

T  
438

87186

 XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION  
ARCHIVO HISTORICO



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

---

UNIDAD XOCHIMILCO  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
MAESTRIA EN DESARROLLO RURAL

EMPRESA SOCIAL PECUARIA: DE FONAES A LAS  
ESTRATEGIAS GANADERAS CAMPESINAS  
EN NAYARIT

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN DESARROLLO RURAL**

P R E S E N T A :  
**FRANCISCA LOPEZ REGALADO**

ASESOR: DR. ROBERTO DIEGO QUINTANA

MEXICO, D. F.

JULIO DEL 2000

A Rogelio y Ernestina  
Y a Dolores, Rosa María, Rogelio, Gustavo y Luis  
Por la gran diferencia entre demostrar y mostrar su amor.

## AGRADECIMIENTOS

A los campesinos que forman los grupos ganaderos, por sus enseñanzas, que en su momento vimos y no vimos; por mostrarnos nuestros desaciertos.

De manera especial al Dr. Roberto Diego Quintana, por acompañarme en el camino de escribir la experiencia tratando de articularla a un rompecabezas más amplio y complejo. A él y a Verónica Rodríguez por la amistad y el respaldo brindado para alcanzar este propósito.

A la M.D.R. Gisela Landázuri Benítez, por sus comentarios generales y puntuales. Sobre todo por insistirme en la insuficiencia de un estudio cuando no está presente la voz de sus actores, cuando está ausente la dimensión humana.

A Pablo Fregoso, porque en el quehacer cotidiano le apostaba a modelar visiones que trascendieran y resignificaran la norma. A él, a Martha Madero y a Rocio Valdéz por compartir un espacio de búsquedas, inquietudes y preocupaciones que fueron más allá del "síndrome de Taura", la "sigatoka" y el "derriengue", por el sueño que perdimos y ganamos.

A Carlos Fránquez, por las entrevistas y su visión retrospectiva de una experiencia de trabajo.

¿Nos seremos nosotros?  
Supuestos aliados políticos,  
de un horizonte común  
en la construcción de la libertad,  
pequeños enemigos culturales  
de un mundo y una clase,  
cuya esencia y representación de vida  
hasta hoy no logramos comprender.

Carlos R. Brandao.

## INDICE

Introducción	1
<b>I. La participación social en el neoliberalismo</b>	
Origen y fundamentos del liberalismo social	6
De acreedor a asociado, una nueva faceta del financiamiento rural	9
Las interpretaciones	14
<b>II. El escenario local institucional</b>	
La operación regional del Pronasol	19
Ahora la lucha es por la producción	24
La cruzada de la SRA en las identidades grupales	30
<b>III. El financiamiento social y los criterios de selección empresariales</b>	
La torre de babel o el proceso de dictaminación	41
El cercado del agostadero y la caja de pandora	55
Agostadero, ganado y ¿participación política?	61
<b>IV. La ganadería social</b>	
Con agua, terreno y dinero ¿cualquiera es ganadero?	66
La puesta en marcha, un camino de cruces, mimetismos y resistencias	72
Las caras de la capitalización	80
<b>V. La organización para la producción</b>	
Procesos de producción y organización del trabajo	86
La necesidad adelante de la organización	92
Distribución de agostaderos y formas de organización	97

<b>VI. La asistencia técnica como reproducción o crítica de las asimetrías</b>	107
Un problema y dos mundos del saber	113
Los modelos de intervención ¿neutralidad del conocimiento?	128
La cotidianeidad y la producción de conocimiento	132
De la parición de las vacas a la parición de conocimiento	138

**Conclusiones**

**Bibliografía**

## INTRODUCCION

Este trabajo es un intento de sistematizar la estrategia de intervención institucional del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad (Fonaes) en el estado de Nayarit, en torno a la promoción, financiamiento y seguimiento de las empresas sociales pecuarias. A lo largo de este estudio se pretende analizar los puntos de coincidencia o de desencuentro entre la actuación estatal a través del Fonaes y las estrategias campesinas, mediados por los modelos de intervención de los asesores técnicos.

En esta experiencia se suponía que la operación en torno a proyectos productivos específicos ofrecía un vehículo para la participación organizada al interior de las empresas sociales y entre ellas, cuya horizontalidad permitiría reducir las desventajas de la escala para el acceso al mercado. Conforme se avanzó en el proceso, sorprendieron la diversidad de formas que asumían los comportamientos colectivos. Las interrogantes obligadas se referían a aquellos "resortes" que accionaban la organización en unos grupos, mientras que en otros, los conflictos tendían a agudizarse, cuando los modelos de intervención tanto de promotores como asesores no se diferenciaban sustancialmente. En este contexto, los modelos de intervención se centraron en los conflictos internos de las unidades productivas y aunque de alguna manera tendieron a asegurar la permanencia de éstas, los problemas de organización, con diferentes modalidades, se seguían presentando, cuestionando nuestros puntos de partida acerca de la concepción y acompañamiento en la participación orgánica de los grupos.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo tiene que ver con la actuación institucional: su correspondencia o diferencia con los procesos organizativos en torno de la empresa social pecuaria; y si éstos pueden entenderse de manera aislada de las estrategias de sobrevivencia, de las relaciones de poder local y su conexión o aislamiento del mundo público. Así, en relación con las visiones que centran la atención de los problemas

organizativos en el espacio exclusivo de las unidades de producción, se pretende discutir aquellos enfoques que abordan la cotidianeidad de la reproducción doméstica en la que se destaca su importancia social, cuya función no se reduce al espacio familiar y a los lazos afectivos y representaciones ideológicas, sino que está inmersa en los aspectos materiales de la vida cotidiana no aislada del mundo social ni contrapuesta con el ámbito público y del poder. Así mismo, se considera importante la identificación de formas que asume la participación orgánica en su conexión con los modelos de intervención de los asesores y promotores, pues el reconocimiento de los avances o limitaciones, puede dar lugar a la identificación de ejes que permitan transitar de asesor a acompañante de los procesos organizativos.

La característica principal de los quince grupos en los que se basa este trabajo es el hecho de que se financiaron simultáneamente en 1994. Además de que están nucleados geográficamente. En la región sur del estado, en el municipio de San Pedro Lagunillas se localizan las Secciones Especializadas Ganaderas Ejidales Grupos Uno, Tres y Cuatro del Ejido Coastecomate; también en esa misma región, en el municipio de Jala, operan dos Secciones Especializadas de Producción y Explotación Ganadera de la Comunidad Indígena San Jerónimo Jomulco: una ubicada en esa localidad y otra en el anexo Pueblo Nuevo. A escasos diez kilómetros de distancia en el Ejido La Ciénega del municipio de Ahuacatlán se ubica la Sección Especializada de Producción y Explotación Ganadera La Ciénega. Mientras que los grupos de la costa sur se localizan en el municipio de Compostela: tres bajo la figura de Sectores de Producción Ejidal en los Ejidos Paso de las Palmas y Mazatán y uno como Sección Especializada Ganadera Ejidal en Puerta de la Lima a cerca de veinte kilómetros de distancia de estos últimos tres grupos. En el municipio de Santiago Ixcuintla de la región norte del estado se encuentran dos Secciones Especializadas Ganaderas Ejidales en el Ejido San Andrés y tres en el Ejido Santa Cruz.

El primer capítulo pretende establecer las conexiones entre la política social y la política económica; entre la filosofía, objetivos y líneas de operación del Fonaes y el neoliberalismo, particularmente con el "liberalismo social"; ello implica un recorrido por su origen y fundamentos, de los que se desprenden los supuestos y la mecánica operativa del Fonaes, para terminar con las interpretaciones sobre el tema de la participación.

El segundo capítulo es un panorama del escenario local institucional, en él se desarrollan los supuestos de participación a través del Pronasol y del Fonaes; así mismo, se analiza cómo los actores en un inicio se apropian del discurso y cómo lo reproducen, qué efectos y qué respuestas se producen mediante los procesos de identidad formal de los grupos.

A través del proceso de elaboración de proyectos en el capítulo tercero, se abordan las coincidencias o diferencias entre la operacionalización y los supuestos de la participación en torno de la racionalidad social y el libre mercado y en qué orden de prioridad es puesta la primera dentro de la política social. Enseguida se introduce a la etapa preoperativa para dar cuenta del contexto comunitario en que ésta se instrumenta, persiguiendo también reflexionar acerca de la reproducción y de la producción de contradiscursos en los planos locales.

En el cuarto capítulo, a partir de la operación de las unidades productivas se abordan las modalidades de los conflictos organizativos, cómo se inician y se desarrollan y cuáles fueron las respuestas institucionales. En este espacio, se cuestiona que los puntos de partida de los asesores y promotores son condiciones suficientes para la participación organizada en torno a la ganadería social, como un instrumento para la apropiación de los procesos productivos.

El capítulo quinto es una aproximación a las tensiones entre lo individual y lo colectivo mediante sus conexiones con las modalidades técnicas de los procesos de producción, las estrategias de sobrevivencia campesinas y las formas de disposición y usufructo de los

agostaderos ejidales y/o comunales. A través de las conclusiones parciales de los capítulos anteriores y de las relaciones señaladas en éste, se buscan respuestas al cuestionamiento referido a si los conflictos organizativos pueden entenderse en el espacio generado exclusivamente en las unidades de producción. También, cuando se establecen conexiones entre los problemas organizativos y la dirección técnica de los procesos productivos, se desarrollan los efectos que en la organización producen los modelos de intervención de los asesores y promotores.

En el sexto capítulo se abordan las modalidades de intervención de asesores y promotores, cuáles han sido, cómo han operado, qué relaciones reproducen o producen y qué ejes requieren ser ampliados y profundizados para perfilar una estrategia de acompañamiento en la idea de definir alternativas de desarrollo rural desde la perspectiva de las organizaciones. Este capítulo da paso a las conclusiones para la recapitulación y ampliación de interrogantes.

Finalmente, es pertinente señalar, que este intento de sistematización se deriva de mi trabajo como promotora en la Representación Nayarit de Fonaes por un periodo de siete años. También es importante mencionar que muchas de las afirmaciones aquí vertidas son resultado de un proceso de socialización de experiencias realizado con el entonces Representante de Fonaes en Nayarit y las Coordinadoras de las ramas acuícola y agrícola en ese lapso, particularmente aquéllas que están contenidas en el capítulo II y el primer apartado del capítulo III. Sin embargo, la interpretación aquí realizada, no necesariamente tendría que aplicarse al trabajo desarrollado con las organizaciones en las otras ramas, ni ser una muestra representativa del Fonaes en otras regiones del país.

Conviene aclarar que no se estructuraron los contenidos en torno de los indicadores cuantitativos como parámetros de producción, niveles de recuperación, montos de financiamiento, ya que este trabajo no es un análisis de la operación y consolidación de las

empresas sociales, sino de las formas organizativas en ellas desarrolladas, en la idea de que la identificación de avances o limitaciones tiendan a perfilar estrategias de acompañamiento. En ese sentido, se definieron los contenidos alrededor de los puntos de tensión entre los grupos, asesores y el equipo de Fonaes; estructurados con cierto nivel de temporalidad que pretende mostrar los momentos atravesados y las actuaciones de los diversos actores. Es decir, se intenta enfatizar el proceso en que se cruzan o contraponen las motivaciones de los grupos y los supuestos de una política social.

## CAPITULO I

### LA PARTICIPACION SOCIAL EN EL NEOLIBERALISMO

#### Origen y fundamentos del liberalismo social

En la última década se ha asignado un peso creciente a los procesos participativos, tanto por distintos organismos financieros internacionales como por el gobierno mexicano, a través de la instrumentación de la política social. Estas iniciativas parten del supuesto acerca de la necesidad de construcción de nuevos modelos de desarrollo humano fincados en la participación "del pueblo, para el pueblo, por el pueblo" (PNUD, 1993:2). Se considera que la emergencia de este rol es apreciado sólo como un componente más de toda una estrategia de gobernabilidad para que las fuerzas del mercado operen sin restricciones.

En el régimen de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), la participación se inscribe en una estrategia política estrechamente asociada al impacto social de la política macroeconómica del neoliberalismo. El argumento central de este modelo es que el desarrollo sólo puede ser proveído por el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado. Así, la proclama sistemática del Banco Mundial postula que la competencia interna y externa ofrece los incentivos que dan rienda suelta al espíritu de empresa y al progreso tecnológico. En este enfoque, el desenvolvimiento es posible en la medida que el Estado deje de intervenir en los asuntos de producción, distribución y fijación de precios. Paradójicamente este abandono de funciones se receta de manera parcial por las agencias internacionales, puesto que paralelamente se fomenta la intervención estatal donde "debe" hacerlo, por ejemplo en la creación de infraestructura, la corrección de déficits públicos y la creación de un marco jurídico para la apertura de la economía al comercio e inversión internacionales. En suma, se dicta el retiro estatal, la apertura comercial, la liberalización de precios, el retiro de subsidios estatales; procesos que fueron acompañados de las reformas al artículo 27 constitucional.

En los hechos, la instrumentación de la política macroeconómica bajo la égida del neoliberalismo que habla sentado sus precedentes en el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988), para afianzarse en el régimen salinista, ha provocado profundas desigualdades en el panorama rural. Por un lado, la liberalización comercial que se había iniciado desde 1988 perjudicó los productos ganaderos al abrir las fronteras para bovinos y porcinos; de igual forma, se afectó a los productores al reducir los aranceles de los productos agrícolas hacia 1990 (a excepción del maíz y frijol cuya apertura se programó de manera gradual posteriormente con el Tratado de Libre Comercio en 1994) asociada a la supresión de subsidios, alza en los precios de fertilizantes y semillas, al incremento de las primas de aseguramiento, a la supresión de precios de garantía, y a la reducción drástica del financiamiento. Paradójicamente, estas acciones que constituyen piezas importantes de la estrategia modernizadora para incentivar la competitividad y rentabilidad han actuado en sentido inverso por el enfrentamiento desigual en las relaciones de intercambio agudizadas por la política de ajuste. Además de los impactos descritos, está la disminución de la dependencia respecto de los recursos presupuestales del Estado detrás de la búsqueda de la eficiencia y competitividad.

Frente a los claros procesos de desventaja, no es casual encontrar la necesidad gubernamental de toda una construcción ideológica para hacer coincidir la política social y la macroeconómica en un discurso que sustente las acciones modernizantes sobre todo cuando éstas no son producto del consenso y no implicó una reforma política. En su lugar se manifiesta una nueva retórica que no sólo niega el viejo modelo, sino las formas corporativas que lo cimentaban, para abrir paso a esa modernidad que tiene al mercado en el papel central, de la mano de una política social cuya protagonista es la participación, para compensar las desigualdades provocadas por el nuevo modelo económico. En ese contexto, la participación se concibe dentro de los marcos de concertación y negociación con el gobierno. Entonces, el liberalismo social, como término acuñado por la administración salinista, es el sustrato ideológico, el sello cohesionador, necesario en un discurso que

justifique la reforma de un Estado, que desde la sociedad nacional, pierde su legitimidad en tanto su tránsito de la intervención al abandono de funciones obedece al cuestionamiento desde el escenario mundial por las distintas agencias financieras internacionales.

Así, la propuesta participativa promovida por el gobierno, no se puede entender de manera aislada a las consignas del Banco Mundial, concebida en su carácter compensatorio a las políticas de ajuste tendiente a evitar que las desigualdades deriven en un movimientos sociales que pongan en riesgo el rumbo neoliberal de la economía. Estas determinaciones desde el escenario mundial confluyen con una serie de hechos internos, propiciando que la apelación a la participación desde la perspectiva gubernamental aparezca como la respuesta a un reclamo de la sociedad nacional que ha tenido un largo referente histórico.

Los movimientos sociales que en la década de los setenta se centran en la lucha política frente al rezago agrario como en el caso de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) y que luego dan paso en la siguiente a las demandas autogestivas aglutinadas principalmente por la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Autónomas (UNORCA) orientada a la apropiación de los procesos productivos, expresan una ruptura con los canales corporativos e inciden en la "apertura" de la política gubernamental que busca nuevos actores, nuevos canales institucionales para la solución de demandas en la idea de articular una nueva relación entre campesinos y Estado a través de convenios de concertación. En este marco se inscribe la creación del Congreso Agrario Permanente (CAP), la cooptación de líderes de la UNORCA, replegando a las organizaciones más radicalizadas.

Hasta lo aquí expuesto, ni el mercado ni la participación se pueden ver al margen de las consignas de complementariedad del Banco Mundial, como tampoco el auge participativo es independiente de la pérdida de legitimidad interna, de la lucha frente al rezago agrario y de los vaivenes entre autonomía y concertación que caracterizaron los esfuerzos productivos

regionales en torno a la retención de excedentes desarrollados en la última década. De modo que las luchas por la producción y las demandas autogestivas, expresan en principio la pérdida de legitimidad de los canales corporativos, a la vez que explican el viraje de la política gubernamental en su afán de recomposición de fuerzas en el marco de la concertación y de la transición a la democracia. El binomio producción y autogestión ha tenido un largo referente cuyo origen no se encuentra precisamente en las iniciativas del gobierno. Las demandas de autogestión y participación de las organizaciones son apropiadas por el gobierno, apareciendo en el discurso y en la práctica de una política social que hace uso del recurso participativo por la vía de los fondos sociales en tanto mediatización de procesos de inclusión-exclusión; manifestados entre otras desigualdades en una drástica disminución del financiamiento a los productores rurales considerados en el enfoque neoliberal como no rentables.

#### **De acreedor a asociado, una nueva faceta del financiamiento rural**

La liberalización comercial y el retiro de empresas estatales en la producción y distribución de insumos, así como la equiparación de las tasas de interés con las vigentes en el mercado financiero, trajeron efectos negativos en la relación costo-precio, además de una cartera vencida de magnitudes importantes. En este contexto, el Banrural sufrió una reducción considerable en su volumen de operaciones de aproximadamente la mitad del valor real de los créditos; mientras que entre 1988 y 1994, los préstamos que otorgó el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA) se duplicaron en términos reales; en tanto que desde 1988, el sector de la banca comercial incrementó su participación en el crédito agrícola del 31.9 al 50 por ciento (Myhre, 1997:13-14). Esta contracción crediticia no operó de manera generalizada, ya que sólo modificó el destino del crédito orientándose a los productores "rentables". Es decir, que paralelamente ocurre un proceso de disminución y centralización del financiamiento, cuyo hilo conductor es la competitividad y

eficiencia económica. Este evidente proceso de exclusión toma la forma de un “reparto” de sujetos de financiamiento entre las distintas instancias crediticias para la producción rural:

Para cumplir con la norma bancaria de seleccionar cuidadosamente a los clientes, las instituciones financieras decidieron clasificar a los prestatarios...hacia 1990 habían sido clasificados en una pirámide de cuatro niveles. En la punta se encontraban los agricultores comerciales (estimados entre 75,000 y 150,000) que ya se consideraban redituables, y por tanto, buenos clientes para la banca comercial recién privatizada. A continuación un grupo mucho mayor de agricultores comerciales y ejidatarios pequeños y medianos (de 500,000 a 600,000) que se consideraban productivos, y probablemente serían atendidos por la banca comercial. Los créditos para estos agricultores serían respaldados por FIRA [...] Por abajo de éstos se encontraban campesinos (principalmente ejidatarios) cuyo número estimado era de 400,000 y 600,000, considerados menos productivos y por tanto menos confiables desde el punto de vista de los beneficios, que supuestamente recibirían créditos de Banrural a tasas de interés ligeramente subsidiadas. Por último, el nivel más bajo, ocupaban cuando menos 1.1 millones de productores de subsistencia que no se consideraban sujetos de crédito formales. (Myhre, 1997:13)

Así, la reforma del sistema financiero cumplía su cometido coherente con la necesidad de disminución de la dependencia respecto de los recursos presupuestales gubernamentales. Sin embargo, los hechos contradecían los supuestos en la medida que en el sendero del desarrollo bajo la égida neoliberal planteaba la exclusión -de entrada en el renglón crediticio- de los productores considerados por el neoliberalismo como “no rentables”. En este marco se inscribe el surgimiento del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) en 1990, y el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad (Fonaes) en 1991 como instrumentos privilegiados de la política social para el combate a la pobreza para financiar a los productores no sujetos de crédito formal, haciendo uso de esa construcción ideológica para evitar que las desigualdades tuvieran su expresión en una participación política. Este último enunciado se confirma si hacemos una revisión de la filosofía y mecanismos y líneas de

operación del programa en cuanto promueve la inserción al mercado soslayando el plano político.

Con la creación del Pronasol y con el ánimo gubernamental explícito de oponerse a la asignación partidista y vertical a través de la construcción de nuevas formas de interlocución entre los grupos sociales de escasos recursos con el Estado, se pretende dar respuesta mediante los Fondos de Solidaridad para la Producción (FSP), cuyo eje es la participación alrededor de la organización comunitaria. Posteriormente con la creación del Fonaes como brazo productivo del Pronasol parecía darse la apertura de otra etapa, distinguiéndose claramente el origen y el destino de los recursos al ser un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y orientar los recursos a las actividades productivas, estableciéndose así la diferencia entre éstas y las obras de infraestructura social.

