

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural*

Contexto

En México una cuarta parte de la población mexicana vive en zonas rurales y cerca de dos terceras partes de la población en pobreza extrema habitan esas áreas. Convencionalmente se ha identificado al ámbito rural como aquel donde los asentamientos humanos tienen una población mayoritariamente campesina e indígena, menor de 2 500 habitantes, que se caracteriza por presentar serios rezagos socioeconómicos y fuertes carencias de empleo, infraestructura, vivienda, servicios educativos y de salud, que generan condiciones de exclusión, marginación y desigualdad social, cultural y económica para la población campesina e indígena.

Cobertura de los programas: Nacional
Rural-Urbano: Rural
Población: Productores rurales
Modalidad: En el trabajo
Modalidad educativa: No formal
Orientación: Proyecto Comunitario
Vínculos con la educación formal: Sin vínculo
Integralidad: Productiva y Sectorial

La transformación de los contextos rurales a partir de la modernización social y la globalización de los mercados, ha generado cambios dramáticos en las dinámicas sociales y de producción de las poblaciones rurales que provocan una diversidad de problemas, entre los que sobresale la migración y la pobreza extrema. La falta de procesos de desarrollo económico dinámico, capaces de disminuir la pobreza y la desigualdad, apuntan a la necesidad de realizar intervenciones a la medida del problema y recurrir a la ayuda externa, en forma de transferencias públicas y privadas para cubrir las necesidades básicas de una gran parte de la población rural. Interpelados por esta realidad, en 1963 un grupo de empresarios de la Ciudad de México integró un fondo de apoyo para promover el desarrollo de comunidades rurales, a través del diseño y operación de programas de alcance regional y nacional que benefician a las familias campesinas y pueblos más necesitados del país.

El programa

La Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural es una red que agrupa a 27 organizaciones civiles independientes y cinco sucursales, cuya principal fuerza operativa la constituye la red de Centrales de Desarrollo, que abarca distintas áreas de influencia en 22 estados del país. El trabajo de estas centrales es procurar alianzas, gestionar apoyos y movilizar recursos para los habitantes del campo que más lo necesitan. Buscan garantizar la movilidad de recursos disponibles hacia los productores rurales y sus proyectos con el fin de incrementar la eficiencia en la aplicación de los recursos, mejorar la gestión de créditos y el manejo de los recursos gubernamentales.

El enfoque de trabajo de las centrales es micro regional, cada central tiene la responsabilidad de potenciar el desarrollo productivo de la región a partir de identificar las necesidades de las poblaciones campesinas para articularlas con el mercado de trabajo, gestionar recursos y ofrecer formación técnica y empresarial a los grupos con los que trabajan. Son las encargadas de recibir y gestionar inversiones, así como establecer los vínculos con instituciones financiadoras.

Las centrales de desarrollo normalmente están integradas por un promedio de 5 a 10 integrantes, que asumen un perfil de “promotor”; estos promotores son los que se encargan de dar seguimiento a los grupos constituidos para ofrecerles capacitación y asesoría. Cada central cuenta con un gerente, personal administrativo y promotores, quienes en su mayoría tienen una formación profesional de médicos veterinarios, ingenieros y agrónomos. En caso de requerir de otros servicios técnicos especializados se subcontrata al personal específico para atender la solicitud, en este sentido, en algunas centrales, como el caso de la central de la Ciudad de México, se han constituido empresas especiales que ofrecen los servicios de financiamiento, comercialización y educación; o como en los casos de Morelos, Estado de México, Querétaro, San Luis Potosí, Jalisco, que por el número de beneficiarios que se atienden y los recursos económicos con los que cuentan, la estructura organizativa de asociación civil resulta limitada y requieren del apoyo de empresas en las áreas de financiamiento y comercialización. Estas empresas “satélites” le dan servicio a las centrales

apoyando su trabajo y disminuyendo las limitaciones y restricciones que tienen para poder comercializar y emitir facturas, entre otras cosas. Las centrales en estos casos, expresa Cesar Martínez “funcionan como una incubadora de negocios, en un principio los grupos que se organizan no realizan la comercialización, como en el caso de la cooperativa de café, ahí constituimos una comercializadora que se encargó de comercializar el producto hasta que la organización maduró y ahora ya no necesita del servicio, ahora ella lo desarrolla”.

