

## UNA EXPERIENCIA DE AUTOGESTION CAMPESINA

Roberto Muñoz Grijalva\*

La revisión de una experiencia de organización de productores rurales tan cercana a nosotros, quiere servir como una muestra objetiva de la capacidad de la gente del campo para apropiarse de formas de producción y comercialización con creciente grado de autonomía, como un ejemplo del proceso seguido para constituir la organización y, además, para mostrar en los hechos un nuevo espacio de ejercicio profesional en su función específica de asesoría técnica a este tipo de productores.

### Antecedentes históricos y estructura interna

El origen de la organización ejidal que nos ocupa está relacionado con el impulso dado por el Estado al sector agropecuario, para solucionar el problema de la insuficiencia alimentaria. Sin embargo, su nacimiento está íntimamente ligado con la lucha de los campesinos por solucionar el problema de las obras hidráulicas inconclusas del vaso de la ex-laguna de Magdalena, que año con año inundaba aproximadamente 4 mil hectáreas pertenecientes a grupos ejidatarios que se veían afectados en su nivel de vida. Es importante señalar este conflicto que generaba un fuerte descontento de la población y que permitió imprimir, desde su nacimiento, una característica específica de lucha, muy a pesar del férreo control que existía en la época de su constitución, por parte de los aparatos tradicionales de dominación, quienes tenían un control absoluto sobre la dirección y la asamblea de delegados, que continuamente mediatizaban y bloqueaban cualquier intento de movilización de los afectados.

La Unión de Ejidos de producción agropecuaria "General Lázaro Cárdenas" de la Ex-laguna de Magdalena en el estado de Jalisco se constituyó en 1976 y obtiene su personalidad jurídica ante la Secretaría de la Reforma Agraria en 1978. Está formada por 11 ejidos pertenecientes a los municipios de Magdalena, Antonio Escobedo, San Marcos y Etzatlán. La superficie total susceptible de cultivo es de aproximadamente nueve mil hectáreas de las cuales la mayor parte son de temporal y una mínima parte de riego. Los principales cultivos en el ci-



clo primavera-verano son el maíz y el sorgo y en invierno el trigo y el garbanzo.

Los resultados de la primera administración 1978-1981, no fueron positivos ni en el aspecto económico ni en lo educativo-organizativo. Esta situación es explicable no sólo por ser la etapa de inicio de operaciones, sino por el estilo personal de administración de los dirigentes, cuyos intereses eran opuestos a la mayoría de los campesinos que formalmente representaban.

Esta primera etapa termina con el surgimiento de un proceso de democratización que en forma espontánea y natural se da al interior de la organización y que se cristaliza en el cambio de autoridades para el periodo 1981-1983. La nueva administración estaba desligada de la dinámica del Estado y era encabezada por un líder natural de la zona. Es así como a partir de un proceso interno de democratización los grupos de poder dominantes, estrechamente vinculados con la Liga de Comunidades Agrarias que durante el primer periodo fueron el grupo hegemónico, pierden el control de la dirección y surge un proceso de reacomodo de alianzas tanto al interior como al exterior, que provocó la

\* Egresado de Contaduría Pública del ITESO. Asesor administrativo de la Unión de Ejidos General Lázaro Cárdenas de la ex-laguna de Magdalena. Asesor del Servicio Social en la DGIC del ITESO.

apertura de espacios que han permitido reforzar no sólo la eficiencia en la administración de los programas económicos, sino el continuar impulsando los procesos de autogestión y de movilización en contra de decisiones que afectan los intereses o la autonomía interna de la organización. Este grupo es reelegido para el periodo 1983-1986.

Formalmente la Unión de Ejidos está integrada por un consejo de administración, un consejo de vigilancia y secretarios auxiliares de comercialización, crédito y agroindustria. La máxima autoridad es la asamblea de delegados, integrada por dos representantes de cada ejido y las autoridades de los comisariados ejidales. Sin embargo, la administración de la Unión está constantemente apoyada por diferentes comisiones integradas por miembros de cada ejido que participan en la toma de decisiones respecto a los programas económicos de mayor relevancia. Este estilo de administración ha sido impulsado en forma natural por los propios campesinos, quienes fieles a su tradición de representación directa propia del ejido los ha llevado a socializar sus instancias de decisión al rebasar la estructura orgánica tradicional.

Los programas económicos que han operado dentro de la Unión de Ejidos durante el periodo 1981-1986 son los siguientes:

#### **Programa de distribución de fertilizantes sólidos**

Este programa, que inicia actividades en 1979, aspiraba a sustituir a los antiguos canales de distribución en manos de particulares, apegados a la lógica de la ganancia y despreocupados por beneficiar a los campesinos de la zona. Integrada la Unión principalmente por productores de bajos ingresos, se buscaba acabar con el trueque de maíz por fertilizante y con los problemas provocados por el mercado negro. Los objetivos del programa eran: acabar con el intermediarismo, obtener precios justos, tener una recepción oportuna, capitalizar la Unión, adquirir experiencia administrativa e impulsar procesos de organización.