En ese contexto Fonaes se plantea como objetivo:

Impulsar proyectos productivos de los grupos sociales que viven en condiciones de pobreza para el fortalecimiento de su autonomía económica, con el suministro de capital de riesgo temporal y el financiamiento a través de fondos de garantía dirigidos a crear empresas de campesinos y para campesinos, así como de grupos urbano populares, dar mayor valor agregado a los productos del campo, promover la ocupación y la adopción de tecnologías apropiadas a las condiciones sociales y ecológicas del entorno, y destinar recursos para la ejecución y desarrollo de los proyectos productivos (Fonaes, 1992:10).

Con estos objetivos, la entrada a otra etapa de financiamiento rural, no estuvo marcada solamente por la existencia de un organismo cuya misión es el combate a la pobreza por la vía productiva, ya que en los sexenios anteriores uno de los instrumentos de la política social

privilegiado para la canalización del financiamiento para la producción del campo, fué precisamente el Barrrural.

Con la creación del Fonaes lo novedoso radicaba en principio en la naturaleza jurídica de la relación: el gobierno federal es socio de los campesinos para formar una empresa social mediante un contrato de asociación en participación en el que a través de Sedesol, el gobierno participa con el recurso financiero hasta con treinta y cinco por ciento del monto total del proyecto; los grupos son el socio mayoritario que aporta el 65 por ciento en activos como terrenos y equipo, además de que la garantía es moral y el qué producir no lo define Fonaes, esto es, se actúa bajo demanda. De modo que en la medida que se generan utilidades y se pague el porcentaje correspondiente así como el capital, Fonaes gradualmente deja de ser socio.

Con Pronasol, como con Fonaes, el hilo conductor seguía siendo la posibilidad de escindir en un antes y un después de Solidaridad tanto la relación entre las instituciones como con los campesinos: cortes que se cristalizan en el discurso. El lenguaje mismo denota una visión de corresponsabilidad que parece identificar al paternalismo con una plaga que hay que terminar:

...Es necesaria la erradicación de prácticas lesivas del pasado en que las instituciones formularon los proyectos sin correspondencia con los interesados, para dar lugar al desarrollo de la conciencia empresarial y promover la participación y aportación en efectivo o en especie, en la idea de que las organizaciones arriben a la autonomía en el plano económico (Fonaes, 1992:9).

La inducción parecía haberse ido al olvido; los protagonistas ahora eran los colectivos, y el imperativo era la organización y la rentabilidad. Si por alguna razón asomaba el clientelismo

en la memoria era para identificarlo como la fuente de los reveses que no para refrendarlo, de modo que lo mismo se financió grupos afiliados a la CNPA que a la CIOAC o a la CNC.

Así, con los supuestos anteriormente descritos destacan tres elementos que marcan diferencias respecto del financiamiento social anterior: primero, de una relación definida alrededor del crédito y establecida entre el banco acreedor y el productor deudor se pasa a una entre asociado y asociante respectivamente; segundo, el productor individual desaparece como sujeto de financiamiento y entran en escena los grupos de productores; tercero, de la producción individualizada se pasa a promover la empresa social y, precisamente, al concebir a ésta como instrumento promotor de la eficiencia y la competitividad capaz de desarrollar al campo, viabilidad y rentabilidad, aparecen como elementos inherentes a los criterios de selección de sujetos colectivos de financiamiento.

Asociaciones, colectivos, viabilidad y rentabilidad representaron los conceptos clave, que vistos de manera aislada en nada parecían distinguirse de las intencionalidades de los anteriores esquemas, pero amalgamados en la empresa y más aún en la empresa social, cuya decisión respecto de la orientación productiva descansaba en las iniciativas y participación de los campesinos, expresaba el binomio producción y autogestión: sello ideológico y cohesionador del Fonaes.

En los inicios se echaba la mirada atrás y hacia afuera de la otredad financiera institucional para afirmar una identidad al tiempo que se pretendía marcar una discontinuidad en la relación Estado-campesino, que si bien tenía que ver con modificaciones en los mecanismos de operación, lo medular y por tanto la causa de los reveses anteriores residía en la verticalidad de la implementación de las propuestas. Para eso Fonaes tenía el As de la participación, que en el discurso presupone relaciones equitativas contenidas en los contratos de asociación y materializada en la práctica con el capital de riesgo como principal instrumento. Así, desde la filosofía de Fonaes, lo que lo diferencia de la naturaleza

acreedora de los bancos es precisamente el carácter de asociado, ya que con esta condición de socio minoritario, participa en el financiamiento en la idea de que las decisiones de la empresa recaigan en el asociante, es decir, los grupos. Mientras que los riesgos se comparten en la proporción en que cada una de las partes aporta. De modo que al ocurrir ganancias se distribuyen en función de las aportaciones y lo mismo ocurre con las pérdidas que cada uno de los socios tiene que asumir. Así mismo, desde los supuestos y líneas de operación, el objetivo central de que fueran los grupos quienes por cuenta propia decidan y tomen las riendas de su empresa, se apreciaba como una tarea con escollos, pero también se pensaba que con un adecuado servicio de asistencia técnica y capacitación, la autogestión sería menos difícil, de ahí la condición de que en los proyectos de inversión se considerara este servicio.

Sobre los criterios de elegibilidad de los grupos destacan los siguientes:

- i) sean de escasos recursos y se asocien en cualquier figura legalmente constituida, cuyo objeto social corresponda con los objetivos de Empresas de Solidaridad; ii) promuevan una idea de inversión o proyecto propio, formulado por sí mismos o mediante el apoyo de profesionales o institución distintos a Empresas de Solidaridad; iii) asuman la responsabilidad de invertir en el desarrollo de un proyecto productivo, aportando parte de sus recursos y trabajo en la etapa preoperativa; iv) muestren preferentemente, experiencia y antecedentes en el conocimiento y manejo de la actividad productiva objeto de la empresa y v) se reúnan con regularidad y tengan un liderazgo reconocido con capacidad y condiciones para administrar y operar de manera eficiente la empresa que promuevan (Fonaes, 1993:11).

### **Las interpretaciones**

El contexto descrito en el apartado anterior muestra que el modo de diseñar y hacer política social se modificaba, la apelación a la participación efectivamente presuponia un

reconocimiento de la existencia de lazos y formas de organización comunitarios indispensables para el éxito de programas con criterios de racionalidad social. Sin embargo, parecieran existir oposiciones: la organización económica frente a la organización política; la participación democrática frente al paternalismo; la eficiencia social sobre la burocracia estatal. ¿Qué era lo que en realidad se estaba confrontando? o ¿no se confrontaba nada? y tal vez ¿era una forma de oposición frente a prácticas del pasado que, lejos de ser contradictoria, entrañaba una serie de coherencias para la continuidad de la política económica?

Lo cierto es que la búsqueda de nuevas formas de interlocución tuvieron un carácter marcadamente diferenciado en función de los actores frente a los cuales se pretendía establecer otro modo de relación; mismas que dependieron de la inclusión o exclusión frente a lo que el nuevo modelo de desarrollo ofertaba. De un lado se apelaba a la participación campesina, para oponerse a la verticalidad de las formas de operación de los brazos corporativos, mientras que las negociaciones del TLC y las modificaciones al marco jurídico se dieron a partir de arreglos cupulares con aquellos organismos con expectativas de acceso al mercado externo. Es decir, se privilegia la participación que posibilita la oposición frente a élites burocráticas del mismo partido oficial que pusieran en riesgo la hegemonía de la burocracia neoliberal, pero se coopta aquella que pone en riesgo el rumbo de la política económica; esto es, no sólo se definen actores, sino ámbitos de participación.

Las interpretaciones sobre el tema participativo ofrecen visiones que se sitúan en los extremos: de un lado, en una perspectiva pragmática perfilada por la solución de problemas, se enfatiza la capacidad de participación orgánica en la gestión y ejecución de proyectos en la idea de revertir la orientación asistencial de la inversión dirigida a obras de infraestructura social e inversión productiva, situación que desconcentraría acciones en la medida que la gestión recaerá en los mismos beneficiarios. Así mismo, en el discurso del Banco Mundial, las inversiones productivas son un aspecto importante para superar las condiciones de

maginación, porque los pobres rurales son un factor central de reproducción de la pobreza ya que su inserción en la modernización depende de la capacidad de movilización frente al Estado para acceder al crédito, tecnología y mercado.

Reconociendo la importancia de las capacidades organizativas y autogestivas de las comunidades y de la relevancia de la descentralización para incidir y revertir las propuestas verticales y asistenciales, resulta pertinente destacar algunas visiones que subyacen en este planteamiento: primero, no ubica a la pobreza dentro de otras variables, en consecuencia da la impresión de que ésta no sólo se reproduce, sino que se produce a sí misma y aparece de manera independiente a la voluntad y acciones del Estado, cuando los efectos sociales de la política macroeconómica están para demostrar lo contrario. Segundo, el combate a la pobreza se presenta como un asunto de interés público en la medida que se financian inversiones productivas, pero al no ubicar las causas de la pobreza en este plano, ésta pareciera existir -aunque no de manera explícita- como un asunto privado, en que a partir de la gestión comunitaria tiene que trascenderse a sí misma por la vía de la modernización sin incidencia en el plano público cuando se soslaya la participación política. Y tercero, cuando se enfatiza la necesidad de avanzar en los procesos democráticos para fortalecer la capacidad de movilización frente al Estado, se asume que el eje de la democracia es el acceso a los recursos, lo cual no es discutible por sí mismo, pero se antoja insuficiente.

Del otro extremo, la participación es entendida como complemento a las políticas económicas de ajuste con el diálogo como instrumento para la coexistencia de perspectivas, incorporando al enfoque económico vigente, otras disciplinas, de lo humano y lo ecológico. Así, el campo de la razón (la macroeconomía) es el principio explicativo de lo social (lo popular, lo contingente). Este intento de estrategia mixta conduce a tensiones que tienen en la lógica de la acción racional individual su centro sustentador, complementado por parcelas de competencias de lógica colectiva. El mercado capitalista es siempre la mejor solución pero no resuelve todo y entonces es necesaria la participación del Estado y de los fazos

comunitarios participativos. Por ello, la participación en la dirección de una democracia interactiva es retringida en su objeto y espacio. La restricción del campo participativo a lo local y dentro de ello a necesidades básicas, coincide con la reserva de la estrategia de la política económica (Bascones, 1997).

En esta última perspectiva la participación es una estrategia de gobernabilidad que se desplaza de lo universal hacia la focalización, su crítica denota un análisis más amplio que rebasa la visión pragmática al develar la tendencia fragmentadora de las propuestas del Banco Mundial y del gobierno a través de organizaciones civiles e instancias gubernamentales. Sin embargo, quedan algunas interrogantes: el hecho que desde el enfoque del Banco Mundial y desde la política gubernamental, la participación se limite a lo local y a las necesidades básicas ¿conduce necesariamente a minimizar o descartar los caminos locales y los esfuerzos productivos regionales? ¿qué habría de potencial en la operación de proyectos productivos específicos que tienen que insertarse en el mercado para satisfacer las necesidades de la reproducción doméstica? Mas aún, si se entiende que las estrategias de reproducción de la unidad doméstica están fincadas en el trabajo de grupos unidos por lazos moralmente definidos, donde la solidaridad y ayuda mutua son medios estratégicos para la organización del trabajo en aras de la reproducción doméstica ¿significa esto asumir que las relaciones entre las personas, la circulación de las cosas y los saberes se inscriben exclusivamente en un espacio moral, o bien estos lazos están inmersos en un conjunto de relaciones sociales que abren un panorama a los nudos de poder? Por tanto, la trama de relaciones cotidianas en las que actúa la reproducción doméstica con limitaciones o fortalezas ¿puede entenderse como un asunto local, cotidiano y privado al margen de lo público y lo global? En suma, aunque se parte de entender que el objeto de este último enfoque es mostrar las restricciones desde la perspectiva dominante, deja una sensación en la que no se abre la puerta a las potencialidades de la participación local y sus nexos con los procesos democráticos, que permitan trascender esa primera

visión en la que subyace una división entre lo público y lo privado, y que además da la impresión de identificar este último ámbito con lo doméstico.

De entrada, al intentar abordar la operación del Fonaes en el estado de Nayarit, implica un recorrido por los objetivos y metas que como se expuso en este apartado, encuentran en el liberalismo social su razón de ser, pero los supuestos programáticos no se pueden entender al margen de las resignificaciones regionales y de sus actores: los procesos de conformación grupales; la incidencia de las instituciones en la identidad jurídica; la integración de los equipos operativos locales, los antecedentes regionales del Pronasol, elementos que esbozan un camino de coincidencias, pero también de tensiones entre el vacío producto de los anteriores ejes de la intervención estatal y las nuevas formas de articulación campesina alrededor de las nuevas instancias financieras para la producción rural.

## CAPITULO II

### EL ESCENARIO LOCAL INSTITUCIONAL

#### La operación regional del Pronasol

Hacia 1989, en un marco de ausencias de la otrora presencia estatal desde las esferas de la producción y distribución vía Fertimex, Boruconsa, Conasupo ~~entre otras~~ asociada a las restricciones del financiamiento, en Nayarit se excluye del padrón de acreditados de Banrural a la mayoría de los productores maiceros concentrados principalmente en la región sur del estado por la baja productividad y altos índices de siniestralidad. Para compensar ese hecho, se instrumentó en ese mismo año el programa del gobierno federal denominado "crédito a la palabra", operado por la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) en coordinación con el gobierno estatal. Los niveles mínimos de recuperación, que impidieron la continuidad de este programa, encuentran entre sus explicaciones la perspectiva de los productores ante una medida cortoplacista de financiamiento sin posibilidades de continuidad, y una asignación de recursos que se realizó de manera discrecional, sin establecer mecanismos adecuados de validación, seguimiento y recuperación.

Con la creación de Pronasol en 1990, el crédito a la palabra toma la forma de Fondos de Solidaridad para la Producción (FSP), que en esencia eran lo mismo variando la instancia gubernamental que los promovía y las formas de operacionalización. Es decir, se postulaba el respeto a las decisiones emanadas de la comunidad, la corresponsabilidad en los resultados y transparencia en la aplicación de los recursos cuyos niveles de recuperación daban lugar al compromiso de destinarlos a obras de beneficio comunitario, así como de

ampliar el número de productores en el padrón de beneficiarios.

Aunque se dieron una serie de respuestas en el estado de Nayarit, fueron las de la región sur<sup>1</sup> las que sin lugar a dudas reflejan la articulación campesina con los supuestos del Pronasol. En principio se manifestaron en los niveles de recuperación: mientras que en el norte del estado éstos fueron mínimos cuando no nulos, en el sur se registraron de manera sostenida arriba del 90 por ciento, sentando precedentes para la construcción de una experiencia de carácter regional conformadas después mediante la acción del Fonaes alrededor de: las cajas de ahorro, la operación de una central de maquinaria, las comercializadoras de insumos y de maíz. Un primer intento para explicar estas respuestas diferenciadas regionalmente sugiere que al registrarse en el sur mayores condiciones de marginalidad que en el norte, al predominar la producción temporera de maíz frente al retiro de las instancias gubernamentales en las fases de financiamiento, distribución y comercialización, a los campesinos no les quedó otra opción más que articularse a lo que el Pronasol ofrecía. Es decir, ante el evidente proceso de exclusión, el Pronasol aparece como la única salida. Sin embargo, los productores de esa misma región tuvieron una respuesta distinta frente al programa que le antecedió; esto es, niveles mínimos de recuperación frente al "crédito a la palabra".

Respuestas que nos remiten a reflexionar acerca de los alcances de uno y otro programa, los cuales no pueden ser entendidos sólo a través de sus supuestos y enunciados, sino por la interacción de sus actores, de sus antecedentes históricos regionales traducidos en la existencia de subjetividades campesinas. En el norte del estado éstas se han tejido de manera predominante y estrecha con liderazgos corporativos mediante una incidencia directa en las organizaciones de segundo nivel como las Uniones de Ejidos. Además, debido a las mejores condiciones agroecológicas, los campesinos del norte están orientados

---

<sup>1</sup> Esta región está integrada por siete municipios: Santa María del Oro, Ixtlán, Ahuacatlán, Amatlán de Cañas, Jala, Compostela y San Pedro Lagunillas.

productivamente a cultivos en su mayoría rentables. En el sur, la afiliación a la UNORCA de la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas (UELC) y las luchas por los precios de garantía, constituyen un precedente importante en la región. Esto sugiere un proceso de deslegitimación de prácticas clientelares que evidentemente no surge con el Pronasol. Sin embargo, se profundiza al propiciar la articulación campesina con los supuestos del programa, precisamente por la forma en que se decidió la distribución de recursos al marcar una ruptura respecto a las formas anteriores de asignación. En palabras del subcoordinador del programa, éste operó de la siguiente manera:

Por un lado, la mecánica operativa de los Fondos Municipales establecía que la distribución de recursos asignados a cada municipio debía decidirse en consejo municipal, integrado por un representante de cada localidad y validado por el Cabildo Municipal. En esta instancia, cada representante planteaba la prioridad de su localidad dando idea de costos y compromisos aproximados que la comunidad asumiría para su realización. Las decisiones tomadas en asamblea distaron mucho de ser el ejercicio tradicional de asignación de recursos que se venía realizando. Así mismo, en la medida que la comunidad decidía si ella misma ejecutaba la obra, se desplazaba a la instancia municipal, que frecuentemente encuentra en la ejecución o en la contratación un filón muy atractivo para obtener recursos poco transparentes. Esto supuso contraponerse a las vertientes municipales y estatales de planeación (COPLADEMUN, COPLADE), que si bien tomaban como referencia las demandas municipales, la definición de prioridades se realizaba sin un ejercicio real de planeación participativa, lo que propicia una centralización de las decisiones en la instancia estatal. Si el municipio no tenía peso en la asignación de los recursos estatales, la comunidad mucho menos, por tanto, las acciones que así se realizaban eran vistas como una *concesión milagrosa*, donde la comunidad sólo tenía que ver con la aceptación de la obra mediante el conocido proceso de levantamiento de firmas para formalizar la aceptación del *milagro*. (Fregoso, 1993:3)

En el caso de los FSP, toda vez que se definen regiones de alta siniestralidad y/o baja productividad, se determinan las localidades por atender y son sus miembros quienes mediante procesos de asamblea deciden quiénes serán los productores. Derivados de los altos índices de recuperación, esos recursos ya forman parte de las cajas de ahorro. Cuya posibilidad de administración también implicó tensiones con los poderes municipales, pero precisamente la participación asociada a una normatividad definida centralmente fue la que evitó la asignación discrecional y partidista. Esto cobra relevancia, sobre todo si se destaca que:

...el arribo de una nueva administración municipal, por lo regular está atada a una serie de compromisos y lealtades derivadas de las formas de *hacer política*, compromisos que generalmente son de carácter partidista y tienen poco que ver con la preocupación de armar un proyecto propio. Por otra parte, el *patrimonialismo* del puesto público supone que el mismo es una oportunidad para obtener las mayores ventajas posibles, que en palabras de un presidente municipal sería *a poco creen que yo estoy aquí por lo que me pagan*. (Fregoso, 1993:4).

La operación del Pronasol muestra la apertura de un espacio de tensiones entre las decisiones comunitarias y las instancias municipales y estatales de planeación, expresado en las protestas de los presidentes municipales, en la medida que la definición, ejecución y supervisión de acciones recaía en la comunidad "saltándose las instancias de poder local". En ese sentido, la operación del Pronasol en Nayarit no fue un proceso superpuesto que se tradujera en la modificación de instrumentos financieros, sino que el recurso participativo al que desde la perspectiva gubernamental se apelaba, se insertaba en una demanda de participación que en lo local se tradujo en el enfrentamiento de inercias burocráticas.

Sin embargo, si nos referimos a las limitaciones destacan varios elementos: primero, ante los

claros procesos de exclusión de las fuentes de financiamiento anterior, los FSP resultan insuficientes en tanto sólo cubren la tercera parte de los costos de producción. segundo, aunque puede apreciarse como un rasgo positivo el cuestionamiento de los poderes locales por la participación comunitaria, ello en buena medida se explica por "la existencia de un ámbito político propicio derivado de que el Pronasol era un instrumento privilegiado de la política gubernamental"(Madero *et al*, 1997:5), lo que da muestras de su vulnerabilidad cuando el contexto político cambia, y tercero, precisamente la vulnerabilidad y posibilidades de continuar en este esquema de participación están condicionadas por el objeto y la naturaleza que convoca la organización comunitaria. Nuevamente dicho en palabras del subcoordinador:

Aunque, se han podido abrir espacios, no se han desarrollado plenamente y se refleja en la efímera vida de los comités de solidaridad, que al terminar la acción que los aglutina tienden a desaparecer como posibilidad organizativa. (Fregoso,1993:4).

No obstante las limitaciones señaladas, es pertinente mencionar que la continuidad de los FSP cobraron otra forma: las cajas de ahorro, aglutinando actualmente aproximadamente a 23,000 productores tanto en el sur como en el norte del estado, lo cual representa un avance por el carácter regional y horizontal, que seguramente se enfrentan a tensiones diferentes a las sostenidas en torno al instrumento financiero que les dio origen; éstas escapan al objeto de este trabajo.

