

# **Formación, Trabajo Seguro y Productividad: productores, jornaleros de campo y cortadores migrantes en Huixtla, Chiapas.**

## **Modelo de intervención SIMAPRO-SAFEWORK en producción y cosecha de caña**

**Mónica Falcón  
Benjamín Sandoval García**

### **Buena práctica**

Esta práctica muestra cómo los actores sociales del sector agroindustrial de la caña de azúcar en Huixtla, Chiapas, adoptan e implementan una estrategia de trabajo seguro y productividad para el campo cañero y un plan de acción para enfrentar el déficit de trabajo decente: trabajo infantil, condiciones de trabajo precarias para cortadores migrantes y jornaleros de campo. Una asistencia técnica que fortalece al sector a través de la implementación de un modelo de intervención a nivel local adaptable a cualquier región de los 15 estados de la República Mexicana en donde se produce e industrializa el azúcar de caña. Una iniciativa conjunta de la OIT y la ONG Solidaridad Network para contribuir a la sostenibilidad de la cadena de valor del sector azucarero mexicano.

Oficina de la OIT para México y Cuba, enero 2015.

Las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas. Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Falcón Mónica y Benjamín Sandoval (Autores)

Formación, Trabajo Seguro y Productividad: productores, jornaleros de campo y cortadores migrantes en Huixtla, Chiapas. Modelo de intervención SIMAPRO-SAFEWORK en producción y cosecha de caña.  
México, Organización Internacional del Trabajo, 2015  
Trabajo decente, Seguridad y salud en el trabajo, formación, productividad,

**Nota**

Esta publicación ha sido elaborada por Mónica Falcón, Coordinadora del SIMAPRO y Benjamín Sandoval, Consultor y revisada por Leonard Mertens, Coordinación del SIMAPRO.  
Este documento de la OIT ha sido posible gracias al financiamiento de la ONG Solidaridad Network.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza o a Comte No. 35, Colonia Anzures, C.P. 11590, México D.F.

También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico. a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) o vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Visite nuestra páginas

<http://www.ilo.org/mexico/la-oficina/lang--es/index.htm>

<http://www.oitsimapro.org/>

# Índice

Agradecimientos	3
Introducción	4
I. Marco lógico	7
<i>Propósito, componentes, objetivos, población meta, productos, metodología, herramientas y cronograma de implementación</i>	
II. Ingenio y organizaciones cañeras de Huixtla	11
<i>Agroindustria de la caña de azúcar en México, estructura del campo, el ingenio Huixtla y el Comité de producción y calidad cañera y la estructura operativa del campo cañero en Huixtla (producción y cosecha)</i>	
III. Implementación	15
<i>Contexto, etapas y resultados</i>	
IV. Resultados e impacto del proyecto	37
<i>Objetivos- resultados alcanzados y evaluación del proyecto v/s meta establecida</i>	
V. Lecciones aprendidas	40
Conclusión	43
Anexo	45

## **Agradecimiento**

Los autores, la Oficina de la OIT para los países de México y Cuba y la ONG Solidaridad Network desean expresar su gratitud a la Gerencia General y personal del departamento de campo del ingenio Huixtla, a los presidentes de las organizaciones cañeras locales y a las muchas personas que trabajan en el campo cañero de Huixtla, Chiapas, entre ellos productores, jornaleros de campo y cortadores que han aportado su contribución a este documento. Esta experiencia no habría podido realizarse sin la respuesta entusiasta y la colaboración continúa de la Gerencia y el equipo técnico del ingenio.

En el seno de la OIT agradecemos especialmente a los colegas y especialistas del SIMAPRO y del SafeWork quienes han contribuido desde distintas maneras para la elaboración del modelo “formación, trabajo seguro y productividad” en el campo cañero, con el propósito de apoyar al avance de trabajo decente y sostenibilidad del sector.

A la ONG Solidaridad Network, que fue fundada hace más de 20 años y es integrada por nueve centros regionales distribuidos alrededor del mundo, nuestro reconocimiento por su contribución financiera para la realización del proyecto y su constante interés por abonar a la defensa de los derechos laborales de los trabajadores del campo.

# Introducción

Desde el punto de vista de la economía total, la agricultura representa cerca del 4% del PIB. En términos de población el 24% del total es rural; en cuanto al empleo, alrededor del 13% de la fuerza de trabajo se encuentra en las zonas rurales: 3.3 millones de agricultores, 4.6 millones de trabajadores asalariados y familiares no remunerados (INEGI, 2010; Banco Mundial, 2012).

La agricultura ha crecido a un ritmo relativamente lento desde de la década de 1990. La evolución de la productividad total de los factores del sector agrícola es baja en comparación con los promedios de la región latinoamericana. Lo que conlleva implicaciones para los ingresos de los agricultores y de los trabajadores asalariados. La incidencia de la pobreza es mucho mayor en el campo que en áreas urbanas: el 60% de la población mexicana en pobreza extrema se encuentra en zonas rurales.

Las condiciones de vida de los trabajadores del campo suelen ser precarias: salarios bajos, exposición a sustancias tóxicas, concentraciones en viviendas temporales y en mal estado (albergues/galeras), falta de un contrato de trabajo, entre otros. A esto se suma la presencia del trabajo de niños, niñas y adolescentes (NNA).

Paralelamente, cada vez más es imperante la sostenibilidad ambiental y la conservación de los recursos naturales. Los sectores agroindustriales, como el azúcar de caña y otros agrícolas de exportación, enfrentan las exigencias del consumidor en torno a lo social y ambiental. Esto ha llevado a que factores ambientales y sociales se integran a acuerdos y contratos comerciales.

La ausencia de NNA en la producción y cosecha de productos del campo, las buenas prácticas agrícolas, la erradicación del trabajo forzoso, la seguridad y salud en el trabajo (SST) requieren ser incluidos en la política de desarrollo del campo. Estos factores son parte de las responsabilidades de los actores desde un enfoque de sostenibilidad de la cadena de valor.

A través de la *formación, el trabajo seguro y la mejora de la productividad*, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone una asistencia técnica desde el enfoque de trabajo decente. Todos los actores sociales del sector agrícola son corresponsables y resultan beneficiados de este enfoque, desde el empleador (industrial/productor), el gobierno, los mandos gerenciales y medios, hasta el jornalero de campo y cortador de caña.

El presente documento presenta la *experiencia* de esta propuesta en la agroindustria de la caña de azúcar, que constituye una cadena de valor de casi 500 años de antigüedad integrada por los abastecedores del campo, la industria y el consumidor. Se trata de una buena práctica a nivel local de un sector que es importante para el país: tiene presencia en 15 estados de la República y 227 municipios, ocupa más de 750 mil hectáreas y genera 451 mil empleos directos, de los cuales 80 mil son cortadores de caña (CNIAA, 2014).

Esta práctica tiene sus antecedentes en 2010 cuando la Oficina de la OIT para México y Cuba, a través de sus diversos proyectos técnicos, inició un acompañamiento técnico al sector para avanzar en compromisos de trabajo decente en el campo cañero; suscribiendo incluso una Declaración de Cero Tolerancia al Trabajo Infantil en la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar, en junio 2013.

Desde entonces, la agroindustria se apoya en la OIT en los temas de diálogo social, el trabajo decente y la medición y mejora de la productividad laboral.

Es en lo local donde se presenta el desafío de aterrizar los compromisos de la agroindustria de la caña de azúcar y los cumplimientos normativos de trabajo decente, con la realidad del campo cañero. Se cuentan con prácticas laborales viciadas y condiciones de trabajo precarias de productores, jornaleros y

cortadores. Estos últimos suelen ser trabajadores migrantes nacionales y centroamericanos, en su mayoría indígenas, con muy baja escolaridad, muchos sin hablar español y viajando con toda la familia.

La industria no tiene responsabilidad jurídica sobre el trabajador de campo cañero. Son las organizaciones cañeras (gremios de productores) que dan un contrato al cortador de caña (en su mayoría oral...) y al jornalero dedicado a labores de cultivo. Bajo este marco, el campo cañero mexicano es caracterizado por una “tercerización” de servicios que garantizan la entrega de la caña al ingenio.

Esta condición ha contribuido a que el cortador es el trabajador que sufre la mayor omisión de la aplicación de derechos laborales en la cadena de valor de la caña de azúcar. Es también aquí donde hay una mayor participación de trabajo infantil.

Existe una protección social de los trabajadores a través del IMSS, incluso para el trabajador migrante centroamericano. No obstante, ni el gobierno, ni el sector cuentan con un mecanismo de monitoreo del cumplimiento de este derecho. Por ejemplo, no hay estadísticas, de la accidentabilidad en el campo y los servicios de inspección del trabajo del Estado son insuficientes. La tercerización del trabajo en el campo no permite que la industria y las organizaciones cañeras tengan garantía de que los 80 mil cortadores de caña utilicen el seguro social o tengan las condiciones mínimas de SST para realizar su labor en la cosecha de caña.

Es en este contexto donde se llevó a cabo el proyecto conjunto de la OIT, la organización no gubernamental Solidaridad Network y el ingenio Huixtla del Grupo Porres en Chiapas. Se realizó entre junio 2013 y octubre 2014 en el campo cañero de ese ingenio. El objetivo era capacitar a productores y jornaleros de campo en buenas prácticas agrícolas, especialmente en relación al manejo de productos químicos tóxicos; y a cortadores de caña, migrantes centroamericanos, en prácticas de trabajo seguro y en evitar la participación de NNA en el trabajo de corte.

Se eligió al ingenio Huixtla por las características de los trabajadores de campo (migrantes centroamericanos) y por pertenecer a un grupo empresarial, Grupo Porres, con quien la OIT había trabajado en la erradicación del trabajo infantil en años anteriores. Fue en los campos del ingenio Santa Clara, Michoacán, en los años 2011-13. La gerencia general de Santa Clara en esa época participó en distintos eventos de sensibilización y talleres sobre erradicar el trabajo infantil en la agricultura. En la fábrica se estaba aplicando la metodología SIMAPRO (sistema integral de medición y avance de la productividad) para la mejora continua de la eficiencia, calidad y condiciones de trabajo.

Esto permitió un lazo de confianza para que el personal directivo del Grupo Porres impulsará las acciones del ingenio Huixtla e invitara al proyecto a las presidencias locales de las organizaciones cañeras. En septiembre de 2014 se establece una nueva gerencia general en el ingenio Huixtla, coincidiendo con el traslado del quien era el gerente de Santa Clara. Esto generó un liderazgo crucial para insertar el diálogo social como eje transversal en las acciones y resultados del proyecto.

Este documento relata la experiencia del proyecto cuyo propósito fue fortalecer las capacidades de la agroindustria de azúcar de caña en aquella localidad. La formación, el trabajo seguro y la productividad fueron los aspectos que beneficiaron a los actores sociales del sector, a través de tres componentes: generación de la información; fortalecimiento de las capacidades; y avanzar en condiciones de trabajo seguro y productividad.

El proyecto se apoyó en el SIMAPRO y en perfiles de riesgo SafeWork, ambas metodologías de la OIT. Estas fueron transferidas al ingenio y a las dos organizaciones cañeras locales (CNC y CNPR) para lograr resultados concretos y los objetivos específicos del proyecto.

Se llevaron a cabo reuniones con productores, ingenieros de campo y directivos de los grupos de cosecha para visualizar las áreas de oportunidad y generar acciones de mejora. Se identificaron las condiciones y necesidades de productores y cortadores en temas de capacitación; la situación de sus familias y la relación que tienen con el ingenio.

Con la información adquirida se crearon guías de capacitación para cabos y cortadores. Se levantó un perfil de riesgos de seguridad y salud en el trabajo, con un plan de acción para las cuestiones más urgentes. Por ejemplo, la recolección y almacenamiento eficiente de envases de agroquímicos y el control oportuno del uso del equipo de protección personal por parte del jornalero.

En cuanto a fortalecimiento de las capacidades, se realizaron rondas de capacitación a los productores, cortadores y cabos. El proceso incluyó la certificación de trabajadores en la competencia de cosecha de caña con calidad y seguridad (144 cortadores capacitados y certificados), bajo el sistema del CONOCER.

Como parte de la estrategia de sostenibilidad en el tiempo, el proyecto consideró desde el inicio el involucramiento tanto del ingenio y de las dos organizaciones cañeras locales para aportar recursos materiales básicos: salones para la capacitación, material, servicio de refrigerio, alojamiento para los consultores.

Los resultados de esta experiencia piloto ofrecieron las bases para extender las buenas prácticas al universo completo de jornaleros, cortadores y productores de caña en Huixtla. Fue un compromiso que el ingenio y las organizaciones cañeros adquirieron a la luz de los resultados obtenidos.

Con la apertura, el compromiso y el uso de este modelo por parte de los actores sociales de la agroindustria de la caña de azúcar y su cadena de valor, se espera que el sector, nacional y/o local, cuente con los métodos, herramientas y capacidades necesarias para enfrentar los rezagos de productividad y trabajo decente en campo.

# I. Marco lógico

***Propósito, componentes, objetivos, población meta, productos, metodología, herramientas y cronograma de implementación.***

El proyecto “**trabajo seguro para mejorar la productividad en la producción y cosecha de caña en Huixtla**” tuvo como **fin** el introducir a la agenda del Comité de Producción y Calidad Cañera de Huixtla el tema de trabajo decente en la producción y cosecha de caña. Planteando como **propósito** el fortalecimiento de las capacidades de los actores del sector en aquella localidad para avanzar en trabajo seguro y productividad.

Para lo cual se elaboró un marco lógico con **tres componentes (ejes de acción)**:

- i. Generar información para la línea base proyecto y su incidencia en trabajo decente (trabajo seguro y erradicación del trabajo infantil) y productividad.
- ii. Fortalecer las capacidades/competencias del comité de producción y calidad cañera de Huixtla, de los presidentes y funcionarios de las asociaciones cañeras locales (CNC y CNPR), de productores, cabos, cortadores y del personal del departamento de campo.
- iii. Mejorar la productividad y condiciones de trabajo seguro del personal de producción y cosecha de caña.

La **estrategia** del proyecto fue promover el **diálogo social** entre los actores sociales del sector local en torno al trabajo decente y productividad para beneficiar a la población objetivo: productores, cortadores migrantes (indígenas guatemaltecos) y jornaleros de los campos proveedores de caña del Ingenio Huixtla, Chiapas, zona caracterizada por ser receptora de jornaleros agrícolas indígenas y/o migrantes – centroamericanos.

El marco lógico tuvo la **misión** de facilitar los instrumentos y métodos del SIMAPRO y SafeWork, ambas metodologías de la OIT, al ingenio y a las dos organizaciones cañeras locales (CNC y CNPR) para lograr los objetivos específicos y resultados concretos.

Los **objetivos específicos** fueron:

- ✓ Contar con información pertinente sobre la existencia de trabajo infantil y las áreas de oportunidad en trabajo decente en la producción y cosecha de caña en Huixtla.
- ✓ Desarrollar las capacidades de los actores del campo cañero en temas de productividad y trabajo seguro, a través de la capacitación, la generación de planes de acción de mejora y la evaluación del proyecto (sostenibilidad del mismo al cierre de intervención).
- ✓ Sensibilizar en la prevención y erradicación de trabajo infantil en la producción y cosecha de caña al comité de producción y calidad cañera.
- ✓ Generar buenas prácticas en la producción y cosecha de caña para el uso eficiente y seguro de los recursos, usando guías e instrumentos de fácil elaboración, adaptación, facilitación y aplicación.
- ✓ Fomentar el diálogo social (comité de producción) para aplicar las mejoras de acción en trabajo seguro y productividad.

Generar un modelo de intervención probado capaz de extenderse de manera auto sostenida al resto de la población meta del campo cañero en Huixtla;

Estos objetivos facilitaron la **visión** de la asistencia técnica de la OIT en el sector: *facilitar un modelo local de intervención en trabajo seguro y productividad que contribuya a la sostenibilidad del sector*, incidiendo en la prevención y erradicación del trabajo infantil a partir de la mejora de las condiciones de trabajo decente y productividad de los cortadores y jornaleros del campo de la producción y cosecha de caña.

La **población meta del proyecto fue:**

- Integrantes del Comité de Producción y Calidad Cañera de Huixtla (representación del ingenio y de las dos organizaciones cañeras locales).
- Personal del departamento de campo del ingenio: 15 inspectores
- 10 Funcionarios/miembros de la CNC de Huixtla
- 10 Funcionarios/miembros de la CNPR de Huixtla
- 150 cortadores de caña, el 95% provenientes de Guatemala
- 50 productores de caña del campo proveedor del ingenio

La población meta constituyó alrededor del 10% del total de cortadores y el 4% del total de productores.

Especial atención mereció el trabajo con la población de cortadores migrantes, en su mayoría indígenas guatemaltecos, pertenecientes a 12 etnias distintas, con sus respectivas lenguas y costumbres. Al inicio la percepción de estos trabajadores tanto por el personal de ingenio y de las organizaciones cañeras, fue de “indiferencia” en cuanto a su calidad migratoria y su diferenciación étnica. No obstante, destaca la “etiqueta laboral” con la que frecuentemente el sector local en Huixtla, califica a esta población: “son los pereros trabajadores/ cortadores del sector en su país”. Son conocidos como los cortadores que rechazan los ingenios de Guatemala “por su aspecto físico, por su mala calidad en el corte, su atracción por el alcohol y las drogas”.

