



Escuelas campesinas, capacitación para la autogestión

*A través de la capacitación, y aprovechando
las nuevas figuras asociativas que permite la Ley
Agraria, la experiencia de las Escuelas Campesinas
en Morelos da luz sobre las nuevas opciones
de desarrollo en el campo.*

Salvador Rivera Chávez

Capacitación integral: un requisito

Durante mucho tiempo la capacitación campesina ha sido vista como un simple requisito o como mero adorno; esto la encarece innecesariamente y, al no formar parte de programas integrales y permanentes de desarrollo, reduce su eficacia. Por otra parte, siempre se dice que en el sector público los recursos para cubrir este rubro son escasos y dispersos, aunque tampoco existen evidencias suficientes del impacto benéfico producto del tiempo y el dinero invertidos en ella.

Salvador Rivera Chávez, Director de Escuelas Campesinas "Revolución del Sur", S.C. (ESCAM) en el estado de Morelos.

Como sabemos, a falta de oportunidades en sus lugares de origen, los campesinos han poblado los cinturones de miseria en las periferias de las grandes ciudades, donde las alternativas muchas veces tampoco están a su alcance. Es ahí donde se observan con mayor crudeza los bajos niveles educativos del medio rural, tanto familiares como escolares, y la deficiente o nula capacitación para el trabajo.

Indudablemente, la capacitación técnica es importante para el desarrollo tecnológico y productivo del agro, pero si ésta no es sistemática, educativa, con sentido social, centrada en la calidad de las personas y con enfoque netamente participativo, que sirva más como catalizador que como simple medio, será cada vez más complicado lograr procesos de mejora continua que tomen en cuenta prioritariamente la idiosincrasia de los capacitandos.

Dos tipos de capacitación, la educativa (que pretende el pleno desarrollo personal) y la adiestradora (que desarrolla habilidades específicas para el trabajo), se complementan para generar procesos de organización. Las agrupaciones productivas campesinas no sólo van adaptándose al medio, lo transforman en la búsqueda de mejores condiciones de vida. La intensión última de la capacitación integral debe ser la evolución de una posición pasiva e individualista a otra mucho más participativa, solidaria con las metas de la comunidad.

Orígenes de las ESCAM

Con la capacitación integral en Morelos hemos tenido una experiencia interesante: las Escuelas Campesinas "Revolución del Sur" S.C. (ESCAM), cuya función no es la de alfabetizar o proporcionar educación escolarizada (curricular) aun cuando se reconozca que aquella es un complemento importante de la capacitación integral de los organismos rurales.

Las ESCAM se iniciaron en 1990 a partir de la inquietud de ciertos dirigentes campesinos y funcionarios por rescatar liderazgos naturales que, con formación básica en organización y gestión, impulsaran a sus organismos hacia niveles superiores de desarrollo. Con un reducido equipo de trabajo, las expectativas iniciales fueron rebasadas por la amplia respuesta de las organizaciones involucradas. En un principio no convencimos a las instancias gubernamentales de

financiar la escuela para la formación de dirigentes; iniciamos el proyecto con escasos recursos económicos pero con mucha imaginación y esfuerzo. No obstante, no pasó mucho tiempo para que la Delegación estatal de la Sedesol y la Secretaría de Desarrollo Rural del gobierno del estado establecieran un presupuesto que se mantuvo durante cuatro años.

Universo inicial

En concordancia con las regiones económicas del estado, las primeras organizaciones con que se trabajó fueron cinco uniones de ejidos —la Emiliano Zapata de la región Oriente (cinco municipios), el Distrito de Tetecala en la región Oriente (cuatro municipios), la Unión Campesina de la región Sur (cinco municipios), el Plan de Ayala en la región Centro (cinco municipios), la Lázaro Cárdenas en la región Centro-Norte (seis municipios)— y la Asociación Agrícola Local Alfredo V. Bonfil, con influencia en la Región Noroeste del estado (tres municipios), para un total de 33 municipios, que abarca a todos los municipios existentes en el estado.

Estas seis organizaciones conjuntan alrededor de 14 000 ejidatarios morelenses, de los cuales un número importante de cuadros dirigentes participaba en foros y talleres quincenales o mensuales en cada una de sus regiones. Ahí se trataban temas de interés regional o estatal con miras a que participara lo más representativo de los ejidos de dichas organizaciones.

