURA EN PAISES EN DESARROLLO
- LOS QUESOS MEXICANOS
- ORGANIZACION Y PRODUCCION EN EL PLAN CHONTALPA
- EL CAFE CEREZA EN MEXICO. TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION
- ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL
- MEMORIAS DEL TERCER FORO DE INVESTIGACION Y SERVICIO DEL ORIENTE DEL ESTADO DE MEXICO

REPORTES DE INVESTIGACION

- 01 LA PORCICULTURA MEXICANA ANTE LA POSIBLE FIRMA DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EUA Y CANADA
- 02 EL CAFE EN LA PERSPECTIVA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
- 03 EL SISTEMA LECHE DE MEXICO EN EL MARCO DEL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO
- 04 LA PRODUCCION DE ARROZ EN TABASCO
- 05 ASOCIACION EN PARTICIPACION EN EL CAMPO MEXICANO
- 06 LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN MEXICO Y EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EUA Y CANADA
- 07 EL CONSUMO DE HORTALIZAS EN MEXICO
- 08 EL MERCADO DEL LIMON PERSA EN MEXICO
- 09 LA AGROINDUSTRIA CACAOTERA MEXICANA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
- 10 LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA
- 11 PLAGAS Y ENFERMEDADES DEL NOPAL
- 12 LA AGROINDUSTRIA CAÑERA EN MEXICO FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL
- 13 EL CAFE EN MEXICO. ANTECEDENTES, ESTADISTICAS Y SITUACION TECNICA
- 14 LAS NEGOCIACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO DE MEXICO EN EL TLC
- 15 LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA
- 16 CONSIDERACIONES SOBRE EL ORIGEN DE LA CONCEPCION AGROECOLOGICA
- 17 LA REFORMA DEL REGIMEN AGRARIO
- 18 PRODUCCION, INDUSTRIALIZACION Y COMERCIALIZACION DEL NOPAL COMO VERDURA EN MEXICO
- 19 ALTERNATIVAS PARA LA ECONOMIA MEXICANA. (SINTESIS DE DIAGNOSTICO Y PROPOSICIONES)
- 20 ¿PROCAMPO O ANTICAMPO?
- 22 TODO EN MEXICO ES CHIAPAS

PROXIMA APARICION

- NARANJA TRISTE. COMPETITIVIDAD DE LA NARANJA DE VERACRUZ, MEXICO. FRENTE A LA DE FLORIDA, EUA Y LA DE SAO PAULO, BRASIL
- MEMORIAS DEL TALLER DE INVESTIGACION. EL TLC Y SUS REPERCUSIONES SOBRE EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CENTRO-NORTE DE MEXICO