

Evolución de la organización ejidal para la producción en Valle de Santiago, Guanajuato, 1990-1999*

Cristina Steffen Riedemann**

Este trabajo analiza a la Unión de Ejidos 16 de Abril, al Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma y al Módulo de Riego N. IV, organizaciones todas ellas ubicadas en el municipio de Valle de Santiago del estado de Guanajuato. El objetivo central que guió este análisis fue determinar en qué medida estas organizaciones contribuyen a preservar los procesos productivos de los ejidatarios que las conforman y cuáles son las condiciones que les permiten o, en su caso impiden, lograr este fin.

Introducción

El contexto nacional de desorganización prevaleciente entre los ejidatarios por la desaparición o el debilitamiento de la mayoría de sus organizaciones productivas regionales, induce a analizar los factores que han permitido la sobrevivencia de algunas organizaciones de segundo nivel sostenidas por grupos de ejidatarios del municipio de Valle de Santiago creadas a mediados de los años ochenta e inicios de los noventa respectivamente, como la Unión de Ejidos 16 de Abril y el Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma; y, además, su participación en la gestación de una nueva organización en torno al Módulo de Riego # 4 de Valle de Santiago, la cual agrupa tanto a ejidatarios como a propietarios privados.

* Este artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación denominado «Transformaciones en los sectores ejidal y de empresas agrícola en el Bajío guanajuatense 1990-2000», financiado por CONACYT.

** Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Departamento de Sociología.

El hecho anteriormente expuesto conduce a plantearse algunas preguntas sobre el entorno en que se han construido dichas organizaciones, su evolución, su grado de consolidación, y su posible contribución a la subsistencia de las explotaciones ejidales y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población involucrada en ellas. Este trabajo, que es parte de una investigación en curso sobre las transformaciones que está experimentando el sector ejidal productor de granos para el mercado, busca aportar conocimientos para la elaboración de una primera respuesta a estas interrogantes.

El sector ejidal especializado en la producción de granos para el mercado tiene una gran importancia social y económica. Una parte de éste que dispone de buenos recursos productivos, como tierras de riego o de muy buen temporal, forma parte del tipo de ejidatarios denominados comerciales por la CEPAL (1994) que sumarían unos 368 000 productores en el país y cultivarían alrededor de 2.8 millones de hectáreas, es decir 19.5% de la superficie controlada por todo el sector social; y generarían cerca de la mitad del valor agrícola total que éste produce. En el estado de Guanajuato, entidad a la que pertenece Valle de Santiago, hay 90 241 ejidatarios distribuidos en 1 383 ejidos que disponen de 636 784 hectáreas de superficie agrícola, de la cual algo menos de un tercio, 200 642 hectáreas, es de riego y está en manos de 857 ejidos que producen básicamente para el mercado. Los cultivos principales en estas tierras ejidales de riego son, en primer lugar, el sorgo que es cultivado en 428 ejidos, lo sigue el maíz en 305 ejidos y el trigo en 87 (INEGI, 1990).

Por su parte, el municipio de Valle de Santiago, espacio al que pertenecen los ejidos y las organizaciones estudiadas, concentra 5 754 ejidatarios en 95 ejidos con una superficie total de 49 994 hectáreas, de las cuales 36 376 son de uso agrícola. Algo más de la mitad de éstas, 16 738 hectáreas, disponen de riego que beneficia a 68 ejidos. Los principales productos ejidales en este municipio son los mismos que prevalecen a nivel estatal: el sorgo, el maíz y el trigo (INEGI, 1990).

A pesar de que en esta región los granos tienen alta productividad, los bajos precios que alcanzan hacen de ellos una actividad poco rentable para estos productores.

La descripción anterior permite apreciar, por una parte, la enorme importancia que tienen los granos para los ejidatarios de Valle de Santiago, que en su caso constituyen verdaderos monocultivos de los cuales

dependen totalmente, y por otra parte, el efecto demoledor que sobre ellos está teniendo la política oficial que ya no protege a la producción nacional de granos. En efecto, el precio del sorgo y del trigo determina no sólo sus ingresos y la posibilidad de pagar el financiamiento obtenido para la producción, sino también la evolución de la renta de las parcelas, de la venta de éstas y de los procesos migratorios. Sin embargo, la mayor parte de los ejidatarios no tiene acceso a un patrón de cultivos alternativo. De manera transitoria a inicios de los años noventa se dio una expansión del maíz en tierras de riego ya que éste conservó el precio de garantía cuando los otros granos fueron privados de él; su máximo crecimiento se dio en 1993; en 1994 el 60% de la superficie estaba ocupada por este grano y el 40% por sorgo; en 1995 cada uno cubría el 50%; y en 1997 el sorgo había vuelto a predominar en el 80% de la superficie. Este último recuperó su predominio porque su costo de producción es más bajo que el del maíz y porque es más resistente a los cambios climáticos y a las plagas. Por otra parte, siendo el Bajío guanajuatense una región propicia para el cultivo de las hortalizas, la gran mayoría de los ejidatarios están excluidos de él porque el agua de riego por gravedad no puede utilizarse para regar hortalizas por su alto grado de contaminación, porque el costo de producción es excesivamente elevado y porque los mercados están controlados por las grandes corporaciones agroindustriales. Ante la inexistencia de cultivos alternativos, los ejidatarios que pertenecen a organizaciones productivas están llevando a cabo modificaciones tecnológicas que propician la disminución de los costos de sus cultivos tradicionales. Entre éstas, el uso de la labranza de conservación que permite un ahorro del 30 al 40% en las labores de preparación del suelo y la sustitución del deshierbe manual por la aplicación de herbicidas (García, 1997; González, 1997; Negrete, 1997).