El modelo de intervención en la comunidad

Para empezar el trabajo en una nueva zona, las Centrales necesitan contar una solicitud, la cual puede venir de: a) alguna institución financiadora, la cual elige la población donde se trabajará; b) la misma central, ya sea porque determine una zona nueva para trabajar o porque hay expansión; c) un grupo de productores, interesados en que las Centrales apoyen su trabajo y, d) por el interés de alguna otra institución, por ejemplo nos dice César Martínez “SEDESOL tiene bien delimitadas las micro regiones y para tener el recurso hay que ir a esas zonas”. En su mayoría, las zonas que seleccionadas se caracterizan por ser zonas compactas, con una actividad preponderante en la cual participa la mayor parte de la población. Una de las primeras acciones que realizan las Centrales cuando inician el trabajo en una zona, es la de identificar qué organizaciones hay en la localidad, si existen, se averigua quiénes son las autoridades municipales, qué otras instituciones ya están trabajando, para posteriormente establecer el contacto con cada una de ellas y presentar los objetivos que tiene la Central; se dan a conocer los proyectos en marcha y los que ya se desarrollaron en esa zona y enseguida se entra a la fase de diagnóstico y planeación. Sin embargo, nos explica César Martínez que también existe otra manera de operar “en algunos casos se inicia el trabajo en zonas donde se detecta potencial o liderazgo, ahí se forman promotores comunitarios que es gente de la localidad, a veces son ellos los que abren zonas nuevas y entran a hacer trabajo directo en las comunidades o si no son de ahí se quedan en la localidad... tenemos varios casos que esa gente que se capacitó como promotor ahora es una autoridad de la localidad o son los gerentes de las empresas que apoyamos”.

Siempre se trabaja con grupos ya organizados, al respecto señala Cesar Martínez “se busca que se trabaje a través de grupos, el enfoque no es individual, sino a través de grupos, los cuales se constituyen jurídicamente y cuando esto no basta se busca la integración en organizaciones de segundo nivel, de esta forma cada una de las organizaciones recibe apoyo y eso les permite lograr un producto con valor agregado, pues se tiene un grupo que transforma los productos y otro que los comercializa”. Estas organizaciones pueden estar constituidas por alrededor de 20 o 30 integrantes.

Una vez que se ha identificado a los grupos con los que se trabajará, la Central comienza con un proceso de diagnóstico micro regional, este trabajo determinará la pertinencia de trabajar en esa zona. Los aspectos que se consideran en este diagnóstico son: que exista una actividad productiva preponderante y potencial, es decir que sea rentable a mediano y largo plazo y que beneficie a la mayoría de la población; se busca que esta actividad tenga un fácil acceso a valor agregado, así como que los productores de la zona en su mayoría se dediquen a ella. Para analizar la viabilidad del trabajo en esa zona se revisa que: a) existan cuando menos 100 familias con interés de trabajar en la localidad; b) que cuenten con los medios de producción mínimos que se requiere en la cadena productiva y, c) que los objetivos, población y objetivos institucionales coincidan con los intereses del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (DEPAC, s/f). El proceso se continúa con la presentación de los objetivos, metas y servicios que ofrece la Central. Si la gente de la comunidad y el grupo de productores acepta, entonces se inicia el proceso de constitución del grupo solidario, del cual se genera: un acta de grupo solidario, que será el documento legal de constitución del grupo; un cuestionario de datos personales básicos de cada uno de sus integrantes; un expediente personal de cada productor que contiene el acta de nacimiento, la copia de identificación oficial, la copia del comprobante domiciliario, la copia de la escritura o título del predio donde realiza las actividades productivas. Este primer momento puede tener una duración de dos meses y enseguida se continuará trabajando con la planeación.

La planeación se inicia una vez que el grupo solidario está constituido legalmente, entonces se agenda una reunión que se caracteriza por ser participativa, a la cual se conoce con el nombre de “Jornada de Planeación”; se invita a la gente representativa de la comunidad y a toda la gente interesada o que está participando de la actividad productiva, para que se elabore un diagnóstico del grupo y de su comunidad, se diseñe un plan estratégico y se redacte un convenio de

trabajo donde se detallarán las acciones a las que se compromete el grupo y la central, sus responsables y los costos que se generarán.