El **modelo de intervención** elaborado y adaptado a la localidad de Huixtla generó los siguientes **productos:**

- Un perfil del productor, generado por una encuesta levantada a 50 productores
- Una base de datos sobre los cortadores migrantes, creada a través de la cédula de registro de los cortadores
- Un documento sobre la incidencia y problemática del trabajo infantil en el campo proveedor de caña del ingenio Huixtla
- Dos guías de capacitación: cosecha eficiente y segura de caña; uso eficiente y seguro de agroquímicos.
- Perfil, mapa de riesgo y plan de acción de trabajo seguro en la cosecha y producción de caña
- Check List para la dignificación de los albergues

La **metodología del proyecto** estuvo basada en la facilitación de los componentes y herramientas del SIMAPRO y del SafeWork, metodologías de la OIT en materia de productividad y mejora de condiciones de trabajo seguro. Transferidas tanto en la producción como en la cosecha de caña.

En el caso del **SIMAPRO**, el proyecto consideró los siguientes componentes:

- ⇒ Levantamiento de línea base: “check list” de albergues, perfil de productores, perfil de cortadores y diagnóstico cualitativo de trabajo infantil.
- ⇒ Visualización de problemas y soluciones: uso eficiente y seguro de recursos en campo
- ⇒ Elaboración y adaptación de las guías de autoformación y evaluación por competencias (GAEC)
- ⇒ Facilitación- capacitación de las GAEC

Con el SIMAPRO se fortalecen las capacidades de los trabajadores y áreas grupales de la organización. En Huixtla, el SIMAPRO favoreció el desarrollo de las capacidades / competencias del comité de producción y calidad cañera, de productores, jornaleros de campo y de los cortadores.

En **SafeWork (trabajo seguro)** se facilitó toda la metodología:

- ⇒ Taller sobre los factores de riesgo
- ⇒ Levantamiento del perfil, mapa de riesgos en cosecha y producción de caña
- ⇒ Validación y seguimiento del plan de acción de mejora

El SafeWork desarrolla las capacidades de la organización en seguridad y salud en el trabajo. En Huixtla, se fortaleció la competencia del comité de producción y calidad cañera y del ingenio para la gestión de los factores de riesgos en la producción y cosecha de caña.

Las **herramientas** transferidas fueron:

- El **perfil y mapa de riesgos**. Instrumento de la metodología del SafeWork que ayuda a la organización a identificar y evaluar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo; propicia la elaboración de un plan de acción de mejora continua en trabajo seguro. El perfil de riesgos se levanta de manera participativa con el personal supervisor y de representación del trabajador, incluido miembros de las comisiones mixtas de SST. El proceso está orientado por un experto / técnico /consultor de SST.

En Huixtla, participaron los ingenieros del departamento de campo, algunos miembros de las organizaciones cañeras y supervisores del corte y producción de caña. El perfil y plan de acción obtenidos brindan la información necesaria para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el campo cañero, eliminando, disminuyendo y controlando los riesgos identificados en la producción y cosecha de caña.

- La **guía de autoformación y evaluación por competencias (GAEC)**. Es una herramienta de capacitación del SIMAPRO para la capacitación de los trabajadores que se ha utilizado en diversos sectores productivos, como el frutícola, turismo y azucarero. La GAEC es un cuadernillo con un formato amigable, sencillo, con ilustraciones llamativas y didácticas. Ésta contiene, en su primera parte, preguntas sobre la competencia a la que esté dedicada, con ejercicios de reforzamientos; en la segunda parte se presentan las respuestas de todas las preguntas y ejercicios planteados y una explicación, con esto el trabajador pueda comparar sus respuestas y tener a la mano siempre la información correcta. Estas guías suelen ser aplicadas por facilitadores o formadores que trabajan como supervisores de los trabajadores.

Con la GAEC la organización cuenta con una herramienta de capacitación por competencias para que los trabajadores refuercen de manera dinámica y sencilla, el conocimiento sobre sus desempeños claves que impactan directamente en la productividad y condiciones de trabajo.

La GAEC contribuye a la formación del trabajador y a su empleabilidad dentro y fuera de la organización.

En proyecto en Huixtla consideró la GAEC base “contribuir a la cosecha de la caña con eficiencia, calidad y en condiciones de trabajo decente” para ser adaptada y facilitada a los cortadores migrantes. Se obtuvieron dos versiones la de los supervisores/ cabos y la de los cortadores.

Para el caso de la producción, siguiendo la información de la línea base, se consideró pertinente tratar el tema del “uso de agroquímicos en el cultivo de caña con eficiencia y seguridad”. Se elaboraron dos GAEC: una específica sobre el uso de herbicidas y otra genérica sobre el uso de agroquímicos para productores y jornaleros del campo.

Para alcanzar los objetivos y lograr el propósito del proyecto se propuso el siguiente cronograma de las **etapas** de implementación. En todas estuvieron involucrados los actores sociales del sector en Huixtla. Éstas pueden trazarse en una línea de tiempo, de acuerdo a las necesidades y compromisos que asume el comité de producción y calidad cañera.

En la experiencia de Huixtla, si bien el proyecto financiado por Solidaridad tuvo una vigencia de 15 meses (12 en su inicio y con una prórroga posterior de 3 meses), las actividades se realizaron en un período efectivo de 9 meses (ver capítulos 2 y 3). Se construyó un modelo de intervención de mejora continua por ciclos.



Cabe destacar que en materia de prevención y erradicación de trabajo infantil (PETI), el modelo generado sólo incluye la identificación cualitativa del problema para proponer un programa de atención. Los resultados del proyecto y la sostenibilidad de sus componentes y herramientas en Huixtla favorecieron un segundo financiamiento cuyo propósito principal es la elaboración de un plan de acción local en PETI (Anexo).

## II. Ingenio y organizaciones cañeras de Huixtla

*Agroindustria de la caña de azúcar en México, estructura del campo, el ingenio Huixtla y el Comité de producción y calidad cañera, la estructura operativa del campo cañero en Huixtla (producción y cosecha).*

La **agroindustria de la caña de azúcar en México** constituye una cadena de valor con casi 500 años de antigüedad, integrada por abastecedores de caña de azúcar, ingenios y consumidores del producto:

Caña	Azúcar	Consumidores
Productores	Ingenio	Mayoristas
Asociaciones locales	Sindicato	Distribuidores
Jornaleros	Trabajadores	Industrias
Cortadores	Contratistas	Cadenas comerciales
Transportistas	Transportistas	Consumidor final
Otros proveedores	Otros proveedores	

Representa un sector económico-social importante para el país tiene presencia en 15 estados y en 227 municipios; ocupa más de 750 mil hectáreas de cultivo. Opera en áreas rurales y constituye un polo de desarrollo para las comunidades.

En la zafra 2013/2014 se cosecharon más de 62.5 millones de toneladas de caña y se produjeron de 6 millones de toneladas de azúcar. Genera 451 mil empleos directos, de los cuales 80 mil corresponden a cortadores de caña.

Las relaciones del sector son reguladas por dos Leyes principales:

- **Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar**, que regula la siembra, cultivo, cosecha y entrega – recepción de la caña de azúcar en los Ingenios, a través de un Contrato Uniforme de compraventa de caña. Establece a nivel sectorial la figura del Comité Nacional de la Agroindustria de la Caña de Azúcar (representaciones de las dos organizaciones cañeras, de los industriales y cinco secretarías de estado) y a nivel local por cada ingenio un **Comité local de producción y calidad cañera**, con el fin de involucrar a todos los interesados en la toma de decisiones referente al campo cañero. Tiene representación del grupo empresarial dueño del ingenio, a través del gerente general y el gerente de campo, mientras que por cada organización cañera cuenta con su presidente y el secretario.
- **El Contrato Ley de las Industrias Azucarera, Alcohólica y Similares de la República Mexicana**, que regula las relaciones obrero – patronales en los 52 Ingenios en operación.

Precisando, la **estructura actual del campo** del sector responde a la época donde la mayoría de los ingenios eran parte del gobierno: de alguna manera politizada con una visión “asistencialista” a los productores y organizaciones cañeras. Los productores –agremiados en las asociaciones cañeras, el personal del área de campo del ingenio, y el personal de las asociaciones cañeras son las cabeceras tanto para las actividades del cultivo como de cosecha; en tanto que en la base de las operaciones del campo se encuentran los cabos/supervisores, jornaleros, cortadores, ticketeros y transportistas.

La base trabajadora del campo es empleada por las organizaciones cañeras, el ingenio no tiene ninguna injerencia o responsabilidad jurídica respecto a este personal, ya que con quienes establece un contrato de compra de caña son con las organizaciones cañeras. Los cañeros, a su vez se organizan para los servicios que se requieren en la cosecha, mayoritariamente a través de “contratistas”. Por ejemplo el personal del corte de caña es contratado por los cabos (sus supervisores), éstos últimos son contratados por las organizaciones cañeras a través de los Jefes de Cosecha (productos y/o personal de productores que se agrupan en las organizaciones cañeras locales, CNC, CNPR y otros independientes con menor presencia). Los transportistas y ticketeros son contratados para ese servicio por las organizaciones cañeras.

El personal del departamento de campo del ingenio representa el enlace entre el cultivo-cosecha de la caña y la producción de azúcar. Generalmente, al frente del área de campo se encuentra un superintendente o gerente de campo, quien está apoyado por un jefe de campo, un jefe técnico de campo y un jefe de fertilización. Entre el vasto pero necesario personal en esta área, se encuentran los *inspectores de campo* –que junto con los *supervisores/cabos*- tienen la relación directa con los trabajadores del campo cañero abastecedor del ingenio (transportistas, ‘tickteros’, jornaleros y cortadores).

El **Ingenio Huixtla** fue fundado en el año 1975 y está ubicado en la región central de la costa sur-oriental del estado de Chiapas conocida como El Soconusco, en el límite de la Sierra Madre y la Llanura Costera del pacífico.

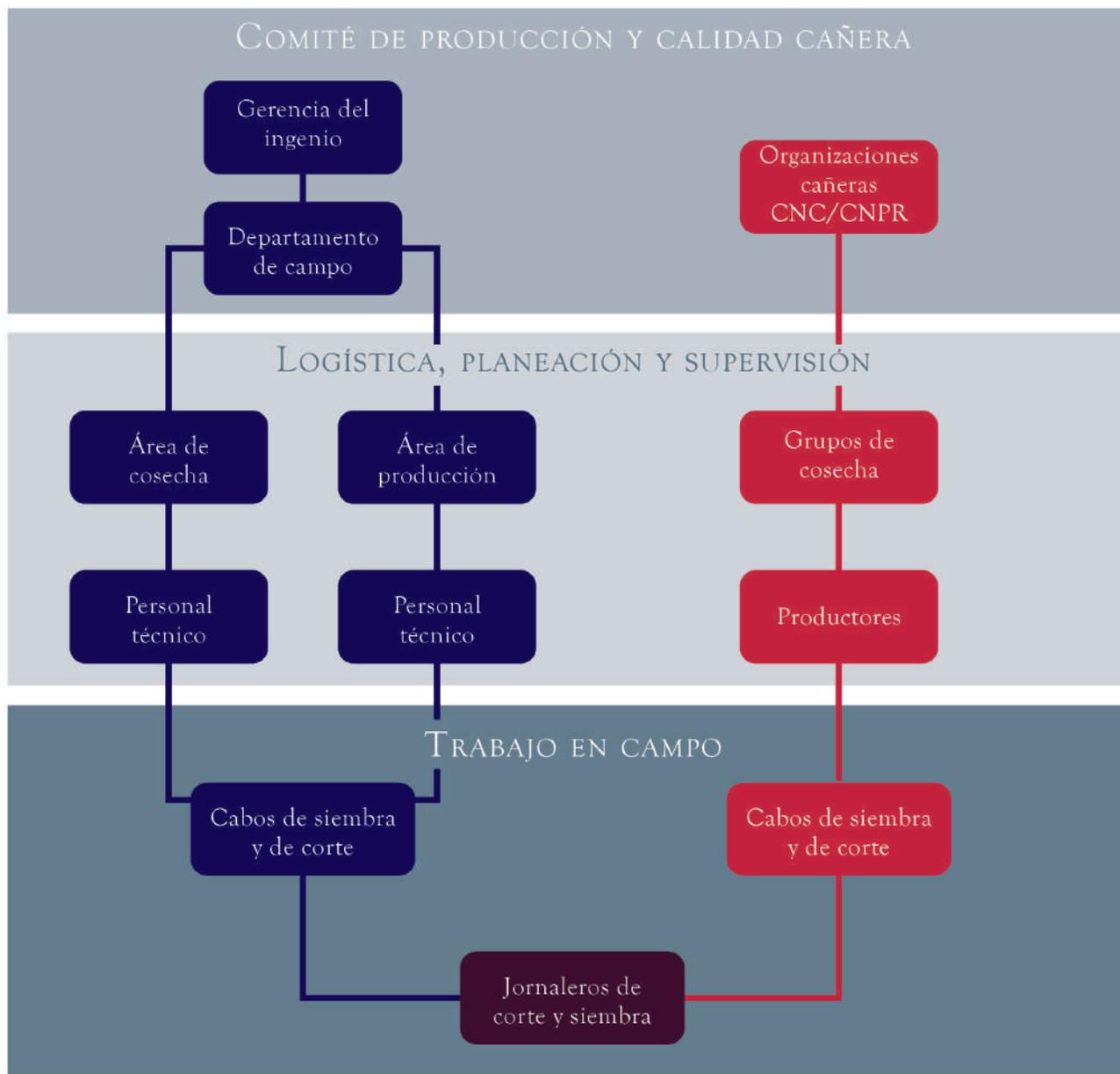


Región caracterizada por la alta producción agrícola de variedades como el plátano, cacao, rambután y caña de azúcar. Zona colindante con Guatemala, por lo que se caracteriza por una fuerte recepción de migrantes trabajadores de campo, en su mayoría indígenas.

La **estructura personal del ingenio Huixtla** está constituida por la gerencia general con el apoyo de los departamentos/áreas de fábrica, campo, contraloría y recursos humanos.

El campo proveedor de caña está dividido en dos procesos para fines de asesoría, seguimiento técnico y programa de abastecimiento: producción y cosecha de caña. Aparte de esta división, el ingenio tiene también un área de planeación y otra de control de plagas.

En el siguiente diagrama se muestra la estructura operativa que tiene el departamento de campo del ingenio de Huixtla, esquema influenciado por el enfoque centroamericano del sector. En el resto de los ingenios del país, en los departamentos de campo, generalmente no existe una división del personal que se dedique exclusivamente a la producción y a la cosecha de caña durante todo el año, sino que los ingenieros del campo (inspectores/jefes de zona) siguen sus tareas de acuerdo al ciclo de la caña: mantenimiento y zafra.



El **Comité Local de Producción y Calidad Cañera de Huixtla (comité)** acuerda sus programas bajo estos dos procesos durante todo el año. Es decir, el personal del departamento de campo del ingenio se divide en inspectores de cosecha e inspectores de producción, con sus respectivas jefaturas. Ambas son direccionadas por la superintendencia de campo y por la gerencia general del ingenio.

El **campo cañero del ingenio Huixtla** está dividido en **10 zonas geográficas** y cada área tiene 5 ingenieros. Cada jefe de zona, de producción y de cosecha, atiende dos zonas durante todo el año. Esta separación ayuda a mejorar el orden y a no descuidar tareas importantes para cada área; además hace que el personal técnico del ingenio tenga la posibilidad de acercarse mucho más a los productores a su cargo lo que ayuda a generar confianza y comunicación.

Los **ingenieros de producción** realizan los trámites necesarios para que los productores de su zona tengan acceso a los créditos que ofrece el ingenio para la producción de la caña, hacen visitas de campo

para verificar que el material que se les da a los productores sea bien utilizado; formulan recomendaciones y calendarizan las labores culturales. Tienen trabajo durante todo el año, pues durante todo ese período se cultiva la caña en las 10 zonas del ingenio. Una vez que se cosecha la caña el jefe de zona debe proporcionar todo lo anterior. Su intervención es fundamental en los 40 primeros después de corte, por lo que deben estar en plena coordinación con el área de cosecha para saber dónde y cuándo se cortó. También asesoran en el manejo de plagas y enfermedades.

En Huixtla hay aproximadamente **1,400 productores** que pertenecen a la CNC y CNPR, los cuales cultivan alrededor de 15 mil hectáreas de caña para abastecer el ingenio. Hay productores desde 1 hectárea hasta ranchos de 80 o más hectáreas. Cada productor puede gestionar créditos de avío para la siembra y producción de caña ya sea con el ingenio o con sus organizaciones y para la cosecha se adhieren a un grupo de cosecha.

Los **ingenieros de cosecha** se encargan de programar y avisar a los productores de los cortes en temporada de zafra, se coordinan con los cabos y los presidentes de los grupos de cosecha para llevar a los cortadores a los terrenos donde se cosechará. Ellos vigilan que se realice bien la tarea, gestionan los pagos a los cortadores y hacen reuniones sobre la situación de la zafra. Durante la época de no zafra dirigen el acondicionamiento de caminos y brechas que las lluvias imposibilitan para la siguiente cosecha, coordinan las contrataciones de cortadores y planean la siguiente zafra.