La baja y a veces nula rentabilidad de los granos y la carencia de otras alternativas productivas, han ocasionado el incremento de la renta de las parcelas ejidales, de tal manera que en la región de Valle de Santiago la superficie ejidal cultivada bajo este sistema oscila entre el 40% y el 70% de la superficie total, incluyendo la de riego correspondiente al Módulo de Riego N. IV de Valle de Santiago (Bravo, 1997). En esta oscilación influye el que no siempre es factible para los ejidatarios optar por la renta puesto que cuando los precios de los granos están muy deprimidos, a los productores privados no les interesa rentar, sino por el contrario

presionan a los oferentes para que acepten créditos agiotistas y se sigan responsabilizando directamente de la producción, asegurándose de esta manera el acopio y la comercialización, preservando así su papel de acaparadores del grano (González, 1997). De hecho, cerca del 70% de los productores de Valle de Santiago siembran con créditos provenientes de agiotistas, menos del 5% lo obtienen del Banrural y el resto produce con recursos propios, generalmente consistentes en ingresos enviados desde Estados Unidos (Bravo, 1997).

Es en este ambiente adverso en el que han persistido e incluso se han desarrollado algunas organizaciones ejidales de la región.

Las organizaciones ejidales para la producción en Valle de Santiago

Tres organizaciones que involucran a productores ejidales se destacan en Valle de Santiago, como se mencionó antes. Dos de ellas, la Unión de Ejidos 16 de Abril y el Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma son organizaciones netamente campesinas formadas sólo por ejidatarios. La tercera, el Módulo de Riego N. IV es de carácter mixto ya que en ella, según lo establece el reglamento de transferencia de los Distritos de Riego, participan todos los usuarios, tanto propietarios privados como ejidatarios.

1. La Unión de Ejidos 16 de Abril

La Unión de Ejidos 16 de Abril fue creada en diciembre de 1985 por 311 ejidatarios de los ejidos Charco de Pantoja, Charco de Parangueo, Cerro Colorado y San Vicente. A fines de los años ochenta adquirió respaldo a nivel nacional porque se vinculó con la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA). Los cuatro ejidos están ubicados en una región de tierras de buena calidad dotadas de infraestructura hidráulica: Charco de Pantoja cuenta con 24 pozos, Charco de Parangueo con 7, Cerro Colorado con 34 y San Vicente sólo con 2 porque la mayor parte de su superficie pertenece al Distrito de Riego N. IV de Valle de Santiago regado por aguas del río Lerma (UNORCA, 1991). El tamaño promedio de las parcelas ejidales de riego varía entre los ejidos; en Charco de Pantoja es de 6.3 hectáreas, en Charco de Parangueo de 6.9 y en San Vicente de 3. Cuando se fundó la Unión controlaba una superficie total de 2 810 hectáreas, de las cuales 1 785, es decir la

mayor parte, era de riego, 876 de temporal y 176 de agostadero. Los cultivos predominantes de los socios de la Unión son el trigo en invierno que ocupa hasta el 90% de la superficie regada y el sorgo en primavera-verano, más algunas hectáreas de maíz y frijol en este último ciclo.

La Unión se propuso como objetivos la obtención de créditos refaccionarios para adquirir maquinaria y construir infraestructura; garantizar a sus socios el acceso a créditos de avío; abastecerlos de semillas e insumos para la producción a precios accesibles; y controlar la comercialización de sus granos. Un programa adicional que promovió consistió en la producción, tratamiento y venta de semilla certificada de trigo.

A inicios de los años noventa, la Unión logró disponer de créditos negociados con Banrural y de esta manera adquirió una trilladora de maíz y una secadora de granos que, además de favorecer a los socios directamente, empezó a realizar trabajos de maquila en la región, convirtiéndose en fuente de ingresos para ella. También por estas fechas, la Unión obtuvo financiamiento para construir una bodega propia con una capacidad de almacenamiento para 5 000 toneladas, recurso que se sumó a las tres bodegas de Boruconsa que la Unión tenía a su disposición en Charco de Pantoja que servían para guardar 2 500 toneladas. En 1992, además recibió un apoyo financiero de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y del Grupo Industrial Maseca para establecer un fondo de comercialización. A fin de reemplazar en sus funciones a la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA) cuyo retiro ya había sido anunciado por el gobierno, en 1991 la Unión creó un Fondo de Autoaseguramiento.

De esta manera, la Unión ofrecía distintos servicios a sus socios, organizados en varias áreas: una de maquinaria con la que se atendía a los socios y se maquilaba; la de crédito de avío con financiamiento de Banrural; la de seguro y cobranza; la de comercialización; la de venta de insumos y la de asesoría técnica. En sus primeros años de funcionamiento la Unión tuvo logros importantes. Por ejemplo, en 1989 vendió 550 toneladas de semilla de trigo producidas por sus socios, los favoreció con créditos e insumos más baratos y con un acceso más favorable a la maquinaria. Y constituyó un apoyo para la comercialización de los granos, como en 1993, por ejemplo, cuando comercializó 3 000 toneladas de maíz.

Sin embargo, como la mayoría de las organizaciones ejidales para la producción que se formaron en el país en los años ochenta, la Unión de Ejidos 16 de Abril ha enfrentado numerosos problemas a partir del fracaso de la estrategia que defendía, que buscaba la inserción producti-

va de los campesinos en el modelo neoliberal de explotación para el campo (Rubio, 1996; Bartra, 1997). Un problema que enfrentó la Unión se dio ya en 1991 cuando el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) empezó a retirar el crédito a los ejidatarios; hasta entonces el Banco descontaba del crédito de avío al productor el valor de la semilla que le proporcionaba la Unión, entregando directamente el dinero a ésta; pero cuando el Banco se retiró, mucha de la semilla quedó sin mercado y la Unión debió venderla a crédito directamente a productores e intermediarios y muchos de estos últimos no pagaron, provocando que la Unión, descapitalizada, no pudiera cumplir con los pagos pendientes por la compra de maquinaria y cayera en cartera vencida con Banrural, el cual le cerró las puertas. Ni el fondo de comercialización organizado en 1992 con apoyo de Sedesol y de Maseca, ni la bodega construida en ese año con la misma finalidad, alcanzaron sus objetivos. La Unión tuvo problemas para poner en operación la bodega y acabó rentándola a Bodegas Rurales de Conasupo (Borucosa) en los años 1993 y 1994 y los recursos del fondo se diluyeron. Como consecuencia, la pesada cartera vencida que arrastraba la Unión y la carencia de expectativas ocasionaron discordias al interior de ella que alcanzaron su climax en 1994 cuando una nueva dirección asumió el poder. Ésta resolvió romper con la UNORCA que, de acuerdo con la apreciación de los nuevos dirigentes, se ocupaba más de la política que de impulsar la producción, y se dio como tarea prioritaria la reestructuración de la Unión. La desconfianza en el manejo de los recursos económicos que la Unión había obtenido a lo largo de su vida activa sumada a la crisis que se prolongaba, incrementaron las controversias entre los socios y ese mismo año el Fondo de Autoaseguramiento, que de hecho constituía la fuente de ingresos más segura para ella, se separó de ésta y se estableció de forma independiente en el ejido Charco de Parangueo.