Modo de operación

En bodegas, galerones, o directamente bajo los árboles, sobre cajas o tablones de madera, se desarrollaban las sesiones de capacitación e intercambio de experiencias. Los principales expositores eran los líderes naturales y formales que preparaban previamente los temas, aunque también se acostumbraba invitar a personalidades nacionales del sector, ya fueran dirigentes campesinos, académicos o servidores públicos.

Las sesiones de capacitación eran breves exposiciones apoyadas con materiales acordes, dedicando el mayor tiempo posible a las rondas de preguntas y respuestas de los participantes, o realizando ejercicios prácticos y de equipo que reafirmaran la temática. Como regla general se utilizaban técnicas y métodos participativos, pues el intercambio de experiencias entre las organizaciones enriquecía el proceso.

La dinámica participativa generó una movilización productiva campesina con diferente actitud a la tradicional —puramente demandante— al acompañar las peticiones con propuestas más o menos acabadas y con el compromiso de compartir responsabilidades con las instancias gubernamentales. Así surgieron múltiples proyectos productivos y de servicios, algunos de los cuales existen todavía.

Recuperación de líneas de crédito

En 1990, la primera gran actividad estatal en la que participaron las ESCAM fue la de proporcionar apoyo técnico-metodológico a las uniones de ejidos y dependencias públicas. Se realizaron foros en cada uno de los ejidos y comunidades del estado de Morelos para revisar, con la participación de los ejidatarios, la situación que guardaba su cartera crediticia con el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural), dado que a nivel nacional la cartera vencida del agro rebasa los dos billones de pesos y los supuestos deudores eran más bien ejidos que productores habilitados, al haber servido éstos como avales de sus integrantes.

En los foros ejidales efectuados se detectaron múltiples y graves anomalías que contribuyeron al despido masivo de los inspectores de campo del Banrural y a la desaparición de la Aseguradora Nacional de Agricultura y Ganadería S.A. (ANAGSA). Finalmente, el Presidente de la República decretó una forma de reestructuración individualizada de la cartera vencida del campo a nivel nacional, con lo que volvieron a ser sujetos de crédito los ejidatarios en la banca rural.

Mejores condiciones para el sorgo

Los primeros logros de esta movilización campesina fueron los que derivaron de la organización de los productores de sorgo para la trilla y comercialización de su producto, que durante varios ciclos tuvo los mejores precios y condiciones de mercado en el país. Por su parte, los productores sorgueros se organizaron en comités ejidales y regionales de trilla y comercialización, lo cual hubiera sido imposible sin el liderazgo integrador producto de la organización e infraestructura de las uniones de ejidos. En ese momento las figuras asociativas preferidas por las instituciones públicas eran las uniones de ejidos que, por su alcance regional, sirvieron de aglutinadoras e interlocutoras entre las acciones gubernamentales y las de los organismos productores. Por esa razón fue necesario intensificar las acciones de capacitación apoyadas en la planeación participativa, erradicando prácticas cupulares.

Organizarse para controlar el proceso productivo

Fue en la primera mitad de la presente década que surgieron una serie de proyectos estratégicos con los que se logró, en gran medida, que los productores organizados tomaran los elementos más importantes de los procesos productivos en sus manos. Esta ebullición organizativa empresarial de los productores morelenses también nos obligó a diversificar las acciones capacitadoras y a proporcionar atención a otros productores que no son parte de las uniones de ejidos participantes originalmente, sino que pertenecen a diferentes ramas productivas y de servicios, como es el caso de los sistemas-producto arroz.

La movilización de la mujer campesina

Desde siempre, la mujer ha participado en la vida económica, social y política del campo morelense y ha estado presente en las luchas históricas ancestrales. Producto de estas consideraciones se generó una propuesta para reactivar los organismos económicos de las mujeres campesinas, siempre y cuando tuvieran al

menos vida orgánica y entusiasmo manifiesto por dinamizarse productivamente. En esta empresa se unificaron, como pocas veces, recursos y acciones de diversas dependencias destacadas del sector, coordinándose los organismos productivos campesinos involucrados.

La promoción intensiva efectuada por el personal de las dependencias participantes: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) hoy Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (Sagar), Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Secretaría de Desarrollo Rural (SDR) del gobierno estatal y, en especial, la labor de capacitación de tres especialistas con las ESCAM, arrojaron un diagnóstico inicial de 54 organismos existentes, algunos funcionando y otros con posibilidades de salir adelante. La mayoría de los Grupos Organizados de la Mujer Campesina (GOMC) ostentan figuras asociativas como unidades agrícolas e industriales de la mujer, sociedades de solidaridad social o cooperativas y grupos informales sin reconocimiento jurídico.