**Los grupos de cosecha** conformados por productores son organizaciones independientes que pertenecen a la **CNC** o **CNPR** pero gestionan sus recursos como una asociación. Los representantes tienen remuneración por su trabajo y son los encargados de la contratación y coordinación de los cortadores, apoyados por el jefe de zona. Son los contratantes directos de los **cabos/supervisores de los cortadores** y quienes brindan alojamiento y paga a los cortadores. Además también organizan el alce y transporte de la caña. Algunos de estos grupos de cosecha han logrado financiar la compra de maquinaria que pertenece al grupo en general. Los productores pagan una cuota para pertenecer a cada grupo y los directivos se eligen cada cierto tiempo. Está organización los dota de la posibilidad de gestionar los recursos que necesitan.

Los **cabos** son las personas que contratan los grupos de cosecha para que consigan mano de obra para el corte, la cual proviene principalmente de Guatemala. Algunos de los cabos son de origen local y otros provienen de Guatemala. Cada cabo tiene una cuota de personas para cubrir según las necesidades del grupo de cosecha y ellos son los que trasladan a los cortadores, los acompañan en su alojamiento y en general quienes gestionan este recurso humano.

A través de esta **estructura operativa** del ingenio y del apoyo de las presidencias de las organizaciones cañeras se realizó la “ingeniería social” para insertar el marco lógico del proyecto. La implementación del proyecto estuvo aprobada por el comité de producción y calidad cañera, al ser la autoridad institucional en las actividades, programas y proyectos concernientes al campo. Se estableció una especie de “equipo técnico” para el proyecto, integrado por personal del departamento de campo y de las organizaciones cañeras, éstos incluso han participado en reuniones de la RED del sector en materia de PETI y del SIMAPRO.

El enfoque de Huixtla (producción y cosecha de caña) convino para la **concreción y validación de un modelo de intervención** que la OIT ha trabajado desde 2011 al introducir el tema de trabajo decente y productividad a la agenda del Comité Nacional y su homólogo a nivel local, en principio como una de las alternativas al trabajo infantil identificado principalmente en la cosecha de caña del sector nacional<sup>1</sup>, pero también como una contribución a la sostenibilidad del sector.

---

<sup>1</sup> En 2010 se realizó un estudio diagnóstico sobre la existencia de trabajo infantil en el campo proveedor de caña, los resultados

### III. Implementación y resultados

#### *Contexto, etapas y resultados*

La implementación del proyecto hizo frente a diversos factores internos y externos del sector local en Huixtla, **contexto** que afectó y determinó en gran parte del desarrollo de las actividades.

En primer lugar, el azúcar de caña al ser un “commodity” está siempre expuesto a las subidas y bajadas del precio a nivel mundial. En los años 2012-14 el precio del azúcar en México cayó en un 12%; los excedentes existentes en el mercado de ‘commodities’ han influido para que los precios bajen en la parte interna, aunado también a no poder exportar toda la cantidad del endulzante excedente al mercado preferente de los Estados Unidos, situación que hace difícil proyectar el futuro del precio. No obstante, el precio siempre ha sido el tema principal en las negociaciones entre industriales y productores (organizaciones cañeras), esto genera un contexto tanto a nivel nacional como local “tenso” en cada inicio y cierre de zafra.

Adicional fue la tensión que sostuvo el sector en 2013-14 por la demanda de “dumping” de Estados Unidos. Las amenazas y negociaciones llegaron a un acuerdo el 20 de diciembre de 2014.<sup>2</sup>

Industriales y cañeros sostuvieron varios meses negociaciones para hacer frente los efectos del precio del azúcar y de la demanda para asegurar sus exportaciones. A nivel local, se tradujo en tensiones para programar y cumplir los compromisos de la producción y cosecha de caña.

En el caso de Huixtla cuando se aprobó el proyecto para trabajar los temas de trabajo decente y productividad con jornaleros migrantes centroamericanos por parte de Solidaridad (marzo-abril de 2013), se realizaron durante los meses de abril a junio varias reuniones con la Gerencia del ingenio solicitando la presencia de las presidencias de las organizaciones cañeras. El ingenio nunca rechazó el proyecto, menos al precisar que se trataba de una asistencia técnica en temas “sociales” del campo subsidiada. Por lo tanto, al ingenio sólo le correspondería la responsabilidad de coordinar las actividades y apoyar el hospedaje y alimentación de los consultores, especialistas propuestos. Una inversión mínima para un contexto económico desfavorable.

La zafra 2012-13 representó un período tenso para el ingenio Huixtla. Enfrentó fuertes problemas con la fábrica, no sólo técnicos sino sociales con el sindicato. Varias veces se cambiaron los integrantes del sindicato local y hubo amenazas de paro. En la parte del campo, se percibía una relación distanciada entre la gerencia y las organizaciones cañeras. Sumando a la tensión en el contexto nacional del sector, se

---

<sup>2</sup> El gobierno norteamericano desistió de la aplicación de cuotas compensatorias por dumping y subvenciones que habían sido aplicadas al azúcar mexicana derivado de las investigaciones que se estaban llevando a cabo y que según la parte acusadora llevó a pérdidas por mil millones de dólares. El acuerdo se traduce en un volumen negociado de exportaciones que dependerá de las “necesidades” de EEUU; un nivel de precio mínimo tanto para refinados como para “otros” azúcares; un calendario de entregas más acorde a las necesidades de su mercado; un porcentaje máximo del 53% de refinados del total de exportaciones mexicanas; la reclasificación del porcentaje mínimo de 99.50% de sacarosa para el azúcar refinada y finalmente, la exigencia para el gobierno mexicano de “acreditar”, supervisar, otorgar una “licencia”, a aquellas empresas exportadoras de azúcar mexicana que comercialicen azúcar hacia el mercado norteamericano (Zafranet).

fueron postergando los compromisos del proyecto. La zafra concluyó (mayo 2013) sin poder iniciar ninguna de las actividades con la población meta, salvedad de acercamientos tipo “muestra” con algunos cortadores migrantes y algunas jefes de cosecha, siempre mostrando el interés de participar en el proyecto.

Los meses de junio a agosto 2013 fueron de pocas actividades para lograr los objetivos del proyecto. No obstante, el acercamiento entre las organizaciones cañeras y la OIT fue más cercana, particularmente para “familiarizarse” con etapa de la producción de caña. En el mes de julio hubo un conflicto entre los productores de caña y el ingenio debido a que los primeros acusaban de un mal cálculo para el pago de la tonelada de caña, por lo que los productores se aglutinaron en las afueras del ingenio exigiendo solución y haciendo un paro; esto coincidió con una visita de trabajo de la OIT, lo que facilitó la realización de entrevistas con los productores inconformes. Con dichas entrevistas se pudo realizar un primer acercamiento con los productores y conocer el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre el ingenio, las organizaciones cañeras y los productores.

Por otro lado, durante el período de reparación previo a la zafra 2013-2014 se cambió al gerente general del ingenio. Esto tuvo dos efectos directos al proyecto. El primero fue el apoyo incondicional al propósito y objetivos del proyecto, traducándose en un compromiso de facto e involucrando a los presidentes y secretarios de las dos organizaciones cañeras. El comité de producción y calidad cañera se comprometió a lograr los objetivos planteados, nombrando a personal del departamento de campo del ingenio y de las organizaciones cañeras para acompañar la coordinación del cronograma propuesta. Se preparó “el terreno” para que el inicio de zafra estuviera acompañado por el proyecto. El segundo, fue la situación en la que se encontraba la fábrica. El programa de mantenimiento fue demasiado intenso para estar preparados para el inicio de zafra, lo que significó atrasos y problemas en la fábrica durante gran parte de la zafra y que repercutieron en paros técnicos. Esta situación complicó la labor con los cortadores, pues durante los paros no tienen la posibilidad de cortar por lo que se ven económicamente afectados, generando un ambiente de malestar y tensión.

En efecto, el apoyo de la gerencia del ingenio representó un elemento catalizador para el desarrollo, los resultados y sostenibilidad del proyecto en Huixtla. El nuevo gerente había tenido un acercamiento con programas de la OIT, cuando estuvo como gerente del ingenio Santa Clara (otro ingenio del Grupo Porres, ubicado en Michoacán). En 2013 participó en un curso de formación sobre trabajo infantil en la agricultura (Centro de Internacional de Formación, OIT-Turín) y fue de los líderes que promovió a que el sector concretara una declaratoria de **cero tolerancia al trabajo infantil en la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar en México.**

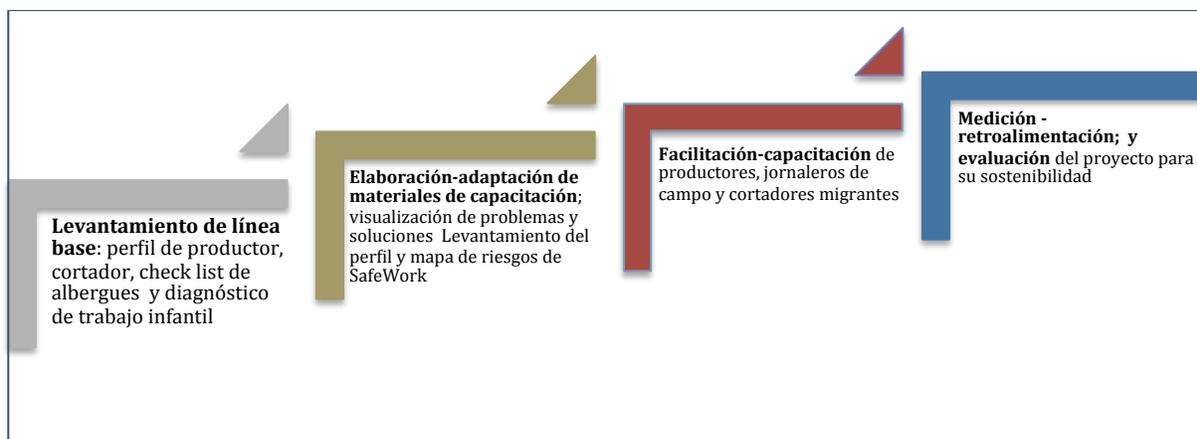
La cooperación de las dirigencias nacionales y locales de las organizaciones cañeras se explica por su aceptación de ver al proyecto como una forma de “descubrir” cómo cumplir con los compromisos normativos a nivel federal (LFT), sectorial (acuerdo de la cero tolerancia en trabajo infantil) y de mercado (auditorias de clientes, certificaciones) en sus aspectos socio-laborales. Eso fue y ha sido crucial para el desarrollo del proyecto.

La apertura del comité con el personal consultor de la OIT favoreció la retroalimentación del sector local y de la OIT en el entendido de validar un modelo de intervención en campo. Para Solidaridad resultó una manera distinta de cómo aproximar la difusión y cumplimiento de los derechos humanos de migrantes

centroamericanos (mayoritariamente indígenas guatemaltecos) que trabajan en el campo cañero de México; desde un enfoque de capacitación por competencia, impactando en su quehacer laboral.

### **Etapas y resultados:**

El desarrollo de las **etapas de implementación del proyecto** permitieron el pleno involucramiento de todos los actores sociales del sector local comprometido (población meta), de acuerdo a las actividades planteadas y siguiendo el enfoque de producción y cosecha de caña de Huixtla:



El **eje transversal** para que las etapas fueran evolutivas fue el **diálogo social**, en principio bajo el paraguas del comité y en seguida a nivel de representación siempre de trabajadores y empleadores, desde productores, jornaleros de campo y cortadores migrantes. El proyecto tuvo que enfrentar las respuestas jurídicas, de responsabilidades para propiciar la mejora de las condiciones de trabajo, por ejemplo de que los cortadores migrantes no son trabajadores directos del ingenio ni de las organizaciones cañeras en sí, sino que éstos son empleados por parte de los cabos (sus supervisores) quienes son en última instancia “contratistas” de las organizaciones cañeras.

#### **i. Levantamiento de línea base.**

El **primer componente del proyecto “generar información para la línea base”** trajo el primer reto de la implementación al tener que explicar los beneficios y la necesidad de llevar a cabo el proyecto en Huixtla. Fueron necesarias varias reuniones informativas con el comité de producción y calidad cañera para validar la población meta del proyecto y comprometer su participación para lograr los resultados.

En la parte de la producción, el comité decidió trabajar con los productores “problemáticos” con el objetivo de dotarles de herramientas que pudiera ayudarles a mejorar sus prácticas de cuidado de sus terrenos. En cosecha, apoyaron la solicitud de Solidaridad de trabajar con los cortadores migrantes. El 95% de los 1,400 cortadores que se requieren en Huixtla son migrantes de Centroamérica, la mayoría indígenas guatemaltecos.

Una vez definida la población meta, fue necesario establecer una línea base generada en primer lugar con un taller de visualización “problemas y soluciones” con el personal del departamento de campo del

ingenio y de las organizaciones cañeras. Lo que ayudó a clarificar las intenciones del proyecto, generó confianza hacia los consultores y creó un espacio de diálogo entre los productores e ingenieros del ingenio en torno a temas socio-laborales del campo: capacitación, seguridad y salud en el trabajo, condiciones de trabajo, albergues.

Durante el taller se identificaron los integrantes del “equipo técnico” del proyecto, el cual apoyaría la realización de las actividades, conformado por los ingenieros encargados de área de producción y cosecha más dos jefes de grupo de la CNC y dos de la CNPR. Este grupo de trabajo fue la base para la facilitación y transferencia de las herramientas del proyecto. Por esta razón se incluyeron en él ingenieros con mayor liderazgo, determinados por la gerencia general y de campo del ingenio.

Se acordó con el comité los detalles logísticos necesarios para iniciar a recabar la información para la línea base y la documentación apropiada del proyecto. Se levantaron encuestas para el caso de productores y de una cédula-registro para los cortadores migrantes. Estos instrumentos fueron adaptados con el personal de campo y validador por el comité, concretándose en el conocimiento de perfiles de productor y cortador en Huixtla, con información pertinente para desarrollar en las herramientas de capacitación.

Un elemento más que se empleó fue un “check list” de las condiciones de trabajo decente (anexo), el cual evalúa también las condiciones de albergues. Éste se validó y contestó en reuniones de trabajo con el gerente de campo del ingenio Huixtla. Conjuntamente se determinaban las condiciones mínimas que deberían tener los albergues y las responsabilidades del ingenio y las organizaciones cañeras.

Este instrumento está dirigido sobre todo al comité y es una forma de “auto evaluarse” para saber cómo se está en la gestión del recurso humano en campo. Incluso genera información de base para elaborar proyectos de mejoramiento de albergues y de mejora de prácticas de contratación y condiciones de trabajo.

### **Resultados de la línea base.**

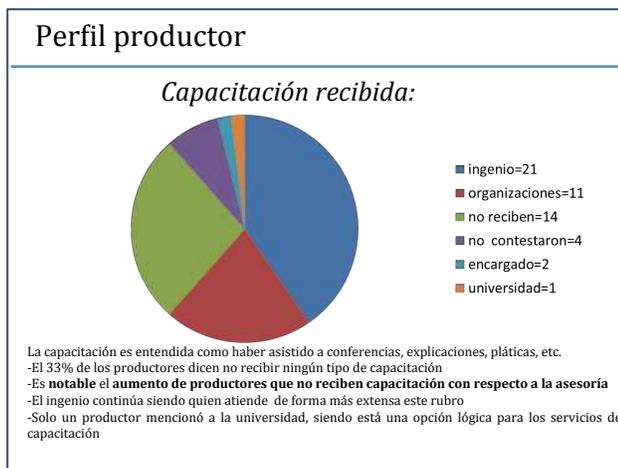
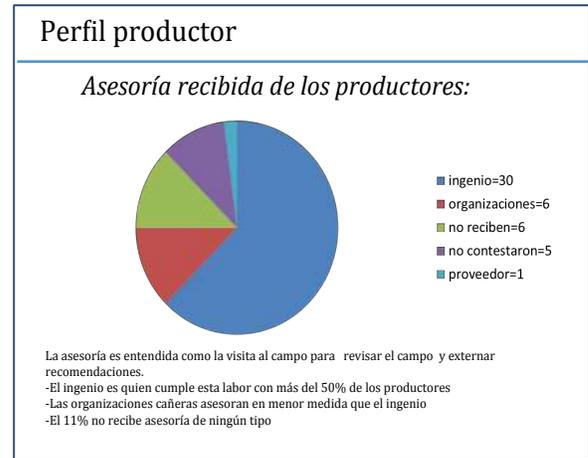
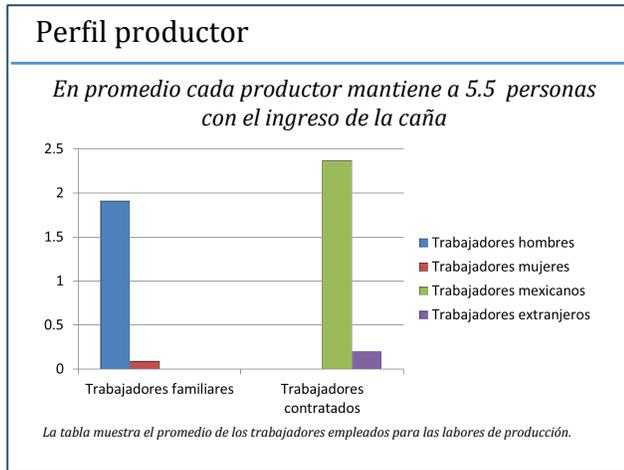
Con relación a los **productores**, es difícil determinar con exactitud las causas por las que existen diferencias entre el rendimiento de sus tierras, en este rubro juegan un papel preponderante factores geográficos y climáticos, así como de inversión. La **encuesta** permitió recoger datos sobre los temas en que el proyecto podría incidir: capacitación, relación con el ingenio, percepción de temas sociales (todos elementos que de alguna manera se relacionan con el rendimiento de su campo).