Cuando la nueva dirección asumió en 1994 recibió 60 000 pesos en efectivo; deudas superiores a 500 000 pesos y cobros pendientes por un monto de 700 000 correspondientes a deudas de sus miembros y a las de tres intermediarios que habían defraudado a la Unión con la venta de la semilla de trigo producida por los socios de ésta.

Las primeras tareas que emprendió la nueva administración fueron cobrar lo que se le debía y negociar la cartera vencida con Banrural. En esta última acción contribuyó positivamente el que los dirigentes recientemente elegidos siempre habían cumplido con el Banco; esto facilitó la reapertura

de la relación con éste y que finalmente la Unión obtuviera un crédito por 320 000 pesos garantizado con la máquina secadora de granos y con un plazo de pago de cuatro años. Este financiamiento permitió que tanto la secadora como otras máquinas empezaran a trabajar. Con respecto a estas últimas, se estableció un estrecho control sobre su uso y se promovió su plena ocupación ya que se las había estado utilizando sólo en un 40% de su capacidad. También se negoció la deuda de 50 000 pesos que tenían con Pronasol, acordando que la Unión pagaría una cuota de 11 000 pesos anuales durante cinco años. Por otra parte, se canceló la renta de la bodega de la Unión que empezó a ser operada directamente por la organización; se regularizó la compra venta de insumos para la producción; se elaboró un diagnóstico de la empresa y se comenzó a buscar una alternativa interna a la Unión para lograr su desarrollo, ya que depender de las ayudas externas se consideró como uno de los orígenes de la incertidumbre y el fracaso. Otro factor que según los dirigentes de la Unión jugó un papel positivo en la reconstrucción de ésta fue la participación de los técnicos; en 1994 aquéllos lograron que Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) pagara el sueldo de un técnico y posteriormente el de otros dos más, con el acuerdo de que en un plazo de cinco años, la organización asumiría el costo total de esta labor de asesoría.

Pero en este proceso de reestructuración sólo participaron cerca de 121 de los antiguos socios de la Unión, la mayor parte de ellos de Charco de Pantoja, apoyados por un grupo de técnicos que son hijos de ejidatarios de este mismo ejido. Es decir, la organización había subsistido pero había perdido influencia social y regional, al circunscribirse prácticamente a un solo ejido.

En fechas posteriores se incorporaron dos ejidatarios de Colonia Guadalupe, uno de Guarapo y ocho de San Cristóbal.

Evolución de la membresía de la Unión de Ejidos 16 de abril 1985-1994

Ejidos	Número de socios	
	1985	1994
San Vicente	47	5
Charco de Paranguero	28	8
Cerro Colorado	101	8
Charco de Pantoja	135	100
Total	311	121

Paulatinamente, la Unión ha ido recuperando sus funciones y ha logrado, por ejemplo, comercializar 3 500 toneladas de trigo en el ciclo otoño-invierno 97-98; 5 000 toneladas de sorgo y 1 500 de maíz en el ciclo primavera-verano 98. Pero sigue enfrentada al dilema que significa la subsistencia de los campesinos cuando las políticas oficiales prevalentes se orientan a su desplazamiento y desaparición. Por ejemplo, como consecuencia de las oscilaciones de los precios de los granos provocadas por la decisión oficial de sujetarse a los precios vigentes en el mercado internacional, en el ciclo otoño-invierno 1995-96 la Unión sufrió pérdidas por 600 000 pesos durante el proceso de comercialización, pues compró el trigo en mayo de 1996 a 1 950 pesos la tonelada, precio vigente entonces en dicho mercado, y en octubre debió vender lo acopiado a 1 450 pesos la tonelada, perdiendo 500 pesos en cada una de ellas. Esto le significó una deuda elevada con la institución que había financiado el proceso. Hasta fines de 1998 la Unión aún no había logrado recuperarse de la pérdida de 1996. A partir de entonces, en lo que concierne a la comercialización, la Unión ha funcionado más como intermediaria entre sus socios y los compradores de granos que como compradora directa de éstos. Sin embargo, en los últimos ciclos agrícolas, como se mencionó antes, la Unión volvió a comprar granos, pero garantizando la operación con su ingreso al programa de cobertura de precios que tiene Apoyos y Servicios para la Comercialización Agropecuaria (Aserca). Para ello la Unión paga una prima de aseguramiento que oscila entre 50 y 60 pesos por tonelada, dinero del que la Unión dispone gracias a un préstamo que otorga el gobierno del estado a algunas organizaciones con este fin.