Es importante destacar que la participación alrededor de los instrumentos señalados coincidió con las formas de organización ejidal, pero conforme se avanzó en este proceso, no siempre fueron las autoridades ejidales los representantes de los comités; ello da cuenta de cierta autonomía que provocó reacomodos internos en el proceso de toma de decisiones

ejidal, en los que la operación no tendió a fragmentar ni desplazar la organización interna, antes bien se insertó en la organización ejidal o comunal, que si bien no trascendió las inercias burocráticas y mucho menos se tradujo en formas de participación política sí abrió la puerta a los nudos de poder local. Además se considera importante esta experiencia de participación en tanto precede a la operación regional del Fonaes, que siguió de manera paralela, con enfrentamientos y cauces distintos.

Derivado de la experiencia descrita, en algunos municipios de la región sur (Santa María del Oro, Amatlán de Cañas, Jala, Ahuacatlán), las reuniones cuyo eje eran los FSP y las obras de infraestructura social fueron arribando gradualmente al análisis de la problemática de precios y rendimientos decrecientes del maíz, para colocarse en la necesidad de financiamiento de otras actividades productivas (comercialización de insumos, porcicultura, cría de bovinos, etcétera). Aunque el Pronasol no era una instancia que pudiera financiar estas otras iniciativas productivas, se integran los Grupos de Apoyo a Organizaciones Sociales que eran equipos multidisciplinarios para acompañar a los grupos en la elaboración de proyectos productivos y en la búsqueda de financiamiento. De modo que cuando se crea el Fonaes a cerca de dos años de operación del Pronasol, el contacto con los grupos iniciales ya se había establecido. Sin embargo, los lineamientos de operación del Fonaes implicaban otra forma de actuación en la medida que los ejes de la relación, aunque presuponian la participación, significaban trasladarse a otra con mayor permanencia a través de la asociación para la conformación de empresas sociales.

### **Ahora la lucha es por la producción**

La articulación de las demandas productivas con la oferta de Fonaes requería de la apropiación de la filosofía del Fondo por parte del equipo local para operacionalizar

lineamientos diferentes a las formas de instrumentación del financiamiento institucional anterior. Antes de entrar en aquellas frases que reflejan la apropiación o cuestionamiento del discurso a través de las reuniones con las diferentes organizaciones, es pertinente señalar las características del equipo local, pues si bien es cierto que las formas de relación sostenidas se derivan de los supuestos de Fonaes, también estuvo condicionada por la conformación del equipo local, que a diferencia del grueso de las Representaciones en el país, estuvo integrada por promotores con mínimos o nulos antecedentes en la administración pública, además de mantener cierta autonomía respecto a Sedesol y al gobierno del estado.

Las raíces del personal directivo local se encuentran en una corriente académica de la Universidad Autónoma de Nayarit, que a principios de los ochenta impulsó un movimiento que buscaba que la actividad de docencia y aprendizaje se realizara a partir de una síntesis entre práctica y teoría estrechamente asociada a los espacios rurales. Aún cuando ese movimiento no cuajó y terminó con la expulsión de los principales impulsores, la idea de formación de personal ligada a la práctica pareció animarse cuando primero en la Subcoordinación de Pronasol y después en la Representación de Fonaes se apreciaba un andamiaje para la integración de un equipo de diferentes disciplinas. Así, más por casualidad que por una intención expresa, la gente que conformó el equipo, desde diferentes espacios, había estado involucrada en actividades de docencia, capacitación y culturales en el medio rural. Así mismo, el grueso del personal técnico era de extracción campesina sin antecedentes en el extensionismo que caracterizó la asistencia técnica en las décadas anteriores.

Se puede afirmar que la frase que amalgamó al equipo local fue la de “dejar de ser burócratas para ser servidores públicos”, intentándose llevar a la práctica mediante diversas

formas de trabajo y con un supuesto acuñado por la dirección local. Si retomamos el apartado donde se aborda la experiencia del Pronasol, se hace mención a las diferencias regionales entre el norte y sur del estado, caracterizada la primera región por mayor presencia de prácticas y vicios clientelares que se tradujeron en nulos niveles de recuperación y por tanto en un descrédito de los ejidatarios de esas zonas como sujetos de atención. Al respecto, el punto de partida de la Representación fue el reconocimiento de que si bien el campesino había participado en los vicios y actividades poco transparentes, éstas no habían surgido de ellos, sino de las instituciones gubernamentales. Este supuesto se ilustra con el discurso del Representante a los primeros grupos financiados:

Ustedes siguen pensando que esto es un crédito. No es cierto, pero no lo vamos a discutir, el reto es que ustedes lo vean en la marcha. Nosotros no damos avios o refaccionarios, son las dos cosas en la idea de dar seguridad a su proyecto, tal vez la diferencia es que si ganamos, ganamos los dos y si perdemos igual. En el crédito deben, también aquí, pero en el primero estarían agobiados por el vencimiento del documento y al banco no le importa ... ¿por qué así y no de otro modo? al productor cada vez le resulta más difícil el acceso al Banrural, cuando apoyamos a los grupos con capital de riesgo son clientes atractivos para el banco. Antes nadie los "pelaba" y ahora el banco los busca, eso pasa en otros grupos, eso no lo sabíamos porque antes necesitábamos el cuadernito y gente que viniera de México para decimos cómo, ahora ya no los necesitamos, ahora hay ejemplos de otros grupos como ustedes... Por otra parte, estamos convencidos de que las transas con el banco no empezaron en el campesino, ya que ni siquiera en la transa el campesino fue el más beneficiado, el inspector a lo mejor empeñó la pulsera y el campesino es el que le sigue batallando.

De ahí, que con ese supuesto, se apostara a que con una forma de trabajo diferente se podían alentar "relaciones diferentes". En el quehacer cotidiano esas diferencias implicaron

de alguna manera contraponerse a la manera tradicional en que las instituciones abordaban su trabajo. De entrada, las líneas de operación del Fonaes resultaban extrañas a la mayoría de los grupos y su comprensión era difícil en las primeras reuniones, de modo que si sólo se hubiera tratado de cumplir con el requisito, únicamente se hubiera expuesto la mecánica operativa del Fonaes, independientemente de su comprensión. Precisamente, el apreciar estas dificultades obligó a hacer uso de material didáctico y eventualmente realizar técnicas como el sociodrama.<sup>2</sup> Aunque se pudieran mencionar muchas actividades que después se convirtieron en una constante durante la actividad de seguimiento, lo que es importante destacar es que la relación nunca se sostuvo únicamente con las dirigencias de las organizaciones, sino con el pleno de los grupos, además de que las reuniones estuvieron estrechamente asociadas a un intenso trabajo de campo.

Si bien es cierto, lo diferente tenía que ver con las formas concretas de abordar el trabajo, lo medular, que al tiempo que marcó diferencias creó tensiones, fue el hecho de que independientemente de los vientos políticos y los tiempos electorales en el estado, así como de las recomendaciones para financiar tal o cuál grupo provenientes de diferentes corrientes políticas, se asumió que los criterios de selección eran las condiciones de viabilidad y rentabilidad asociada a las posibilidades de organización. Ello lleva a una serie de reflexiones: en efecto, se mantenía coherencia entre la práctica local y el discurso en el sentido de intentar revertir los patrones clientelares en la asignación de recursos vía la participación; aunque esta práctica cotidiana se relacionaba poco o nada -por lo menos en los mandos medios- con el rumbo de la política económica en sus efectos en la exclusión de los productores del financiamiento rural y con la separación de esferas participativas. Sin

---

<sup>2</sup> En algunos casos se usaban técnicas grupales que en las reflexiones invariablemente los llevaban a afirmar "no jalamos parejo", estas afirmaciones se trasladaban a la organización para la producción, de modo que visualizaran alternativas de organización. En otras ocasiones uno representaba al grupo y otro al Fonaes, se sostenía un diálogo que iniciaba con la mecánica de operación de Fonaes y las motivaciones de los grupos, mientras el resto del grupo permanecía como espectador; derivado de lo anterior, resultaba interesante como espontáneamente iban surgiendo frases que denotaban los vicios clientelares "del gobierno agarra todo y después tirales con el plato"; o bien, las afirmaciones se dividían "no te dejes" (refiriéndose a quien representaba al grupo) "págale, págale no te dejes, si te ganas entre todos te damos un cartón de cerveza" Obviamente en la situación descrita ganar era pagar.

embargo, es justo decir que conforme se fue avanzando en el proceso, se alentó entre los promotores el estudio sobre el panorama rural nacional y la reflexión sobre las críticas hechas al Pronasol y al Fonaes. Al respecto, las respuestas de los promotores partieron obviamente de la lectura de la práctica y de los esfuerzos y resultados regionales, y confluyeron en el hecho de que si esta posibilidad de construcción provocaba reacciones encontradas desde las instancias municipales y corrientes políticas del mismo partido oficial en la entidad era porque tal vez se iniciaba una modificación modesta de las formas de relación. Así mismo, se afirmaba que si de las propuestas productivas, aunque fuera en una mínima proporción, cuajaban algunas de carácter microrregional, bien valían la pena los esfuerzos locales de los productores por el efecto demostración en el resto de la entidad.

Otro elemento central que ilustra, en los inicios de operación, la apropiación del discurso y los ejes de la relación entre el equipo local y las organizaciones puede apreciarse en una de las múltiples reuniones sostenidas con la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas del Municipio de Ahuacatlán en el sur del estado. En esa ocasión se había asistido con la idea de llevar a la práctica la metodología del autodiagnóstico,<sup>3</sup> buscando que fueran las organizaciones quienes identificaran y propusieran programas de trabajo para la resolución de la problemática enfrentada. Cabe decir que la comercializadora de fertilizantes de la UELC había obtenido financiamiento mediante una gestión directa entre las dirigencias de la UNORCA y las oficinas centrales del Fonaes. Los resultados de la operación que se reflejaron en el autodiagnóstico, dieron cuenta que las posibilidades de permanencia empresarial no dependían solamente de la disposición de dinero fresco, producto de la concertación como de estrategias competitivas que chocaron con una organización social orientada principalmente hacia la representación política, de modo que la poca o nula

---

<sup>3</sup> Estas acciones se derivaron de un programa de capacitación brindado por la Fundación Latinoamericana de Apoyo al Saber y a la Educación Popular (FLASEP). Acciones de capacitación que fueron solicitadas de manera particular por la Representación Nayanil. Es decir, que no fue un programa para todas las Representaciones del país, aunque posteriormente se extendió. En el desarrollo de éste se involucró a las organizaciones apoyadas en ese entonces (1993), a promotores y asesores.

capacidad de convocatoria de las dirigencias con las bases se explicaba por la inoperancia de los precios de los servicios prestados por la UELC, con una organización interna que poco respondía a los imperativos económicos.

Resulta difícil reproducir textualmente las frases que en esa reunión se plantearon en relación con la organización, en esencia se manejó que:

El mercado era el que aparecía en escena y hacia él tendrían que dirigirse las luchas. Como una entidad impersonal, le resultaba indiferente la toma de carreteras y oficinas que en la década anterior habían sido los ejes de la movilización. En otras palabras, la lucha ya no era política sino por la producción, y si antes la confrontación era con el gobierno, éste se retiraba y dejaba de intervenir en los asuntos de distribución para pasar a ser socio de los campesinos.

El "alentar relaciones diferentes entre el Estado y los campesinos" y "dejar de ser burócratas para ser servidores públicos", junto con la consigna competitiva y productiva, con sus matices pasaron a formar parte de los enlaces con el resto de las organizaciones de la entidad.

En síntesis, aunque fueron frases en cierta forma diferentes a las del grueso de las Representaciones, dan cuenta de que la relación descansaba, además del otorgamiento-recepción del financiamiento, en un manejo cultural que aunque modificó las formas de intervención local, encerraba también en unas palabras y en un conjunto de prácticas toda la fuerza ideológica de un programa, de una política económica. Y si se le relaciona con los hechos, es incuestionable la coherencia de las afirmaciones descritas con la situación por la que atravesaba la UELC y muchas otras organizaciones, por lo que no se trataría de sacarlas de su contexto local y de las intenciones del equipo local. Si uno se pregunta por lo

que hay detrás de los hechos, quedan flotando algunas dudas: si la lucha ya no era política cómo habrá de entenderse entonces la tan llevada y traída autonomía ¿podía operar solamente en el plano económico y en el marco de la concertación? ¿Este marco de negociación es un cauce suficiente del plano político? ¿la participación política se identifica únicamente con el espacio electoral?

Las formas de representación política generalmente expresadas en los ejidos y las uniones de ejidos no coincidieron con las formas de organización económica; desencuentros de los cuales los procesos de identidad formal parecen ser un indicador.

### **La *cruzada* de la Secretaría de la Reforma Agraria en las identidades grupales**

Los supuestos no son componentes que se reproduzcan automática y homogéneamente en los hechos, ello en parte se explica porque la instrumentación involucra a otras instituciones con estrategias de intervención distintas que en algunos momentos se llegaron a contraponer con las de Fonaes, sobre todo con aquellas referidas a la atención de solicitudes fincadas en las demandas de las organizaciones.

Resulta difícil demostrar esa forma de trabajo del equipo local en el sentido de centrarse en las iniciativas de los grupos y no en una planeación programática por rama de actividad, ya que las solicitudes se recibían por la Representación y se turnaban a la dirección operativa correspondiente.<sup>4</sup> Sin embargo, hay algunos indicadores de que ese supuesto se intentaba llevar a la práctica. Por ejemplo, ante la reiterada insistencia a la Representación por la Secretaria General de Planeación y Desarrollo de Nayarit de remitir el Programa Operativo Anual, la respuesta fue siempre la remisión de información de solicitudes cuyo número exacto anual era imposible preverse. Otro elemento que indica la inexistencia de

intencionalidades de promover tal o cual rama de actividad y en particular la pecuaria fue la protesta del Secretario de Desarrollo Social ante las instancias del Fonaes en el sentido de que los apoyos se estaban "ganaderizando".

Las iniciativas productivas que luego dieron lugar a las identidades grupales se pueden apreciar en dos momentos: El primero caracterizado por la difusión de un nuevo esquema de financiamiento en que los grupos por cuenta propia recurrieron a la Secretaría de la Reforma Agraria para su identidad formal, de ahí surgieron las Secciones Especializadas Ganaderas Ejidales, los Sectores de Producción y las Secciones Especializadas de Producción y Explotación Ganaderas, formas de asociación que no tienen personalidad jurídica propia, sino que dependen del Ejido para la realización de la actividad pecuaria. El segundo momento, también con las mismas formas asociativas se distingue del primero en la medida que estuvo caracterizado por una participación activa de esa secretaría en la promoción y difusión del nuevo esquema financiero, y en las identidades grupales.

En el primer caso, al suponer que la actividad de promoción tendría que orientarse a la exposición de la mecánica operativa que a no a promover determinada actividad de producción, pudiera afirmarse que la difusión de Fonaes surgió de la experiencia previa con el Pronasol constituyendo uno de los soportes de promoción. Así mismo, fueron las mismas instituciones crediticias como el Banrural y el FIRA, como las instancias federales y estatales (Sepesca, SARH, Seplade, S.A.G. ) quienes promovieron la existencia de Fonaes. Aunque no se puede hablar de un patrón único en la formación de grupos sí se perfilan vías de integración.

---

\* Dirección General de Empresas Pecuarias, Pesqueras y Forestales, Dirección General de Empresas Agrícolas, Dirección General de Empresas Mineras y Extractivas, Dirección General de Comercialización, Dirección General de Microempresas.

Existen varios elementos que explican que las solicitudes para la ganadería surgidas en la región sur, tuvieran como referente principal un ánimo de organización y una iniciativa de los interesados. El hecho de que en esta región tuviera más fuerza la experiencia participativa del Pronasol alrededor de los FSP y de la organización en torno de la Central de Maquinaria del Sur, propició la generación de espacios en los que se analizaron las dificultades de las recuperaciones derivadas de los rendimientos decrecientes de la producción temporalera de maíz, conduciendo a los campesinos a la conformación de grupos para solicitar financiamiento dirigido a otras actividades productivas. Esta posibilidad de organización se conjuntaba con la probabilidad de realizar la ganadería exclusivamente en el agostadero común. Tal es el caso de las Secciones Especializadas de Producción y Explotación Ganadera de la Comunidad Indígena San Jerónimo Jomulco y la otra en el anexo Pueblo Nuevo, de la misma comunidad en el municipio de Jala. En este caso, la formación de los dos grupos estuvieron alentados por el presidente del comisariado de bienes comunales, cuyo liderazgo estuvo asociado a la historia agraria de la comunidad. De igual forma, el grupo de ejidatarios de la Ciénega, formado por 21 de los 22 ejidatarios del padrón. En los grupos de Coastecomate destaca la presencia de un líder de la comunidad, que no pertenece a ninguna central campesina, en la misma condición de escasos recursos que el resto, pero con una larga historia de gestión ante el municipio como frente a programas estatales y federales. Fueron precisamente estos nexos y antecedentes los que le permitieron alentar de manera particular la formación de cuatro grupos en ese ejido a través de una función de información y trámites por la que llegó a cobrar. Estos grupos, al estar integrados como Secciones Ejidales, aportarían tanto terreno parcelado como agostadero común.

Los cuatro grupos de la costa sur en el municipio de Compostela se distinguen de los mencionados anteriormente por varios elementos: por un lado, la formación se derivó de

una mayor experiencia en la actividad y no fue alentada de manera particular más que por la difusión por la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y por el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), de quien habían recibido apoyo para infraestructura pecuaria. Por el otro, aunque son campesinos de escasos recursos tienen mejores condiciones económicas que el resto, además sus aportaciones se integraron con superficie parcelada, lo que los llevó a constituirse como Sectores de Producción, a excepción del grupo de Puerta de la Lima que combina agostadero comunal con el parcelado.

Finalmente, de alrededor de veinte solicitudes en los Ejidos Santa Cruz y San Andrés de la región Las Haciendas, en el municipio de Santiago Ixcuintla, al norte del estado, se seleccionaron cinco grupos integrados como Secciones Ejidales: dos en San Andrés y tres en Santa Cruz. La característica más importante es que todos fueron inducidos por el presidente de la Unión de Ejidos Las Haciendas, quién además tenía un cargo en la C.N.C. con relaciones de parentesco con algunos integrantes de los grupos de la segunda localidad, apreciándose marcadamente actitudes que iban de la lealtad a la resistencia hacia el presidente de dicha unión. Además, si algo distinguía a los grupos del norte de los del sur era la fama de "mala paga" continuamente difundida por el personal de Banrural y reiterada con la experiencia del Pronasol en esa región.

Ahora bien, si nos detenemos en los criterios de selección en los inicios de operación hacia 1992 y 1993, resultó claro que no existía una organización previa alrededor de la producción; que la conformación de grupos se dio en función del financiamiento, de ahí que se iniciaran forcejeos con los dirigentes que pretendían que la gestión se hiciera en las oficinas y no en asamblea. Así, uno de los lineamientos que mayores dificultades representó tanto para su interpretación como para la puesta en práctica era aquél que supone que el

impulso a empresas sociales tenía que orientarse a grupos organizados con experiencia en la actividad, capacidad administrativa y reuniones regulares; cuando la actividad de validación aunque es cierto que con pocos referentes mostró que esas condiciones no existían en ninguno de los grupos solicitantes o al menos no de la manera en que desde de las normas se imaginaba. Las reuniones regulares se encontraron en relación directa con las posibilidades de financiamiento, no antes de, en ese sentido, la organización para la producción se diluye en ausencia de un objeto que la convoque.

Se entra pues, a un proceso caracterizado por una continuidad de visitas a los grupos solicitantes, consistentes en recorridos de campo y reuniones con el pleno de la asamblea para asegurarse que existiera cierto consenso respecto a la solicitud. En primer lugar se daba lugar a la exposición por parte de los grupos de sus objetivos para conformar un grupo; no fueron pocas las ocasiones en que la información relativa a metas productivas era expuesta por un socio que generalmente era el líder. Ocurría con frecuencia que era el líder quien insistía a los socios para su asistencia a las reuniones donde por los promotores del Fonaes se exponía la mecánica de operación. En ese contexto, no siempre coincidían las ideas de los grupos, quienes en su mayoría requerían de créditos refaccionarios o de avío y no estaba dentro de sus preocupaciones la conformación de una empresa social. Ante esta situación, los promotores del Fonaes les planteaban la necesidad de ampliar la discusión interna sobre los objetivos grupales y si existía consenso, volver a establecer contacto con la Representación para retomar las gestiones y realizar recorridos de campo para perfilar algunas condiciones que dieran cuenta de la viabilidad.

Así, hubo grupos que desde los inicios desistieron de la idea pues las gestiones implicaban conjuntar una serie de información (por ejemplo: padrón de ejidatarios, hectáreas totales, croquis de los terrenos a aportar, ubicación de aguajes, etcétera) , la cual no siempre

estaban dispuestos a realizar en conjunto. Esto es, se trataba de asumir una coresponsabilidad sobre las gestiones en lugar de que fueran consideradas como un simple requisito. De modo que hubo grupos que de entrada no fueron seleccionados porque no asumieron la parte que les correspondía; mientras que otros siguieron insistiendo dando indicios de posibilidades de organización.