Todas estas actividades se desarrollan mediante una metodología participativa, como señala Cesar Martínez” no es un simple levantamiento de información, es a través de dinámicas participativas, una se llama muralla de maravillas, se desarrolla prospección, se prioriza la problemática y a partir de la problemática se traza el trabajo del grupo”. La información generada se va sistematizando e integrando en una base de datos específica de este proceso y que forma parte de un sistema general de información con el que cuenta la central y a la cual se puede acceder desde Internet. A esta jornada pueden asistir alrededor de 40 participantes y dura alrededor de 3 días, que pueden distribuirse en 2 o 3 horas por día a las tardes dependiendo de los antecedentes que tiene la comunidad de participar en este tipo de eventos.

Este trabajo de diagnóstico y exploración lo realizan los promotores, ellos son los encargados de elaborar el diagnóstico de la comunidad de manera participativa, de presentar a la comunidad qué hace la Central, de apoyar en el desarrollo organizacional de los grupos, gestionar los recursos, elaborar los proyectos de capacitación básica, evaluar los proyectos y ser el articulador entre el grupo de productores y otras instituciones que ofrecen la capacitación especializada. Los promotores en su mayoría, comenta Cesar Martínez “viven en la localidad o cerca de ella porque son los que están más cerca de las necesidades de la comunidad”.

Las empresas cooperativas rurales

La función que cumplen las empresas cooperativas rurales es generar ingresos a una familia, así como satisfacer las necesidades económicas de las zonas donde se encuentran. Las empresas cooperativas que actualmente son apoyadas por las Centrales de Desarrollo producen: café, cítricos, granos, leche, proyectos agropecuarios, ovinos, artesanías de palma, lana, bordados, alfarería. Para el caso de las cooperativas de artesanías, el 90% de los integrantes son mujeres y para el caso de la cooperativa de café se destaca su antigüedad de 11 años de funcionamiento.

Para la Fundación Mexicana la producción a través de la unidad familiar “famiempresa”, es más eficiente; esta concepción se comparte con la visión que tienen de la empresa cooperativa, concibiéndola como una entidad que ofrece servicios, que beneficia a los socios, en la que cuenta más la toma de decisiones colectivas que la repartición de ganancias. Este enfoque de cooperativa ayuda a entender el espíritu solidario con el que se fomenta el apoyo entre los diferentes grupos, se distribuyen las actividades y se es equitativo en las decisiones. Ese espíritu cooperativo está basado en la educación cooperativa que viene desarrollándose desde hace años y con tanto éxito. Las empresas cooperativas pueden recibir servicios por parte de las Centrales dependiendo del tamaño o la actividad, en algunos casos por el tamaño que tienen requieren del apoyo de otras cooperativas, como comenta César Martínez “ tenemos el caso de la empresa productora de leche, la cual recibe el apoyo de otra cooperativa que funciona como centro de acopio de leche, o para el caso de la empresa de café que recibe de otra cooperativa la posibilidad de acceder a recursos gubernamentales, capacitación, asesoría y comercialización”.

Otro ejemplo de apoyo entre cooperativas lo constituye la empresa de cítricos que agrupa a 300 citricultores en una unión de 12 cooperativas; esta unión cuenta con una empresa que se encarga de la comercialización y que es la más grande de las cooperativas y cuenta con una bodega, maquinaria, equipo de transporte.

En el sureste las Centrales apoyan el trabajo de 1000 productores, entre los que destacan los pertenecientes a las empresas de semillas, quienes comercializan y venden a 10 centros de acopio de Liconsa, constituyéndose en las empresas más importantes al aportar 45% de su producto.

Capacitación y formación para la producción

Para las Centrales es muy importante la formación de empresas cooperativas rurales, por lo que la asesoría técnica y administrativa toma un lugar fundamental dentro de las actividades que realizan los promotores. Aun cuando se habla de empresas cooperativas rurales, los proyectos de asesoría y seguimiento que ofrecen las Centrales son diferentes y esto

se debe a los diferentes niveles de organización y conocimiento que tienen los grupos de productores; los planes que se elaboran para atender sus necesidades son puntuales, apegados a la actividad que realizan y con base en el grado de conocimiento que tienen sus integrantes sobre la actividad productiva que realizan, al respecto nos comparte Cesar Martínez “para el caso del proyecto de artesanías tenemos un grupo que apenas se está organizando, otro que ya se está capacitando y otro que ya se encuentra comercializando y sin embargo todos pertenecen a la cooperativa de artesanías”. En este sentido, cada una de estas asesorías está encaminada a que se llegue a la parte comercial y se estandarice la calidad y cantidad del producto que se produce.