Al romper con la UNORCA la Unión renunció a establecer vínculos permanentes con otras organizaciones nacionales. A cambio ha actuado en coordinación con algunas organizaciones del estado o nacionales en coyunturas específicas. Por ejemplo, formó parte de la Coordinadora de Empresas Comercializadoras Campesinas (CECEC) que se disolvió en 1995 a consecuencia de una operación comercial fallida. Luego, de la Integradora Comercial de Guanajuato compuesta por seis organizaciones de productores que a su vez era miembro de la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras Campesinas (ANEC) y que quebró a raíz de la mencionada caída del precio del trigo de 1996. También a través de la Integradora mantuvo una relación con la Empresa Comercializadora de Occidente (Comagro). Hoy sólo conserva relaciones informativas con ANEC y per-

manece su desconfianza en la búsqueda de apoyos externos si éstos se desvían a objetivos políticos semejantes a los que los actuales dirigentes de la Unión consideran los llevaron al fracaso. Su estrategia se centra en la búsqueda de la autosuficiencia de su empresa, aprovechando los escasos subsidios y programas estatales que están a su alcance. En los últimos años, esta estrategia les ha permitido obtener ingresos para pagar las deudas que arrastraban desde inicios de los noventa, pero aún enfrenta dificultades que han impedido su total consolidación. Su reciente intento de poner en funcionamiento una caja de ahorro, concebida como paso inicial para la creación de un organismo que le diera a futuro autonomía financiera, fracasó por falta de capacidad de ahorro de los socios (UNORCA, 1991; Personal Técnico, 1994; García, 1994 y 1997; Araiza, 1997; González, 1997, 1998 y 1999; García H., 1997; Entrevista colectiva, 1998 y 1999; Razo, 1998).

2. El Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma

En 1990 hubo en el municipio de Valle de Santiago una granizada terrible que ocasionó graves pérdidas a los ejidatarios y la aseguradora oficial se negó a pagar los daños. Desde entonces nació la inquietud en la Unión de Ejidos 16 de Abril por formar un fondo de autoaseguramiento. A fines de 1991 se iniciaron las asambleas de los miembros de la Unión para lograr este objetivo, de tal manera que los propios campesinos manejaran el seguro, evitando los falsos siniestros y cubriendo efectivamente las pérdidas sufridas por ellos. En diciembre de 1991 empezó a operar el Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma con un capital inicial formado por las primas de aseguramiento de sus socios y respaldado por la Agropecuaria Aseguradora Mexicana (Agroasemex), institución con la cual el Fondo se reaseguró para poder cubrir los pagos que sobrepasaran el capital acumulado con las primas. Comenzó trabajando con 741 hectáreas de aproximadamente 70 socios quienes provenían de los ejidos de la Unión de Ejidos 16 de Abril y de ejidos vecinos como San Cristóbal y Valle de Santiago. Aunque la afiliación al Fondo era individual, cada ejido mantenía un representante en el consejo de administración de aquél.

En 1994 el Fondo había crecido y contaba con 648 socios, todos ellos ejidatarios de 17 ejidos, pero la mayor parte de la superficie asegurada seguía correspondiendo a miembros de la Unión. Ésta era la que proporcionaba el crédito de avío a los productores y éstos se comprometían

a comercializar sus granos con ella, de manera que la Unión constituía una garantía de solvencia para el Fondo. Pero, como se mencionó antes, a fines de este mismo año, y como consecuencia de graves desaveniencias entre los dirigentes, tanto campesinos como técnicos, el Fondo se independizó de la Unión y puso oficina aparte en Charco de Parangueo. Esta ruptura ocasionó una reducción de la influencia de la organización en la región. Así en 1997 sus socios habían disminuido aproximadamente a 240, es decir a algo más de un tercio de los afiliados en 1994, y las hectáreas aseguradas eran sólo 1 227.5. En 1998 estas últimas disminuyeron aún más y llegaron a sumar 800, permaneciendo el número de asegurados más o menos estable; en el ciclo otoño-invierno 98-99 se experimentó una recuperación cuando la superficie asegurada alcanzó a las 1 070 hectáreas.

Una de las mayores barreras que está entorpeciendo el crecimiento del Fondo es la escasez de crédito para la producción de granos, insumo indispensable para que el productor tenga capacidad financiera para asegurar sus cultivos.

Hasta la fecha el Fondo nunca ha trabajado con pérdidas. El 75% de su capital se destina al pago de siniestros y el restante 25% a la capitalización y el pago de gastos administrativos y del personal técnico. De hecho, ha logrado ahorrar y pudo construir su oficina en un terreno propio de una hectárea que compró en el ejido Charco de Parangueo; además adquirió en este mismo pueblo un predio en donde espera poder materializar otros proyectos a futuro.

Puesto que el Fondo por su propia naturaleza no puede realizar actividades con fines de lucro, sus socios impulsaron en 1995 la creación de una Sociedad de Producción Rural (SPR) con la finalidad, por una parte, de comercializar insumos como fertilizantes y plaguicidas y vender los granos de sus socios y, por otra, otorgarles crédito de avío. Para ello, desde el ciclo otoño-invierno 1995-96 la SPR obtuvo crédito de la banca privada y del FIRA, respaldada por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural. Por ejemplo, desde el ciclo otoño-invierno 95-96 ha estado habilitando a un promedio de 60 socios; en el ciclo primavera-verano 1997, la SPR benefició a 57 de ellos con créditos de 4 300 pesos por hectárea para cultivar sorgo y 4 500 pesos por hectárea para maíz, con una tasa de interés igual a la del Banrural. Cada beneficiario debe dar en garantía alguna máquina o vehículo y en caso de no disponer de ellos, debe hacer un contrato de usufructo parcelario con la SPR. Por otra parte, el Fondo

le presta dinero a la SPR para que ésta otorgue crédito para comprar insumos a los socios que adquirieron crédito con Banrural, a fin de compensar de esta manera el insuficiente monto de los créditos otorgados por esta institución bancaria. En 1998, la SPR tuvo que dejar de trabajar con el aval de la Fundación Mexicana porque aún cuando la SPR cancelaba puntualmente su deuda, la Fundación tardaba algunos días en hacer el pago al FIRA, generándose intereses que tenía que cubrir la SPR lo cual contribuía a su descapitalización. Ahora trabaja con Bital aunque están resultando muy elevadas las retenciones que hace este banco por concepto de seguro contra siniestros, de seguro para cobertura de precios, por aporte al fondo de insumos, asistencia técnica, etc. De tal manera que del crédito de 5 200 pesos por hectárea que otorgaba Bital para el trigo en el ciclo otoño-invierno 98-99, los productores sólo recibían 3 800 pesos, en circunstancias de que el costo de producción por hectárea en la región estaba en 5 500 pesos.