La encuesta se aplicó a los 50 productores de bajo rendimiento (tipo c) con los que se trabajaría en proyecto, pero posteriormente se decidió encuestar a 50 productores más; estos últimos de alto rendimiento (tipo a), con el fin de poder comparar la información de ambos grupos y encontrar áreas de oportunidad con ellos.

Las encuestas se fueron contestando cuando los productores asistían a las reuniones en el ingenio o eran aplicadas por los jefes de zona del área de producción en sus rondas habituales en el campo. La recopilación de esta información fue fácil y se logró con el personal técnico del ingenio y los consultores de OIT, a diferencia de las cédulas de los cortadores.

Una vez que se completó la información se hicieron gráficas comparativas para ver las diferencias entre los tipos de productores.

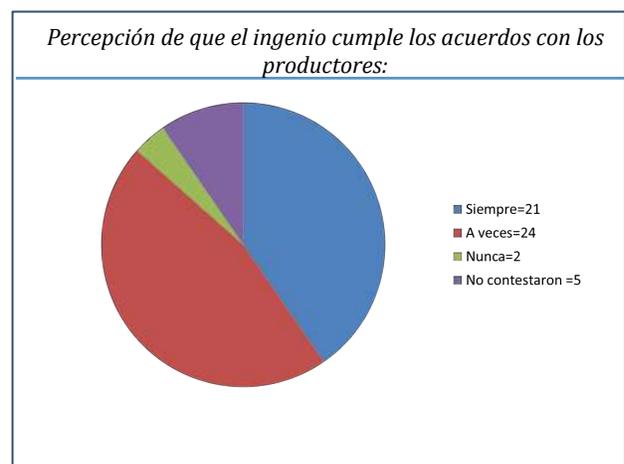
A continuación se muestran algunas respuestas sobre los temas que se preguntaron:



### Información que reciben los productores con relación a la producción y cosecha de la caña:

¿Recibes la información clara y a tiempo del ingenio de los siguientes puntos ?

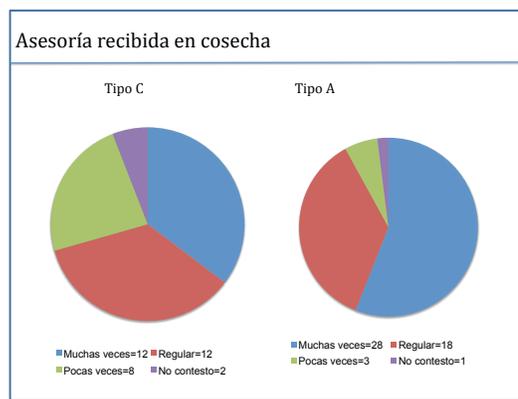
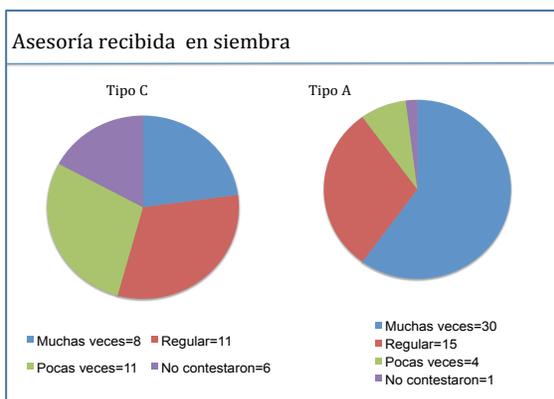
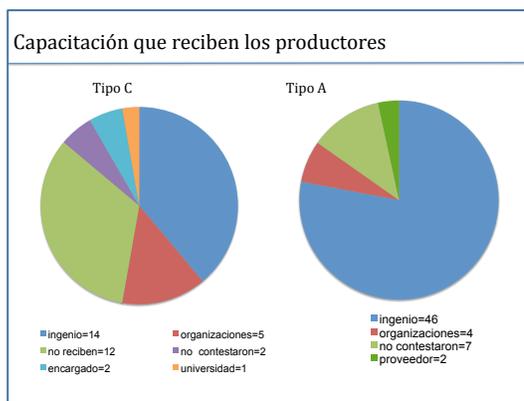
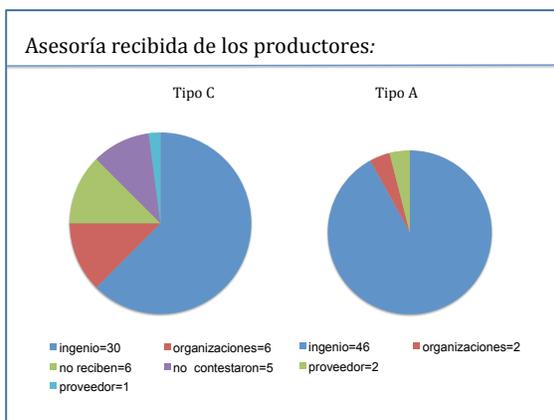
	poco	regular	mucho
Cosecha:			
Siembra:			
Fertilización:			
Créditos:			
Cómo el ingenio quiere la caña:			
Fechas de actividades:			



Del análisis de los resultados en el primer ejercicio del levantamiento de las encuestas con los productores de “bajo rendimiento” (tipo c) se concluyó que:

- El perfil del productor tiende a un enfoque familiar y arraigado en la región. Del ingreso del productor vive un importante número de familiares e incluso las faenas de la producción de caña las realiza el productor (dueño de la tierra) y los jornaleros de campo en gran medida son sus familiares: hijos, yernos.
- Al productor se le da más información sobre los requerimientos de la calidad de la caña (>50%), mientras que la información sobre siembra, fertilización, fecha de actividades y créditos se da menos (<25%). Es decir, hay menos asesoría en el proceso que es la base de la productividad en campo.
- La capacitación es el área donde se registran mayor número de respuestas negativas, pues casi un tercio de los productores dicen no contar con ella.
- Los productores que dijeron contar con alguna capacitación, ésta la reciben una vez al año.
- Los productores que dicen no recibir capacitación son tres veces más que los que no reciben asesorías.
- El ingenio es quien desarrolla de forma más amplia las labores de financiamiento.
- La información sobre créditos es la que menos recibe el producto.
- Hay un amplio reconocimiento del productor al ingenio en materia de asesoría y capacitación, mucho más que de las organizaciones cañeras u otras instituciones.

Al realizar la comparación de los resultados de las encuestas levantadas con el otro tipo de productores, catalogado de alto rendimiento (categoría A), se observó la diferencia entre las respuestas sobre todo la percepción sobre la capacitación y la asesoría y capacitación que reciben los productores tipo A que es mucho mayor a la que dicen recibir los tipo C.



En general se registró una mayor cantidad de respuestas catalogadas como positivas en los productores de tipo A con respecto al tipo C. Esta situación puede explicarse por dos motivos. O los ingenieros no estaban transmitiendo los conocimientos necesarios y asesorando a todos los productores por igual, dejando a los de bajo rendimiento al margen de la asesoría. O los productores de bajo rendimiento no eran capaces de identificar la información que recibían como algo fundamental para mejorar en el proceso productivo de su campo.

Sin importar cual fuera la causa real de la tendencia negativa en las respuestas de los productores de bajo rendimiento algo quedó claro: el proceso de transmisión de información con este tipo de productores no estaba siendo del todo eficaz. Así que la opción de utilizar con ellos la GAEC pareció acertada una vez que se realizó el análisis de las encuestas. Pues por un lado o no se les estaba capacitando o bien, la forma en que se hacía no era percibida por ellos.

Con relación a los **cortadores migrantes**, la **cédula-registro** del cortador sirvió de base informativa para el diagnóstico cualitativo de trabajo infantil en el campo proveedor de caña de Huixtla. En ésta se cuestiona acerca de su situación migratoria, quienes los acompañan, las condiciones contractuales para su labor, la capacitación recibida y su situación de salud.

### Objetivos del perfil-diagnóstico del cortador

- Conocer y describir la zona cañera de Huixtla, la cual, a grandes rasgos, se caracteriza por ser un espacio agroindustrial donde se lleva a cabo la contratación de trabajadores temporales nacionales (Chiapas), e internacionales (Guatemala) durante el periodo de zafra.
- Estudiar las principales características de la población jornalera en términos laborales.
- Recaudación de datos etnográficos mediante la observación directa y con la finalidad de conocer los elementos que constituyen la vida laboral de los cortadores.

**216 encuestas se levantaron los días 9 y 10 de diciembre de 2013**

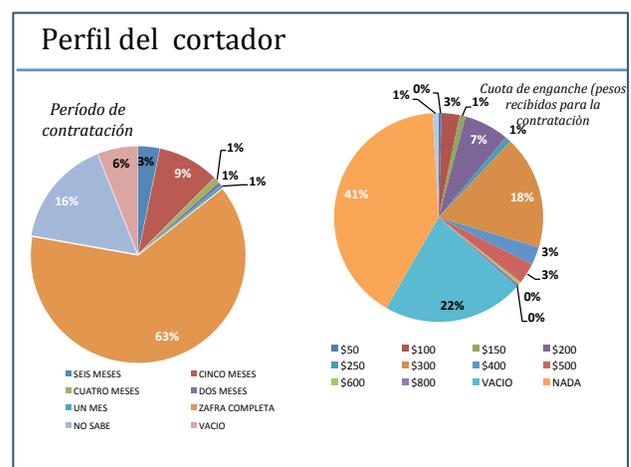
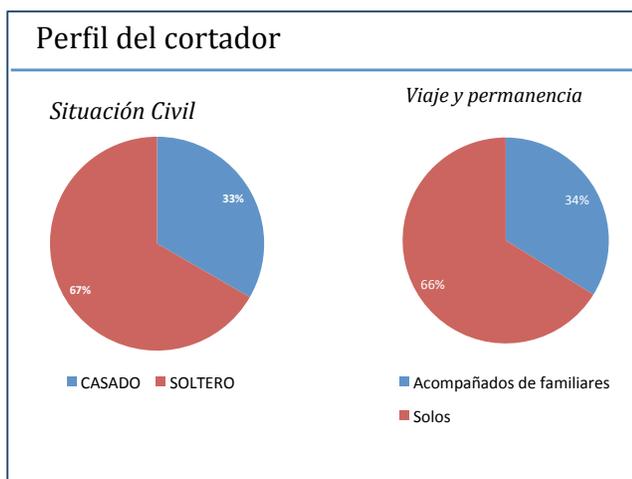
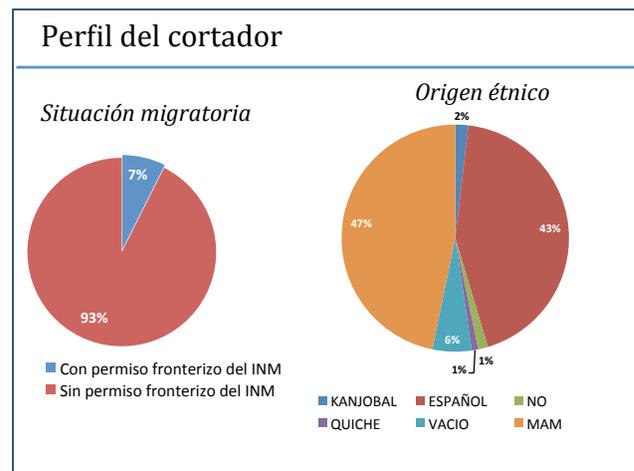
Para aplicarla fue necesario visitar a los cortadores en los albergues donde habitan; con el apoyo del ingenio se contactó a personas para ayudar a levantar la información. Estas personas fueron capacitadas por los consultores de la OIT en la forma en que debían llenar la cédula y como realizar las preguntas a los jornaleros.

Para realizar las visitas a los albergues fue necesario contactar con los jefes de grupos de cosecha. Ellos son los que se encargan directamente de la organización de los jornaleros de corte y la administración de los albergues. Su apertura ayudó para convencer a los cortadores de responder la encuesta. Se informó a los cabos de las actividades que se realizarían, por lo que no hubo complicaciones para conseguir la información. El ingenio puso a disposición del grupo de encuestadores dos vehículos y se escogió el

horario vespertino para realizar las encuestas que era a las seis de la tarde: a esa hora los jornaleros tienen tiempo y no se encuentran tan cansados. En general, es difícil trabajar con los jornaleros si no existe un ambiente que los haga sentir en confianza, si se les obliga o se hacen las actividades en horarios que no les son cómodos, no es probable que haya un buen resultado.

En los dos días que se levantaron las encuestas se logró recabar la información de 216 personas, de una población total aproximada de 1,400. La muestra es mayor al 10%; se recopiló información de manera informal sobre todo oralmente con los cabos y directivos de las organizaciones cañeras que confirmaban lo puesto en las encuestas.

Los **resultados** fueron los siguientes:



Del origen étnico del cortador migrante se aprecia que todos son indígenas con una diversidad de lenguas y costumbres, ignoradas por el personal de campo y de las organizaciones cañeras. Si bien del levantamiento de la encuesta se sabe que la mayoría entiende el español y lo llega hablar para fines de comunicación, la comprensión y el entendimiento de los temas que se abordaron de capacitación requirieron del apoyo de traducción de los cabos. La escolaridad promedio del cortador migrantes es primaria, sin embargo la mayoría no la concluyó.

Llama la atención que sigue prevaleciendo la “práctica” del enganche, refiriéndose a una forma de reclutamiento de los cortadores en su lugar de origen a través de la intermediación de un contratista “enganchador” que recibe dinero del comité cañero/ingenio para adelantarle al cortador para asegurar su contratación en el corte. Este dinero será descontado sobre un futuro ingreso del cortador; para pagar su “deuda”, el cortador que recibe el adelanto no tiene otra opción que trabajar en el lugar que le indique el enganchador, no puede pagar con dinero ni tampoco puede irse a buscar otro empleo. El enganche es por tanto un sistema de captación de mano de obra, de trabajo forzoso al coartar la libertad del cortador.

En este mismo sentido se encuentra la percepción del cortados sobre una ausencia de seguridad social a pesar de que por Ley a los cortadores se les paga el seguro social, sin importar que sean trabajadores extranjeros. El 77% de los cortadores encuestados respondieron que no tienen seguridad social y el 14% reconoció padecer de enfermedades, principalmente gastrointestinales, y sufrir frecuentes dolores de cabeza y tener ronchas en la piel.

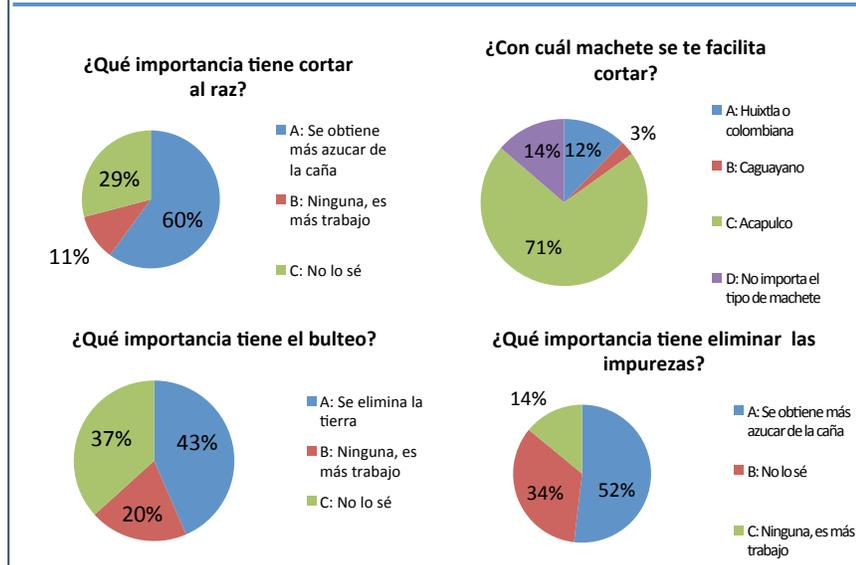
Poco más de la mitad llegan solos a trabajar. Los demás vienen acompañados de familiares, incluso menores que son vulnerables al **trabajo infantil** y a la exposición de los riesgos del campo. En efecto, con relación a las **edades**, el rango del cortador migrante en Huixtla va de los 14 a los 70 años. La edad promedio es de 34 años. Con la información de la cédula-registro se identificaron a 24 personas menor a 18 años. Es decir, el 11% del total de cortadores encuestados.



Adicional fue la ruptura del “mito” sobre la rotación de cada zafra del cortador migrante. El promedio de antigüedad en el corte del trabajador migrante es de 7.7 años, bajo un rango: de 1 a 30 años; concretamente la antigüedad en el ingenio de Huixtla del cortador migrante es de 4.6 años. El proyecto trabajó con cortadores que han venido hasta 6-8 zafras continuamente.

La **información generada de la cédula-registro del cortador** permitió al proyecto hacer los ajustes necesarios del material de capacitación y la elaboración de un diagnóstico cualitativo sobre la incidencia de trabajo infantil. Para Solidaridad fue una información pertinente que suma a su quehacer de brindar apoyo a la población rural migratoria en la difusión y defensa de sus derechos humanos.