El programa en su primera etapa (1979) gestionó un crédito de avío ante el Banco de Crédito Rural de Occidente. Este crédito fue entregado a la Unión dándole absoluta libertad en la administración del mismo, que utilizó para la compra de fertilizantes nitrogenados y fosforados. A pesar de la falta de experiencia se logró que la operación del programa cumpliera con los compromisos de distribución y con el pago del crédito solicitado. En el ciclo primavera-verano de 1980, el tratamiento dado por Banrural fue distinto al del año anterior: ese año no otorgó crédito a la Unión, sino que el su-

ministro del fertilizante sólido se dio a través de la intervención directa del Banco, lo que bloqueó todo esfuerzo de negociar directamente con Fertilizantes Mexicanos (FERTIMEX).

En 1981 la Unión de Ejidos inicia gestiones con el Banco Refaccionario de Jalisco para que se convirtiera en un prestador de servicios de FERTIMEX, cuyas relaciones comerciales estarían basadas en un contrato de consignación Unión-FERTIMEX, garantizando la operación con la obtención de una carta de crédito aval. Ese año distribuye alrededor de cuatro mil toneladas de fertilizantes, y de 1982 a 1985 un promedio anual de ocho mil a 10 mil toneladas. En 1986, a raíz de una información amañada de un funcionario de Banrural, se le niega el apoyo a pesar de que en ningún momento se recurrió a la utilización del aval. Los siguientes años se tuvo que recurrir a diferentes organismos gubernamentales. En 1986 se negoció la carta aval con Banrural y en 1987 con el Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE), aunque ésta no pudo ser gestionada en forma directa ya que el otorgamiento de este documento ha estado mediado por la Confederación Nacional Campesina (CNC).

Los resultados del programa han sido positivos, como ahorro en fletes, precios oficiales, oportunidad en la entrega, además de las consecuencias de carácter educativo como las movilizaciones y las negociaciones con instituciones financieras.

#### **Distribución de insumos agrícolas**

La distribución de semillas, insecticidas, herbicidas, fungicidas, etc., es uno de los programas económicos que han exigido una vinculación con los grupos transnacionales vinculados al sector agropecuario, quienes otorgan concesiones a través de sus representaciones regionales. Desde 1981 la Unión de Ejidos ha venido distribuyendo estos insumos, pero siempre a través de representantes o distribuidores comerciales con sede en Guadalajara. Los avances más significativos han sido en la compra a consignación con mínimos márgenes de utilidad. Todos los intentos por obtener concesiones para convertirse en distribuidores exclusivos de la zona, han sido bloqueados por los representantes de dichas empresas, quienes forman parte del grupo de la burguesía agraria y comercial a nivel regional. Otro de los obstáculos ha sido el propio Banrural que se ha negado constantemente a otorgar los créditos de avío en efectivo para, a partir de grandes volúmenes de compra, negociar directamente con distintos proveedores.

A corto plazo, por los incrementos de los activos propiedad de la Unión y su capacidad organiza-

tiva, se piensa solicitar una fianza o carta aval que garantice las operaciones comerciales entre la Unión y dichos grupos transnacionales, con el fin de convertirse en un canal directo de distribución, permitiéndole protegerse del incremento desmedido en los costos de producción agrícola.

#### La planta de fertilizantes líquidos

El proyecto de construcción de una planta de fertilizantes líquidos fue la respuesta del Estado para solucionar la problemática derivada de la escasez de fertilizante sólido. Durante los últimos años de la década de los 70 fue construida por la Unión a partir de la obtención de un crédito refaccionario con Banrural. El proyecto original elaborado por el propio Banrural consideraba una capacidad de producción de 61 mil 200 litros de agua-amonia y de 23 mil 726 litros de 8-24-00, ambos por turno de ocho horas. La producción estaría orientada a los cultivos de maíz y sorgo. Entre los atractivos del proyecto se habían calculado precios de venta de los productos finales inferiores a sus equivalentes en fertilizantes sólidos. Se afirmaba a la vez que cada ciclo operativo arrojaría utilidades y la creación de fondos de reserva de depreciación para reposición de los equipos de proceso, de distribución, aplicación y de equipo de transporte.

En la etapa de implementación quedó al descubierto un gran desconocimiento de las características agrológicas de la zona, de las prácticas tradicionales de cultivo, el grado de tecnificación de la zona, etc., aspectos que repercuten en la reducción del periodo posible de aplicación del fertilizante líquido. La capacidad productiva de la planta resultó ser de 110 mil litros de agua-amonia y de 170 mil litros de 8-24-00, por turno, capacidad para fertilizar alrededor de 90 mil hectáreas, existiendo solamente una superficie total de cuatro mil quinientas hectáreas susceptibles de aplicación.