La metodología que emplean las Centrales para capacitar parte de reconocer que existe una limitación en el proceso o el grupo, para lo cual se diseña un plan de formación y una práctica didáctica partiendo de esa necesidad, que se adecuará al momento de la actividad, pues de lo contrario nos dice César Martínez “no se cumplen los objetivos”.

En lo que refiere a la capacitación básica, el proceso puede ser en la parte productiva y va de lo más elemental que puede ser la demostración del paquete tecnológico, información sobre los insumos que se recomienda para desarrollar la actividad, entrenamiento en el conocimiento del calendario de vacunación, aplicación de formulas para el ganado, entre otros. El seguimiento que realiza el promotor consiste en “realizar las gestiones correspondientes para obtener financiamiento, solicitar permisos a las autoridades, realizar las inversiones, comprar los insumos necesarios, contratar los servicios tales como el seguro agrícola o ganadero, de renta de maquinaria; instrumentar los procesos productivos, de transformación, de almacenamiento y ventas, registros contables, emisión de reportes contables, etc. También se encargan de realizar una calendarización de las inversiones, las etapas productivas, las reuniones de trabajo y las visitas de campo; determina cuando es necesaria la visita a campo de personal especializado e informa a la gerencia el tipo de personal que es necesario subcontratar.

Cuando en las Centrales se enfrentan con necesidades de capacitación en cuestiones especializadas ya sean técnicas o administrativas se subcontrata a personal especializado; esta actividad es responsabilidad del gerente, quien se encarga de ubicar al personal especializado que puede atender estas necesidades. En algunas ocasiones el personal que se subcontrata pertenece a la misma red de Centrales de Desarrollo.

En la concepción que tienen las Centrales, la capacitación es más efectiva cuando se ofrece a la gente de la localidad pues consideran que es más fácil multiplicar la experiencia con gente local que con gente externa, además de que perciben mayor apoyo en las localidades, pues ahí se tienen a la mano los apoyos técnicos y didácticos, tales como las parcelas demostrativas donde la gente puede apreciar los resultados de la capacitación y vincular fácilmente el conocimiento en campo. El contar con apoyo de gente con el mismo perfil que ofrece sus testimonios es otro aspecto que se valora en el trabajo con la localidad.

Para apoyar los procesos de capacitación en las Centrales se apoyan del uso de imágenes, tarjetas, sistematización de experiencias, videograbaciones, textos adecuados para el trabajo en grupos, testimonios de la gente que ya trabaja con las Centrales, apoyo de gente del mismo perfil que acompaña al equipo de promotores y apoya los procesos demostrativos en campo. Cada una de las Centrales cuenta con un catálogo de formación que incluye datos sobre el nivel de capacitación, actividad a realizar, producto al concluir la actividad y técnico que realizó el taller.

La evaluación de los procesos

Los procesos desarrollados por las Centrales siempre están sujetos a un momento de evaluación y revisión constante que responde a la necesidad de potenciar las actividades de intervención que lleva a cabo en las comunidades. Según explica César Martínez hay un proceso de evaluación que se realiza a los proyectos productivos desde el inicio “primero se analiza en el diagnóstico cuál es la actividad preponderante, qué tanto de esa actividad te permite hacer crecer a la gente o tienes que combinarla con otra actividad, dar valor agregado o de plano buscar otra actividad dentro de la región, ese es el eje de valoración, en el caso de las artesanías de lana que es un proyecto que no existía, es decir que no era una actividad meramente productiva de la localidad se hizo ver el producto a desarrollar, se enseñó a producir nuevos tejidos, nuevos diseños, ahí fue nuevo, pero para los proyectos que ya existen, como el caso de la cooperativa de café, es

buscarles valor agregado, en otros casos es buscarle la combinación por ejemplo para la actividad en cítricos fue combinar con otras actividades o incorporar a las esposas de los agricultores en otras actividades, porque la unidad mínima de trabajo es la unidad familiar, no sólo trabajan las mujeres o los hombres, hay actividades donde está la familia, de esta manera se determinan las actividades, por eso es importante revisar si la actividad no da para más, entonces no tiene caso desarrollarla”.