## Perfil del cortador: capacitación



Para el **comité de producción y calidad cañera** fue una manera distinta de acercarse a una **población** que la consideran importante por la función vital que tiene la cosecha en el sector. **Bajo un enfoque de gestión de recurso humano** en la que si bien perciben como **ventaja la mejora de la productividad** (calidad y eficiencia del corte para un mejor rendimiento de la caña), **ésta sólo incrementarse en la medida que mejoren también las condiciones de trabajo de los cortadores** y en que se hagan más eficientes y seguras las prácticas labores (incluso aprender a emplear la transparencia para combatir la corrupción).

Cabe señalar que tanto para el personal del ingenio como para el personal de las organizaciones cañeras **la condición migratoria del cortador** no pasa por una discriminación o diferenciación con el cortador nacional, sino más bien el trato es como un “recurso” necesario e incluso a veces limitado por la competencia del sector en Guatemala y la migración del cortador local a otras regiones del país.

### ii. Elaboración-adaptación de materiales de capacitación.

#### *Perfil, mapa de riesgos y plan de acción de SST en la producción y cosecha de caña*

Como primera actividad del **segundo componente del proyecto” fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales del sector local”**, se consideró necesario la **elaboración del perfil y mapa de riesgos de trabajo seguro** iniciando con la realización de un *taller de capacitación sobre la identificación de factores de riesgo*.

Este proceso siguió todos los pasos de la metodología del SafeWork. El taller se dirigió al personal del departamento de campo del ingenio y de las organizaciones cañeras. Durante la capacitación se elaboró

un primer borrador del **perfil de riesgos** de la producción y cosecha de caña. El personal que participó en el taller realizó una práctica de campo, de acuerdo al área/etapa de la producción y cosecha de caña para determinar los tipos de riesgos y valorar el grado de peligrosidad.

La identificación de los riesgos se concreta con la priorización del riesgo que se expresa en el **mapa**, calificando bajo la escala del 1 al 6, donde 1 es un riesgo mínimo y 6 uno alto. Para que el mapa de riesgo funcione como una herramienta que permita mejorar las condiciones de los trabajadores es necesario la participación de representantes del comité.

El **resultado del levantamiento del perfil de riesgos** se expresa en el siguiente mapa de riesgos:

ETAPAS	Tipos de Riesgos											
	Físicos			Químicos	Biológico	Seguridad	Mecánico	Eléctrico	Sanitario	Ergonómico	Psicosocial	Natural
	 Ruido y vibraciones	 Humedad	 Rayos ultravioleta por radiaciones		 Riesgos biológicos	 Terreno	 Equipo/herramienta		 Sanitario, sanitario, albergue	 Riesgos ergonómicos	 Bienestar de trabajo	 tormenta, huracán
PREPARACION DE SUELOS	1	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	3
SIEMBRA DE CANA	1	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2	3
LABORES DE CULTIVO	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3
COSECHA	2	3	6	2	2	3	6	2	6	6	4	3

La peligrosidad y “tolerancia” del riesgo se expresa como una especie de semáforo en donde los rubros rojos son calificados como los riesgos más peligrosos, los cuales deben ser eliminados y/o en su defecto disminuirlos y controlarlos. Resalta la actividad de cosecha de caña y la de labores de cultivo.

El **perfil y mapa de riesgos** fue presentado al comité por el propio personal del departamento de campo, acompañado de la OIT. **Resultó la elaboración de un plan de acción** de mejora continua en términos de seguridad y salud en el trabajo de la producción y cosecha de caña, priorizando los riesgos con mayor peligrosidad y con alcance de implementar acciones que puedan mitigarlos.

Al cierre del proyecto (julio de 2014) el plan de acción con relación a la producción de la caña quedó en ejecución, con la responsabilidad por parte del comité y en particular de la gerencia del departamento de campo de dar seguimiento, usando la siguiente matriz:

Etapa	Tipo de Riesgo		Medida de control	Responsable	Fecha
Producción	Físicos	Calor y radiaciones	Bebedores o garrafrones con agua potable cercanos a la zona de trabajo.		
			Reducir el tiempo de exposición a las radiaciones y organizar las tareas de manera que se realicen en las horas más frescas de la jornada.		
			Suministrar ropa de trabajo y equipo que los proteja (sombrero, ropa de algodón, anteojos con protección UV).		
		Humedad	Utilizar ropa, zapato y equipo de trabajo adecuada		
			Dotar de impermeabilizantes		
	Biológico: partículas de polvo, hierbas, serpientes, hormigas, arañas y otros insectos ponzoñosos.	Tener botiquín médico: brindar primeros auxilios y brindar atención médica			
		Capacitación sobre procedimientos básicos de primeros auxilios en caso de picaduras.			
		Establecer convenios con clínicas de salud para el abastecimiento de antídotos.			
		Usar ropa y calzado adecuado			
		Suministrar repelente para insectos.			
	Mecánico: Maquinaria y equipo agrícola, herramientas manuales y otros implementos.	Colocar protectores a las palas, hachas y demás herramientas filosas.			
		Brindar transporte seguro a los trabajadores y no transportarlos en los tractores y menos sobre los implementos.			
		Brindar mantenimiento adecuado a los tractores e implementos agrícolas.			
		Guardar adecuadamente las herramientas y maquinaria.			
	Sanitario: Ausencia o malas condiciones de las instalaciones higiénico-sanitarias (albergues, casas, agua potable, servicios sanitarios, comedores, baños, duchas, otros.	Proveer de viviendas y albergues a los trabajadores y sus familias en buenas condiciones.			
		No permitir que los trabajadores consuman los alimentos directamente en el área de trabajo.			
		Dotar de agua potable durante las horas laborales.			
		Disponer de servicios sanitarios en la finca, agua y jabón para lavarse las manos.			
		Promover buenos hábitos de higiene.			
		Capacitar a los trabajadores sobre manipulación de alimentos para evitar enfermedades.			

Respecto al **plan de acción de la cosecha de caña**, la mayor limitante que enfrenta el perfil y mapa de riesgos para llegar aun plan de acción es la responsabilidad de asumir las inversiones de las mejoras, apareciendo la resistencia una vez más de la responsabilidad jurídica que el cortador tiene en la cadena de valor de este sector.

Las mejoras de las condiciones de trabajo decente, concretamente de seguridad y salud para esta población sigue representando el desafío del modelo de intervención que propone la OIT, Sigue siendo mayor el cuestionamiento que le sector tiene frente a al trabajo infantil, el trabajo forzoso (prácticas de enganche y retención en la contratación) y las condiciones en las que se hospeda a los trabajadores del corte: galeras y/o albergues en pésimas condiciones. Representa el mayor riesgo de sostenibilidad de las prácticas iniciadas.

Estas condiciones no son ni peores ni mejores tratándose de cortadores migrantes centroamericanos. Son las mismas condiciones que tienen los cortadores nacionales que migran a distintos estados de la República para emplearse durante la zafra. Con la misma particularidad de ser en su mayoría poblaciones indígenas de muy baja o nula escolaridad.

### ***Cosechar la caña con eficiencia y seguridad (GAEC)***

Para la **GAEC de cosecha**, se adaptaron dos versiones de la guía base de la OIT “contribuir a la cosecha de caña con eficiencia y en condiciones de trabajo decente”, una dirigida para los supervisores/cabos a quienes se formaron como facilitadores para impartir dicha GAEC a los cortadores migrantes, para estos últimos se adaptó una segunda versión.

El comité y el equipo técnico del proyecto seleccionaron los siguientes temas de la GAEC base, para integrar un cuadernillo más pequeño y práctico con el fin de que la capacitación en campo fuera más sencilla.

1. ¿Cuándo hacemos una buena cosecha de caña?
2. ¿Cómo podemos cuidar nuestra seguridad en el corte de caña?
3. ¿Cómo podemos mejorar nuestros ingresos?
4. ¿Por qué debemos trabajar en parejas en el corte de caña?
5. ¿Cómo podemos cortar la caña con calidad?
6. ¿Cómo podemos cuidar nuestra salud en el corte de caña?
7. ¿Cuáles son los riesgos para los niños, niñas y adolescentes al estar en el cañal?

La reducción de los temas y el tamaño de los materiales de capacitación se debieron a que durante la etapa de recopilación de información quedó claro que los cortadores no podrían estar en capacitación por jornadas largas. La adaptación cuidó la dinámica, didáctica y efectividad del tiempo de capacitación y el lugar disponible para el trabajo.

La primera GAEC creada fue discutida únicamente con el gerente del área de campo, decidiendo los temas y los ejercicios sin tomar en cuenta el perfil del cortador; el cual no tiene un nivel básico de escolaridad, trabaja largas jornadas, a veces no habla español. Para no afectar el horario del personal del ingenio y de las organizaciones cañeras en la primera capacitación con los cortadores, el proyecto se apoyó de 20 facilitadores de la comunidad, personal cercano al ingenio, al campo, jóvenes incluso con el entusiasmo de participar en su formación como facilitadores y de impartir una capacitación a trabajadores indígenas migrantes.

A partir de la valiosa experiencia adquirida en esta primera capacitación de cortadores, se concluyeron dos grandes lecciones: se debe involucrar enteramente a los responsables directos de la coordinación de los cortadores y el material tiene que ser adaptado mucho más a las necesidades de la población a la que está dirigido. Se decidió mantener los mismos temas pero dar preponderancia a dinámicas grupales que a preguntas y ejercicios para contestarse en el papel.

Derivado de lo anterior, se concluyó que la adaptación de los materiales de capacitación en campo deben ser validados por representantes de los actores sociales del sector involucrados: organizaciones cañeras, personal del ingenio, jefes de cosecha, cabos y los propios cortadores. Los resultados de esta primera adaptación y capacitación de la GAEC concretaron en una versión para quienes serán los facilitadores ideales de esta GAEC: los cabos/supervisores de los cortadores.

Para la adaptación de la segunda guía, dirigida a los cortadores migrantes, los jefes de los grupos de cosecha jugaron un papel preponderante, fueron los primeros en revisar la primera guía para ponerla a su consideración. Se hicieron reuniones con todos ellos donde se mostró la guía página por página. El ingenio apoyó con la sala de juntas y el proyector. Cada página se leía y revisaba grupalmente, se anotaban las consideraciones y posteriormente se hacían los cambios.

Una vez que los temas, las preguntas y las dinámicas fueron aprobados por los jefes de los grupos de cosecha, se realizó el mismo ejercicio con los cabos. Estos podían presentar un punto de vista más cercano al de los cortadores para quienes está dirigida la guía. Se les citó en la sala de juntas del ingenio y con ellos se revisó nuevamente la versión de la GAEC. La versión obtenida puso énfasis en el lenguaje y la facilidad de los ejercicios, un material totalmente asequible y aplicable a los cortadores migrantes del campo cañero de Huixtla.

Este proceso de revisión además de ayudar a que los materiales fueran adecuados, funcionó como un mecanismo de acercamiento y generación de confianza con los dos actores pilares en la capacitación de los cortadores: **los cabos y los jefes de grupo de cosecha**. Los primeros debido a que ellos se encargan directamente de impartir las órdenes y organizar a los cortadores, tienen vínculos cercanos y mucha influencia con su gente. Si los cabos están convencidos e involucrados, la capacitación es mucho más sencilla. Por otro lado los jefes de grupo son quienes deben prestar las instalaciones para las rondas de capacitación, acompañan las tareas e imparten instrucciones. Su presencia ayuda a darle formalidad y credibilidad a la capacitación.

El espacio de **diálogo que resultó de la adaptación de la GAEC** abrió las bases de comunicación y entendimiento con relación a los temas de trabajo seguro y productividad en la cosecha de caña. Esto facilitó la capacitación y la aplicación de prácticas seguras y eficientes en las tareas del corte de la caña.

### ***Uso eficiente y seguro de agroquímicos en el cultivo de caña (GAEC)***

En relación a la capacitación de los **productores** se **elaboró una GAEC sobre el uso eficiente y seguro de agroquímicos**. A diferencia de la GAEC de cosecha, desde un inicio se pudo trabajar con los productores que se definieron como población meta del proyecto. Considerando la información obtenida de las encuestas y los factores de riesgo en las labores de producción, se propuso al comité abordar el uso eficiente y seguro de los agroquímicos. En un primer momento se especificó sobre el uso de herbicidas,

realizando varios talleres con el equipo técnico del proyecto en el ingenio y las organizaciones cañeras para identificar los puntos críticos de la labor en la que se emplea el herbicida.

El objetivo de involucrar a los ingenieros y productores era porque a diferencia de la GAEC de cosecha, con relación a este tema no se tenía ningún material. Un elemento de apoyo fue el perfil de riesgos elaborado previamente, pero por parte de los consultores no se tenía conocimiento sobre las labores que en la producción de caña se realizan con el uso de herbicidas. El equipo técnico se encargó de definir los temas a tratar. Se dividieron las tareas de investigación y se las encargaron a diferentes productores. La idea fue que ellos presentaran lo que habían podido investigar y los consultores sistematizaran esa información para ponerla en la guía. De esta forma se involucraron a los productores y se motivó su interés por continuar con los trabajos. Lo asumieron como suyos los logros.

Una vez que se generó la primera versión de la GAEC, ésta se revisó por el consultor técnico de seguridad y salud de la OIT, complementándose con sus observaciones. Una vez que se contó con el material se hizo una ronda de prueba con algunos de los 50 productores de bajo rendimiento seleccionados como beneficiarios del proyecto. Esta ronda de capacitación de prueba fue impartida por los consultores de la OIT, pero con apoyo de los jefes de zona del área de producción.

Evaluando la importancia de los agroquímicos en las labores de la producción de caña por parte de la OIT, se consideró la pertinencia de pasar del uso de herbicidas al genérico de agroquímicos, ampliando las labores en las que se usa agroquímicos para la producción de la caña. Se concreto entonces la **GAEC “uso de agroquímicos en el cultivo de caña con eficiencia y seguridad”**.

Del proceso de elaboración y validación de las dos GAEC de productores obtenidas **resultó la transferencia de un método de capacitación de fácil acceso y bajo costo**. Contribuyó la importancia que la capacitación tiene para la gerencia general y de campo del ingenio. El enfoque de productividad y trabajo seguro en las labores de producción y cosecha de caña es también una manera distinta de cómo acercar al campo la gestión del recurso humano. Por lo regular el área de campo se limita a la investigación e innovación de la gestión de los recursos naturales, con poca atención al desarrollo de las personas.

### **iii. Facilitación – capacitación de productores, jornaleros de campo y cortadores migrantes**

Siguiendo el **segundo componente del fortalecimiento de las capacidades** de la población meta del proyecto, la etapa de facilitación y capacitación concretó el objetivo meta de capacitar a 50 productores y 150 cortadores migrantes (indígenas de Guatemala). Vía comité y en coordinación con el equipo técnico del ingenio y las organizaciones cañeras, se determinaron los planes de capacitación con las GAEC para los cortadores y los productores.

Para la facilitación y capacitación de la GAEC de cosecha, participaron los jefes de zona del área de cosecha, los directivos de los grupos de cosecha y los consultores OIT. En la facilitación-capacitación con la guía sobre el manejo de agroquímicos se contó con la participación de los jefes de zona del área de producción, el gerente de campo del ingenio y los consultores OIT.

Para el caso de la guía de corte, la creación del plan de capacitación dependía de la disponibilidad de tiempo por parte de los cabos y cortadores. La presencia de éstos últimos está limitada al período de zafra, así como el ritmo de molienda del ingenio. Había fechas poco factibles para hacer las sesiones y se encontraron muchos problemas logísticos. En el caso de los productores fue mucho más sencillo el trabajo y se pudo contar con más tiempo para la planeación y la ejecución de la capacitación. Se puede contar con la presencia de los productores y sus jornaleros de campo (en gran parte familiares) durante todo el año; aunque se determinó que había fechas que hacían la capacitación más eficaz, sobre todo si ésta coincidía con el inicio de las labores posteriores a la cosecha y las fechas de pago.

Para la **facilitación de las GAEC**, tanto de cosecha como de producción, el proyecto consideró sesiones de “formación de facilitadores” dirigidas al personal del equipo técnico que el comité había designado. En el esquema del SIMAPRO los facilitadores de las guías son los supervisores de los trabajadores, así como integrantes del sindicato, de la comisión mixta y técnicos especialista según la competencia a la que se dedica la GAEC. Este proceso desarrolla las capacidades de los supervisores en materia de capacitación a su personal. Se les da herramientas y recomendaciones de cómo capacitar a sus trabajadores, siguiendo un enfoque de productividad y trabajo seguro para que dicha capacitación incida en buenas prácticas laborales.

En el caso de Huixtla, si bien el personal de la OIT participó de forma activa y decisiva en la capacitación tanto de productores como de cortadores, se buscó que la metodología de facilitar y capacitar la GAEC se transfiriera al personal de campo del ingenio y las organizaciones cañeras. La gerencia de campo solicitó al la gerencia general y de recursos humanos del ingenio la realización de talleres de formadores para su personal con el fin de continuar la capacitación como una labor más del área de campo del ingenio.

**Plan y capacitación con la guía de cosecha.** La capacitación con la guía de corte requirió un intenso trabajo de planeación debido a que surgieron imprevistos que tuvieron que ser resueltos en el momento. No obstante, se tuvo siempre el compromiso de llegar a 150 cortadores migrantes capacitados. Se realizaron dos experiencias.