A pesar de las largas negociaciones y repetidos intentos de algunas dependencias federales y estatales por intervenir administrativamente la planta, no ha sido posible llegar a un acuerdo final sobre la reestructuración de los pasivos contraídos. La Unión de Ejididos ha planteado como alternativa de solución la captación de un mayor segmento del mercado con la aplicación de fertilizante líquido en la zona cañera del Ingenio de Tala, sin embargo, el interés del ingenio por comprar la planta de fertilizantes, conjugado con los intereses que se afectarían al sustituir el fertilizante sólido por líquido, no han permitido fertilizar una buena parte de la superficie cañera.

A mediano plazo es posible que la Unión salde sus adeudos con la venta de un lote de maquinaria agrícola, por lo que estará en condiciones de saldar la cuenta principal de su adeudo y una parte considerable de los intereses normales que está dispuesta a pagar. Dicha planta, junto con una serie de recursos propios tales como vehículos, mobiliario, equipo, maquinaria agrícola, obra civil y mecánica del desgranc de maíz, le proporcionará a la organización una sólida base de acumulación de capital.

#### Programa de comercialización de productos agropecuarios

El programa se inicia con la comercialización del garbanzo en 1980-1981, a partir de un crédito de avío que permitió realizar compras del producto a los ejidatarios. En la primera ocasión se logró captar el 45% de la producción total, situación que permitió incidir en la fijación de precios en un mercado tradicionalmente controlado por los acaparadores, quienes pagaban al pie de la parcela precios muy abajo de lo que teóricamente permitiría absorber el costo de producción y un mínimo porcentaje de ganancia. Ello obligó a que los acaparadores mejoraran considerablemente sus precios y a la Unión le permitió saldar el crédito de avío y los intereses generados. Así, con un breve periodo de almacenamiento y el traslado al mercado de Guadalajara, el precio de venta logrado permitió obtener resultados positivos en la operación global.



En una segunda etapa del programa de comercialización, la Unión de Edjidos ha estado captando maíz desgranado y en mazorca, con el fin de lograr la autonomía comercial en uno de los productos más importantes que se cultivan en su área de influencia. La comisión coordinadora de dicho programa se ha encargado de realizar una intensa campaña de promoción para invitar a participar a los productores de maíz de la zona, además de contactar a la industria alimenticia que utilizan el maíz como materia prima en sus procesos productivos.

Por las características del mercado del maíz no se consideró conveniente ni viable la obtención de un crédito de avío, por lo que se recurrió a la creación de un *fondo común* que se integró con entregas de maíz en calidad de préstamo y que la Unión liquidará al cerrarse la operación de venta de la producción.

La presencia de la Unión en el mercado regional ha venido a afectar de tal manera a los acaparadores que han tratado de negociar con ella para comprarles todo el maíz que ha captado y se han visto obligados no sólo a mejorar los precios del maíz, sino a agilizar sus pagos a los ejidatarios que les han vendido sus cosechas.



### Consideraciones finales

Independientemente de que se deba enmarcar el nacimiento de esta organización campesina dentro de la coyuntura de impulso por parte del Estado al programa de uniones ejidales, el origen de ésta se remonta a los esfuerzos expresos de la gente por solucionar el añejo problema de la zona de inundaciones. En este sentido, se puede afirmar que es un proceso de organización natural donde se logró la agrupación voluntaria de los campesinos a partir de un elemento común de motivación que dinamiza su nacimiento y marca su evolución posterior.

La estructura organizativa tradicional, propia de las organizaciones formales constituidas para satisfacer requerimientos de ordenamiento legal y de encuadramiento político por parte del Estado, ha sido rebasada y adecuada a las necesidades derivadas del proceso de autogestión campesina, y de los requerimientos de eficiencia administrativa y de operación de los diferentes programas económicos a través de la constitución de comisiones y la asignación de coordinadores de programas.

La lucha por la autonomía en la gestión administrativa y el control de los procesos productivos y de comercialización, tienen que ver con una estrategia orientada no sólo a la defensa de la retención de excedente, sino que está íntimamente vinculada a un proceso de democratización natural que ha permitido fortalecer la autogestión campesina.

El tipo y naturaleza de la relación de la Unión con los diferentes organismos gubernamentales ha venido evolucionando en la medida en que se reconoce no sólo la capacidad de negociación y movilización campesina, sino del grado de eficiencia y honestidad en la administración y operación de sus programas económicos.

Solucionar la reestructuración de los pasivos de la planta de fertilizantes líquidos, consolidar la comercialización del maíz y otros productos agropecuarios, además de impulsar la constitución de la unidad de crédito, son los retos que debería enfrentar la nueva directiva, aportando soluciones a los embates no sólo de la situación económica actual, sino de los grupos políticos del sector oficial interesados en tomar la dirección.

Finalmente, las necesidades de asistencia técnica en los aspectos agropecuarios, administrativos, comunicacionales, etc., de las distintas figuras organizativas que integran el sistema ejidal, son espacios propicios para pensar más en serio la búsqueda de un ejercicio profesional alternativo de las profesiones que tradicionalmente consideran vedadas estas áreas de trabajo.