Con respecto a la comercialización de los granos de los socios, la SPR sufrió un duro quebranto durante la cosecha del ciclo otoño/invierno 95/96, de la misma manera que la Unión de Ejidos 16 de Abril y otras organizaciones ejidales de la región. Para llevar a cabo esta actividad el Fondo rentó una bodega con capacidad para 450 toneladas; compró el trigo a un precio promedio de 1 920 pesos la tonelada y cuando lo tuvo que vender en mayo, éste había caído a 1 340 pesos la tonelada, acumulando una pérdida de 276 000 pesos.

Desde entonces la SPR ha tenido dificultades para autofinanciarse. Su programa de crédito de avío dejó pérdidas todos los años que trabajaron con la Fundación Mexicana por las razones antes mencionadas. Ha podido sobrevivir gracias a los ingresos que obtiene en la venta de insumos y porque más de una vez el Fondo de Autoaseguramiento le ha inyectado recursos para evitar su quiebra. Éste le respalda de manera regular con préstamos por 21 días para que pueda cancelar sus adeudos con el Banco, mientras los productores le pagan los créditos de avío. A estos últimos se les dificulta cumplir con sus compromisos financieros a consecuencia del descenso continuo del precio de los granos; en 1997, por ejemplo, recibieron 1 200 pesos por la tonelada de sorgo y en 1998 sólo 1 000 pesos.

Las dificultades que vive la SPR han llevado a pensar en su liquidación en caso de que la evaluación de ella, realizada actualmente por un contador, muestre la imposibilidad de que opere con ganancias. Continuar

sosteniendo una SPR que no logra el autofinanciamiento, podría llevar a la bancarota al Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma, organismo que sí ha podido subsistir y generar ganancias.

Esta capacidad de subsistencia del Fondo se ha visto propiciada por algunos factores. En primer lugar, porque el mismo Fondo compra un seguro con otra institución de este tipo como Agroasemex y eso le permite responder aún en casos de siniestros graves de costos superiores a su capital acumulado, evitando así pérdidas irreparables. Por ejemplo, en el ciclo otoño-invierno 97-98 el Fondo tuvo que pagar más de 853 000 pesos en siniestros y se agotaron sus recursos, pero respondió con el seguro contratado con Agroasemex. En segundo lugar, porque si no hay siniestros las primas de aseguramiento se capitalizan y pasan a formar parte del patrimonio de la organización. Estos dos primeros factores constituyen una ventaja para todas las empresas de este tipo. El Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma se ve favorecido además por una característica propia de los socios que lo conforman, ya que estos cuentan con tierras de buena calidad y con riego de pozo y, por lo tanto, de baja siniestralidad y altos rendimientos promedio. En efecto, el sorgo alcanza hasta 12 toneladas por hectárea y el trigo 6 toneladas por hectárea (González, 1997, 1998, 1999; Araiza, 1997; García M., 1991; Miranda, 1997, 1998; Bravo, 1997; Personal Técnico, 1994).

3. El Módulo de Riego N. IV de Valle de Santiago

Este Módulo pertenece al Distrito de Riego 011 del río Lerma, beneficiado por las presas Solís, Tepuxtepec y Yuriria. Cuenta con 2 587 usuarios de los cuales 630 son pequeños propietarios y 1957 ejidatarios de 33 ejidos. La superficie media ejidal es de algo más de 3 hectáreas y los pequeños propietarios pueden tener desde 10 hectáreas hasta más de 120. De tal manera que cerca de la mitad de las tierras pertenece a propietarios privados y el resto a los ejidatarios. La superficie total que abarca el Módulo es de 12 750 hectáreas regadas a través de 142 kilómetros de canales y 178 kilómetros de drenes, sin contar los canales de riego interno de las parcelas.

Al interior del Módulo hay además 22 pozos que fueron Unidades de Riego (a y b) que funcionan como subgrupos pertenecientes al Módulo y aproximadamente unos 200 pozos particulares tanto de pequeños propietarios como de ejidatarios que pagan una cuota al Módulo por el uso

de la infraestructura. De hecho, 7 500 hectáreas se riegan con agua de gravedad y el resto con el agua de estos pozos cuyos usuarios utilizan los canales, drenes y caminos del Módulo. Los cultivos ampliamente predominantes en las tierras que abarca el Módulo son el trigo en el ciclo otoño-invierno y el sorgo en primavera-verano. En los años agrícolas 1991 a 1994 se dio una expansión transitoria del maíz a expensas del sorgo, a consecuencia de la mayor rentabilidad de aquél todavía protegido por precios de garantía, tal como se indicó en páginas anteriores. En el ciclo agrícola otoño-invierno 1998-99 ocurrió otro cambio en el patrón de cultivos al incrementarse notablemente la siembra de cebada a expensas del trigo, debido a que la empresa Impulsora del Cultivo de la Cebada fijó, desde el comienzo del ciclo, estímulos a la calidad del grano y un precio fijo por tonelada. Como se mencionó antes, el cultivo de hortalizas está prácticamente vedado en las áreas regadas con agua de gravedad por el alto grado de contaminación que tiene y también porque en general los ejidatarios no pueden asumirlo por el elevado nivel de inversión que requiere. Sin embargo, en ejidos dotados con riego de pozo se está expandiendo este cultivo bajo la modalidad de agricultura de contrato con las agroindustrias.

En el contexto nacional del proceso de transferencia de la administración del riego a los usuarios, en diciembre de 1992 los usuarios de este Módulo se hicieron cargo de él, previo un programa de capacitación impartido por la Comisión Nacional del Agua (CNA). En torno al Módulo se creó en esta misma fecha una organización en la que, tal como lo estipulan los reglamentos nacionales de la transferencia, concurren todos los usuarios tanto privados como ejidales. En el desarrollo y consolidación del Módulo tuvieron un papel relevante algunos ejidatarios como el presidente del comisariado ejidal de San Vicente quien ha formado parte de la directiva del Módulo desde su transferencia y ha puesto su extensa experiencia organizativa al servicio de éste. El Módulo constituye una asociación civil sin fines de lucro, dirigida por diez personas que duran tres años en sus cargos que se reparten alternativamente entre propietarios privados y ejidatarios. De tal manera que cuando la presidencia, el secretariado y el comité de vigilancia están en manos de los ejidatarios, los cargos de tesorero y demás pertenecen a los productores privados; y en el periodo siguiente el control es a la inversa. La directiva se reúne cada 8 días y los acuerdos se aprueban por consenso.