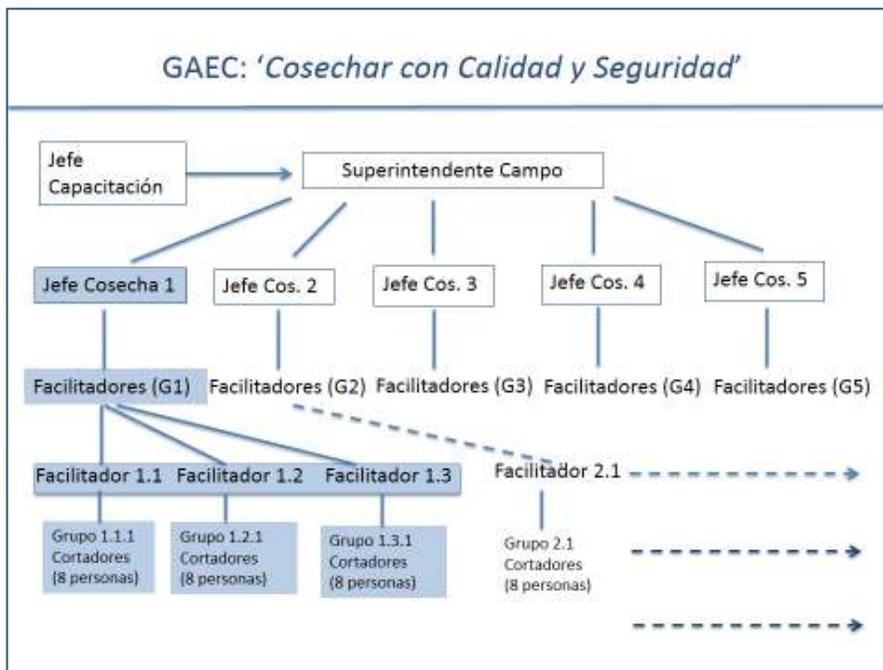
La primera se obtuvo del plan de capacitación con la primera guía de corte que fue pensada para llegar a la meta deseada de 150 cortadores, involucrando a la mayor cantidad posible de grupos de cosecha, cabos e ingenieros. Se planteó que la capacitación sería impartida en todos los albergues. Se buscó involucrar a personas de la comunidad para que fungieran de facilitador y lograr hacer capacitaciones simultáneas, dado que se disponía de poco tiempo para llevarlas a cabo.

El ingenio se encargó de buscar a 20 personas interesadas en participar como facilitadores. La mayoría eran jóvenes que tenían tiempo libre por sus vacaciones. Eran miembros de la comunidad, aunque con poco o nada de contacto con el campo cañero. No obstante hubo algunos voluntarios con mayor cercanía al entorno. Su participación fue muy valiosa y fue notoria la diferencia entre la capacidad de desenvolvimiento de quienes sí tenían cercanía con jornaleros y productores y quienes no. Debido a que acudieron más de 20 personas a prestar sus servicios se eligieron según sus aptitudes y el contacto que comentaron tener con el campo cañero.

Para aplicar la capacitación se estableció contacto previamente con las organizaciones cañeras y los grupos de cosecha para comprometer su apoyo en la coordinación de la actividad y avisaran previamente a los cabos y cortadores. Se eligieron diferentes albergues para trabajar y se seleccionó a las personas que ayudarían a las tareas.

Se realizó un taller de capacitación para estas personas, en donde se les explicaron los objetivos de la capacitación, los materiales que utilizarían y la metodología de la GAEC. Cada facilitador debía encargarse de trabajar con 7 cortadores. La actividad se realizó inmediatamente después del levantamiento de la cédula, por lo que se aprovecharon algunas sesiones previas para iniciar con los trabajos.

El esquema siguiente sintetiza el plan de capacitación con facilitadores de la comunidad.



HUIXTLA: PLAN DE CAPACITACIÓN GAEC COSECHA : diciembre 2013										
Frete	Ingeniero Responsable	Funcionario de la	Cabo	Organización cañera:	Albergue	Nombre del Facilitador	Facilitador	Cortadores	Honorario/hora	6 horas
Camilo Guzmán			Emiliano Herrera		Francisco I Madero		1	8	200	6
Carlos Cristóbal							2	8	200	6
William Martí							3	8	200	6
William Espino			Timoteo Rosario		San Isidro		4	8	200	6
Angélica de León							5	8	200	6
Teresa Méndez			Olivero López		En el taller (105)		6	8	200	6
Blanca Estela							7	8	200	6
Yeni Marisol			Marín Flores Reyes		Unión		8	8	200	6
Miguel Ángel							9	8	200	6
Absalón Gómez							10	8	200	6
Fernando Ríos			Jose Merio Baibueno		Delicias		11	8	200	6
Jorge Estudillo							12	8	200	6
Mariela Arreola			Oscar Rueda Trujillo		San José Delicias		13	8	200	6
Esau Lazos							14	8	200	6
Alonso de la Cruz			Felipe				15	7	200	6
Eugenia Balde			Domingo Paz López		Delicias		16	7	200	6
Leonel Estudillo							17	7	200	6
Joel Méndez			Margarito Contreras Jiménez		CNPR		18	7	200	6
Carmen Reyes							19	7	200	6
							20	7	200	6
<b>Total</b>								<b>154</b>	<b>4000</b>	<b>120</b>

Cabe anotar el ambiente en el que se realizó esta capacitación de cortadores migrantes, pues de ello se aprendieron valiosas lecciones que fueron fundamentales para los trabajos posteriores. Si bien se tenía un plan establecido y funcional, aún faltaba conocer cuestiones sobre los cortadores migrantes referentes a este trabajo. Cuestiones como ¿qué tanto interés generaría la capacitación?, ¿cuál sería nivel de participación? Y ¿cuánto tiempo podrían dedicarse al día a estas tareas? Y fundamentalmente, al ser una labor planeada para más de un día y no obligatoria ¿cuántos regresarían después de la primera sesión?

Todas estas dudas surgieron debido a que no existen las condiciones materiales necesarias para exigir la obligatoriedad de la capacitación; los cortadores siguen representando para el sector el último eslabón de la cadena, no cuenta con un contrato personal, no importan jurídicamente al ingenio, si a esto se suma su calidad migratoria y la creencia errónea de ser los “peores trabajadores calificados del corte de caña”, la asistencia a la capacitación debía ser motivada por las organizaciones, los ingenieros y los cabos.

Las fechas para empezar la capacitación con la GAEC fueron seleccionadas en la segunda semana de diciembre 2013 tomando en cuenta que la zafra inició a mediados de noviembre; se esperaba que ya empezadas las actividades se pudiera contar con tiempos y espacios para el trabajo con las guías. Sin embargo, la zafra 2013-14 resultó ser en extremo complicada tanto para el área de fábrica como para campo. El molino tuvo serios problemas para trabajar de forma constante, presumiblemente por un mal proceso de reparación en la etapa pre-zafra. Lo que significó grandes paros técnicos y poca molienda comparada con la programada.

Para el área de campo todo esto generó problemas. La mano de obra contratada es calculada según el estimado de toneladas molederas por día. Al no cumplirse el estimado, se debieron aminorar las hectáreas que serán cortadas por lo que el cortador no tiene acceso al ingreso promedio. Es decir que su jornada de trabajo se redujo aproximadamente a la mitad. Como el cortador gana a destajo su sueldo se reduce proporcionalmente, aunque sus gastos de manutención continúan prácticamente iguales. Esto generó malestar y poca disposición a otras labores, como la capacitación. En este sentido se cancelaron algunas sesiones debido a que eran días de pago y éstos estaban atrasados, por lo que resultaba hasta peligroso ir a los albergues.

Los días de pago para los cortadores suelen ser miércoles o jueves, y estos días no son propicios para ninguna actividad ya que aprovechan para salir e incluso ingerir bebidas alcohólicas. También los horarios en que regresan a sus predios suelen ser irregulares debido a que no siempre les dan la misma cantidad de hectáreas para cortar y la ubicación de los predios también varía en cuanto a cercanía y tiempo de traslado. Ante este entorno, con serias complicaciones se llevó a cabo la primera capacitación.

Adicional a estas condiciones, el material de la capacitación no funcionó de la manera en que se esperaba. La primera adaptación de la GAEC no generó interés entre los cortadores por que no podían resolver por ellos mismos la autoevaluación. Los facilitadores no pudieron crear un proceso comunicativo apto. No estaban familiarizados con el tema y mucho cabos no hicieron el mínimo esfuerzo por coordinar a sus cortadores para que asistieran a la capacitación. Se logró terminar el proceso únicamente con la mitad de los cortadores planteados como objetivo, por que en varios albergues los cortadores no quisieron participar después del primer día.

Los **resultados de esta primera experiencia** se analizaron con el comité y el equipo técnico del ingenio y de las organizaciones cañeras, acordando modificaciones sustanciales incluso la propuesta por ellos mismos del personal que debe capacitar a los cortadores: los cabos y jefes de cosecha, a quienes se les preparó como facilitadores

En efecto, para la **segunda ronda**, con el objetivo de cumplir con la meta de capacitación de cortadores migrantes, y tomando en cuenta la experiencia y las conclusiones de la primera capacitación, se hicieron los cambios pertinentes para solventar las dificultades que habían aparecido. Principalmente fueron dos: la necesidad de adaptar nuevamente la GAEC siguiendo el perfil del cortador migrante indígena de Guatemala, y la necesidad de un facilitador cercano a los cortadores y que entienda las tareas que éstos deben realizar, el cabo.

Ambos temas fueron tratados en las reuniones subsecuentes a la capacitación de diciembre y se determinaron dos cosas: 1) cambiar la dinámica de las guías, por ejercicios grupales y, 2) que los cabos fueran los facilitadores. La última decisión representó un avance enorme en la labor de ingeniería social que se había llevado a cabo durante todo el proyecto. El cabo era la única figura que por sus particularidades el proyecto no se había logrado involucrar. Esta decisión de usar al cabo como facilitador provino de los mismos directivos de los grupos de cosecha, es decir los empleadores directos del cabo, por lo que ellos mismos comunicaron su decisión y coordinaron los trabajos junto con los cabos.

Para lograr que los cabos fueran los facilitadores de la guía se tuvo que realizar un taller para capacitarlos, en donde se les explicó el uso de los materiales, los objetivos del proyecto y se les permitió a ellos externar dudas, sugerencias y desacuerdos. En este taller participaron también los jefes de zona del área de cosecha y su presencia ayudó a crear un entorno de diálogo y entendimiento. Ambos personajes, cabo y jefe de zona interactúan diariamente con los cortadores por lo que la nueva ronda de capacitación se planteó para que ellos asumieron los roles principales, se abrió el espacio nuevamente para los temas de productividad y trabajo seguro.

Una vez realizadas los talleres de capacitación con los cabos e ingenieros, se volvió a plantear un esquema de capacitación igual al de la primera ronda pero ahora los facilitadores serían los cabos acompañados y apoyados por los jefes de zona. Se programó la capacitación y se habló con los directivos de los grupos de cosecha para que apoyaran con su presencia. Además el ingenio decidió dar como mínimo un refresco a los cortadores, algunos grupos de cosecha dieron otro refrigerio adicional. La capacitación se volvió a plantear de 3 días.

**Los resultados de la facilitación- capacitación en cosecha** con la nueva guía fueron enriquecedores para el proyecto y para la transferencia del método para el ingenio y organizaciones cañeras. Los cabos desempeñaron su labor de forma adecuada y los ingenieros estuvieron atentos y apoyando en todo momento. Se llevaron a cabo las capacitaciones de forma exitosa, incluso se generó interés y expectación por las actividades, los cortadores participaron y se cubrió el número necesario para lograr el objetivo planteado en el proyecto. Varias de las capacitaciones se llevaron a cabo sin presencia de los consultores de OIT y fueron exitosas. Los materiales resultaron aplicables y fácilmente transferibles tanto a los cabos como a los ingenieros.

### ***La certificación de los cortadores por parte del INCA y CONOCER.***

Durante los días en que se llevó a cabo la segunda ronda de capacitación se acercó al departamento de campo funcionarios del Instituto Nacional de Capacitación Agrícola (INCA), para ofrecer un programa de capacitación- certificación de cortadores bajo el estándar laboral de cosecha de caña, publicado por el CONOCER (elaborado en el marco de las actividades de la OIT con el sector en 2012-13). Pedían únicamente que los cortadores se registraran, se presentaran a un taller con contenidos muy similares a los que se impartieron en las capacitaciones y pasaran una evaluación. Sin importar que los cortadores fueran extranjeros, migrantes indígenas de Guatemala en su mayoría.

El departamento de campo y los directivos de los grupos de cosecha comunicaron la invitación a los cortadores y asistieron quienes por cuenta propia lo decidieron, sin embargo la apertura para realizar ese tipo de programas de certificación fue en gran parte motivada por la presencia que tuvo la OIT durante el año con el ingenio. Al final cerca de 150 cortadores cumplieron con los requisitos necesarios para la certificación, entre ellos alrededor de un 30% participaron en las capacitaciones con las GAEC.

**Los resultados de la facilitación- capacitación de los productores y sus jornaleros de campo** fue más sencilla de desarrollar, debido a que con ellos la situación contextual no afectaba tanto. Una vez realizada la ronda de capacitación de prueba mencionada en el apartado anterior; la cual fue dada por el personal de la OIT, la guía sobre el uso de agroquímicos quedó validada y lista para su aplicación a mayor escala. Las capacitaciones fueron dadas en dentro de las instalaciones del ingenio, donde se citaron a los productores a través de una invitación firmada por el comité de producción y calidad cañera.

Los 50 productores de bajo rendimiento que fueron escogidos se dividieron en dos sesiones y con ellos se pudo terminar la guía en un sólo día. Los jefes de zona del área de producción acompañaron las capacitaciones y fueron capacitados posteriormente por el personal de OIT para fungir como facilitadores de las guías. Para facilitar esta se pudo contar con una sala de reuniones, proyector, mesas y sillas, por lo que fue menos complicado llegar al número de productores planteado dentro de los objetivos. Pero de igual manera fue fundamental para que el proceso fuera fluido el apoyo e involucramiento de los líderes de las organizaciones y la gerencia del ingenio.

Una vez que fue cubierto el número requerido de productores para el proyecto, el ingenio decidió seguir capacitando con la guía de manejo de agroquímicos directamente con su personal técnico, se programaron sesiones quincenales en las que uno de los 5 jefes de zona citarían a productores a su cargo para facilitar los materiales. De esta forma quedó demostrada la fácil transferibilidad de las GAEC.

#### **iv. Medición – retroalimentación de productividad y condiciones de trabajo; y evaluación del proyecto (sostenibilidad)**

El **tercer componente del proyecto “mejorar la productividad y condiciones de trabajo” y “evaluar el proyecto para su sostenibilidad”** representa para el modelo de intervención la **“piedra angular”** en la que se expresan los resultados del fortalecimiento de las capacidades de los actores sociales (población meta) y se analiza la incidencia del proyecto en la agenda del comité para su eventual sostenibilidad sin el financiamiento subsidiado. Se trata de reconocer si la semilla sembrada por el proyecto generó frutos para su propio desenvolvimiento.

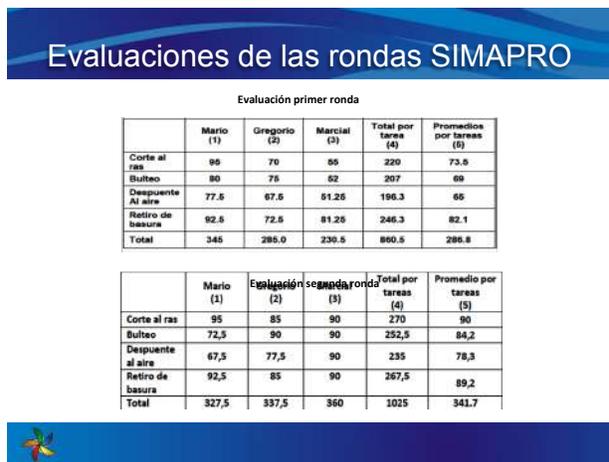
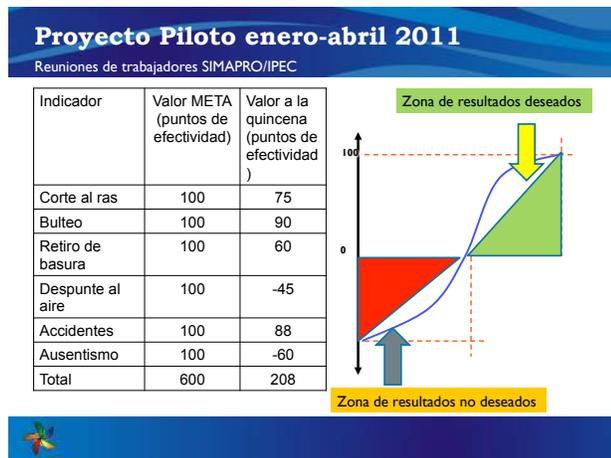
Por lo cual se trata de dos niveles de evaluación: por un lado saber si hubo una mejora de la productividad y condiciones de trabajo seguro ; y por el otro, si los resultados-impacto del proyecto pueden sostener la continuidad del enfoque social-laboral en la producción y cosecha de caña.

**Medición y retroalimentación de la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo en la cosecha y producción de caña.**

La asistencia técnica del modelo de intervención pretende cerrar con la transferencia de un método/sistema de medición-retroalimentación que monitoree la traducción de las acciones de sensibilización, capacitación a prácticas laborales. En este caso de mejorar la eficiencia y calidad de la labor que se trate bajo prácticas y condiciones seguras; así como dar seguimiento al plan de acción de mejora continua generado por el perfil y mapa de riesgos de trabajo seguro. Es decir, dejar en el terreno un sistema de mejora continua para la gestión del recurso humano en el campo cañero, basado en la capacitación-aplicación-medición-retroalimentación y mejora de condiciones de trabajo por medio del plan de acción del mapa de riesgos de trabajo seguro.