La evaluación que realizan las Centrales es participativa y depende de la duración de los proyectos, al respecto Cesar Martínez comenta “la cooperativa de artesanías ya lleva tres proyectos, hay una parte que se armó para desarrollo de capacidades, otra para las inversiones, y ahora están en la parte de comercialización, cada etapa se va evaluando”.

Esta evaluación que se lleva a cabo también se observa en los registros que cada uno de los promotores realiza, cada actividad debe ser registrada y sistematizada, lo que a mediano y largo plazo va facilitando un conocimiento que se puede aprovechar para mejorar y transformar las prácticas.

La red de centrales y los vínculos institucionales

La red de Centrales constituye una fuerza operativa dentro de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, es la estrategia diseñada para garantizar la movilidad de recursos disponibles y potenciar el trabajo de los productores y sus familias. Esta red proporciona servicios de consultoría a las mismas centrales y a otros organismos públicos, privados y de la sociedad civil. Para el desarrollo de estas consultorías se sigue un proceso que inicia con la recepción de una solicitud concreta, generalmente de servicios especializados en temas como: mercado, gestión, formalización de compra-venta de productos, diseño y desarrollo de productos, desarrollo de habilidades gerenciales, desarrollo de software, diseños contables, asesoría fiscal, entre otros servicios. Una vez recibida la solicitud la Central presenta una propuesta que incluye información sobre costo, tiempo, participación del solicitante, alcances. Si la propuesta cumple con las expectativas de la institución solicitante entonces se formaliza el servicio y se firma un contrato donde se exponen los costos, tiempos de entrega, documentación que debe entregar el solicitante y productos entregables. La asesoría o consultoría concluye cuando la Central entrega los productos acordados y la institución solicitante los recibe y confirma su cumplimiento.

Para las centrales este servicio de consultoría es muy benéfico pues reporta alianzas que se logran por el trabajo en red, sobre este punto César Martínez comenta “cuando entras a una institución, entras en red, entonces vas a estar enterado de los diferentes eventos y convocatorias que hay, te vas a involucrar en procesos donde por tu trayectoria te van solicitado consultorías y apoyos”. A partir de establecer estos vínculos en Red, las Centrales han generado procesos de innovación y transformación al interior de su estructura organizacional, entre los que destacan: la incorporación del enfoque de género, formación en ciudadanía, rendición de cuentas siguiendo los criterios establecidos en la Ley Federal de acceso a la información; esta última les permitió participar en la definición de políticas públicas para el desarrollo de la Ley Federal de Transparencia en el sector rural, lo que de forma paralela abrió la posibilidad de que la gente se capacitara en el acceso a la información, supiera cómo gestionarla, conociera cómo subsidiar y resolver problemas. Este proceso, señala César Martínez “comenzó el año pasado en Puebla, pero se extenderá a todo México”.

Además de estas actividades externas, la red establece alianzas y vínculos institucionales con organizaciones que ya se encuentran trabajando en las zonas donde intervendrán las Centrales, al respecto nos comparte César “ muchas veces cuando llegas a la localidad ya hay algo formal trabajando, no partes de cero, sin embargo a veces la gente de la comunidad quiere sus propias organizaciones, y esa no es la idea, la idea es aprovechar a las organizaciones que ya están trabajando, se revisan cuáles son las instituciones que inciden en el buen desarrollo del proyecto, ya sea por cuestiones de género, por localización geográfica, por tipo de apoyo que reciben; la idea es tener la mayor cantidad de recursos y de instituciones vinculadas, por seguir con el ejemplo de artesanías, hay una tercera institución que lo apoya, ellas acceden a recursos para mujeres, pero eso se consigue por el grado de madurez de las organizaciones, por eso es importante la orientación de los proyectos productivos y el grado que lo dejes con acceso a créditos bancarios. Hablando por ejemplo de la cooperativa de café, esa institución ya está graduada, solo recibe asesorías, tiene promotores y ya no califica para ningún subsidio, pero por su trayectoria aplica directamente a la banca comercial”.