El siguiente momento consistía en recorridos de campo para la verificación de la información presentada, de modo que fuera analizada conjuntamente en la asamblea. Aquí, era muy frecuente que el análisis de información condujera a un redimensionamiento de la solicitud. Por ejemplo, solicitaban 200 vacas y cuando esta solicitud se relacionaba con los terrenos y aguajes, era claro en algunos casos que se iban a presentar problemas de capacidad de carga. Ahora bien, si esos reacomodos se asociaban con el tamaño grupal era muy común encontrar grupos numerosos en relación al tamaño del hato, esto provocó en la marcha cierta recomposición y depuración de los grupos en función de la organización misma mientras corrían las gestiones. En síntesis, aunque no se tenía mayor conocimiento y sistematización sobre las posibilidades organizativas, se consideraba que la asistencia voluntaria a reuniones y a recorridos de campo, la discusión y participación alrededor de la idea productiva, el aporte y búsqueda de información, eran indicadores de posibilidades de organización. También, diversas frases surgidas en las reuniones sostenidas daban pistas; de ese modo, no se le dio curso a solicitudes de aquellos grupos que tenían acceso a financiamiento bancario sustentado en una especialización en la actividad, es decir, que se desecharon las solicitudes de ganaderos que veían la posibilidad de financiamiento barato quienes llegaron a plantear la posibilidad de que Fonaes "se hiciera de la vista gorda" y validara la organización. Pero así como saltaron estas frases, permanecieron aquellas que a fuerza de irse acumulando reunión tras reunión, se quedaron como común denominador, expresando que la demanda creciente de apoyos para la cría de ganado bovino no puede

ser explicada solamente por la existencia de un organismo de financiamiento, situación que se abordará a detalle en el siguiente capítulo.

Interesa destacar la existencia de mil y una respuestas de los socios de los grupos para acceder al financiamiento. Por ejemplo, cuando se explicaba la necesidad de viabilidad, generalmente respondían “tenemos pastos y agua, este árbol que ven dá una vaina que le gusta mucho al ganado... ésta es rosa de cañada, el ganado se la bebe... todos estos pueblos antes eran de las haciendas, por eso se le llama así”. Cuando se les cuestionaba sobre la experiencia en la actividad generalmente respondían “nacimos entre las vacas”; cuando se quería conocer sobre la organización, la respuesta invariable era “queremos trabajar unidos”, aunque abundando en las preguntas sobre este tema, eran obvias las dificultades para dar referencias concretas de organización para la producción. Finalmente, a excepción de los Sectores de Producción, las organizaciones financiadas se caracterizaron por su posibilidad de disposición del agostadero común. Si éste resulta ser el único recurso para poder ser ganaderos y si a ello se le suman las condicionantes del ejido para dar la anuencia a grupos, como las de Fonaes de apoyar sólo a un colectivo, el productor tuvo que entrar en un proceso de constitución legal aunque no tuviera conciencia de las implicaciones organizativas y operativas.

Otro elemento común frente a las diferentes vías de integración es la identidad formal, pues al ser secciones o sectores de producción ejidales, se aprecia claramente una incongruencia entre la organización económica y la organización política; esto es, por lo menos desde el punto de vista formal, el ejido aparece en la identidad y da su anuencia para el uso de agostaderos, pero para efectos prácticos, no participa en las decisiones grupales acerca de la posible operación de la unidad de producción. Esto conduce a establecer diferencias entre la organización en torno de las obras de infraestructura social y la productiva en este

esquema, puesto que en la primera la participación se inserta en la organización ejidal, mientras que en la segunda se fragmenta.

En síntesis, estos procesos de conformación grupal estuvieron caracterizados por la difusión de un nuevo esquema financiero, asociado a las iniciativas grupales surgidas desde los campesinos, resultando en la selección de dieciocho grupos; situación que los remite a la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) para obtener una identidad formal lo más ágil y barata posible. Derivado de estos hechos y del conocimiento de que esos grupos habían sido seleccionados para pasar a otra etapa consistente en la elaboración de proyectos, se entra al otro momento caracterizado por una avalancha de solicitudes que a inicios de 1994, a dos años de operación de Fonaes, sumaban alrededor de cien grupos alentados activamente por la SRA, misma que llegó a turnar directamente a Fonaes toda la documentación relativa a la constitución legal sin que hubiese una solicitud de por medio, en lugar de ésta, se recibían llamadas de distintos grupos "para ver si ya iba caminando lo del crédito".

En este contexto, se marcaron comportamientos diferenciados respecto a otras áreas en la Representación; mientras que las organizaciones cuyo objetivo se orientaba a la producción agrícola -plátano, aguacate, papaya - y camaronícola entre otros, al momento de contactar con Fonaes en su mayoría se encontraban en proceso de definición de la figura legal; en el caso de las solicitudes para la producción pecuaria se trataba generalmente de grupos legalmente constituídos como sectores de producción, secciones ejidales y eventualmente sociedades de solidaridad social (SSS) que tenían poca experiencia en la actividad pecuaria, además de que su constitución era reciente. Sumado a la demanda creciente en esta rama, de entrada se evidenció que aún cuando desde la Representación no se promocionaba la constitución de grupos mucho menos la actividad productiva, los afanes propositivos corrían

por otros cauces gubernamentales, donde el aliento a las formas señaladas de representatividad jurídica estuvieron ligados a la posibilidad de uso de los agostaderos comunales.

De modo que la conformación de identidades formales en esta otra etapa tuvo como referente la acción de la SRA y explica -entre otros elementos- el carácter creciente de solicitudes que desde entonces marcó un predominio en cuanto a la magnitud de la demanda respecto a las demás ramas, abriéndose una situación de tirantez tanto con liderazgos de la CNC, la CNPA y la CIOAC, ya que se partía de suponer que la constitución legal garantizaba de manera automática el financiamiento sin pasar por la validación organizativa y técnica que respaldara la viabilidad y rentabilidad de la empresa social. No fueron pocas las ocasiones en que a partir de un proceso de validación con las bases, fue manifiesto que la iniciativa no provenía tanto de éstas como de las dirigencias. Precisamente en esta fase, el trabajo de campo y la información derivada de ahí generada, condujo a un proceso de reflexión con los grupos dando como resultado la diferencia entre lo que ellos necesitaban (créditos de avío o refaccionarios) y los objetivos de Fonaes. Ello implicó que el financiamiento no se realizara indiscriminadamente, ya que de las cien solicitudes en esta segunda etapa, se seleccionaron treinta y cinco, y cuando avanzó la actividad de validación, este número se redujo a doce, principalmente porque algunos grupos desistieron cuando se hizo un análisis más cuidadoso de la viabilidad.

En los hechos, hablar de identificaciones grupales para la producción pecuaria -sobre todo en esta segunda etapa- con sus matices por las diferenciaciones regionales, conduce casi de manera generalizada a un procedimiento formal que tuvo como criterio la compactación de parcelas para la obtención de financiamiento. Esto plantea que la operacionalización de los objetivos participativos difícilmente se superponen a las prácticas corporativas; antes

bien, se insertan en una red clientelar como referente cultural que tiene que ver con el establecimiento de relaciones y prácticas que aunque entran en tensión con el nuevo modelo económico, su persistencia manifiesta una brecha entre identidades formales que desde arriba se modelan para la autogestión y subjetividades que se derivan de una añeja relación vertical.

Si con la operación del Pronasol las fricciones de la participación se expresaron en el plano de las instancias municipales y de planeación estatales, la puesta en marcha de Fonaes, implicaba también un doble proceso: de tensión y afirmación principalmente en las fases de constitución y validación. Es decir, que se cuestionaron los supuestos verticales para la formación grupal emanados principalmente de la SRA, y de las dirigencias; al tiempo que resultó evidente que una sola institución era insuficiente para definir un carácter integrador en la creación de empresas sociales. Esto de alguna manera se contrapuso con el carácter parcelario de las instituciones estatales y federales relacionadas con la producción rural y la naturaleza acreedora de las instituciones financieras públicas y privadas.

Lo descrito manifiesta diferencias en las percepciones sobre la organización y por tanto en las estrategias de intervención: mientras que la emergencia de numerosas secciones y sectores de producción ejidales resultado del despliegue promocional de la SRA, fue un proceso en que la identidad grupal se subordinó a las formas de intervención burocráticas para las cuales bastaba "apuntarse en la lista". Para la Representación este proceso significaba alentar prácticas clientelares que tarde o temprano iba a tener efectos en las posibilidades de continuidad de las empresas sociales. De ahí que frente a las prácticas añejas se intentaran generar reflexiones sobre la participación organizada alrededor de la viabilidad y rentabilidad de las propuestas. Esta situación muestra la existencia de fisuras interinstitucionales que de alguna manera ilustran la oposición entre organización económica

frente a la organización política; entre la eficiencia social sobre burocracia estatal; aunque en el terreno cotidiano y práctico no existe la menor duda sobre las ventajas de esta segunda forma de actuación, queda latente el paradójico trasfondo político de "despolitizar" los ejes de la relación, sobre todo cuando ambas instituciones responden a los propósitos gubernamentales de "construir el segundo piso en el campo" tras cancelar el reparto agrario y poner en marcha una política económica que implica una serie de desventajas en el panorama rural.

Los forcejeos interinstitucionales no eran todo y tal vez no lo más importante cuando la coherencia y apropiación del discurso daba visos de irse modificando en el tiempo, ya que el proceso de elaboración de proyectos y sobre todo la operación, manifestó un camino de tensiones cuya sede se desdibujaba gradualmente desde las instancias de gobierno estatal y federal para trasladarse a los grupos sujetos de atención; proceso que expresa de entrada las diferencias entre los objetivos de autogestión y la identidad formal amarrada a las subjetividades clientelares, y devela un amplio campo de oscuridades que definían los comportamientos colectivos más diversos que no se reducían sólo a prácticas corporativas y que además parecían contradecir los supuestos programáticos. Las posibilidades de permanencia y consolidación que conduce a la reafirmación o cuestionamiento del discurso del Fonaes tenían que ver con aquella opacidad ni siquiera identificada pero siempre presente asomándose desde los comportamientos grupales. Las verdaderas tensiones pues, afloraron cuando hubo que afirmarse frente a sí mismo y el sí mismo representaba la confrontación de los supuestos programáticos en relación con los grupos sujetos de atención.

### CAPITULO III

## EL FINANCIAMIENTO SOCIAL Y LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN EMPRESARIALES

### La torre de babel o la dictaminación de proyectos

Un supuesto central se puede extraer del discurso del liberalismo social: participación organizada en torno de la racionalidad social y el libre mercado. Ahora bien, si el impulso a empresas sociales es uno de los instrumentos privilegiados para desdoblar ese supuesto a la práctica, la primera pregunta que salta es cómo se retoman los criterios de racionalidad social cuando en la operación del Fonaes los ejes iniciales de la relación con los campesinos está orientada al proceso de elaboración de proyectos para dar cuenta de la viabilidad y rentabilidad económica. Es decir, no queda duda de que en los hechos el acceso al mercado estará definido por los criterios técnicos y financieros, pero queda en el aire cómo se conjugan éstos con el de racionalidad social.

De entrada, la estructura orgánica del Fonaes da pistas sobre las principales preocupaciones institucionales, pues las direcciones generales operativas orientadas a la evaluación y dictaminación de proyectos, están definidas por las ramas productivas a financiar; son éstas quienes gestionan la liberación de recursos ante la Dirección General de Finanzas; mientras que la Dirección General de Planeación y Asistencia Técnica, se encuentra centrada principalmente en actividades administrativas de operación de los Fondos de Capacitación y Asistencia Técnica y el Fondo de Estudios y Proyectos.<sup>5</sup> Esta última instancia financia la elaboración de perfiles y proyectos para definir la viabilidad y rentabilidad de las propuestas; estudios cuya elaboración está a cargo de un consultor definido desde las organizaciones. En caso de dictaminarse positivamente el costo del

---

<sup>5</sup> Esta Dirección centra sus actividades básicamente en los despachos de consultoría para la elaboración de estudios y servicios de asistencia técnica. Pues dentro de los lineamientos Fonaes establece que los promotores dirigen sus funciones a la validación de solicitudes y el seguimiento. Mientras que los asesores contratados por los grupos con recursos generados por el mismo proyecto o financiados por Fonaes, debían ser agentes externos a esta institución.

estudio se incluye en el 35 por ciento de aportación del Fonaes para celebrar el contrato de asociación en participación, en caso contrario el recurso es a fondo perdido. Bien se puede considerar que los criterios sociales no se pueden entender de manera aislada de los financieros, pero a primera vista puede apreciarse todo un andamiaje alrededor de la dictaminación e impulso a la viabilidad y rentabilidad sin que de manera explícita existan instancias acerca de la racionalidad social, más que aquellas definidas desde los lineamientos de operación o posteriormente estructuradas en las áreas de seguimiento de cada dirección general.

No obstante la marcada orientación inicial a asegurar las condiciones de factibilidad y rentabilidad de las iniciativas productivas, en los planos locales emergen una serie de discusiones derivadas de la actuación con los campesinos y de la entrada en escena de nuevos actores: los despachos de consultoría. Esta fase consistente en la elaboración de proyectos, toda vez que se hubieron seleccionado los primeros dieciocho grupos para que se realizara el estudio de viabilidad, planteó una serie de problemas de diseño que se inician con la dificultad para la coherencia entre la práctica y los lineamientos de operación referidos a que fueran los productores quienes "promovieran una idea de inversión o proyecto propio, formulado por sí mismos o mediante el apoyo de profesionales o institución distintos a Empresas de Solidaridad" y el que plante "asuman la responsabilidad de invertir en el desarrollo de un proyecto productivo, aportando parte de sus recursos y trabajo en la etapa preoperativa".

Las limitantes para que fueran las organizaciones quienes decidieran el técnico o despacho se explican principalmente porque no era un camino que hubieran recorrido previamente. Es decir, que la mayoría de los campesinos que integran los grupos realmente son de escasos recursos cuyos antecedentes crediticios se remiten a la producción de básicos para los cuales nunca se necesitaron estudios mayormente elaborados. Cuando se les solicitó la propuesta, generalmente se hacía referencia a técnicos cuya experiencia en la elaboración

de proyectos era mínima o nula. Desde la Representación, el conocimiento de los escasos despachos existentes en Nayarit, dejaba dudas en tanto su demanda principal se encontraba en aquellas solicitudes de financiamiento bancario, para las que el proyecto es un requisito, pero las garantías son lo más importante. Así, la tendencia creciente de solicitudes para la cría de bovinos frente a la ausencia de propuesta de despachos de consultoría para la elaboración de los proyectos de inversión expresó en principio un vacío de las iniciativas por parte de las organizaciones demandantes. Esto llevó a articular ese espacio desde la Representación y las oficinas centrales cuando se les contacta con un despacho de la ciudad de México, que había tenido experiencia con organizaciones en otros estados.

Por el equipo del Fonaes se consideraba la existencia de varios elementos para imprimirle a las solicitudes cierta dirección hacia la integralidad. Por un lado éstas se fueron acumulando entre 1992 y 1993, de las cuales se seleccionaron los dieciocho grupos iniciales, cuya característica es el nucleamiento geográfico en el sur, costa sur y costa norte del estado. Además, considerando que eran solicitudes para realizar la misma actividad, era posible sincronizarlos en los mismos tiempos de inicio, similares metas de producción y un mismo método de trabajo, que les permitiera compactar compras y ventas al aprovechar las ventajas de la escala. La compra de los hatos e insumos fincada en el volumen de la operación al realizarse directamente con los criadores y proveedores reduciría el precio. De igual forma, se suponía que una oferta de becerros realizada directamente entre todos los grupos con los engordadores, permitiría mejores condiciones en el precio de venta. En otras palabras, se trataba de la posibilidad de retención de excedentes desde la esfera de la circulación que presuponia uniformidad en el tiempo de los procesos productivos. También se pensaba que el mismo despacho que realizara los estudios se hiciera cargo de la asistencia técnica a través de módulos regionales cuyo pago debía estar considerado en los costos de operación de las unidades productivas. Esta idea fue acogida por todos los grupos cuando se planteó en una reunión con los consultores, la dirección operativa de las oficinas centrales y personal de la Representación.

Los primeros resultados de este proceso daban muestras de que los estudios se acercaban a una planeación productiva, ya que planteaba la compra de ganado de registro de una raza adaptable a las condiciones de la región. El número de sementales programados mantenía la proporción con el número de vientres presuponiendo un manejo colectivo, estas formas de organización, también estuvieron implícitas en los aspectos sanitarios y el calendario de manejo que establecía los tiempos de rotación en los potreros. El desarrollo del hato mantenía correspondencia con el incremento gradual de la capacidad de carga y los parámetros productivos programados fueron los registrados en la región. Sin embargo, en lugar de la cría con venta de becerros al destete se programa la cría con engorda de novillos de media ceba. Esta modificación de la idea productiva se aceptó por los grupos en tanto el despacho planteó en el proyecto una técnica de suplementación para ese fin. Respecto a las aportaciones en general se integraron de la siguiente manera: terrenos, cercos, obras de agua y mano de obra para la construcción de cercos perimetrales y divisorios corrieron a cargo de los grupos, mientras que la adquisición del hato, equipo y costos de operación del primer ciclo corrieron por aportación del Fonaes. Cabe mencionar que en los costos de operación se consideró el seguro ganadero, medicinas, gastos de administración, asistencia técnica y la contratación de un vaquero, o el salario equivalente a uno y medio o medio, dependiendo del tamaño del hato.

Al avanzar en la elaboración de estudios y presentarlos al área operativa correspondiente para su dictaminación en la ciudad de México, se fueron abriendo fisuras inicialmente entre los consultores y mandos medios de las oficinas centrales que tuvieron como centro de la discusión la rentabilidad de las propuestas, ya que los indicadores financieros utilizados para la dictaminación expresaban que el nivel de rentabilidad se encontraba por debajo del mínimo aceptable. Los consultores entraron en un proceso de reformulación de proyectos que no descansó en una reestructuración productiva, sino en una ampliación del horizonte

de planeación -se amplió de ocho a once años- asociado a un recorte de costos de operación entre ellos el servicio de asistencia técnica.

En medio de ese forcejeo los proyectos finalmente se aprobaron, más por la argumentación desde la Representación que por la reformulación, poniendo de manifiesto que entre los actores no se compartían las mismas premisas. Para los dictaminadores el eje central para la aprobación evidentemente tenía que ver con los indicadores financieros, por lo que se proponía modificar la propuesta productiva a la engorda o al doble propósito; mientras que por parte del personal local se retomaron algunas experiencias pecuarias en otros estados que habían iniciado desde 1992, las cuales llevaron a afirmar al entonces Representante que del doble propósito en lo formal terminaban siendo "sin ningún propósito" en los hechos. Estas protestas suponían que la modificación de la idea productiva pudiera darse en la marcha por los mismos grupos toda vez que ellos hubieran afianzado la fase de cría y estuvieran convencidos de la modificación, no antes, ni para efectos de justificar una rentabilidad no coincidente en los hechos.

Resultaba cada vez más evidente que pese a que en los proyectos se abordaba una planeación de la producción, cuando se da ese vaivén entre la reformulación y la dictaminación, para los proyectistas los estudios eran concebidos como un requisito formal para que las organizaciones accedieran a los recursos, a la vez que les representaba la posibilidad de venta de un servicio cuyos productos eran confrontados por una normatividad de selección fincada en criterios bancarios. De alguna manera la apreciación anterior se confirmó cuando se solicitó a los formuladores realizar un trabajo conjunto sobre las limitantes de la rentabilidad para presentarlo a los dictaminadores, los técnicos del despacho evadieron ese análisis. Además plantearon su negativa de brindar el servicio de asistencia técnica en la operación de los proyectos que habían formulado, debido a que la partida contenida en el estudio para este concepto resultaba insuficiente. Finalmente, el equipo local entendía el estudio como una posibilidad de revisión de obstáculos, esto es, más que

requisitos se cuestionaba respecto a las condicionantes de la viabilidad, cuya construcción se requería en lo operativo más que en los planos formales.

Así, el punto de partida de la respuesta local se consideraba que el apoyo a empresas del sector social tendría que estar sustentado en proyectos de manifiesta rentabilidad y aunque se cuestionó la actividad de los despachos, no significó la aceptación automática de la mecánica de selección interna. Más bien, estos vaivenes dieron paso a la necesidad de mirar hacia adentro, a los términos de referencia, hacia las contradicciones entre los criterios de selección bancarios y los objetivos de Fonaes como instrumento de política social. Mirada que se percató también de la presencia de los grupos de productores en la orientación de la idea productiva, pero de ausencias en la definición de metas y métodos de producción. Es preciso mencionar que los estudios se presentaron sin que hubiera una discusión u objeción de por medio por parte de los grupos, los cuales ya en la etapa preoperativa manifestaron la incongruencia con la realidad y que no habían objetado nada en la fase de gestión, porque *si los proyectos ya venían, pues bienvenidos sean ¿no?*

Por tanto, el Representante promovió un espacio de reflexión y socialización entre los promotores, alrededor de aquellos conceptos que soportan los indicadores financieros. La confrontación de esas premisas con aquella realidad de los productores que se empezaba a percibir, no se hizo esperar.