Las asambleas generales ordinarias se llevan a cabo dos veces al año, al inicio de cada ciclo productivo, y allí se tratan los problemas de conservación del sistema de riego, su operación y administración y se elabora el plan de riego.

El Módulo cuenta con un equipo de personal técnico formado en su totalidad por hijos de ejidatarios.

Los usuarios pagan una cuota por hectárea y por riego, fijada por la Comisión Nacional del Agua. Del monto total recaudado por el Módulo, éste debe pagar el 27% a la CNA y el resto es administrado por el propio Módulo. Si un socio no paga, a los ocho días le dan una "anomalía de campo", si en 8 días no responde se le requiere oficialmente y si incurre en tres infracciones pierde definitivamente el derecho de riego. El dinero recaudado le permite al Módulo llevar adelante los trabajos de desazolve y deshierbe de los canales y drenes y el mantenimiento de los caminos. Desde muy temprano pudo ahorrar parte de sus ingresos y al cabo de los ocho primeros meses, tuvo capacidad para invertir en la compra del inmueble en donde están localizadas sus oficinas y en una máquina agrícola. Ya en 1994 contaba con dos máquinas para labranza de conservación adquiridas con crédito del FIRA garantizado con las cuotas de riego, y con ellas había promovido la siembra de 400 hectáreas de sorgo y 110 hectáreas de maíz. Para 1995 las sembradoras eran tres y el 80% de las tierras del Módulo era cultivado mediante labranza de conservación, tecnología que disminuye el costo de producción entre un 30 y un 40%. También ahorran los usuarios en este servicio de preparación de las tierras que les da el Módulo; en 1995, por ejemplo, cada productor pagó por él un total de 120 pesos; en cambio, los prestadores particulares cobraban 150 pesos por hectárea. Por otra parte, gracias a la labranza de conservación los productores pudieron adelantar 15 días el cultivo puesto que si antes en el Módulo se regaba el 20 de enero, ahora se hace el 5. Además, ahorran agua porque con la labranza de conservación se compacta y endurece menos la tierra que con la labranza tradicional, haciendo más fácil la penetración del agua. También en 1995, el Módulo tuvo un pequeño programa de oferta de insumos para abastecer a 1000 hectáreas, operando como intermediario en la compra de éstos entre productores y comerciantes.

Desde que se creó la organización en torno al Módulo, la inquietud de los ejidatarios fue aprovechar esta instancia para emprender otras actividades como la comercialización de sus granos y el otorgamiento de

crédito de avío. En 1994, su proyecto a este respecto contemplaba constituir una empresa que se ocuparía de la planeación agrícola y definiría el patrón de cultivos, tendría un área de comercialización que haría estudios de mercado, un área hidráulica, otra de informática, una de asistencia técnica, una de crédito y otra de provisión de insumos. La creación de una empresa de este tipo enfrentó oposición por parte de los pequeños propietarios participantes en la dirección del Módulo, especialmente de uno de ellos que cultiva una superficie considerable, es miembro de la Asociación Agrícola Local y socio mayoritario de una comercializadora de insumos.

Sin embargo, en octubre de 1995, luego de numerosas pláticas en todos los ejidos que participan en el Módulo, la asamblea de representantes decidió la creación de una empresa paralela a éste llamada "Servicios Agrícolas" regida por los mismos directivos del Módulo. Muchos pequeños propietarios auténticos se sumaron a la iniciativa de los ejidatarios. Los objetivos básicos de la Empresa fueron proporcionar insumos y asistencia técnica a los productores. La Empresa cuenta con cuatro técnicos que apoyan a todos los usuarios del Módulo, pero quienes le compran a ella los insumos reciben una asesoría permanente y, en cambio, quienes no lo hacen sólo se benefician con un apoyo inicial. Para comenzar sus operaciones la Empresa dispuso de un crédito del Módulo de 10 000 pesos, pero en 1997 ya era autosuficiente y había vendido insumos hasta por valor de 5 millones de pesos. Los productos que vende son semilla de sorgo, fertilizantes, herbicidas, insecticidas y fungicidas. Esto favoreció al productor quien pagaba precios inferiores a los del mercado y, a pesar de ello, a la Empresa todavía le quedaba una pequeña ganancia. Por otra parte, en 1997 la Empresa inició un programa de reproducción de semillas de trigo, de la cual los propios socios han producido 238 toneladas; la empresa compraba este grano con dinero prestado por el Módulo, crédito que aquélla cancelaba cuando vendía la semilla. En el ciclo primavera-verano 1999 esperan cosechar 300 toneladas de esta semilla en 50 hectáreas que tienen dispuestas para ello.

Actualmente "Servicios Agrícolas" está organizando la comercialización de granos y construyó algunas bodegas necesarias para este fin en un terreno de 3 hectáreas que compró. De acuerdo a sus propósitos la comercialización la llevarán a cabo con el respaldo de ASERCA, a través del programa de cobertura de precios a futuro ya mencionado, protegiéndose de esta manera de los desplomes de los precios. En abril de

1999 la Empresa estaba en conversaciones con la comercializadora ARANCIA para sembrar maíz a contrato. ARANCIA se comprometía a la compra del grano al precio vigente en el mercado internacional y condicionaba el convenio a que “Servicios Agrícolas” sembrara un mínimo de 500 hectáreas y entregara un grano de calidad.

Por su parte, en los últimos años, el Módulo ha ampliado su central de maquinarias para fomentar la labranza de conservación para los cultivos de sorgo, trigo, maíz y cebada. Para ello cuenta con dos sembradoras para labranza de conservación para sorgo y maíz, y una para trigo y cebada; siete equipos completos de nivelación de suelos por rayo láser, uno de ellos comprado con recursos del Módulo y los otros seis con crédito a 15 años sin intereses del Programa de Apoyo Parcelario respaldado por la Comisión Nacional del Agua y el Banco Mundial.