El método que propone el modelo de la OIT es la aplicación de la medición SIMAPRO cuyo enfoque esta basado en evaluar indicadores de una función. Se mide el grado de logro del objetivo de la función. La escala de la medición va de -100 (lo peor que se puede esperar) a +100 (lo mejor que se puede esperar), teniendo al 0 representando el histórico o el ‘ni mal, ni bien’ en el logro del objetivo. Son indicadores ancla referentes a las actividades que el trabajador debe realizar para desarrollar su desempeño. Estos valores se traducen en cifras con las que se evalúa la aplicación de lo aprendido por la capacitación-GAEC y sus resultados sirven para las reuniones de retroalimentación en donde se profundiza sobre la labor: problemas y soluciones para generas propuestas de mejora continua. El método puede servir incluso para distinguir los resultados por calidad y se sugiere una compensación coherente a la mejora de la productividad en estos aspectos.

En el caso de la cosecha de caña la experiencia estuvo basada en la aplicación de la GAEC de cosecha y la identificación de indicadores en las acciones que tienen que realizar el cortador en la cosecha de caña: corte al ras, despunte al aire, retiro de basura, bulteo y se introdujeron los indicadores de accidentes y ausentismo.



El cortador junto con el cabo proponen los valores ancla del método (0, 100 y -100), los inspectores / personal del departamento de campo y las organizaciones cañeras miden y retroalimenta junto con el cabo. En las reuniones de retroalimentación los cortadores informan los factores que afectan su trabajo y proponen las mejoras.

En el caso de Huixtla, el contexto y la duración efectiva de las actividades del proyecto no permitieron “madurar” la visión de la medición-retroalimentación de los esfuerzos empleados en la capacitación tanto en cosecha como en producción.

En el caso de la **cosecha** una manera de evaluar la capacitación aplicada fue la coincidencia de la certificación que promovió el INCA. La participación de algunos cortadores migrantes que habían recibido la capacitación GAEC pudieron ser evaluados por la aplicación del estándar de competencia. El resultado fue la certificación. No obstante, la certificación no representa aún un significado de empleabilidad y productividad para el campo. Sería muy interesante extender esta herramienta de certificación con población cortadora migrante para fines de mejorar el recurso humano necesario en la cosecha de caña.

Con relación a la **producción**, el proyecto propuso evaluar la capacitación de la GAEC del uso eficiente de agroquímicos con los siguientes indicadores SIMAPRO, tomando en cuenta la complejidad de llevar a cabo las rondas de evaluación y retroalimentación por el tiempo que se requiere para ver los resultados de la labor.

Con la vigencia del proyecto no se pudo probar la validación de estos indicadores, generados con algunos productores que participaron en la capacitación y con el equipo técnico del proyecto.

Medición			
Efectividad	Muy mal	Ni bien ni mal	Muy bien
	-100	0	100
Fertilización (días)	60	40	20
Control maleza (cm)	30	20	10
Fertilización: Momento de fertilizar posterior a la cosecha Control maleza: Observación del crecimiento-altitud de la maleza a 20 días			
Etapa	Avance		
1. Configurar en i-SIMAPRO	[Barra verde]		
2. Validar indicadores con productores	[Barra roja]		
2. Medir y registrar en i-SIMAPRO	[Barra roja]		
3. Retroalimentar productores	[Barra roja]		
4. Generar propuestas de mejora	[Barra roja]		
5. Seguimiento de mejoras	[Barra roja]		

Respecto al **seguimiento del plan de acción del mapa de riesgos de producción y cosecha de caña**, el comité compartió algunos compromisos acordados de julio a septiembre de 2014, Particularmente el ingenio se enfocó en mejorar el **almacenamiento y uso adecuado de agroquímicos**, complementando con la extensión de la **capacitación GAEC a 161 productores y jornalero de la producción de caña**

En el componente de la mejora de la productividad y condiciones de trabajo, el modelo de intervención enfrentó un doble desafío: 1) el tiempo requerido para evaluar la capacitación realizada, y 2) el convencimiento para evaluar la productividad del campo considerando al recurso humano. Se trata de fortalecer la visión de que la mejora de la productividad del campo pasa no sólo por la eficaz gestión del recurso natural sino de la gestión del recurso humano que con lleva la mejora de sus condiciones de trabajo: el trabajo decente. Lo que incluye beneficiar-invertir en la población trabajadora del corte y jornalera del campo. Trabajadores en su mayoría informales, porque si bien los cortadores cuentan con seguridad social, lo cierto es que no tienen un contrato y las condiciones en las que viven y realizan su trabajo son gravemente precarias.

## IV. Resultados e impacto del proyecto

### Objetivos- resultados alcanzados y evaluación del proyecto v/s meta establecida

La colaboración de la OIT y Solidaridad se reconoció como un “proyecto piloto” para concretar y validar el modelo de intervención en el campo cañero. Que de ser exitoso podría escalar en cuanto a extensión e impacto. Una vez que se terminaron las tareas planteadas se revisó el alcance de los objetivos logrados: metas cumplidas, los puntos con poco avance y aquellos resultados que no se tenían considerados inicialmente. Además era necesario saber si los beneficiarios del proyecto estaban satisfechos con los resultados arrojados y sobre todo, saber la perspectiva de sostenibilidad del proyecto luego de la conclusión del financiamiento por parte de Solidaridad.

Para ello en julio de 2014, se realizó una reunión-evaluación con el comité y el equipo técnico del ingenio y de las organizaciones cañeras para analizar los resultados obtenidos. Se elaboró una presentación en la que se demostró un balance-semáforo con las actividades cumplidas (verde), en proceso (amarillo) y las que quedaban por realizar (rojo). Es decir, se incluyeron actividades y mejoras que se generaron en el desarrollo del proyecto.

Comité Local de Producción y Calidad Cañera de Huixtla		
Actividad	Meta	Resultado
Sensibilización: reuniones	10	6
Generar información sobre productividad y trabajo decente: 1. Diagnóstico de trabajo infantil 2. Perfil de trabajador de cosecha 3. Perfil del productor 4. Perfil y mapa de riesgos de cosecha y producción 5. Check list para la dignificación del albergues	1,2,3,4 y 5	1, 2, 3 y 4
Incluir en su agenda de trabajo de producción y cosecha: 1. Productividad 2. Trabajo seguro 3. Generar plan de acción/mejora de condiciones de SST 4. Generar propuesta de plan de acción para la prevención y erradicación de trabajo infantil	1,2 y 3	1 alcanzado en cosecha y producción con las GAEC (falta medición-retroalimentación SIMPRO) 3 y 4 en proceso.

Personal del ingenio y organizaciones cañeras		
Actividad	Meta	Resultado
Taller de formación sobre la metodología de los factores de riesgos para el personal del ingenio. CNC y CNPR	1	
Elaboración y facilitación de la GAEC Usar herbicidas con eficiencia y seguridad: producción	1	
Elaboración y facilitación de la GAEC Cosechar la caña con eficiencia y seguridad: cosecha	1	
Taller de intercambio de experiencias México- Bolivia: Bonsucro	0	
Facilitación de la medición- retroalimentación del SIMAPRO: 1 cosecha y 2 producción; ingenio/CNC/CNPR	1 y 2	
Elaboración de la GAEC Agroquímicos	0	
Capacitación a integrantes de la comunidad como facilitadores de la GAEC cosecha	0	
Diagnóstico de TD para el Comité	1	

Producción		
Producto	Meta	Resultado
Perfil y mapa de riesgo de la producción de caña	1	
Perfil del productor, categoría C	1	
Perfil del productor, categoría A	1	
Modelo de intervención para realizar una producción de caña, con eficiencia y seguridad. Particularmente a través del uso eficiente y seguro de los agroquímicos.	1	
GAEC de uso eficiente y seguro de herbicidas para productores y jornaleros de campo.	1	
Cápsula de capacitación de cómo facilitar la GAEC de herbicidas, para el personal del ingenio y de la CNC y CNPR		
GAEC sobre el uso seguro y eficiente de los agroquímicos	1	
Plan de acción de SST para la producción de caña	1	
Cápsulas de capacitación para el trabajador de la producción de caña: trabajo decente y productividad; trabajo infantil; seguridad y salud y cuidado de la salud.	0	SE espera realizar durante agosto a octubre

Producción		
Resultado	Meta	Resultado
50 productores capacitados con la GAEC de herbicidas	50	
40 jornaleros de campo capacitados con la GAEC de herbicidas	0	
50 productores/jornaleros de campo aplicando la práctica eficiente y seguro de herbicidas.	0	
Personal de cosecha del ingenio/CNC y CNPR capacitados con el SIMAPRO: medición-retroalimentación	15	
50 productores/jornaleros de campo aplican la calidad y seguridad en el uso de agroquímicos.	50	
Personal de producción del ingenio/CNC y CNPR capacitados para facilitar la GAEC de herbicidas	15	Sólo personal ingenio



## 2. Mejorar la productividad y condiciones de trabajo

Cosecha		
Producto	Meta	Resultado
Perfil y mapa de riesgo de la cosecha de caña	1	
Perfil del cortador –migrante- de la caña	1	
Diagnóstico cualitativo de trabajo infantil en la cosecha	1	
Modelo de intervención para realizar una cosecha de caña, con eficiencia y seguridad. Apoyando la prevención y erradicación de trabajo infantil	1	
GAEC de cosecha adaptada al cortador de Huixtla y cápsula de capacitación para el Cabo/supervisor de cómo facilitar la GAEC.	1	
Plan de acción de SST para la cosecha de caña	1	
Cápsulas de capacitación para el trabajador de la cosecha de caña: trabajo decente y productividad; trabajo infantil; seguridad y salud y cuidado de la salud.	0	SE espera realizar durante agosto a octubre



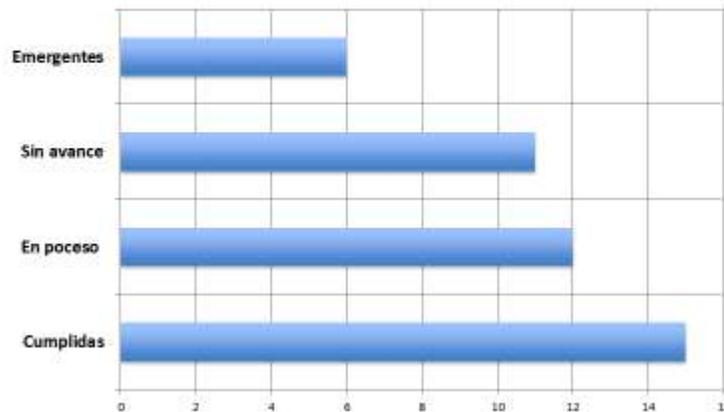
## 2. Mejorar la productividad y condiciones de trabajo

Cosecha		
Resultado	Meta	Resultado
20 Facilitadores de la Comunidad para la GAEC cosecha	0	
150 Cortadores capacitados con la GAEC	150	
150 Cortadores aplicando durante la zafra 2013-14 el corte con calidad y seguridad, en distintos frentes de cortadores	150	
10 Cabos/supervisores del corte de caña capacitados para facilitar la GAEC de cosecha	0	15
150 Cortadores capacitados y certificados con el estándar de competencia laboral de cosecha de caña	0	
Personal de cosecha del ingenio/CNC y CNPR capacitados para facilitar la GAEC de cosecha	15	Sólo personal ingenio
Personal de cosecha del ingenio/CNC y CNPR capacitados con el SIMAPRO: medición-retroalimentación	15	
Personal de supervisión/cabo y del corte de caña aplicando la calidad y seguridad del corte, bajo la medición-retroalimentación	150	



## Resumen de Resultados

### Metas



En suma, el proyecto obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ Inserción del trabajo seguro y productividad en la agenda del Comité Local de Producción y Calidad Cañera de Huixtla, Chiapas: producción y cosecha de caña.
- ✓ Plan de trabajo sostenido por el comité durante el período de julio a octubre de 2014.
- ✓ 50 Productores capacitados con la GAEC: *Usar con eficiencia y seguridad el herbicida en la producción de caña.*
- ✓ 40 Jornaleros de campo (trabajadores de los productores) capacitados con la GAEC: *Usar con eficiencia y seguridad el herbicida en la producción de caña.*

- ✓ Personal del ingenio de producción y cosecha capacitados para facilitar las GAEC de producción (uso eficiente de herbicida) y cosecha (corte de caña).
- ✓ 20 Facilitadores de la comunidad para capacitar con la GAEC cosecha.
- ✓ 10 Cabos/supervisores del personal del corte de caña capacitado para facilitar la GAEC cosecha.
- ✓ 160 Jornaleros migrantes (Guatemala) capacitados con la GAEC cosecha
- ✓ 150 Cortadores de caña certificados con el estándar laboral “cosechar la caña”.

Como **impacto**, a pesar del corto tiempo de duración frente a procesos complejos, el proyecto incidió en:

- Mejorar la productividad en el corte de caña y condiciones de trabajo seguro en el campo, midiéndose a través de la aplicación del SIMAPRO y del plan de acción de los perfiles de riesgo.
- Insertar el tema de capacitación a los actores sociales del sector en temas transversales del trabajo decente: SST, buenas prácticas agrícolas, eliminación y prevención del trabajo infantil en el campo.
- Generar información sobre el déficit de trabajo decente en el campo, cuyo cargo es la presencia de trabajo infantil y lo que esto significa para la sostenibilidad del sector: se plantea un plan de un programa micro para iniciar de enero a mayo de 2015.

Gracias a estos y otros resultados se planteó con el comité continuar y extender el proyecto para aumentar el alcance que pueden tener las acciones. El departamento de campo del ingenio se comprometió con la extensión de la capacitación de la GAEC de agroquímicos y elaborar crear un guía para productores con las especificaciones del corte de calidad. El ingenio manifestaba así su beneplácito de continuar trabajando con el enfoque del proyecto en el campo. En el caso de las organizaciones cañeras, si bien los líderes de la CNC y CNPR se mostraron muy satisfechos por lo logrado y consideraron que sería un retroceso el no seguir trabajando en el mismo sentido. Sin embargo, su compromiso lo reducen a las posibilidades de recursos económicos excedentes que tengan, es decir, la inversión en la mejora de condiciones de trabajo siguen siendo evaluadas como un gasto extra y no como parte obligatoria del presupuesto de la operación.

Los resultados del proyecto y el liderazgo demostrado por el comité permitió la ampliación del financiamiento por parte de Solidaridad, para una segunda etapa de 4 meses (enero a abril 2015), con la finalidad de ampliar la experiencia a un universo mayor de productores y cortadores (Anexo).

## V. Lecciones aprendidas

### Validación del modelo formación, trabajo seguro y productividad de la OIT

*Enfoque, componentes, actividades, tiempo e impacto.*

Las distintas aportaciones en torno a las tareas de producción y cosecha de caña por parte de los productores, jornaleros de campo, cortadores, personal del ingenio y de las organizaciones cañeras enriquecieron el enfoque y las herramientas del modelo de intervención que la OIT propone para introducir y avanzar en el trabajo decente en el campo.

1. El **enfoque** participativo, incluyente, flexible y adaptable a los intereses de los actores sociales y al contexto local del campo cañero, resultó fundamental en la aproximación del modelo de intervención propuesto.

La compleja relación entre los actores involucrados requiere de mucha capacidad para adaptar el modelo al interés del comité local de producción y calidad cañera, sin que esto conlleve el abandono de su propósito y objetivos. Se trata de “confeccionar” los **componentes** de la asistencia técnica para asegurar el desarrollo de las actividades.

La experiencia de Huixtla demostró que un modelo de intervención previamente diseñado al detalle, difícilmente podría ser transferido y sostenido por el propio sector local. La implementación requiere de muchos momentos de mediaciones. Es decir colocar el **diálogo social** como eje transversal para desarrollar sus tres componentes y acordar compromisos: generación de información (línea base); fortalecimiento de las capacidades (asistencia técnica, facilitación-capacitación) y mejora de las condiciones de trabajo y productividad (medición-retroalimentación y aplicación de mejoras).

2. Para alcanzar los objetivos del modelo y lograr su propósito se requirió su transferencia a través de un proceso evolutivo de **actividades**: i) generación de la línea base; ii) elaboración-adaptación de materiales de capacitación; iii) facilitación de la capacitación; iv) medición-retroalimentación de resultados.

Las tres primeras responden a los dos primeros componentes del modelo, los cuales llevaron a resultados cualitativos y cuantitativos acordes a lo esperado por parte del comité y de Solidaridad. Respecto a la cuarta etapa, medición y retroalimentación de resultados, no se cumplieron las expectativas de la transferencia y aplicación de un sistema de medición y evaluación.

3. El proyecto evidenció un “conflicto” entre el **tiempo de implementación** del modelo y el **impacto esperado**. A medida que se generaba información pertinente para acotar la población beneficiada, la adaptación de las metodologías y el contenido de las herramientas empleadas, se evidenciaban las necesidades de mejora y la “incapacidad” de implementarlas. A medida que se capacitaban a los productores y cortadores, se presentaban la resistencia de romper con tradiciones en la organización del trabajo y la “imposibilidad” de mejorar las condiciones de trabajo. La falta de implementación de mejoras condicionó la etapa de monitoreo-medición-evaluación de la aplicación de lo aprendido por parte de la población beneficiada.
4. Desde la perspectiva de la OIT, el modelo de intervención propuesto enfrenta un doble desafío. Por un lado mejorar las condiciones de trabajo y productividad, particularmente de los cortadores. Por el otro, la sostenibilidad del modelo por los propios actores del sector a nivel local.