Si la interacción se establece en principio por la vía de la formulación de perfiles y proyectos de inversión, encontramos que las aportaciones de las organizaciones para cubrir el 65 por ciento del proyecto total, son principalmente terrenos, cercos y equipos rudimentarios en su mayoría, que al momento de entrar en una dinámica que tiene como objetivo la actividad empresarial son traducidos en activos susceptibles de ser cuantificados y valorados. Si a lo anterior le sumamos que la mayoría de los recursos que se aportan tienen la característica de condiciones agroecológicas marginales, ya que se trata de terrenos inundables, cerriles o

áridos no aptos para la producción agrícola, en términos de la formulación del proyecto tiene dos implicaciones directamente relacionadas con una tasa interna de rentabilidad baja: por un lado, una productividad menor que se traduce en mayores necesidades de infraestructura, y por tanto de mayores necesidades de inversión frente a costos adicionales de producción y en consecuencia menores ingresos, y por otro, las mismas condiciones de marginalidad de los recursos conducen a los proyectistas a sobrevalorar la aportación para poder cubrir el 65 por ciento reglamentario, que al evaluar la inversión total -los terrenos más la aportación de Fonaes- trae como resultado indicadores financieros bajos. En ese sentido, la reflexión interna giró en torno a la percepción de una "trampa" en el instrumento del capital de riesgo, ya que previo a la relación con Fonaes los recursos marginales no tienen mayor valor, pero cuando entran en contacto, este valor se potencia contradictoriamente. Es decir, se sobreestima para poder cubrir las reglas de aportación, al tiempo que actúa en detrimento de la aprobación de la inversión. Estas percepciones llevaron a sugerir la realización de dos corridas financieras: una considerando la totalidad de las aportaciones y otra solamente con la aportación del Fonaes.

A la luz de la experiencia local, el aparato conceptual que tiene como hilo conductor la utilidad, el beneficio, el costo del capital y el rendimiento, encuentra su referente en el costo del dinero y del interés frente a condiciones de marginalidad. Esta tensión se percibió en su efecto polarizador pues se orienta al financiamiento de inversiones condicionadas por la disponibilidad de recursos naturales, que presentan condiciones agroecológicas favorables, lo que implica que mientras no se consideren en los criterios de evaluación las condicionantes y necesidades de los campesinos, estos apoyos resultan parciales representando la marginación de un buen número de iniciativas productivas.

Resulta pertinente reflexionar sobre el alcance de los argumentos hechos desde el equipo local, lo que lleva a preguntar hasta dónde se podían realmente modificar los lineamientos de una política social, cuando sus instrumentos ponen al descubierto que la racionalidad

social como elemento clave para la asignación de recursos queda subordinado al de la racionalidad financiera y por tanto a la política económica. A diferencia de la canalización de recursos del Pronasol donde el tamiz tenía que ver con la correlación entre la participación comunitaria y las instancias verticales de planeación; con la operación de Fonaes los agentes concretos que limitan la participación parecían desdibujarse y es nuevamente el mercado el que dicta el guión de los actores, aunque ahora en su faceta de mercado de dinero. A una tasa interna de rendimiento por debajo del mínimo aceptable le corresponde una decisión negativa de inversión dictada por el mercado de dinero, al que le es indistinta la marginalidad de los recursos naturales con las consecuentes relaciones desiguales, mismas que parecen despojarse de sus agentes para entrar en el plano de los números e indicadores. Así, el aparato conceptual contenido en las formas de evaluación de proyectos, parte de suponer relaciones equitativas y homogéneas, donde la viabilidad y rentabilidad tienen una acepción cuantitativa que no expresa relaciones entre los seres humanos, por tanto, menos encuentran su traducción las relaciones de desventaja.

Para ejemplificar el matiz de las discusiones: si se retoma el concepto de costo de oportunidad que plantea que "el uso del capital no es gratuito, puesto que la elección de su uso implica perder la oportunidad de obtener beneficio con él en otra parte. Si financiamos algo con fondos prestados, la tasa pagada sobre la deuda establecerá claramente el costo del capital" (Taylor, 1983:35). Si de entrada se planteaba no una relación acreedor-deudor, sino una entre asociado y asociante ¿no resultaba contradictorio que un instrumento de política social utilizara criterios de selección que conceptualmente están sustentados en un análisis de disyuntivas utilitarias? Este y otros argumentos plasmados en documentos que circularon desde algunas Representaciones hacia las direcciones operativas fueron modelando diferentes identificaciones internas, que ya no obedecían a una división entre lo local y lo central.

Las diferencias pues, más que a referentes espaciales, correspondían a concepciones derivadas de la sistematización de experiencias, de la interacción con las organizaciones, situación que resultó en que algunas direcciones operativas modificaran sus criterios de selección hasta llegar a los flujos de efectivo, mientras que otras operaron con un apego estricto a la norma.

La situación descrita muestra que aún cuando hay un hilo conductor el discurso no puede ser entendido de manera homogénea como a través de los sentidos regionales, en donde las condiciones de operación de las organizaciones dotaron de contenido a una práctica y procedimientos, matizando desde lo local algunos criterios centrales, ya que no parecían coincidir del todo con los supuestos originarios del Fonaes. Aunque un matiz de criterios alude más a intencionalidades personales que a una modificación explícita de políticas y normatividades.

No obstante la flexibilización de algunos elementos de decisión, el proceso de selección en Nayanit -a diferencia de otros estados- no significó el financiamiento indiscriminado a las iniciativas de los grupos orientados a la producción pecuaria. Lo anterior no se explica por una baja demanda; más bien se intensificó la actividad de validación. Aunque sin muchos referentes esta se centró en las posibilidades de identificación de la cohesión grupal,<sup>6</sup> el nivel socioeconómico y el grado de experiencia en la actividad. En 1992 se entregaron recursos sólo a dos organizaciones para la operación de granjas porcinas; en 1993 iniciaron actividades dos grupos, uno para la cría y otro para la engorda de becerros. En 1994 es cuando se dictaminan dieciocho proyectos, financiándose quince porque tres de ellos localizados en el Ejido Zapotán no tuvieron la anuencia ejidal para el uso de agostaderos.

---

<sup>6</sup> Si bien, no se tenían referencias e indicadores sobre los niveles de cohesión, había ocasiones en que al llegar a una reunión el líder del grupo tenía que estar insistiendo con los socios en la necesidad de asistir, así como de estar puntualmente, sobre todo cuando ellos decidían fecha y hora. También los niveles de participación en los recorridos de campo o en reuniones eran indicadores de apatías, desinterés o bien, ser expresión de que los objetivos eran compartidos. De manera similar, los lazos de parentesco al interior del grupo podían dar idea de la cohesión interna.

Así, el grueso del financiamiento para las empresas sociales pecuarias se dieron a dos años de la creación del Fonaes cuando quince grupos de esos dieciocho comenzaron operaciones para la cría de bovinos y producción de novillos de media ceba. Bien puede saltar la duda del por qué se tardó tanto tiempo en financiar, situación que pudiera dar idea de tiempos inutilizados cuando en realidad la intensidad de la validación estuvo asociada a una serie de visitas continuas a cada grupo. Por ejemplo, en 1992 se recibieron las solicitudes pero no al mismo tiempo, fue un periodo de validación y búsqueda de despachos hasta que se conjuntaron las solicitudes; mientras que 1993 estuvo ligado a la elaboración de proyectos y visitas con los grupos para su presentación, aunque efectivamente el proceso de dictaminación se alargó por las tensiones anteriormente mencionadas.

Si se retoman los ejes a partir de los cuales se dio cuerpo a la argumentación local en el proceso de dictaminación, se encuentra que cuando se proponen dos corridas financieras -la de la inversión total y la que excluye la tierra de la evaluación-, tal vez de manera intuitiva derivada del contacto con los grupos, se aprecia la perspectiva campesina acerca de la tierra, la cual no se percibe predominantemente en su naturaleza de capital que pudiera utilizarse libremente en su carácter contractual y con el criterio de costo de oportunidad. La torre de babel caracterizada por diferentes premisas y lenguajes materializada en las contradicciones entre los actores en el proceso de dictaminación, pone al descubierto el encuentro de dos lógicas: la del capital y la campesina, inserta ésta en la primera en tanto se pretende realizar una actividad fuertemente vinculada al mercado de productos (compra de insumos y venta de becerros) pero excluida de la ganancia y de los dictados del mercado de dinero en el que el valor de cambio se sobrepone al valor de uso, en tanto la lógica campesina no encuentra su traducción en los indicadores.

Visto de la otra cara de la moneda, si atendemos a las motivaciones que dan lugar a las solicitudes para la producción pecuaria se percibe que la ganancia no es un objetivo que se

excluya de la racionalidad de los campesinos, más bien, es puesta en otra dimensión, es decir, que el objetivo de utilidad está condicionado y en otro orden, perfilado desde las estrategias de sobrevivencia campesina:

Decía Nicolás Santana cuando se le preguntaba por los antecedentes de la formación del grupo de Pueblo Nuevo:

Vamos a tratar de llevar el orden a ver si los podemos llevar y si no pues nos dispensan. Pues a nosotros nos estaba apoyando Solidaridad para la producción del maíz, pero resulta que nos estábamos quedando al momento del pago, porque cuando hay siniestro, pues no se hacen cargo. Entonces empezamos a ver de qué modo solucionábamos el problema, porque el maíz no paga los gastos, ¿qué pasa cuando se detiene un poco el agua?, el maíz crece pero no da mazorca, ¿de qué modo poder aprovechar el trabajo? se hicieron varias gestiones y entonces nos dijeron que se podía apoyar para otras cosas, entonces de la comunidad se dijo que pidiéramos apoyo para la ganadería y de ese modo se podía aprovechar. Empezamos a hacer las gestiones, somos anexo, de la junta directiva se pensaba que se iba a hacer un solo grupo con los de Jomulco, yo fui de los que estaban cuando se inició el grupo, pero después me fui a trabajar a la costa, ya que regresé me dijo mi papá cómo estaba el asunto, *cómo iba corriendo el agua como dicen*, desde ese momento empezamos pues a tomar lo del proyecto, ya sabemos que con las vacas no nos íbamos a hacer ricos, pero bueno, esos fueron los principios, el maíz nos estaba llevando a la perdición porque no nos perdonaban un cinco ¿verdad?

De manera similar en los demás grupos, la ganadería es percibida como una pieza dentro de la sobrevivencia estrechamente asociada a la disputa por los recursos naturales:

Queremos ser ganaderos porque la milpa no deja, es más lo que se le mete, los químicos salen muy caros, el maíz no tiene precio y Dios guarde un mal temporal... además los ganaderos de fuera se hacen ricos con nuestros pastos... los pastureros nos compran muy

barato los rastrojos, trabajando nosotros el ganado podemos llevar leche y quesos a nuestras casas... bien decía mi abuelo, que cuando un becerro brama el hambre se va a un kilómetro de distancia.

Así, no era la ganancia la que los movía, al menos no prioritariamente, sino las posibilidades de realización de la actividad pecuaria como una pieza más del rompecabezas de la sobrevivencia en la que el empleo y el ingreso asumen una modalidad aleatoria a lo largo del año. Obviamente, se comparte con Fonaes el objetivo de la ganancia, pero puesta esta utilidad en una dimensión que no está sujeta al costo de oportunidad y a la tasa interna de rentabilidad, sino a la sobrevivencia misma. En ese sentido, las argumentaciones hechas desde el equipo local se aproximaron, pero resultaron insuficientes en tanto se realizaron desde los mismos indicadores y no desde la racionalidad campesina. Pero también era previsible que al exponer esta racionalidad ante los dictaminadores aparecería como algo accesorio, como producto y como objeto de referencia más que como modo de vivir.

De alguna manera, los testimonios que en su momento aparecieron como lo anecdótico, exponen que el carácter complementario entre actividades productivas, no solamente pueden entenderse desde la unidad doméstica, sino que remite a la racionalidad colectiva, a la coordinación de los esfuerzos productivos individuales, en donde la tierra en menor o mayor medida expone un significado de articulación, de pertenencia, de identidad para la reproducción social. La tierra como espacio de cooperación, de una racionalidad campesina que tiene su fundamento en la comunidad, ya que sus estrategias están fincadas básicamente en el trabajo de grupos, unidos por lazos moralmente definidos, donde juegan papeles preponderantes la solidaridad y la ayuda mutua como vínculos sociales comunitarios, que develan la subjetividad constituyente. Dicho de otra forma, alude a valores éticos que no están superpuestos sino que condicionan el actuar cotidiano, perfilando y recreando una identidad alrededor de la religiosidad pagana, la tierra y los recursos como espacio de reproducción social.

Antes de una reunión de seguimiento con los Comuneros de San Jerónimo Jomulco, se platicaba sobre las fiestas del pueblo:

Estamos enojados con el "tres regalos", ora el cura de San Jerónimo, le dicen así porque tiene tres carros y dice que se los regalaron, (risas) no dejan las limosnas... y es que estamos preparando las fiestas del Santo Patrón y en la música no quiere que se use la chirimía porque es cosa de indios, que eso no va... cómo paso a creer si siempre la hemos usado, si es la tradición de nosotros, de estos pueblos de la meseta, ¡que es cosa de indios! entonces de dónde venimos, ¡es cosa de nosotros!

Lo anterior expone los puntos de coincidencia que no marcan diferencias entre viejos y nuevos liderazgos, entre el grupo ganadero y la comunidad; alrededor de la religiosidad que defiende la identidad étnica, cuya recreación requiere de la transmisión de mitos, que no están superpuestos, ni son solamente representaciones en tanto irrumpen en los espacios menos esperados, para perfilar un modo de vivir la cotidianeidad, como cuando preguntaba Don Gregorio, del grupo de Jomulco, en una reunión donde se revisaba el reglamento interno:

¿Cómo le vamos a hacer en el caso de un accidente de trabajo? hay muchas cosas que ese reglamento no toma en cuenta, yo me accidenté y ando mal de mi pierna por ir a cercar, y luego cuando a uno se los llevan los niños ¿quién paga las curaciones? (se les pregunta cuáles niños y contesta), están por allá, más adentro, allá a donde fueron ustedes, donde está la represa salen los niños y se lo llevan a uno, antes no se los llevaron a ustedes...uno se queda como ido así, puede durar varios días, hay niños del agua, de tierra y del aire, entonces tienen que llevarlo a curar.

También en la misma Comunidad Indígena aunque en otra localidad, luego de una reunión que se sostuvo con el grupo de Pueblo Nuevo en la escuela construida con material de

concreto y que además disponía de servicio de electricidad y agua entubada, se inicia una plática alrededor del bienestar, ahí, entre la ironía y la añoranza, para Don Candelario Santana, la pérdida de contacto con la tierra tiene una connotación de olvido y pérdida de pertenencia:

Nosotros antes estábamos más adentro, allá refundidos, los chicos no iban a la escuela, cuando llegaba alguien de fuera tenían miedo y se escondían... Oye compadre, ¿tú no tienes ganas de regresarte al cerro?...aquí las calles están empedradas y el agua está entubada... pero yo tengo muchas ganas de regresarme, donde va ser lo mismo, me hace falta pisar la tierra y tomar agua del arroyo, que se me hundan los huachés en la tierra... aquí las únicas que salieron más beneficiadas son las mujeres, yo cómo le he dicho a la mia que si nos regresamos, pero qué va a querer, aquí es menos trabajo para ellas... aquí no es lo mismo.

Para Don Gregorio, de un grupo de Santa Cruz, la tierra es un punto de raíz y espacio de pertenencia difícilmente regido en su carácter contractual:

Yo estuve trabajando en el norte hace varios años y no me iba mal, pero no aguanté... mi mujer me decía que vendiera mi tierra, pero dónde voy a hacer eso, aquí nacieron mis padres, mis hijos, aquí nací... aquí, aunque no tenga que hacer agarro mi bestia y me voy nomás hasta Puerta de palapares cerca de la playa, nomás a recorrer, se siente mucha tranquilidad, es tan bonito... dónde se va a comparar, no hay nada como eso.

Pero la tierra sostenía su dualidad, no por tener un significado inmaterial está más allá de las condiciones objetivas, ello se expresa en las razones que los llevaron a formar un grupo para la ganadería:

Las vacas dan más seguridad porque la agricultura no deja, pero también las necesitamos para que no agarren nuestra tierra, ya ve que se van haciendo como la humedad y cuando menos piensa uno, resulta que algunos predios son de pequeños propietarios.

Así, los mitos, la religiosidad, la pertenencia constituyen una identidad alrededor de la tierra. Estas percepciones y valores éticos son los que están bajo esa contradicción en los criterios de dictaminación, aunque en la superficie sólo emerge la nula idoneidad de los criterios neoclásicos de rentabilidad. Es la tierra y las formas de vida, así como las relaciones generadas en torno a ella, los indicios de que la creciente demanda de apoyos para la ganadería no se pueden explicar sólo por el impulso desde arriba, sino que se encuentra atada a las formas de reproducción social, asociada también con las respuestas a las formas caciquiles de relación.

Diversos síntomas y comportamientos que sorprendieron al momento de entregar las primeras ministraciones para la entrada a la fase preoperativa, vienen a confirmar que la demanda creciente de apoyos para la producción pecuaria, tiene que ver esa racionalidad campesina tejida alrededor de una trama de relaciones sociales que pasó desapercibida mientras se elaboraron los estudios, pero al entrar en operaciones se hizo presente dejando ver las actuaciones entre los campesinos y otros agentes como una forma de relación que dispone la posesión y/o uso de los recursos naturales.

### **El cercado del agostadero y la caja de pandora**

Nada parecía indicar la existencia de reacciones encontradas a la operación de los proyectos mientras corrieron las actividades de elaboración de estudios, dictaminación y gestión de las primeras ministraciones, lo único que se alcanzaba a percibir en los núcleos ejidales o comunales era un profundo escepticismo de que los recursos fuesen realmente a llegar a los grupos solicitantes. Frases como "están locos si creen que el gobierno les va a

dar créditos o me cuelgo del primer árbol que encuentre si a ustedes les dan dinero para las vacas", reflejan que la anuencia para la constitución de grupos y el uso del agostadero comunal descansó en la aprobación ejidal con miras a que nunca se ejerciera el usufructo. De modo que cuando se entregan las primeras ministraciones, los socios de varios de los grupos manifestaron que "iba a haber muchos colgados".

Con diferentes apreciaciones todos entran a realizar las mismas actividades y en los mismos tiempos. Entre la compra de materiales para el cercado de terrenos, construcción de cercos divisorios y corrales de manejo que constituían actividades preoperativas, se realiza un programa de capacitación en administración, contabilidad y criterios de selección para la compra del hato. Este taller fue solicitado a las oficinas centrales y proporcionado por un nuevo despacho de asistencia técnica, Asesoría y Desarrollo Rural S.A. (Adersa)<sup>7</sup>, cuyo compromiso de proporcionar este servicio desde la compra del ganado hasta la operación estuvo amarrado a la posibilidad de elaboración de proyectos a los nuevos treinta y cinco grupos seleccionados.

Conforme terminaron las compras de material para iniciar el cercado, algunos grupos pasaron del entusiasmo a la inmovilidad, y la que se pensaba iba a ser una tarea sencilla, resultó ser la puerta a una problemática que ni por asomo había estado en las preocupaciones de los promotores, ni de los socios de los grupos o al menos no explícitamente. Los conflictos entonces desencadenados evidenciaron que los proyectos, aunque intentaron planear la actividad productiva, hicieron un corte donde la historia de la comunidad y sobre todo la historia de la posesión y uso de la tierra no tuvo cabida. La oposición en el núcleo ejidal daba la impresión de querer cobrar los olvidos.

---

<sup>7</sup> Este despacho con sede en la ciudad de México había tenido experiencia en los estados de Veracruz y Guerrero.

“Con el aquerenciamiento del ganado al agostadero no se necesita cercar”, ese fue el argumento de los grupos uno y dos de San Andrés para no cercar. Después resultó evidente que la negativa de circulación provenía de las autoridades ejidales, pues una cosa era dar la anuencia pensando que el recurso no iba a llegar y otra muy distinta era ver dividido el terreno comunal que previo al Fonaes era rentado a los ganaderos de la región. Finalmente se permitía el uso del agostadero porque no se podía dar marcha atrás, pero de eso a cercar había una brecha. Esta tirantez dibuja unas relaciones sociales comunitarias organizadas en torno de la posesión de los recursos naturales, cuya apropiación se realiza de manera extracomunitaria previo al Fonaes. Aunque no es una organización para sí, refleja al fin y al cabo el establecimiento de un orden respecto a la disposición de los recursos. Por otra parte, en términos de la relación con el Fonaes se entra a forcejeos pues se podían reconocer las dificultades para cercar pero no el pago de jomales en una actividad que no se realizó o que se había realizado parcialmente -los cercos en los terrenos de cada socio- y que además estaban considerados como aportación de los grupos.<sup>8</sup>

También en el norte del estado, a escasos diez kilómetros de San Andrés, los grupos tres, cuatro y cinco enfrentaron problemas de linderos con ejidatarios de Mexcaltitán quienes recurrieron a la Procuraduría Agraria, que falló a favor de este Ejido, aunque el conflicto se detuvo precisamente por la influencia del líder de la CNC. De igual forma, los cercos perimetrales condujeron a la competencia por el uso del suelo entre las cooperativas dedicadas a la captura de camarón y las empresas ganaderas expresadas concretamente

<sup>8</sup> Esta situación tuvo implicaciones en las formas de abordar el seguimiento local. Por un lado, se abre una discusión respecto a cómo habría que considerar el reparto de dinero entre los socios correspondiente a los jornales que eran aportación de ellos -situación que se presentó predominantemente en el norte del estado-. Mientras que unos explicaron esta situación como respuesta a desequilibrios históricos derivados de la ausencia de créditos y a la existencia de vicios arraigados que no se iban a superar de la noche a la mañana, en ese sentido, resultaba contradictorio que en lugar de seguimiento se hiciera un *persecuimiento*. Otros plantearon lo contradictorio precisamente en función de esos vicios, es decir, ¿no era esa una cara del paternalismo? así mismo, cómo se podían trascender éstos cuando tácitamente se aceptaba por Fonaes un manejo poco transparente, sobre todo cuando había grupos con mayores presiones económicas, cuyo esfuerzo en la aplicación de recursos generaba relaciones de confianza entre ellos. Finalmente se llega a un acuerdo intermedio, no pagarse lo programado para el vaquero en unos meses para *reponer* el dinero repartido.

en las protestas de los grupos ya que manifestaban "nos están robando el alambre de los cercos"; querellas difíciles de resolver pues por la inundación estacional, legalmente las cooperativas tienen derecho sobre las aguas y los grupos tienen la anuencia para la tierra.