En 1998 el Módulo consiguió crear el “Fondo de Aseguramiento Agrícola del Módulo de Valle”; inició operaciones con 500 hectáreas y ya en el ciclo otoño-invierno 1998-99 aseguró 1,000 hectáreas de 130 socios. Como ha habido pocos siniestros, el Fondo ha acumulado una reserva financiera.

Actualmente el “Módulo de Riego”, “Servicios Agrícolas” y el “Fondo de Aseguramiento” son tres empresas autónomas y cada una de ellas es autosuficiente.

Dirigentes del Módulo señalan algunos de los beneficios que ha conllevado la transferencia de la administración del riego a los usuarios de Valle de Santiago. Entre estos que el agua llega a tiempo a los productores y estos saben la cantidad exacta que les corresponde y la aprovechan mejor, de tal manera que la eficiencia del riego pasó del 56% en 1990 al 76% en 1995; los canales están en buen estado y la maquinaria con mejor mantenimiento; se acabó con el soborno a los canaleros; la buena administración de los recursos ha favorecido la capitalización del Módulo que ha podido adquirir maquinaria de siembra, bienes inmuebles y contratar directamente a técnicos con remuneración adecuada; por otra parte, las oficinas brindan una buena atención a todos los usuarios.

La expansión que ha experimentado la organización generada en torno al Módulo de Riego tiene que ver, según los mencionados dirigentes, con varios factores como el que las cuotas de riego son pagadas regularmente, los socios tienen confianza en la directiva del Módulo y han constatado que los recursos que ingresan a éste han sido invertidos en beneficio de los usuarios.

Como se deduce de lo antes expuesto, la evolución económica y administrativa de la organización de los usuarios del Módulo de Riego de Valle de Santiago ha sido positiva. Sin embargo, los beneficios que ha conllevado no necesariamente han mejorado las condiciones de vida y de trabajo de todos los ejidatarios que forman parte del Módulo. De hecho, esta organización se creó cuando una parte significativa de los ejidatarios se había visto obligada a rentar sus tierras, ya fuera para cancelar carteras vencidas ocasionadas por la caída de los precios de los granos que siguió a la apertura comercial, o por falta de recursos financieros para asmuir los cultivos. En efecto, desde 1995 y hasta 1997, dirigentes del Módulo señalaban que entre un 60 y 70% de las tierras ejidales del Módulo estaban rentadas por propietarios privados, para quienes el cultivo de granos sí resulta rentable porque poseen la maquinaria necesaria y operan a gran escala. Conocer con exactitud la dimensión de la superficie ejidal rentada en la actualidad no es posible con los datos existentes pero, de acuerdo con las mismas fuentes, en 1999 sólo 35% estaría bajo renta; otros dirigentes campesinos de Valle estiman que el porcentaje es superior. De hecho las modalidades que asume la renta son muy variadas y el que se practique o no, depende tanto de los precios vigentes o esperados del grano, como del ciclo agrícola ya que es más frecuente la renta en el ciclo otoño-invierno que en el de primavera-verano porque en este último las lluvias permiten ahorrar el costo de algunos riegos. La argumentación anterior permite suponer que sólo un porcentaje, más o menos significativo, de los ejidatarios pertenecientes al Módulo están cultivando directamente sus parcelas y obtienen beneficios con la nueva organización de éste. Opiniones emitidas por algunos ejidatarios pertenecientes al Módulo y otros ajenos a él y por conocedores de la problemática rural de Valle, apuntan a que el éxito del Módulo se fundamenta en los ingresos regulares que obtiene con las cuotas de riego que se han incrementado cada año. También señalan que en la actualidad los servicios que presta el Módulo con la maquinaria que ha adquirido tienen un precio muy cercano al vigente en el mercado, de la misma manera que los agroquímicos que vende. Por otra parte manifiestan que no han sabido de repartos de posibles utilidades logradas por las empresas vinculadas al Módulo y que, por lo tanto, el mayor beneficio para ellos, consiste específicamente en que el agua les llega más rápido porque los canales y drenes se mantienen en buen estado. Sin embargo, la creación de nuevas empresas vinculadas al Módulo

y la consolidación de las ya existentes constituyen una conquista de gran importancia (García, M., 1994, 1995, 1997; Ledezma, 1994; Negrete, 1997, 1999; Bravo, 1997; Castorena, 1999; Aguilar, 1999; Martínez, 1999).

Conclusiones

A lo largo de las páginas anteriores hemos visto como, a pesar de que el Estado retiró del campo la mayor parte de sus programas de desarrollo, privando de esta manera de su base de sustentación a las organizaciones campesinas para la producción, algunas de éstas, aunque con múltiples dificultades, han subsistido en Valle de Santiago.

El estudio del caso del Módulo de Riego N. IV muestra que se trata de una organización de carácter mixto en cuyo interior se percibe una tendencia a la subordinación de los ejidatarios a los intereses de los grandes productores privados quienes, en ciertos ciclos agrícolas o periodos de varios años, llegan a concentrar en sus manos, mediante la renta, un porcentaje significativo de la tierra de riego. En la medida en que no se frene el rentismo gran parte de los importantes logros económicos de esta organización no pueden favorecer a los productores ejidales.