Otro de los vínculos que establecen las Centrales y que está íntimamente ligado a los procesos de gestión de recursos es el que desarrollan con las empresas compradoras; cada Central a través de su gerente diseña estrategias y políticas para que las cooperativas establezcan los precios de sus productos, se fijen las condiciones en que cada productor debe entregar su cosecha, las características y cantidad del producto, así como los tiempos y plazos para entregarlas. Con la finalidad de que este proceso sea óptimo las Centrales ofrecen capacitación administrativa al personal de las cooperativas para que sepan como llevar sus registros de ventas, desarrollen habilidades para la venta y la negociación; los gerentes son los responsables de buscar los contactos de empresas compradoras y de acercar a los productores opciones de distribución y comercialización de sus productos.

A través de la Fundación Mexicana se ha organizado el club comercial, instancia que sirve para que las Centrales establezcan y logren contactos importantes para la comercialización y salida al mercado de los productos que genera cada una de las empresas cooperativas rurales. En algunas ocasiones es mediante el Patronato que las Centrales consiguen los contactos iniciales para que se comercialicen los productos de las diferentes empresas cooperativas; este primer contacto es fundamental, sin embargo la continuidad y éxito del vínculo se logra con la calidad del producto que las empresas cooperativas ofrecen.

Esta red de Centrales se comunica utilizando diferentes medios tradicionales, tales como radios, teléfono, Internet, sin embargo destaca dentro de su comunicación la utilización de un sistema de comunicación tecnológico que sirve para compartir información específica de cada uno de los procesos que realiza, este sistema es una mezcla de base de datos que reúne la producción histórica de cada una de las experiencia de consultoría, asesoría y seguimiento que realizan las Centrales, con un sistema de cómputo que permite la ubicación de las parcelas, informa sobre el plan anual de acopio y comercialización de las diferentes cooperativas. Este sistema sobresale por su fácil consulta y acceso, pues cada promotor puede conectarse a Internet y acceder a él.

El origen y desarrollo de este sistema responde a la necesidad de optimizar los procesos, pues según señala César Martínez “llegó un momento en que teníamos 50 eventos de capacitación, asesoría, seguimiento, así que había que agilizar, se veía que en el futuro atendiendo a más instituciones era fundamental sistematizar sus particularidades”. El sistema permite al promotor: observar, entre otras cosas, todos los productos con los que se cuenta por empresa, qué cambios sucedieron por entradas y salidas de productos, cuáles necesitan ofertarse, etc. Dentro de los vínculos internos que se establecen en la Red destaca el apoyo a la capacitación a través de la articulación de especialistas, esto se logra cuando los promotores de Puebla dan capacitación a promotores de otras centrales del país; César Martínez expresa “los promotores además de conocer el trabajo de seguimiento en comunidades también se especializan en aspectos técnicos o en la parte financiera o por institución, hay promotores que atienden otra zona pero tienen experiencia en elaboración de proyectos para FONAE, otros en la banca comercial, entonces en el momento que alguna de las Centrales requiere la parte especializada los subcontrata”. El trabajo en Red permite que las Centrales se apoyen entre ellas mismas al contar con promotores y personal, que independientemente de su profesión, conoce sobre aspectos jurídicos, comercialización, diagnósticos, planeación participativa, elaboración de proyectos, gestión.

La RED de Centrales se reúne cada mes para realizar actividades en común, intercambios de información acerca de algún producto en el mercado, ofrecer algún servicio de capacitación o asesoría; al operar regionalmente pueden eventualmente solicitar apoyo de las centrales cercanas a la región para enriquecer alguno de los proyectos que se están desarrollando. Para mantener su comunicación actualizada emplean el sistema informático de comunicación.

Estos vínculos internos y externos generados por el trabajo en Red aportan a la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural una dimensión de integralidad sectorial que hace de esta organización una experiencia significativa en el campo de la formación para el trabajo.

*El texto es producto de la revisión bibliográfica de documentos generados por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, la Central de Desarrollo de Puebla, y una entrevista realizada en la ciudad de Puebla a César Martínez, gerente de la Central de Desarrollo de Puebla.