Otra situación que difícilmente podía encontrar su traducción en los proyectos del sur, es la necesidad de representatividad dentro de los marcos comunitarios que en la opinión del líder del grupo podía ser ofrecida por la operación del proyecto pecuario, pues en cierta forma, la localidad del anexo Pueblo Nuevo de la Comunidad Indígena de San Jerónimo Jomulco estaba excluida de los órganos de decisión de la asamblea comunal. Para la mayoría de los comuneros dedicados al jornaleo estacional en la costa norte de Nayarit, las vacas eran el pretexto que en cierta forma les daba seguridad en su asentamiento relativamente reciente como la posibilidad de acceso a la estructura organizativa interna.

La negativa de autorización por parte del presidente del comisariado ejidal para la recepción de la primera ministración a cuatro grupos en el ejido Coastecomate, se inscribe en un marco de precario apoyo o consenso social hacia los proyectos del Fonaes, subsiste una competencia por los escasos recursos para la ganadería que tiene sus antecedentes en experiencias ganaderas previas a la llegada de Fonaes que fracasaron al no resolver el escollo del consenso. Persiste el resentimiento de varios ganaderos incluidos en la noción de tradicionales o poquiteros ya que consideran que más del 30 por ciento de los terrenos con que el ejido fue dotado están en manos de los grupos (Torres *et al*, 1998: 3).

En el sur, también las discusiones no parecían tener fin entre los 21 ejidatarios de La Ciénega que al mismo tiempo son los integrantes del grupo; el motivo nuevamente puso de manifiesto además de las inconsistencias de los proyectos, las ausencias en los mecanismos de operación: Si las 800 has. que constituyen la aportación del grupo tenían que dedicarse a la operación del proyecto pecuario ¿dónde agostaría el hato propiedad de los ejidatarios que no se aportaba al proyecto? En este caso en particular si se da una presencia activa del

Fonaes como mediador en la resolución de ese conflicto por dos razones principales: primero porque el grupo está integrado casi por la totalidad de ejidatarios -sólo uno no estaba integrado- lo que llevó a considerar que la intervención no iba a crear más división de la que ya existía; y segundo, precisamente esa división provenía de omisiones en los proyectos de inversión cuyos contenidos no eran responsabilidad exclusiva del grupo. Esta disputa se resolvió cuando los socios reservan una superficie para el ganado que no se aportaba. Ello significó que las vacas de los socios se diferenciaron de las "vacas de Fonaes".

Tales tensiones a la vez que introdujeron dificultades operativas, denotan que la asociación se dio con el proyecto y no con los sujetos como condensadores de una totalidad social no reductible a la empresa pecuaria, aunque estas diferencias no son enteramente atribuibles a los proyectistas o al Fonaes dado que los mismos grupos decidían no aportar ganado al proyecto, pues no todos tenían en la misma proporción o en algunos casos había socios que no tenían nada.

El conflicto entre comuneros y pequeños propietarios de la Comunidad Indígena San Jerónimo Jomulco es, quizás por su alcance y persistencia, el que refleja de una manera más nítida que los principalmente afectados con el cercado de agostaderos fueron los ganaderos que los usufructuaban de manera discrecional o bajo acuerdos tácitos. No son nada despreciables las 1084 has. de la Mesa del Salvial que estaba salpicada tanto de pasto nativo como de manchas de esquilmos agrícolas no utilizables por los comuneros. Y es que la magnitud del problema señalado fue tal, que trascendió del grupo y pequeños propietarios a las instancias municipales con las que se realizaron una serie de reuniones sin que hubiera indicios de solución ya que algunos funcionarios parecían tomar partido hacia los pequeños propietarios, quienes manifestaron "no estamos de acuerdo en que se haga el proyecto", y los comuneros respondían: "tendrías toda la razón si los terrenos fueran tuyos". Cabe decir, que en estas reuniones asistía la mayoría de comuneros tanto de Jomulco como

del anexo Pueblo Nuevo aunque no formaban parte del proyecto, los promotores de Fonaes y asesores. Considerando que el conflicto se iba profundizando, por la Representación se les contactó con la Procuraduría Agraria y es el mismo delegado quien realiza la inspección ocular y revisa la documentación para finalmente plantear que la posesión legal correspondía a los comuneros, pero como la demanda se sostuvo por los pequeños propietarios, manifestó la necesidad de realizar un juicio cuya duración era difícil prever. Finalmente se recurrió al Secretario General de Gobierno, quien sugirió la continuación de las obras de construcción de cercos. Cabe mencionar que a esa reunión asistió el grupo, los asesores, el Procurador Agrario y promotores de Fonaes.

Es importante señalar que esta disputa se sostuvo por alrededor de un año y creó presiones entre la Representación y oficinas centrales pues no era justificable el hecho de no haber entrado en operación cuando la etapa preoperativa comprendía sólo dos meses. Mientras que en el equipo local se empezaba a cobrar conciencia de que si realmente se pretendía jugar el papel de asociado, se tendría que acompañar a los grupos, pues había una serie de hechos relevantes registrados en otras áreas y en la pecuaria difícilmente reducibles a la actividad de seguimiento. Dentro de estos hechos, destaca el caso particular de Jomulco en el que no se podía permanecer como espectador decidiendo fungir como nexo entre el grupo y las instancias federales y estatales. Esta función cobraba importancia en tanto el conflicto disparó procesos de cohesión y solidaridad al interior de la comunidad que parecían borrar no sólo las diferencias entre Jomulco y Pueblo Nuevo, sino también las divergencias entre los viejos y nuevos liderazgos, entre comuneros viejos y jóvenes, que se volatizaban ante la existencia de un conflicto agrario; ponían al descubierto que la tenaz defensa del proyecto pecuario no era más que una forma de lucha para salvaguardar los derechos comunales sobre la tierra.

## Agostadero, ganado y ¿participación política?

Las diferentes frases, testimonios y conflictos señalados en este capítulo que reunión tras reunión o en pláticas informales se fueron acumulando, dan cuenta de que la diversidad en las formas de aliento o inducción de grupos para la producción pecuaria tiene de fondo una demanda fincada en un arraigo cultural y en la posibilidad de apropiación y usufructo de los medios de producción ejidales, revestida de un carácter formalmente social, que pretende responder a las condicionantes del colectivo propuestas por el Fonaes, a la apreciación de relaciones desiguales con ganaderos de la región, así como a necesidades de sobrevivencia. Relaciones asimétricas expresadas desde el proyecto mismo, inserto en la lógica del capital cuyos indicadores expresan el predominio de los ejes financieros que aseguren el acceso al mercado, pero en los que la racionalidad campesina no encuentra su traducción, la cual no alude solamente a una lógica de sobrevivencia como con sus valores, no exclusivamente existentes en los planos de percepción, sino que cobran vida en la cotidianeidad aquellas representaciones y simbolismos en torno de sus recursos como espacio identitario y de reproducción social. Lazos de desventaja que en lo cotidiano no son sostenidos de manera frontal; insertos en una organización comunitaria no necesariamente homogénea, matizada por un juego de lealtades y oposiciones.

Aunque el cuestionamiento del mercado, más que al desecho de sus criterios, tendría que conducir a un análisis cuidadoso de las insuficiencias de los ejes financieros, lo que aquí resulta importante destacar es el lado no manifiesto del discurso; es decir, que en un marco de restricciones crediticias, el combate a la pobreza por la vía productiva se encuentra limitado por la correspondencia parcial entre los postulados y sus instrumentos. Por otro lado, cómo habrá de entenderse la intención de autonomía económica cuando la política social y la política económica no son dos espacios separados, cuando la primera no sólo está subordinada, sino que guarda coherencias con la segunda. Si bien es verdad, no se promovían ideas productivas y se actuó conforme a demanda en aras de la autodefinición

por parte de las organizaciones, pero cuál es el sentido y el verdadero alcance de la participación cuando de entrada es el corte neoliberal el que define las ramas productivas a financiar.

Para el caso de la ganadería bovina, algunos autores plantean que su expansión en los países del tercer mundo obedece a las estrategias del capital financiero internacional para garantizar la demanda y el equilibrio en el uso del suelo de los países desarrollados. Otros parten de reconocer al mercado interno como la principal causa de demanda de carne. Independientemente del destino de la producción bovina, lo que no parece variar es que en el ciclo productivo fragmentado en fases -cria, media ceba y finalización- al campesino le toca la que tiene mayores riesgos y menores márgenes: la cría, realizada además, bajo sistemas de producción extensivos derivando en una serie de presiones por el uso de los agostaderos.

Si se concibiera al financiamiento como una serie de flechas para que las estrategias del mercado cumplan su cometido, entonces estaríamos asumiendo la existencia de una intencionalidad expresa no sólo de “ganaderizar” las actividades ejidales para satisfacer la demanda de producción bovina, sino también de integrar al campesino en la agricultura comercial por las actividades que financia el Fonaes. Reconociendo que está la mano neoliberal detrás del arco, parecen quedar muchas preguntas sin contestar, pues las flechas caen más en el espacio de la ganadería que en el de otras actividades. Dar en el blanco, no depende sólo de objetivos y estrategias modeladas desde arriba, como de la existencia de imanes desde los puntos débiles en las estrategias de sobrevivencia de los campesinos, en donde no se diferencia la actividad pecuaria de las defensas de los derechos sobre la tierra. Ambos aspectos son entre sí productos y productores. En ese sentido, se puede afirmar que alrededor de la tierra se fincan las estrategias de sobrevivencia donde la ganadería es una pieza y simultáneamente representa una forma de defensa de los derechos agrarios.

Precisamente alrededor de estos conflictos agrarios, resulta evidente que con el Fonaes emergen nuevos actores que actúan en la distribución caciquil de los recursos al reacomodar las relaciones frente a los ganaderos, los cuales previamente se apropiaron de los agostaderos con pagos simbólicos, la mayoría de las veces. Así, estas tensiones originarias palidecen con la puesta en marcha de las empresas ganaderas; el hecho de disputar el uso de la tierra no significa que los forcejeos desaparezcan, más bien, se trasladan al núcleo comunitario cuando en pos de la empresa social el agostadero se concentra en pocos ejidatarios o comuneros. En ese sentido, si la organización económica se fragmenta -secciones y sectores de producción- en torno a la operación de proyectos productivos específicos que no parecen guardar correspondencia con la representación ejidal ¿conduce a reafirmar el discurso centrado en la lucha productiva? o habría que preguntarse cuáles son los cauces del plano político al interior como al exterior de las comunidades y cómo las defensas agrarias lejos de cancelarse toman otra forma.

Si los esfuerzos productivos en torno de la actividad pecuaria bajo figuras de organización formal tienen como trasfondo la existencia de relaciones de desventaja dentro y fuera de las comunidades, es evidente que la participación y la autogestión misma se sale de los cauces estrictamente productivos para recordar que las defensas alrededor de la producción difícilmente pueden ser concebidas al margen de las relaciones de poder, cuya modificación y correlación de fuerzas se encuentra relacionada con la participación política. Retomando la siguiente interpretación:

Política significará la aspiración a participar o a influir en la relación de poder que se da entre individuos, en una relación entre dos o más de ellos, pero siempre como individuos singulares que pueden estar agrupados [...] Por supuesto en todos los casos se supone una relación asimétrica, si no fuera así, -es decir que la relación no fuera equivalente o proporcional- no estaríamos ante la relación de poder [...] Al considerar el poder como una relación, remite al otro que le da sentido al poder, implica una posibilidad de apreciación

objetiva, significa influencia reciproca referida a la capacidad que tiene uno de los elementos de resistir al otro, intercambiar recursos y compartir zonas de influencia. (Minello, 1986: 60).

En el contexto descrito, la lucha política no puede ser interpretada sólo en términos de participación electoral; si la organización económica se fragmenta parece que la lucha política también tiende a la relocalización, la existencia de relaciones asimétricas en la vida cotidiana de las comunidades y de los grupos productivos muestra que los espacios donde se juega el poder no es sólo el campo de la política formal. Las relaciones desiguales se encuentran en las negativas de circulación de terrenos, en la concentración de los recursos naturales en pocas manos ya sea en los ganaderos o en los grupos, en las negativas de los comisariados ejidales para la recepción de recursos, en la cooptación de programas, en las disputas por los linderos y el agua, en el proceso mismo de elaboración de proyectos, en una cadena de problemas agrarios irresueltos que lejos de ser borrados por la asepsia productivista y eficientista emergen con múltiples caras para hacer presente la historia ausente en los proyectos. Entonces, el ejercicio del poder conduce a una idea de la ruralidad que aunque reproduce lo macro es un espacio de disputa y producción de contrasentidos asociados al plano político. En esa medida habría que preguntarse qué hay de potencial en la participación local en tanto campo de posibilidades que contiene, reproduce a la vez que constituye lo universal; lo local como espacio de recepción-confrontación de una política económica precisamente a través de la cotidianeidad en la satisfacción de necesidades.

Lo anterior lleva a reflexionar acerca de aquella exclusión del financiamiento bancario de los productores considerados como "no rentables" mencionada en el primer capítulo, ésta, no necesariamente es resuelta por nuevos organismos, en tanto el combate a la pobreza por la vía productiva en la actividad pecuaria, contradictoriamente plantea en los planos locales procesos de inclusión y exclusión.

También la apropiación local del discurso queda en entredicho, cuando la lucha alrededor de un proyecto productivo específico tiene que incidir en el mercado sin establecer un puente con lo político. Así mismo, los diferentes matices en las relaciones de poder diseñan una red de relaciones que hacen cada vez más discutible el considerar el espacio donde se desarrolla e interactúa la reproducción doméstica sea privado y en todo caso habría que ver esta red de relaciones inscrita en una lógica de dominación más amplia. Es decir, no por el hecho de argumentar acerca del papel que la ganadería tiene en los marcos ejidales o comunales en relación con las reivindicaciones internas; y de afirmar la existencia de condiciones agroecológicas marginales que inciden negativamente en el nivel de rentabilidad, lleva necesariamente a negar su conexión con las relaciones de intercambio desiguales.

Precisamente en torno a estas relaciones, la propuesta de integración de Fonaes pretendía responder a través de una ampliación de la escala para compactar compras y ventas, lo cual implica la participación organizada al interior y entre los grupos; remite pues, al análisis de cómo surge, avanza o se deliene la apropiación de los procesos productivos.

## CAPITULO V

### LA GANADERÍA SOCIAL

#### **Con agua, terreno y dinero ¿cualquiera es ganadero?**

Esta frase con el tiempo -obviamente sin la interrogación- llegó a ser la consigna de los asesores, ampliamente acogida por los grupos precisamente por la veracidad de esa afirmación con los ganaderos de la región. Sin embargo, la cuestión es, si son condiciones suficientes para una ganadería social como instrumento para la apropiación de los procesos productivos, la cual presupone procesos de organización al interior de las unidades de producción y sostenibilidad de la actividad en medio de condiciones agroecológicas marginales y de las relaciones comunitarias descritas en el capítulo anterior. Más aún, remite a preguntarse en medio de qué dificultades y modalidades de participación interna actúan los grupos, cómo deciden alrededor de la producción y de la comercialización y de qué manera en ese caminar, la participación orgánica interna e intergrupala es realmente una de sus prioridades.

En un inicio, las posibilidades de la participación organizada entre grupos estuvo perfilada desde la esfera de la circulación por la vía de un proceso compacto de compra de los hatos como un instrumento para reducir el precio. No obstante que previo a los apoyos se habían sostenido pláticas con los grupos que habían derivado en un "acuerdo", en los hechos este proceso se realizó de una manera diferente a la planeada. Dos aspectos son los que en la práctica lo limitaron. Los criadores en el estado no tenían esa capacidad de oferta, esto es, no se podían comprar localmente alrededor de 1,400 cabezas de ganado para los 15 grupos. Y aunque pudo contactarse con criadores de otras entidades con características climáticas similares a la región, por ejemplo: Veracruz y Tamaulipas; las ventajas en el precio se reducían por los gastos de traslado y aseguramiento. Quizá lo que determinó la adquisición fragmentada por grupo, fue la decisión de ellos de tener un ganado

"aquerenciado a los terrenos". En ese sentido, se optó por alternativas intermedias: vientres aclimatados a la región en tanto que a instancias de Fonaes se sostuvo la compra de sementales de registro. Al optar por esta compra en pequeños lotes se abre un acoso por los intermediarios de la región, para vender a los grupos ganado de mala calidad; proceso que de alguna manera se detuvo por la participación activa de los asesores. Cabe decir que el servicio de asistencia técnica fué inducido por Fonaes, en el que un solo despacho (Adersa) brindó el servicio a todos los grupos, a excepción de los tres de Santa Cruz, cuya negativa provino del líder, quien sobrepuso su decisión a la del grupo para contratar un técnico independiente, debido a que los técnicos de Adersa no avalaron la raza de doble propósito que se pretendía adquirir por el problema de adaptabilidad a la región.

De manera general, la organización para la compra del hato se estructuró a través de un comité integrado por tres socios de cada grupo, quienes seleccionaban en cada rancho el ganado, el asesor realizaba pruebas clínicas y se aseguraba de la gestación de vientres o bien, que tuvieran cría al pie; mientras que la negociación sobre el precio se realizaba en presencia de todos y de personal del Fonaes, sin que éste interviniera en ningún aspecto de la selección y negociación. Los resultados arrojaron un balance positivo, pues se adquirieron vientres criollos y sementales de registro en edad reproductiva, libres de brucella y tuberculosis, en el último tercio de gestación y en algunos casos se adquirieron vientres en gestación con cría al pie a un precio menor de lo proyectado. Se considera que estos elementos fueron decisivos en el arranque, liquidez y las posibilidades de continuidad de las unidades de producción, apreciándose tanto por los grupos como por el Fonaes el papel relevante de los asesores. Mientras que la compra realizada por los grupos de Santa Cruz se realizó en medio de fuertes discusiones entre los socios y el presidente de uno de los grupos- también presidente de la Unión de Ejidos- quien con apoyo del asesor se contactó con un rancho del estado de Jalisco y decidió por los tres grupos la compra de vaquillas de registro F1 suizo con cebú supuestamente en el segundo tercio de gestación. Aunque

nunca se pudo probar, la impresión de los socios es que esa negociación se realizó de manera poco transparente entre el criador y el presidente del grupo tres. En el mismo tenor ocurrieron algunos comportamientos en los dos grupos de San Andrés, cuando los integrantes del comité de compra propusieron a técnicos de Adersa y Fonaes declarar en la factura un precio mayor al pagado. Esta situación se detiene cuando los técnicos la hacen del conocimiento del Fonaes y éste los cita a una reunión donde se les plantea la posibilidad de cancelar el contrato de asociación.

En síntesis, el proceso de compra de ganado es una de las primeras muestras de las diferentes orientaciones productivas. Si los planes de inversión, en la idea de mejorar la calidad genética de los hatos, planteaban la adquisición de vientres y sementales de registro, fue clara la finalidad de los grupos: la adquisición del ganado de la región precisamente por cuestiones de aclimatación. Se convino con los grupos en esa propuesta respecto a la adquisición de vientres criollos, manteniéndose la idea original de compra de animales de registro en el caso de los sementales. Así, más que mejoramiento de la calidad lo que desde la perspectiva de los campesinos se buscó fué la ampliación de la escala con un proceso de compra, cuya base es el fenotipo de los animales, compras consideradas como un simple cambio de potreros para continuar con un manejo resultado de una cultura ganadera tradicional. Lo cierto es que la visión integradora no provino de los grupos ni de un análisis desde ellos respecto a la necesidad de articulación. Pudiera afirmarse entonces que las organizaciones *tomaron como suyas* las iniciativas de la Representación en el tiempo que se gestionaron los recursos, pero al entrar en operación emerge gradualmente una dinámica propia frente a la conciencia empresarial que se pretendía impulsar, llevando también a cuestionar la consigna de los asesores en el sentido de entender la ganadería como la simple suma de recursos naturales y dinero.

Con la llegada del ganado vino la celebración en los corrales de manejo que entre el herraaje y los primeros controles sanitarios hasta involucró ocasionalmente a los ejidatarios no integrados al proyecto. Conforme entró la temporada de secas, la euforia de los grupos se fue evaporando al tiempo que en Fonaes se esfumaba cada vez más aquel sueño de integración.