La Unión de Ejidos 16 de Abril y el Fondo de Autoaseguramiento Domingo Ledezma han logrado subsistir estableciendo entre sus socios una estrategia que contempla varias acciones referidas a cambios en los procesos productivos, como las medidas de abatimiento de los costos de producción de los granos gracias a la utilización de la labranza de conservación; la reducción del empleo de mano de obra asalariada mediante la sustitución del deshierbe manual por la aplicación de herbicidas y además porque el ejidatario ha vuelto a asumir muchas de las labores que antes delegaba en jornaleros; también contribuyen a abaratar costos de producción los servicios de maquinaria, crédito, insumos y comercialización que prestan a sus socios a costos algo inferiores a los del mercado. Otra medida ha consistido en el aprovechamiento de algunos de los escasos programas de las instituciones oficiales que están al alcance de los ejidatarios cuando logran organizarse. Pero también ha contribuido a la subsistencia de ambas el hecho de que los socios que las conforman disponen de tierras de buena calidad dotadas de riego, que facilitan el desarrollo de cultivos de baja siniestralidad y altos rendimientos. De esta manera, aunque la rentabilidad de sus productos se haya desploma-

do, los cultivos aún generan la mayor parte de los ingresos que permiten la reproducción de sus economías y de sus familias.

Sin embargo, ambas organizaciones han enfrentado crisis o divisiones que las han puesto al borde de la desaparición y que han provocado la disminución del número de sus socios y, por lo tanto, la reducción de su influencia social y regional que ya no se extiende al conjunto de los ejidos, sino a individuos o grupos al interior de ellos. Por otra parte, su incapacidad o imposibilidad de mantener vínculos permanentes con grupos de carácter nacional organizados con objetivos semejantes, ha propiciado su aislamiento.

No es posible afirmar que estamos ante organizaciones consolidadas ni tampoco prever su evolución, sometidas como están a un elevado grado de incertidumbre provocado por la oscilación de los precios de sus granos que, cuando caen por debajo de los costos de producción, hacen insostenibles las labores de cultivo para productores que deben rentar sus parcelas y sustraerse de las actividades de las organizaciones.

A pesar del contexto de gran adversidad en que se desenvuelven, han tenido el mérito de defender la economía campesina de su microrregión, buscando alternativas para que pueda subsistir por la vía de apoyar los procesos productivos de sus socios. Sin embargo, su crecimiento y consolidación dependen en gran medida de que sumaran a sus objetivos una estrategia específica para el rescate de las tierras que los ejidatarios se ven obligados a rentar lo que constituye uno de los problemas centrales de los ejidatarios; sólo entonces éstos podrían fortalecer sus economías, aprovechar cabalmente los servicios ofrecidos por las organizaciones y crear las condiciones para que éstas se fortalecieran y reprodujeran.

Bibliografía

- Bartra, Armando, "La participación social en el espejo de los tiempos", en: *La Jornada del Campo*, 30 de abril de 1997.
- CEPAL, *Tipología de Productores Agrícolas de los Ejidos y Comunidades en México*, documento interno, 1994.
- Fondo de Aseguramiento Agrícola Domingo Ledezma, A.C., *Resumen de contratación de siniestros e indemnización. Valle de Santiago, Gto.*, mimeo, agosto de 1997.
- INEGI, *Encuesta Nacional Agropecuaria Ejidal*, 2 vols., México, 1990.

- Rubio, Blanca (1996). "Las organizaciones independientes en México: semblanzas de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal", en: Gramont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, pp. 113-163, México, UNAM-Plaza y Valdés.
- SAGAR, Delegación Guanajuato, *Estadísticas de los cultivos de maíz, trigo, sorgo y frijol 1974-1996*. Celaya, 1997.
- _____*Programa Elemental de Asistencia Técnica para apoyar la producción de granos básicos en el ciclo P/V 96/96*, Informe técnico final, Celaya, 1997.
- _____*Informe para el C. Francisco Márquez Aguilar, Delegado de la SAGAR en el estado de Guanajuato, sobre la situación que guardan los programas de cultivos de la entidad*. Celaya, 1996.
- UNORCA, Módulo Celaya, *Proyecto para la obtención de un Fondo Revolvente de Comercialización para la Unión de Ejidos 16 de Abril de Valle de Santiago, Gto.* mimeo, 1991.

Entrevistas

- Aguilar, Víctor, técnico agropecuario, Valle de Santiago, 29 de abril de 1999.
- Araiza, Eva, contadora del Fondo de Aseguramiento Domingo Ledezma, Charco de Parangueo, 28 de agosto de 1997.
- Bravo, Naín, ingeniero del Módulo de Riego N. IV de Valle de Santiago, 20 de agosto de 1997.
- Castorena, Vicente, ingeniero del Módulo de Riego N. IV, Valle de Santiago, 16 de abril de 1999.
- García, Humberto, ingeniero de SAGAR, Celaya, 29 de agosto de 1997.
- García, Magdaleno, dirigente de la Unión de Ejidos 16 de Abril, Valle de Santiago, noviembre de 1991.
- _____ agosto de 1994.
- _____ agosto de 1997.
- González, Gilberto, dirigente del Fondo de Aseguramiento Domingo Ledezma, Charco de Parangueo, 28 de agosto de 1997.
- _____ 20 de agosto de 1998.
- _____ 14 de abril de 1999.
- Ledesma, Benito, tesorero del Módulo de Riego N. IV de Valle de Santiago, agosto de 1994.
- Martínez, José G., representante de El Barzón, Valle de Santiago, 16 de abril de 1999.

- Miranda, Vicente, ingeniero del Fondo de Aseguramiento Domingo Ledezma, Valle de Santiago, 20 de agosto de 1997.
————— 18 de agosto de 1998.
- Negrete, Juan, ingeniero del Módulo de Riego N. IV de Valle de Santiago, febrero de 1997.
————— 15 de abril de 1999.
- Personal técnico de la Unión de Ejidos 16 de abril. Charco de Pantoja, agosto de 1994.
- Razo, Hugo, ingeniero de la Unión de Ejidos 16 de Abril, Charco de Pantoja, 27 de noviembre de 1998.
- Rodríguez, Vicente; Javier González; Alfonso Quiroz; Nicanor González; Jesús Rodríguez; Abelardo Quiroz; Hugo Razo; Manuel Quiroz; Miguel Pérez; dirigentes del ejido Charco de Pantoja y de la Unión de Ejidos 16 de Abril, ejidatarios y cuerpo técnico, Charco de Pantoja, 19 y 22 de agosto de 1998.
————— 6 de marzo de 1999.
————— 14 de abril de 1999.