A través de la planeación participativa, y aún antes de su puesta en marcha formal, se presentaron más de 54 proyectos de inversión, tanto productivos como de servicios (13 pecuarios, 32 de industria rural, nueve agrícolas y otros tantos de servicios comunitarios), de los cuales, entre 1991 y 1992, se impulsó sólo cerca de la cuarta parte, a consecuencia de la falta de recursos financieros.

En cada uno de los GOMC, el equipo promotor realizó foros de autodiagnóstico y planeación participativa: nueve en la región Centro-Norte, 12 en la región Noroeste, 13 en la región Oriente, seis de la región Centro, siete en la Poniente y siete en la Sur. La etapa inicial de foros y talleres culminó con un Foro Estatal en mayo de 1991, cuyos resolutivos consignan acuerdos interinstitucionales de seguimiento. Lamentablemente fueron muy pocos los proyectos apoyados.

Apoyo logístico

También en 1991 las ESCAM dieron un modesto apoyo logístico y de informática al primer Encuentro Nacional de Organismos Distribuidores de Fertilizantes, de cuyos resolutivos surgió la constitución de la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e Insumos del Sector Social, A.C. (ANDFISS). De igual manera, las ESCAM apoyan alternadamente a diversos organismos sociales,

tanto productivos, ecológicos, culturales, de medicina tradicional, etcétera, como los jóvenes integrantes de "Atekokolli", Sociedad de Solidaridad Social (SSS), en Amatlán de Quetzalcóatl, municipio de Tepoztlán, o la también SSS "Xochitlamila", con productores tepoztecos de gladiola de exportación.

Intercambio internacional de experiencias

En 1992 tuvimos intercambios de experiencias de floricultores y productores de hortalizas morelenses con integrantes de las Escuelas Populares de Holanda, de la Confederación Campesina de Francia y con organismos gremiales campesinos de América Latina, destacando la adquisición del bulbo de gladiola holandesa por los floricultores de Tepoztlán y la utilización de la llamada "técnica tepozteca" en el cultivo de jitomate (tomate rojo) bajo cubierta de tela plástica no tejida, misma que erradica las plagas más perniciosas e incrementa la productividad a través de un efecto invernadero. Hoy en día "Xochitlamilla" produce su propio bulbo de gladiola.

El modelo arrocero morelense

Fue también en 1992 cuando comenzamos a trabajar estrechamente con la rama de producción arrocera a partir del clamor generalizado entre los arroceros por manejar dos molinos de arroz que prácticamente les había requisado el gobierno del estado: el "Buena Vista" de Cuautla y el "San José" de Jojutla, por lo que nos abocamos a trabajar en la reorganización de los productores de arroz que quisieran hacerlo, para que pudieran contar con personalidad jurídica legalmente reconocida y recibir los molinos y demás apoyos posibles.

Al principio no fue fácil para los líderes y el equipo técnico SARH-ESCAM agrupar en cada núcleo productor a la mayoría de los arroceros. De poco más de 50 núcleos productores de arroz, en 1994 logramos constituir sólo 17 sociedades de producción rural y tres uniones de sociedades de producción rural en igual número de regiones productoras de la gramínea, junto con la creación de la empresa Comercializadora de Arroz del Estado de Morelos, S.A. de C.V. (Comarroz), integrada por más de 500 productores. A la fecha existen 44 sociedades de

producción rural arrocera, que en los ciclos productivos 1994-1995 han mejorado considerablemente sus condiciones de producción.

En 1995 la organización celular arrocera que conocemos como Grupo Comarroz de Morelos operó exitosamente todo el proceso productivo de 1 000 hectáreas de arroz, pagando a Banrural el total del financiamiento antes del vencimiento previsto, lo cual abatió los costos financieros en casi 30%. Cabe mencionar que el aval de los productores ha sido su certificado de derechos ejidales (producto de la aplicación del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos), la empresa comercializadora y el producto en manos de la organización, que en algunos casos se protege con garantías mínimas de los acreditados por la banca y no con los molinos como antaño.

No se hicieron esperar los beneficios y los productores participantes en todas las fases del proceso productivo de Comarroz, obtuvieron por primera vez dividendos de los excedentes no sólo de la producción primaria, sino de la industrialización y comercialización de su arroz, ya que, de 880 pesos que se habían fijado como base por tonelada, se incrementaron los alcances hasta 1 050 pesos por tonelada, regulando además el precio a la alza con la competencia privada local.