Los índices de agostadero anuales utilizados para calcular la carga animal son referentes cuantitativos generales que no hablan de las dificultades enfrentadas por la estacionalidad de los pastos nativos, así, las grandes extensiones que parecían una ventaja, resultaron ser una traba, la extensividad de los sistemas productivos ligado al agotamiento de los pastos en la temporada de secas, hacen necesaria la combinación del agostadero parcelado y comunal, y aunque estaba previsto en el proyecto dieron cuenta de una ganadería errante para la que los terrenos parcelados en el estiaje fueron insuficientes, además plantearon la necesidad de construcción de infraestructura no considerada.

Otro elemento donde se identificaron divergencias está referido a la definición de metas productivas contenidas en el proyecto, referidas a la producción de novillos de media ceba (345 kgs.), cuando en la totalidad de los grupos la temporalidad de los pastos contradijeron esta planeación. La contundencia del argumento de los socios de los grupos no dejó lugar a dudas para la adecuación de los proyectos hacia la producción de becerros de destete: ante la falta de alternativas de suplementación, el aumento de peso en las épocas de abundancia de pastos se neutraliza con el decremento en las secas permaneciendo fijos los costos que no dependen del volumen de producción, lo que se traduce en un alargamiento del ciclo productivo sin un incremento proporcional de la productividad. Ahora bien, no es que en el proyecto no se hubieran considerado las alternativas de suplementación, más bien, el problema aparecía como una negativa de adopción de tecnología, resistencias relacionadas

con la dispersión de terrenos e insuficiente infraestructura: cercos divisorios, agua, pastos mejorados, depósitos para el almacenamiento de insumos, etcétera.

Los elementos descritos perfilan un proceso en que las acciones de los grupos se orientaron hacia la resolución de problemáticas particulares, alejándose cada vez más de las posibilidades de integración para la compactación de aquellas acciones referidas a la compra de insumos y venta de productos. La operación evidenció un elemento común: se partió de proyectos con metas asumidas como si éstas fueran a darse de manera automática, sin considerar que se trataba de un colectivo formal con una experiencia tradicional traducida en una lógica proveniente de manejar pocos animales para los cuales el forraje nativo y algunos esquilmos son suficientes. De ahí que la solicitud de los grupos para obtener financiamiento, tuvieran como objetivo la ampliación de la escala y no la modificación del sistema de producción.

Al respecto, se menciona en un estudio realizado en el ejido Coatecomate que varias prácticas del manejo de tipo extensivo como el rotar ganados según las condiciones de los aguajes y pastos de las zonas altas a las bajas y viceversa, así como la ordeña estacional, el destete y el control de embarazos y nacencias se realizan de manera semejante a lo acostumbrado desde el siglo pasado. Esto significa que los criterios de rentabilidad que eran propios de la cultura ganadera del latifundio hasta la fecha persisten, aunque haya cambiado el perfil del ganadero y sus condiciones sociales al desintegrarse el latifundio. En buena medida, eso se explica porque no se ha alterado el microclima y las condiciones agroambientales de la región que posibilitan un cierto tipo de desarrollo ganadero (Torres et al, 1998: 8).

Es muy posible que la cultura ganadera tradicional entre en crisis cuando los nucleamientos de los grupos en una determinada zona y sobre todo en una misma comunidad, conduzcan

a saturaciones de la capacidad de carga en tanto la construcción de infraestructura no sea proporcional al incremento de la carga animal. Esta situación se agudiza más en aquellas regiones donde la escasez estacional de agostaderos derivada de la inundación temporal asociada al incremento de la salinidad, provoca una competencia de los terrenos altos entre la producción agrícola destinada a cultivos básicos y comerciales y la producción pecuaria. Como en el caso de los ejidos de San Andrés y Santa Cruz, cuya actividad gira en torno a la producción de maíz, frijol y sandía.

Hasta lo aquí expuesto en este apartado, no se pretende minimizar la importancia del aporte de parámetros técnicos como la utilización de los coeficientes de agostadero, pero si resulta pertinente enfatizar su insuficiencia en la medida que su aplicación como eje privilegiado para definir las posibilidades de realización de la actividad pecuaria tiende a borrar aquellas condicionantes que rebasan el espacio estrictamente técnico. Si retomamos la discusión en torno de los criterios de selección, se puede afirmar que lo que está de fondo es un problema real de viabilidad, la cual no esta relacionada sólo con la insuficiencia forrajera como lo demuestran los índices, sino, la marginalidad de los terrenos alude a las condiciones agroecológicas y topográficas y en consecuencia a la insuficiencia de infraestructura -por lo accidentado de los terrenos para el acceso del agua- llevando al sobrepastoreo en unas áreas y a la subutilización en otras.

En suma, la sostenibilidad de la producción pecuaria bajo sistemas extensivos de producción conducen a una mayor presión sobre los terrenos, tanto parcelados como comunales. El rentismo y la concentración del agostadero se explican por las posibilidades de continuidad de la ganadería extensiva, pero también la oposición social en el núcleo comunitario encuentra sus raíces en la exclusión del usufructo. Entonces, la apropiación de la visión de integración en la esfera de la circulación, difícilmente podía dar en el blanco cuando el inicio de operaciones mostró una realidad productiva diferente a la proyectada; cuando la puesta

en marcha del proyecto pecuario significó la necesidad de construir la viabilidad mediante la construcción de infraestructura y la siembra de pastos mejorados, tendientes a la intensificación -dentro de lo posible- de los procesos de producción.

Aunque la puesta en marcha significó un camino de oposiciones a los aspectos contenidos en los proyectos, de alguna manera se puede afirmar que estas divergencias se intentaron dirimir a partir de la adecuación de los planes de inversión desde la visión de las organizaciones. Conforme los ciclos productivos avanzaron los topes a las readecuaciones también, pues se podían modificar metas que tenían que ver con limitaciones naturales y de infraestructura, pero no los métodos de producción que contradecían las posibilidades de permanencia de la empresa social. En ese sentido, la operación mostró la confrontación de los impulsos de la ganadería empresarial frente a la ganadería tradicional.

### La puesta en marcha, un camino de cruces, mimetismos y resistencias

Si en los inicios la mayoría de los grupos acogió la acción de los asesores como necesaria, manifestándose en una compra de ganado acertada,<sup>9</sup> con la puesta en marcha saltaron las primeras resistencias toda vez que se hubieron calendarizado los manejos sanitarios y sistematizado las prácticas de registro de animales; estas oposiciones generalmente se expresaron en frases como “no nos van a enseñar más de lo que ya sabemos, el pago del asesor es como perder un becerro por mes”. Lo cierto es que al cierre del primer ciclo

---

<sup>9</sup> Este acierto habría que matizarlo en el caso de los grupos de Santa Cruz y también en el del grupo de la Comunidad Indígena de San Jerónimo Jomulco. Puesto que en este último, la tardanza para entrar en operaciones provocada por el conflicto con los pequeños propietarios, los llevó a establecer contacto con funcionarios de Bannrural, quienes les ofrecieron un hato recogido a otro grupo, aunque el hato era de registro y de raza cebuina, era un ganado viejo. Este proceso se realizó sin la asesoría de por medio, ya que mientras duraba el conflicto no se pagó este servicio. Cuando por la Representación en reunión de seguimiento se hacen observaciones sobre la edad del ganado, se pretende dar marcha atrás, pero Bannrural los coaccionó por la vía de disponer del dinero de la cuenta que el grupo tenía en ese banco. Ante esta situación se les plantea la posibilidad de hacer una denuncia formal, sin embargo, ellos tomaron un escrito a las oficinas manifestando su decisión de quedarse con el ganado argumentando que de la vista nace el amor y que el ganado ya se había adquirido.

productivo, quedaba sin resolver el problema de la alimentación,<sup>10</sup> asociado a serios problemas de manejo por falta de infraestructura para la rotación de potreros, así como de abasto agua. Ahora bien, la dificultad sobre la alimentación no tuvo que ver con la ausencia de propuestas previas por los asesores para el establecimiento de praderas, alternativas de suplementación en el estiaje, recomendaciones de construcción de infraestructura y lotificaciones por etapa fisiológica y reproductiva.

Diversos señalamientos de los campesinos, llevan a descartar explicaciones centradas en un problema de transferencia de tecnología o desorganización grupal. Parafraseando a un socio, la ganadería en estas condiciones "es como jugar al ajedrez ganadero en los terrenos, ya no nos la acabamos, (no falta el comentario de género) si antes yo nomás tenía que atender a mi mujer, ahora parece que son cien mujeres a las que hay que andar atendiendo y cuidando". Estas protestas plantean diferencias en las formas de trabajo, las cuales no representan mayores problemas en la producción pecuaria individualizada, en tanto implica un manejo de entre 5 y 10 animales, pero al multiplicar las cifras -el tamaño del pie de cría de los diferentes grupos va de entre 100 y 150 vientres- y añadir el colectivo, el manejo adquiere otras connotaciones.

La situación arriba descrita se complejiza si consideramos los contextos grupales en los que se desarrollaron estas resistencias. De entrada, lo que destaca no es precisamente el predominio del colectivo sobre lo individual, sino la superioridad de los órganos administrativos frente a los cuales se tendrían que subordinar las decisiones individuales caracterizadas generalmente por un tinte de permisividad. Así, en los integrantes de los consejos de administración recayó la primera gestión de los recursos, éstos aparecían como "los jefes", cuyas disposiciones, sobre todo en los inicios difícilmente podían ser

---

<sup>10</sup> Por retardo en la entrega de la segunda ministración la compra del ganado se realizó entre septiembre y octubre de 1994, por lo que sólo aprovecharon de dos a tres meses de abundancia de pastos. Por otra parte, la pradera se acababa de establecer en agosto; de manera que no estaba en condiciones de ser utilizada.

cuestionadas. Tal es el caso del Presidente de la Unión de Ejidos Las Haciendas y su relación caciquil con los tres grupos de Santa Cruz, que "jinetó" el dinero considerado para la compra de un molino. Tanto en estos grupos como en San Andrés se hizo un manejo discrecional del recurso orientado a la preparación de terrenos beneficiando a los presidentes de tres secciones que disponían de maquinaria agrícola. Además, en el caso del presidente del grupo cuatro de Coastecomate, éste invade las funciones del tesorero retardando la comprobación o reposición del dinero aplicado. Es pues, un proceso caracterizado -con sus matices- ya por un manejo poco transparente y/o por un escaso flujo de información de las dirigencias a las bases. En ese sentido, cabe preguntarse ¿cuáles serían las motivaciones para aportar esquilmos y trabajo en el establecimiento de praderas y construcción de infraestructura? sobre todo, cuando desde entonces había visos de una participación marcadamente desigual al interior de los grupos sin que se establecieran mecanismos de control frente a las dirigencias.

Por otra parte, frente a los asesores mostraban resistencias abiertas, sin embargo en la relación con el Fonaes de alguna manera se mimetizaban, ésta tal vez sea una forma de resistencia pasiva derivada del actor con quien se relaciona, ya que es con el Fonaes con quien se tiene la asociación y también la deuda.

Pudiera afirmarse que entre diálogos ocultos y otros no tanto, los grupos cancelan el acuerdo para la continuidad del servicio de asistencia técnica, y paralelamente se sostiene el discurso de "queremos trabajar unidos porque ya sabemos que uno solo no puede"; sin embargo, la acumulación de problemas productivos resultantes de la falta de manejo estaban para confirmar lo contrario. Este proceso está caracterizado predominantemente por un diálogo en el que se dice lo que el Fonaes quiere escuchar, pero de ninguna manera significa una posición acomodaticia por la totalidad de los socios de cada grupo, en tanto en unos se apreciaba el sobreesfuerzo tendiente para arrastrar a aquéllos con menor

participación. No obstante, esta diferenciación no se puede explicar sin considerar que en la mayoría de los grupos, excepto en los sectores de producción de los grupos de Paso de las Palmas y Mazatán, los afanes colectivos del Fonaes se sobrepusieron a la tendencia a la individualización de los hatos. Medidas que no operaron por la vía de la coerción de hacer efectivas las cláusulas de terminación de los contratos de asociación en caso de incumplimiento, sino a través del *convencimiento* de una lógica que tuvo como centro la eficiencia técnica cuyo argumento principal residía en la posibilidad de disminución de costos de producción y la necesidad de semiintensificar los procesos de producción para disminuir el rentismo de tierras y compra de forrajes.

Si una se pregunta por qué los grupos aceptan, evidentemente aparece el papel de Fonaes como financiador con peso real, aunque en la formalidad de los contratos y en términos de aportaciones sea el socio minoritario. Pero en la práctica, las diferenciaciones grupales hacen que se eche mano del carácter de empresa social para acortar las distancias entre bases y dirigencias. Reiteradamente, en las primeras reuniones mensuales los socios del grupo uno de Paso de las Palmas solicitaban que se enfatizara la idea de empresa social, pues el tesorero del grupo era un ganadero de la región que se había "colado" y su actuación se cuestionó cuando no informaba de las compras a la asamblea, además que al repartirse el ganado entre los subgrupos escogió el de mejor calidad, sin proporcionar información sobre los registros productivos. De una manera más marcada, los tres grupos de Santa Cruz y el grupo cuatro de Coastecomate esperaban las reuniones de seguimiento para socializar la aplicación de los recursos. Este seguimiento, que en los primeros meses se realizó quincenalmente y después de manera mensual, empezaba a cobrar importancia, pues como resultado de las insistencias por Fonaes para la realización de registros contables y productivos, tales como el control de caja y bancos e inventarios ganaderos, éstos se presentaban por los responsables en la asamblea. Así, los problemas de flujo de información y manejo poco transparente fueron resultando evidentes.

Aunque la apreciación de la aplicación de recursos con mayor precisión y argumentos, se consideraba como un rasgo positivo para los grupos, de alguna manera les representaba una cómoda evasión del cuestionamiento interno con las dirigencias, dando lugar a una confrontación entre el personal de Fonaes y las dirigencias. Esta tendencia a la sustitución de la participación no resultó del todo consciente a los ojos de los grupos, pero tampoco a los promotores del Fonaes hasta que se estuvo en medio de dirigencias y bases. Es preciso decir que esta actuación se presentó en los primeros meses, corrigiendo el rumbo cuando se empezaba a cobrar conciencia de las insuficiencias de la actividad de seguimiento a la que se le intentó dar un giro que se alejaba un tanto de las directrices de las oficinas centrales.

Esta modificación tuvo como punto de partida el cuestionamiento del objetivo de la recuperación de información solamente para su envío a las oficinas centrales, cuando debiera ser un instrumento de análisis que apoyaran los procesos de toma de decisiones internos. Así mismo, se entendía que las dificultades organizativas, productivas y técnicas no eran espacios disciplinarios y separados, antes bien, tenían su expresión en problemáticas concretas que conjugaban estos tres planos. En ese sentido, las tensiones grupales que de manera previa se concebían como problemas, resultaron ser un pretexto para generar reflexiones acerca de la problemática interna, cuyas causas daban pistas para la elaboración de planes de trabajo mensuales. Esto es, las disfunciones condujeron a la definición de los espacios de decisión y de ejecución; en otras palabras, a definir las funciones de los consejos de administración y establecer las facultades de la asamblea de socios. Otro elemento paralelo fue el aprovechamiento del mismo espacio de seguimiento para capacitar en registros contables y productivos a la totalidad de los socios, pues, si sólo se orientaba a las dirigencias, el conocimiento dejaba de tener su objetivo en la medida que los otros no pueden recibir. Tales acciones dieron como resultado la realización de inventarios ganaderos que asociados a la información contable se usó para establecer parámetros

productivos ligados a los análisis de costos de producción, permitiendo a su vez, proyectar la productividad y las ganancias.

Esta forma de trabajo, se tradujo en ciertos reajustes internos en tanto se transparentaron las actividades de compras y ventas, a la vez propició una mayor participación de la asamblea en la toma de decisiones. A excepción de los tres grupos de Santa Cruz y del grupo cuatro de Coatecomate, en los que la comprobación de malos manejos si bien se sustentó en un cuestionamiento hacia las dirigencias, estos en menor medida se siguieron presentando, además de no expresarse en la remoción del cargo de algunos dirigentes, salvo en el caso del grupo dos de Santa Cruz.

Es pertinente considerar de manera separada las condiciones y resultados de los tres grupos de Santa Cruz derivados del proceso de compra y de las decisiones en la aplicación de los recursos. Por un lado, desde los primeros meses se empezó a registrar una alta tasa de mortalidad en vientres. Los parámetros productivos indicaban un nivel de gestación mínimos explicados por problemas de aclimatación asociados a la escasez de forraje y a la compra de vaquillas que no estaban en edad reproductiva. Esto evidenció el fraude del criador, que supuestamente había vendido vaquillas en gestación. Por el otro, al hacer una serie de gastos que no se situaban en el objeto del proyecto, reducen la liquidez de éste con serios problemas para la continuidad desde el punto de vista técnico y financiero. Por ejemplo, en los gastos no considerados: se ofrece una comida al gobernador para alrededor de 50 personas; invirtieron en la reparación y equipamiento de un pipa propiedad de FIRCO para el abastecimiento de agua al ganado, y aunque se le dio esa función se utilizó principalmente para vender agua a la población, lo cual no es discutible, sin embargo, esto se manejó por el presidente de la Unión de Ejidos que al mismo tiempo era presidente del grupo tres sin que rindiera cuentas de la operación de este servicio. Así, a cinco meses de operación, los datos arrojados por el seguimiento analizados en la reuniones, de nada servían para inducir procesos de reflexión. Entonces se opta por cancelar el seguimiento y

turnar el expediente al jurídico de Fonaes, sobre todo porque las condiciones técnicas y financieras ya no ofrecían ese pretexto; también, eran manifiestas las resistencias de las bases para detener y responsabilizar al presidente por los manejos.

En este caso, la apuesta inicial se había perdido y evidentemente la expectativa de operación del proyecto pecuario no fue una condición suficiente para oponerse a las formas caciquiles de acción en la medida que éstas no se encuentran superpuestas, sino que operan en un juego de lealtades clientelares arraigadas y atadas por lazos de parentesco y compadrazgos.

Para los otros grupos se obtiene una cosecha de becerros que se ubica arriba del 90 por ciento en la mayoría de los grupos, ello se derivó de los aciertos en el proceso de compra y significó la posibilidad de compactar las ventas para negociar directamente con engordadoras del estado de Sonora. Este procedimiento se realizó mediante una especie de subasta, donde los compradores prácticamente se arrebataban los becerros, pues para ellos resultaba más difícil y caro realizar la compra de localidad en localidad. Este proceso estuvo fuertemente inducido por los promotores del Fonaes quienes acercaron información para que los grupos finalmente se decidieran por la mejor opción. A pesar de los beneficios, esta forma de comercialización no se adoptó en los ciclos siguientes, principalmente porque no existía iniciativa para la formación de una figura de segundo nivel que tomara las riendas de la comercialización. También, se asocia a los resultados productivos de los siguientes ciclos, los cuales tendieron a la baja aunque no de manera general. Para el equipo local del Fonaes resultaban claras las inconveniencias de seguir induciendo el proceso en el que la mayor parte de la responsabilidad recaía en los técnicos y promotores y no en los grupos. Se entra a la búsqueda de asesoría especializada, pues se asumía que los campesinos de escasos recursos y en condiciones marginales, son los que requieren de asesoría especializada para ofrecer alternativas tecnológicas coincidentes con sus condiciones. En

este sentido, después de una larga gestión que duró alrededor de diez meses ante las oficinas centrales, se logra establecer un convenio de capacitación y asistencia técnica con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).<sup>11</sup>

Mientras tanto, a pesar de los avances logrados, de las readecuaciones y los procesos de capacitación, había muchos síntomas indicando que el sentido de pertenencia como elemento central de la apropiación del proyecto podía estar en otros espacios que no eran precisamente el escenario de la unidad productiva. En medio de las frases que asumen saltan las que se oponen; "las vacas de Fonaes" o "el crédito" para referirse a la relación con Fonaes, indica que no se estaba concibiendo como una asociación en la que los grupos en su carácter de asociante y socio mayoritario tuvieran una participación determinante en el proceso. Los silencios y resistencias frente a las propuestas de asistencia técnica, la participación desigual en los manejos, las aportaciones diferentes de forraje son las diversas caras que toman los conflictos internos, evidenciando una oposición basada en un colectivo virtual cuyo fin es la capitalización y considera poco la lógica individual.

Ante esta situación se intenta realizar un análisis global con los grupos, cuyo punto de partida era la recuperación de información contable y productiva para su interpretación en la forma de balances. Si bien es cierto, la reacción a las primeras presentaciones fue encontrada, de manera gradual permitió llegar a una serie de reflexiones conjuntas colocadas ya no sólo en el plano de la producción, sino en la organización misma y en las limitaciones derivadas de la economía de las organizaciones. Paradójicamente un instrumento como el balance, propio de la actividad empresarial significó la posibilidad de percibir que la capitalización como punto de llegada del esfuerzo de las organizaciones tiene otras connotaciones en la perspectiva campesina.

---

<sup>11</sup> El monto de estos servicios se cubrió en su totalidad por el Fonaes

## Las caras de la capitalización

Cuando en una reunión con el grupo de la Ciénega se les solicita su disposición para que de manera conjunta se intentara abordar un balance contable sobre la situación de la unidad de producción, todos manifestaron su aceptación a excepción de Don Francisco que se levanta enojado diciendo: "yo no sé leer ni escribir, por eso no lo voy a entender". Se le responde que no es obligatorio, pero precisamente por los que no sabían leer se iba a empezar con dibujos, luego conceptos y al final los números, además que el no saber leer no significaba el dejar de opinar. Finalmente concede su atención y se queda parado en el quicio de la puerta.