Con respecto al primero, el modelo propone el método de la medición-retroalimentación SIMAPRO y el seguimiento del plan de acción derivado del mapa de riesgos de SafeWork.. Sin embargo, el proyecto no logró el convencimiento por parte del comité de producción y calidad cañera, de medir la productividad de los equipos de cortadores y de evaluar la incidencia de la capacitación en prácticas laborales eficientes y seguras.

Las mejoras de las condiciones de trabajo del personal del corte de caña y jornaleros de campo implican inversiones. No es evidente la “responsabilidad jurídica” de estas inversiones: si se recae en los cabos (los contratistas), en las asociaciones cañeras, en el ingenio o en todos ellos.

En relación al segundo desafío del modelo: la sostenibilidad por el propio sector a nivel local, el proyecto consideró desde el inicio el involucramiento del personal del ingenio y de las dos organizaciones cañeras locales; también consideró el apoyo en especie (salones para la capacitación, material, servicio de refrigerio y alojamiento para los consultores) que pudieran aportar a la sostenibilidad de las acciones. No obstante, la experiencia de Huixtla fue insuficiente para considerar que el modelo íntegro se puede sostener por todos los actores del comité: el liderazgo del ingenio sigue siendo clave para el enfoque social en el campo cañero.

5. En cuanto a **resultado**, la experiencia de Huixtla valida la propuesta para que a nivel local el sector enfrente el déficit de trabajo decente en el campo cañero: trabajo infantil, condiciones de trabajo precarias para jornaleros y cortadores migrantes.
6. Para lograr un **impacto** el modelo requiere aún de mucha “ingeniería social”, implica avanzar en los niveles de diálogo social para lograr acuerdos traducidos en una inversión en el recurso humano en campo. Migrar de la visión asistencialista, de costo en campo a una apuesta a la mejora de condiciones de trabajo para jornaleros de campo y de los cortadores, incluso cuando estos sean migrantes centroamericanos.
7. En cuanto al **beneficio para el cortador migrante**, en su mayoría indígena guatemalteco, el modelo tendrá que desarrollar en sus componentes una forma de “visibilizar” mecanismos que promuevan sus derechos y obligaciones siendo trabajadores extranjeros con autorización de trabajo. Requiriendo una articulación con las instituciones públicas locales relacionadas: migración, seguridad social, educación y trabajo.

## **El modelo en el campo cañero de Huixtla, Chiapas**

### *Enfoque, beneficios y sostenibilidad*

8. La propuesta de la OIT de *facilitar un modelo local de intervención en trabajo seguro y productividad, que contribuya a la sostenibilidad del sector*, complementó los labores de investigación en campo que el ingenio Huixtla tiene. La capacidad del ingenio para aproximar un **enfoque** de gestión de recurso humano en campo fue fortalecida con métodos y herramientas de formación, trabajo seguro y productividad. Estos se traducen en prácticas agrícolas que mejoran la eficiencia, la calidad y el trabajo seguro en el cultivo y corte de la caña.
9. La información generada por el proyecto hizo visible al ingenio y al comité la condición de trabajo de una población trabajadora migrante, en su mayoría indígena guatemalteca, contrarrestando mitos sobre su “calidad y permanencia de trabajo”. Las cotidianas frases de que son los “trabajadores que rechazan en los ingenios de Guatemala”, “cada zafra son trabajadores distintos” dieron paso al conocimiento de que son más de la mitad los trabajadores que repiten cada zafra,

algunos tienen en su trayectoria de cortadores 4-5 zafras en Huixtla. Un porcentaje considerable de esta población viaja con sus familiares, entre ellos niños, niñas y adolescentes.

10. Esta información permitió al ingenio y al comité reconocer que se tiene trabajo infantil en el campo pero también ofreció una oportunidad para “visibilizar” que se está trabajando para la prevención y erradicación.

Tratar de mejorar las condiciones de estos trabajadores requiere de una voluntad arropada por la implementación de mecanismos de transparencia, lo que implica primero mejorar la capacidad y la visión de sus “empleadores” directos, es decir: los cabos, los productores y las organizaciones cañeras locales. El modelo actual de la OIT no considera estos mecanismos, aunque tiene herramientas de sensibilización y capacitación con los cuales se podrían identificar.

11. La implementación del modelo trajo un doble beneficio para el ingenio, por un lado en su imagen de responsabilidad social y de cadena de valor, con los otros actores sociales del sector al interesarse por el personal que no tiene una responsabilidad jurídica; y por el otro, al recibir los resultados de la aplicación de buenas prácticas agrícolas en la eficiencia y seguridad de la producción y cosecha de caña.
12. Las organizaciones cañeras locales atestiguaron las ventajas de introducir un enfoque de formación por competencias para mejorar la productividad del productor, jornalero de campo y cortador. La expectativa pendiente es lograr un impacto en beneficio de los ingresos del productor y del trabajador del campo; así como en mejorar de la percepción que este personal tiene de las organizaciones cañeras.
13. Para el comité local de producción y calidad cañera, el proyecto de Huixtla demostró ser un medio para cerrar brechas de incumplimientos normativos nacionales e internacionales en materia de capacitación y seguridad en el trabajo. De esta manera responde a los requerimientos de clientes y exigencias de consumidores respecto a las condiciones de trabajo en el campo.

La validación del modelo de intervención de la OIT en Huixtla deja al sector una estrategia que puede ser adoptada por los comités locales de producción y calidad cañera para introducir una visión de productividad que no sólo pasa por contar con recursos naturales, de maquinaria y equipos, sino de un enfoque socio-laboral: el trabajo decente.

## Conclusión

La colaboración de la OIT y la ONG Solidaridad resulta una alianza estratégica a favor de la sostenibilidad del campo cañero. La OIT facilita métodos y herramientas para desarrollar prácticas de trabajo decente en toda la cadena de valor del sector; a través de su expertise de propiciar entornos de diálogo social se concretaron acuerdos que benefician las condiciones de trabajo y productividad. Solidaridad promueve los principales convenios de la OIT, a través del apoyo técnico y financiero de prácticas agrícolas de certificación, brinda apoyo a organizaciones de productores, sociedad civil y empresas en los países en desarrollo que buscan luchar de manera estructural contra la pobreza y el daño del medio ambiente.

La práctica realizada en el campo cañero proveedor del ingenio Huixtla en Chiapas muestra que el modelo de la OIT articula de manera efectiva la formación con el trabajo seguro y la productividad en el campo.

A nivel nacional, las acciones se enmarcaron en un contexto de diálogo social para mejorar el trabajo decente en toda la cadena de valor de la agroindustria de la caña de azúcar, particularmente frente al compromiso de las organizaciones de productores cañeros, de los industriales y sindicato de fábrica por enfrentar el trabajo infantil en el campo cañero (Cláusula de la Cero Tolerancia al Trabajo Infantil). Pero también en un contexto económicamente difícil para el sector: caída del precio del azúcar por un exceso de azúcar en el mercado y la falta de apoyo gubernamental para los temas del sector con relación al campo y jornaleros del corte y albergues.

La ejecución del proyecto, a nivel local, se adaptó a los efectos de este contexto y permitió generar un modelo para hacer frente a la precariedad laboral del campo cañero, a través de la mejora de condiciones de trabajo y productividad y desde la realidad y recursos del campo cañero en Huixtla, Chiapas. El proyecto tuvo la visión de facilitar los instrumentos y métodos del SIMAPRO y SafeWork, ambas metodologías de la OIT, al ingenio y a las dos organizaciones cañeras locales (CNC y CNPR) para lograr los objetivos específicos y resultados concretos. Esto permitió una transferencia para acciones de capacitación, de eliminación o control de riesgos y la incidencia en la mejora de la productividad de los productores y trabajadores del campo.

Los resultados pueden medirse en función de la introducción de los temas de trabajo seguro y productividad a la agenda del Comité Local de Producción y Calidad Cañera de Huixtla, como una primera alternativa para enfrentar los rezagos sociales del campo cañero, entre ellos el trabajo infantil. Esto llevó a la integración de un equipo técnico del personal del departamento de campo del ingenio y algunos integrantes de las dos organizaciones cañeras, quienes se formaron como facilitadores para la capacitación de 50 productores y 40 jornaleros de campo (trabajadores de los productores) en el uso eficiente y seguro de agroquímicos; 10 cabos (supervisores del corte de caña) apoyaron la capacitación de 160 cortadores, el 90% indígenas migrantes de Guatemala, de los cuales 144 fueron certificados con el estándar de competencia laboral: cosechar la caña.

En la sensibilización y capacitación de los actores sociales del sector local se introdujo de manera transversal el tema del trabajo decente, para concretar acciones de trabajo seguro, prácticas agrícolas eficientes y seguras, e identificar la presencia del trabajo infantil en la agroindustria local.

Los resultados y sostenibilidad de algunas componentes del modelo, favorecen a que el comité cañero testimonie las ventajas de practicar una gestión del recurso humano en campo y en seguida, un sistema de mejora continua en aspectos de trabajo decente, iniciando por los temas de seguridad y salud: trabajo seguro y erradicación del trabajo infantil.

La formación del recurso humano es uno de los tres componentes claves para fomentar el trabajo decente e incidir en la productividad del campo cañero. El proyecto demuestra que el modelo se caracteriza por

una propuesta formativa adaptada a las habilidades que debe poseer el trabajador en campo cañero. Está basada en un enfoque de competencias, en el cual se le reconoce al productor, al jornalero de campo y al cortador, sus capacidades adquiridas a través de la experiencia y se le hace de su conocimiento cómo mejorar su desempeño, preservando su salud y seguridad, y con un uso eficiente de recursos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del recurso humano en campo se desarrollan, concretando en una certificación, para el caso del cortador, que pudiera apoyar la empleabilidad del trabajador en campo. Incluso el corte seguro y de calidad puede ser motivo de una compensación ligada al nivel de la competencia alcanzada.

La aplicación de la metodología del trabajo seguro permitió evaluar de una manera sencilla e incluyente las condiciones de seguridad y salud en las que se realizan las actividades de producción y cosecha de caña, lo que concretó a un mapa de riesgos y un plan de acción de mejora. Con esta herramienta se generó la información suficiente en materia de SST para sensibilizar y capacitar al personal del campo sobre los principales riesgos que se presentan en los labores,, incluyendo la presencia de niños, niñas y adolescentes.

Estos dos componentes del modelo favorecen la mejora de la productividad. Un recurso humano calificado, que posea experiencia y la capacidad de trabajar en equipo, que realice las labores de manera eficiente y segura, tendrá mejores desempeños en su labor. Este se refleja en una mayor calidad en la producción y cosecha de caña.

La coordinación y disposición del personal del ingenio y de las organizaciones cañeras sentaron las bases de un enfoque “social” en el campo de Huixtla. El departamento de campo del ingenio tenía desde antes del proyecto actividades de investigación y asesoría, con una división de las tareas de producción y cosecha durante todo el año. El proyecto les transfirió métodos y herramientas para la capacitación, monitoreo y evaluación en materia de seguridad y salud, vinculada a la eficiencia y calidad en el trabajo. De esta manera, las funciones del departamento de campo se volvieron integrales, articulando actividades técnicas con las sociales, de desarrollo de recursos humanos.

Esto les permitió generar evidencias de cumplimientos normativos, de requerimientos de clientes y quizá en mediano plazo, garantizar su participación a una certificación del BONSUCRO que les favorezca en la diversificación del mercado.

Por último se concluye, que el modelo de la OIT para intervenir en el campo cañero, puede hacer frente al estatus de “commodity” que el azúcar de caña tiene. Ha demostrado adaptabilidad y flexibilidad ante factores como la negociación anual del precio de la caña entre industriales y organizaciones cañeras; los imprevistos e inconveniencias de arranque y cierre de cosecha-zafra (clima, comportamiento de la fábrica, entre otros); entre otros Es una propuesta viable y pertinente para introducir en el campo cañero acciones a favor del ámbito social, necesarias para avanzar en la sostenibilidad de la agroindustria de la caña de azúcar en México.

# ANEXO

## Huixtla, Chipas 2014



Jefes de Cosecha del Ingenio Huixtla capacitando a Cabos/supervisores de cortadores para facilitar la GAEC Cosecha de Caña en Huixtla, 2014



Cabo facilitando la GAEC de cosecha al cortador en Huixtla, 2014





### GAEC

El uso eficiente y seguro de los agroquímicos contribuye al desarrollo sostenible y a la productividad.

GAEC es el resultado de la colaboración entre el Ingenio Huixtla y el SIMAPRO.



SIMAPRO es el resultado de la colaboración entre el Ingenio Huixtla y el SIMAPRO.

Organismo de Promoción y Desarrollo del Sector Azúcar.



**GAEC**

CONTRIBUIR A LA COSECHA DE CAÑA CON EFICIENCIA, CALIDAD Y EN CONDICIONES DE TRABAJO SEGURO. AYUDAR A PREVENIR Y ERRADICAR EL TRABAJO FORZADO.



SIMAPRO

Solidaridad

Este folleto es parte de un programa de capacitación para el uso eficiente y seguro de los agroquímicos. Puede ser utilizado por los trabajadores para mejorar su desempeño y seguridad.

El folleto es de propiedad de SIMAPRO y el Ingenio Huixtla. No se permite su reproducción sin el consentimiento escrito de los propietarios.

El folleto es de propiedad de SIMAPRO y el Ingenio Huixtla. No se permite su reproducción sin el consentimiento escrito de los propietarios.



Capacitación sobre el uso eficiente y seguro de agroquímicos, en Huixtla 2014

**Presupuesto del proyecto de Huixtla: 9 meses  
Resumen del presupuesto total del proyecto\***

<i>Descripción</i>	<i>Contrapartida (OIT)</i>	<i>Contrapartida (Ingenio)</i>	<i>Requerimiento de la subvención (en Euros)</i>
Elaboración propuesta de intervención y trámite administrativo para aceptación.	Funcionarios Especialistas	Recurso Humano del Ingenio	
Objetivo 1. Generar información sobre la problemática del TI vinculada a la población jornalera de los campos proveedores de caña del Ingenio Huixtla			15,000.00
Objetivo 2. Difusión y cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores del campo del sector.			5,000.00
Objetivo 3. Mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo en el campo proveedor de la caña, a través de la facilitación e implementación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad –SIMAPRO en la siembra, cultivo y cosecha.			20,000.00
Transporte y Estadías funcionarios de la OIT durante todo el proyecto			5,000.00
Transporte y Estadías funcionarios de SOLIDARIDAD durante todo el proyecto			3,200.00
Evaluación final, documentación y socialización lecciones aprendidas			2,800.00
<b>Total</b>			<b>60, 000</b>

## ANEXO

### Proyecto Segunda Fase de Huixtla

Nombre del Proyecto : Fortalecimiento de la capacidad de los actores sociales del sector azucarero en Huixtla, Chiapas para contribuir a la agricultura sostenible de la caña de azúcar (cumplimiento de derechos laborales, mejoramiento de productividad, trabajo seguro y erradicación de trabajo infantil).

El proyecto consiste en consolidar la transferencia del modelo “trabajo decente para mejorar la productividad en la producción y cosecha de caña” generado y validado en la asistencia técnica que se dio al sector azucarero de Huixtla durante el año 2013-14. De esta manera, se busca contribuir a una agricultura sostenible, siguiendo los principios y criterios 1, 2 y 5 del estándar Bonsucro.

	<b>Ejes de acción</b>	<b>Objetivos</b>
Proyecto 2ª fase: <b>Contribuir a la agricultura sostenible de caña en Huixtla</b>	Información	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generar línea base de agricultura sostenible</li><li>- Establecer programa de prevención y erradicación de trabajo infantil en la agricultura de caña (PETI)</li><li>- Elaborar herramientas de capacitación (cápsulas) para aplicar prácticas de agricultura sustentable (principios 1, 2 y 5)</li></ul>
	Fortalecimiento capacidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicar-monitorear el PETI en la agricultura de caña</li><li>- Implementar el plan de trabajo cumplimiento principios/indicadores 1 y 2 del estándar Bonsucro en la agricultura.</li></ul>
	Monitoreo-evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medición-retroalimentación de indicadores de cosecha y producción de caña: cabos, cortadores, jornaleros de campo y productores.</li><li>- Documentación de las mejoras del sistema de trabajo decente y productividad (trabajo seguro: mejora-aplicación, principios 1, 2 y 5 del estándar Bonsucro).</li></ul>

La estrategia es local para beneficiar a la población objetivo: productores y jornaleros de los campos proveedores de caña del Ingenio Huixtla, Chiapas, zona caracterizada por ser receptora de jornaleros agrícolas indígenas y/o migrantes –centroamericanos. Lo que permitirá impactar en las acciones de diálogo social de la agroindustria a nivel nacional que desde finales de 2010 se llevan a cabo para integrar el trabajo decente en el campo; fortalecer el rol de sus principales actores en el marco normativo que les obliga a no permitir el trabajo infantil en el sector; a fomentar que en las agendas de los Comités Locales de Producción y Calidad Cañera se integren los temas de productividad, de seguridad y salud en el trabajo, de mejora de condiciones de trabajo y por consiguiente la prevención y eliminación del trabajo infantil en el campo.