Los productores que conforman el Grupo Comarroz aportan voluntariamente cinco pesos por tonelada producida para trabajos de investigación; en respuesta, se liberó en estos últimos años la variedad de semilla A-92, la cual llega a rendir hasta 16 toneladas por hectárea en condiciones óptimas y utilizando los paquetes tecnológicos recomendados (la media mundial no llega a 10 toneladas por hectárea de arroz).

En lo productivo, la principal expectativa para 1996 es incrementar la superficie sembrada en el ciclo productivo primavera-verano 1995 en 50% para cubrir la mitad de las 3 000 hectáreas que se siembran en Morelos y a la mayoría de los pequeños productores. El modelo arrocero morelense no es otra cosa que el resultado de la capacitación mutua, donde unos aprendemos de los otros y de la autogestión campesina alcanzada.

Se esparcen las semillas de la organización

A raíz de los resultados obtenidos en la rama arrocera, en 1994 un porcentaje importante de productores de jitomate y tomate verde de cáscara en el estado, nos solicitaron apoyo para formalizar la organización estatal de su rama. De nuevo, una vez definidas las posibles figuras a integrar, procedimos a organizar comisiones para la promoción de las posibilidades organizativas contempladas. Los horticultores se pronunciaron, por consenso, por la Sociedad de Producción Rural (SPR).

Las Sociedades de Producción Rural son figuras asociativas que en la Ley Agraria dan la posibilidad de ser sujeto agrario al productor rural, ejidatario, comunero o pequeño propietario, sin necesidad de que éstos tengan tierra; simplemente agrupan a productores rurales que deseen asociarse para determinados fines.

Además, aporta opciones para trabajar solidariamente, con responsabilidad limitada al monto de las aportaciones que cada socio haga. La responsabilidad ilimitada puede ser "arma de dos filos" al obligar a responder a todos sus integrantes solidariamente por los compromisos de la sociedad.

El que cada quien responda por lo suyo no implica que los componentes rehuyan su responsabilidad solidaria para con la organización y sus objetivos comunes. Así, bajo las anteriores consideraciones se constituyeron 12 SPR con más de 350 productores de los municipios de Yecapixtla, Atlatlahucan, Totolapan, Tlalnepantla, Tlayacapan y Tepoztlán, quienes al obtener su certificado de regulación de la tenencia de la tierra nos animaron a conformar la Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR).

Organización interactiva

Aunque las metas oficiales del Programa Sectorial Agrario 1995-2000 son ambiciosas en materia de organización de productores, afortunadamente no se ha desatado una fiebre institucional por constituir figuras asociativas al vapor, sólo para cumplir metas oficiales como en los viejos tiempos. Atareadas en otros

programas, las dependencias oficiales han dejado un hueco importante que las ESCAM han cubierto en una mínima parte, al haber apoyado hasta estos momentos la constitución de más de 70 SPR y cuatro USPR, con un reducido costo y tiempo mínimo en comparación con los cobros y tiempos notariales comunes. Ahora ya cuentan con personalidad jurídica, reconocida a campesinos productores sin tierra y diversos grupos de trabajo conforme a la legislación vigente.

Está plenamente demostrado que cuando los organismos de los productores toman en sus manos los programas y proyectos es cuando mejor se desarrollan, por eso se deben dejar atrás las nocivas prácticas de contratar por hora-hombre el personal destinado a dar asesoramiento o capacitación técnica y suplirlos por el pago con base en resultados tangibles y el impacto cualitativo que generen con su trabajo, contratado por los mismos productores, inicialmente con recursos gubernamentales y hasta llegar a ser autosuficientes. Las más de las veces, se apoya a grupos de trabajo incipientes que no pueden aportar más allá del costo de sus registros, pero lo hacemos gustosos de que haya una renovada dinámica organizativa rural en la que estamos más que involucrados para contribuir en materia de capacitación educativa y organización interactiva.

La etapa actual de las ESCAM, aparte de continuar fortaleciendo el desarrollo organizativo, busca retomar la formación de cuadros dirigentes con enfoque empresarial de tipo social, para la oxigenación y rotación de liderazgos, en temas que les faciliten promover la autogestión entre los organismos productivos de que forman parte y a impulsar la mejora continua para la excelencia personal, de grupo, empresarial y comunitaria. Además de seguir incidiendo en la creación de organismos que propicien el mejoramiento de la microeconomía. ❖❖