Se inicia la exposición insertando tarjetas con dibujos en una columna que en lugar de decir "capital" decía "de donde salen", ahí se colocaron los dibujos que representaban las aportaciones de los grupos y del Fonaes; luego se puso en una balanza -dibujada- en la que se preguntó dónde estaban las aportaciones, y se coloca en el otro plato "lo que hay" en lugar de activos, así se fueron construyendo conceptos de las diferentes clasificaciones -caja, bancos, etcétera- y gradualmente se les colocaron números. Al preguntar por qué había más en el primer plato que en el segundo, contestan "no se estaban incluyendo gastos del médico, seguro, etcétera". Esto llevó al estado de resultados y a los costos de producción en donde se dieron cuenta de las pérdidas y que la aportación inicial se había reducido. Entonces contesta precisamente Don Francisco que:

Allí en ese segundo plato no se están metiendo todos los animales que hay, y ése es un problema porque no hemos apuntado todos los nacimientos, muertes y ventas. Además todos estos problemas, es por el cuidado del ganado que todo se lo dejamos al vaquero

Siguieron más reflexiones de otros socios:

Nosotros no vemos la ganancia en dinero, la vemos en los animales por eso hemos vendido poco, queremos tener más, para que las vaquillas en lugar de venderlas se carguen, así algo le dejamos a los hijos... el ganado está así porque falta pasto, hay que hacer lienzos y no todos jalamos parejo, todos tenemos necesidad de buscar la papa y eso hace que desatendamos esto.

Con este ejercicio no se pretendía que ellos hicieran los balances, sino disparar procesos de reflexión para articular los ejes técnico, financiero y organizativo, pero este proceso mostró las insuficiencias de los instrumentos orientados al interior de las organizaciones para transparentar los flujos de información y los ámbitos de decisión, en tanto las limitantes principales de los procesos organizativos internos trascienden el espacio de las unidades de producción para situarse en el de la sobrevivencia. Otro hecho relevante que cuestionaba la noción de empresa social, es la diferencia en las visiones acerca de la capitalización.

Si retomamos el soporte conceptual de los indicadores financieros en los que el punto de partida de las decisiones de inversión es la perspectiva de ofrecer utilidades derivadas de la productividad del capital; éste resulta ser un elemento clave cuyo referente obligado es el dinero y su costo al margen de la forma que tome. El capital productivo referido al pie de cría y equipo, así como el capital de trabajo son las formas principales que asume el dinero aportado por el Fonaes; mientras que el *capital* aportado por las organizaciones se expresa en los terrenos, cercos, abrevaderos mano de obra y esquimos. Independientemente de la fuente de aportación, en términos contables encuentran su traducción como activos clasificados en: fijo, circulante y diferido, cuyas proporciones dictan una serie de pautas empresariales tendientes a disminuir el capital ocioso y que éste vuelva cada vez más a la forma de dinero, tal es el caso de los inventarios que corresponden al activo circulante.

En esta última clasificación se consideran los inventarios de crías que al llegar a cierta etapa, entran en la categoría de productos terminados para destinarlos a la venta; así mismo, se

encuentran una parte de las vaquillas que al llegar a edad reproductiva tendrían que reemplazar la cantidad de vientres desechados con criterios técnicos; se supone entonces que la otra parte de las crías hembras se venden como excedentes. De alguna manera este proceso de reemplazo-desecho es una expresión natural de depreciación de la *maquinaria* para garantizar niveles de productividad aceptables.

Sin embargo, ¿qué pasa cuando en una determinada unidad productiva las máquinas obsoletas no se desechan? o cuando no hay una programa definido de utilización de máquinas nuevas, y cuando ligado a lo anterior no hay suficiente materia prima e insumos. Llevada esta situación a la operación de las empresas pecuarias significa una ampliación del pie de cría en el que una parte importante no está en producción, frente a la insuficiencia de la capacidad de carga se traduce en bajos pesos al nacimiento, bajos parámetros de pariciones y destete. Manejos que en los primeros ciclos, ciertamente hablan de un proceso de capitalización, pero que no es sostenible indefinidamente, además opera frente a una restricción de los ingresos, llevando a problemas de liquidez, y ello sin considerar que no se traduce en un reparto de utilidades individual.

Por otra parte, los resultados de baja productividad son los mismos cuando se venden la totalidad de las crías hembras, en lugar de reservar una parte que reemplace las vientres improductivas; esto deriva en la obtención de ingresos inmediatos frente a una descapitalización del hato que en el mediano plazo pone en riesgo la permanencia de la unidad de producción.

Ambas posturas parecen ser el resultado de la ausencia de proyección y planeación del hato, sin embargo, el avance en la recuperación y ordenación de información productiva y administrativa, puso de manifiesto que las formas que asume la utilidad entre las organizaciones y Fonaes no es un problema semántico, sino de racionalidades distintas.

De entrada, la ampliación del hato obedece más a la realización de la actividad ganadera entendida como una alcancia que les representa mayor seguridad al no estar tan sujeta a los vaivenes del temporal como en el caso de la agricultura, para continuar con una práctica tradicional la cual no requiere mayor manejo que el pastoreo del ganado en el agostadero. De ahí, el reservar las crías excedentes sin estar sustentada en criterios económicos y a la capacidad forrajera, obedece más que a un referente exclusivamente económico, a la posibilidad de patrimonialización, para poder transferir esa seguridad al ámbito doméstico. La existencia de varios integrantes de una misma familia al interior de la unidad productiva parece confirmar lo anterior; el aporte de terrenos parcelados provienen del padre, quien en cierta forma pulveriza los derechos entre dos o tres hijos varones o incluso yernos "para que se hagan de ganado". Así, no sólo la tierra, tampoco el ganado puede denotar siempre en esta racionalidad, una naturaleza contractual explicada por un instrumento que reduce toda una serie de sentidos sociales a la categoría de activos. Sobre todo racionalidad se acentúa cuando las utilidades en dinero son mínimas y no se traduce en un reparto al término del ciclo.

De igual forma en que se abordaron los coeficientes de agostadero, no se busca descalificar la importancia de instrumentos contables, pero si no se redimensiona que desde la perspectiva de las organizaciones el proyecto pecuario algunas veces aparece como una forma de defensa del usufructo de la tierra y en otras tiene el carácter de patrimonio y herencia, difícilmente se podrá entender cómo es que las organizaciones se identifican formalmente, adoptan y resisten esquemas de organización que no parecen corresponder con los propios.

Por otra parte, es necesario destacar que efectivamente la capacitación derivó en la aplicación y en la apreciación de la utilidad de controles contables y productivos, sólo que el

entenderlos y utilizarlos no significa necesariamente la apropiación para los procesos de toma de decisiones, que descansaron más en las decisiones de los asesores, que en un colectivo cuyo contenido estuviese sustentado en el análisis de las problemáticas individuales.

Las tendencias respecto al manejo real de los hatos, expresó una emergencia gradual de contrasentidos, pues las decisiones fueron pasando de un colectivo virtual centrado en la capitalización a otro colectivo fincado en la suma de decisiones individuales. Es decir, que a excepción de Jomulco, La Ciénega y Pueblo Nuevo el hato se repartió individualmente a cerca de tres ciclos de operación. De alguna manera, la individualización era la conclusión natural sobre todo cuando a partir del colectivo los resultados en el sentido de las ganancias en dinero no compensan todo el aporte de trabajo durante el ciclo, ni había una incidencia en la generación de empleo, ya que sólo en el caso de La Ciénega se contrató vaquero, mientras que en los otros grupos se aportó trabajo mediante roles o en subgrupos.

En síntesis, la ampliación de los hatos en la idea de patrimonialización y la disminución del pie de cría son dos caras de una misma resistencia que encuentra su lógica en las estrategias domésticas de las organizaciones. Y es una oposición más que a la compactación de compras y ventas de productos parece referirse a las implicaciones de los procesos de producción en las decisiones de la unidad doméstica.

Así mismo, salta a la vista que las discusiones señaladas en el capítulo III sobre los criterios de selección, ciertamente están referidas a un problema real de viabilidad y rentabilidad de la producción pecuaria en la fase de cría, y aunque en la operación se tendió a su construcción, este proceso es vulnerable en la medida que los esfuerzos organizativos se van diluyendo, dando lugar a las necesidades y lógicas que rebasan las intenciones propias de la unidad de producción, de la empresa social, para situarse en el espacio de las

estrategias campesinas. En ese sentido, es evidente que el esquema de financiamiento plantea la integralidad de una sola actividad al mercado, cuando las necesidades de financiamiento manifiestan un problema mucho más complejo en la medida que la integralidad alude al conjunto de la vida social, a la diversidad de actividades que componen la reproducción doméstica.

## CAPITULO V

### LA ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN

Las penas son de nosotros, las vaquitas son ajenas...

Atahualpa Yupanqui

#### Procesos de producción y organización del trabajo

La estructuración de áreas funcionales significó mejoras en los mecanismos de participación interna, éstas se relacionaron básicamente con la toma de decisiones en compras y ventas, y tendieron a un proceso de aplicación de recursos transparente. Mientras tanto, en el plano productivo, se registraban mejoras parciales y poco significativas. El diagnóstico realizado por el INIFAP es una muestra de ello; plantea una serie de problemas expresados en bajos parámetros reproductivos derivados de una escasez de forraje, un largo intervalo entre partos, falta de seguimiento del estado reproductivo de las vientres, nula lotificación o lotificación sin criterios técnicos. Lo anterior sugiere que las dificultades en la participación confluyen también en los planos productivos. Así, en los procesos de producción se conjugan las tensiones entre lo individual y lo colectivo, en tanto la dirección técnica incide directamente en las formas de organización del trabajo con implicaciones directas en el sentido de pertenencia.

Veamos, cuáles eran los argumentos técnicos traducidos en prácticas parciales. Si los parámetros de parición y destete se habían incrementado artificialmente en el primer ciclo de operación como resultado de un proceso de compra adecuado; el sostenimiento de los niveles de productividad constituía la tarea obligada, alrededor de la cual giraron los esfuerzos señalados de definición de áreas de ejecución y de decisión. La lotificación del hato por etapa fisiológica y reproductiva es un referente técnico importante para efectos de aumento de índices productivos. Y es que ante una escasez de forraje e infraestructura, éste debe ser ofrecido diferencialmente para minimizar los riesgos de bajos porcentajes de

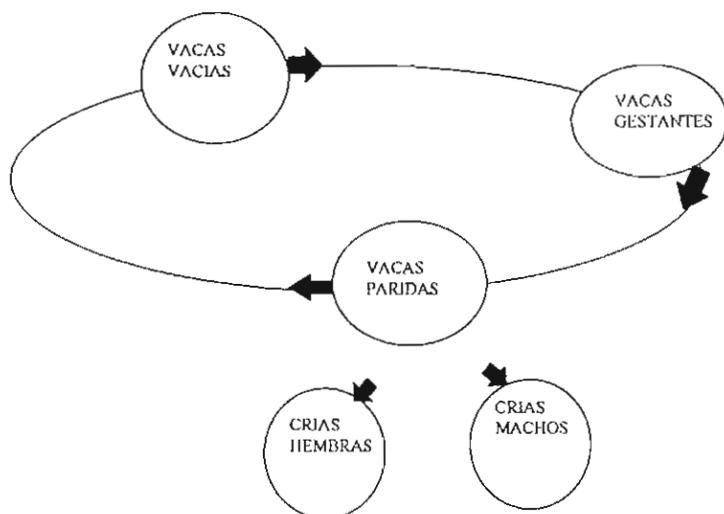
gestación. Así, tenían que separarse las vacas vacías de las gestantes, y éstas a su vez de las paridas, para optar por una alimentación preferente hacia las primeras y las terceras. Esto tiene la finalidad de inducir el celo y realizar destetes precoces respectivamente, para la entrada en el menor tiempo posible de las vacas con cria en el lote de las vacías. Por otra parte, las crías después del destete debían separarse en hembras y machos para tratar de que la alimentación a éstos se reflejara en el incremento del peso.

La intención de acortar el intervalo parto-gestación se encontró limitada por la insuficiencia de infraestructura, y a lo que se pudo acceder fue a una división general de hato: vacas vacías y sementales, vacas paridas con sus crías; y en un tiempo que excede a lo programado el destete y con ello la separación de becerros para destinarlos a la venta.

Aunque distaba de los objetivos técnicos, esta división general tuvo implicaciones en la formas de organización de la producción. Las actividades sanitarias preventivas, así como el herraje y areteado que facilitan los registros y controles productivos se realizaron mediante un manejo colectivo que obedeció a una calendarización acorde a la incidencia de enfermedades más comunes en las diferentes regiones. Ello presupone la compactación de compras de insumos (principalmente medicinas y vacunas) a cargo del tesorero o de una comisión de compras.

Frente a la práctica colectiva eventual la distribución del hato señalada (vacías, cargadas y crías), tuvo como criterio la división familiar al interior de las organizaciones. Es decir, si un grupo estaba integrado por tres familias, cada una se hacía cargo de un lote, y cuando ocurriera una modificación en la etapa fisiológica o reproductiva, cada familia tenía que pasar a la otra el ganado que ya no entraba en la clasificación que manejaba; también, podía recibir animales de otro lote y por tanto de otro núcleo familiar, así pues, se podían

tener vacas vacias, en gestación o crías, como se muestra en en el siguiente esquema, pero no el ganado correspondiente a las tres clasificaciones:



Nótese, que esta forma de organizar la producción descansa en un distribución horizontal del hato, pretendiendo acercarse a los criterios técnicos mediante módulos productivos, ya que la relación vientre-semental aceptable para garantizar ciertos parámetros es de 1a 25, proporción que no se podía lograr con un reparto vertical debido a la insuficiencia de sementales. Es posible apreciar la existencia de una cadena de producción que tiene como referente el aprovechamiento de la compactación de la escala productiva con tintes claramente empresariales.

Esta forma de reparto no resulta ser un elemento novedoso, ya que en el estudio citado en Coastecomate se mencionan formas de distribución de los hatos de una manera semejante a la señalada, derivadas de la persistencia de una cultura ganadera correspondiente al latifundio. Nada más que este sistema, corresponde precisamente a esquemas cuya base es

la escala productiva, extensiva y con un solo dueño; por lo que no parece ser relevante en la práctica campesina individual y para unos pocos animales.

Menos pertinente resulta a los ojos de los campesinos cuando tienen que entrar en una práctica colectiva de la unidad de producción, en la que hay muchos dueños, los cuales, paradójicamente no disponen de la totalidad del hato en el sentido vertical: semental, vacas y crías. Esto los lleva a decisiones tendientes a la ampliación del hato, en la idea de aceptar el colectivo para salir lo más pronto que se pueda de los compromisos con el Fonaes y volver al esquema individual con una ganancia patrimonial más que económica. Sin embargo, la vulnerabilidad de este modelo organizativo se acentúa en la medida que el sentido de pertenencia se debilita cuando entran en juego las decisiones económicas de la unidad doméstica.

En esa disyuntiva se inscriben las presiones al patrimonio o al capital productivo, resultando en una disminución considerable del pie de cría. Así, los conflictos organizativos expresados en una aportación desigual de forraje y terrenos, tienen de fondo, el hecho de que previo a los apoyos estos terrenos o esquilmos se rentaban o vendían, representando la posibilidad de un beneficio económico inmediato. De igual forma, las diferencias en la aportación de mano de obra en los manejos colectivos y en la asistencia a reuniones, se explican por las implicaciones en la disposición del tiempo, pues para los campesinos significa "perder el día", es decir, dejar de jornalear. Ello abre los ojos a un mundo fincado en múltiples decisiones y actividades.

Como resultado de la cultura ganadera tradicional, los empadres se realizan de manera continua, implicando pariciones a lo largo del año, aunque se acentúan en una determinada época resultado de un mayor porcentaje de gestaciones acorde a la estacionalidad de los pastos. Esta continuidad en la producción deriva en la indefinición de un ciclo productivo del

hato, es decir, no está delimitado el periodo en que ocurren las gestaciones y la cosecha de becerros. La ausencia del ciclo productivo definido, tiene repercusiones importantes en las posibilidades de compactación de ventas cuando los lotes de becerros son heterogéneos en la edad y peso, dificultando además las alternativas de suplementación por la baja escala.

Producción pecuaria tradicional:

Meses	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Empadres												
Nacimientos												
Destetes												
Ventas **												

\*\* Al no homogeneizar la producción se dificulta la compactación de ventas de becerros y compra de insumos.

En la perspectiva campesina este hecho lejos de significar desventajas tiende a reforzar la función de alcancía que cumple la ganadería ejidal, al permitir cierta seguridad frente a las eventualidades que no puede ser cubierta por la producción agrícola dada su estacionalidad e insuficiencia de ingresos. Así, con la definición y programación de empadres (como se muestra en el esquema de abajo) se producen dos efectos que entran en tensión en las unidades productivas: Por un lado la posibilidad de acceder a mejores condiciones de venta se deriva de la estandarización de la producción para que puedan confluír un mayor número de becerros que tenga efectos en una ampliación de la oferta, ello parece ser el corolario de la lotificación realizada con criterios técnicos.

Producción pecuaria bajo un esquema técnico:

Meses	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Empadres												
Nacimientos												
Destetes												
Ventas *												

\* Se busca homogeneizar las empadres para la compactación de lotes de becerros.

En la visión de los campesinos, las posibilidades de realizar la comercialización en mejores condiciones a partir de la negociación directa con las engordadoras y por tanto de acceder a un tramo de la intermediación, quedan subordinadas a una lógica en la que la satisfacción de necesidades no es coincidente con el carácter estacional de las actividades; entonces la ganadería aparece como una fuente de financiamiento que tiene que ver de manera directa con la reproducción doméstica y con el financiamiento de actividades agrícolas.

Las modalidades que toman los procesos de producción suponen paralelamente una manera de apropiación de los recursos naturales y una determinada forma de relaciones sociales. En el esquema descrito el uso de terrenos tiende a la semiintensificación para asegurar la sostenibilidad que reduzca el rentismo y la compra de forraje, pero también significa una forma de organización productiva que se contrapone a la manera en que los campesinos organizan sus recursos y su tiempo; ya que existen flujos de recursos y decisiones que no operan sólo de la ganadería a la agricultura, son corrientes en varios sentidos, denotando que las modalidades de la unidad de producción no se producen de manera aislada, sino que se encuentran inmersas en estrategias de sobrevivencia.

En esa medida, la realidad organizativa no es un espacio disciplinario que pueda entenderse en función del predominio de un esquema u otro, en una oposición frontal entre la organización técnica de la producción y la organización desde la unidad doméstica; más bien se abre un espacio de interacción, donde los grupos reproducen, se mimetizan o se resisten a los esquemas organizativos que les son ajenos. En ese sentido puede decirse que en los grupos no hay un modelo organizativo único, ya sea individual, semicolectivo o colectivo, pues la organización se modificó en el tiempo y en el espacio dependiendo de la correlación de fuerzas y argumentaciones desde los grupos, las cuales se diferencian regionalmente de acuerdo a la diversidad en las estrategias de sobrevivencia.

#### **La necesidad adelante de la organización**

Los comuneros del anexo Pueblo Nuevo asentados en la meseta de Juanacatlán, inicialmente concibieron el proyecto pecuario, como un beneficio que les permitió ocupar el cargo de comisariado de bienes comunales de San Jerónimo Jomulco; sin embargo, con la operación, esta percepción se modificó hasta representar una carga que paradójicamente les representó un mal necesario. Y es que en las condiciones de bajas temperaturas y terrenos accidentados, las alternativas productivas se reducen a la producción de durazno en condiciones de baja calidad que limitan el acceso al mercado. Por otro lado, los bajos niveles de la productividad del maíz, el cual se destina principalmente al autoconsumo, se traduce en una condición de marginación, caracterizando a la meseta como una zona expulsora estacional de mano de obra hacia la costa de Nayarit.

En los primeros ciclos de producción, los campesinos de la unidad productiva se enfrentaron a la escasez de forraje.<sup>12</sup> No obstante las limitantes técnicas, los obstáculos más relevantes se inscriben en un espacio que va más allá del técnico-productivo. Más bien, las dificultades

---

<sup>12</sup> El no establecer pastos resistentes a las heladas influyó en los altos índices de mortalidad y reproducción del hato.

enfrentadas en este ámbito expresan la desestructuración de la organización del tiempo cuando la necesidad estacional de emplearse como jornaleros no es coincidente con la naturaleza de la actividad pecuaria, que requiere de manejos continuos. Es decir, ambas actividades no se encuentran desligadas de la satisfacción de necesidades, ya que también se concebía la ganadería como un complemento de la dieta, pero resultó obvio que el tiempo se distribuye en función de lo urgente, de la sobrevivencia inmediata:

Las vacas son para los ricos, quitan tiempo y hay que ir a jornallear a la costa, tenemos que buscarle a la comida, por eso, en lugar de asesores necesitamos hacedores, porque entonces quién se hace cargo de las vacas\*.

Las resistencias se plantean frente a la actividad en sí, independientemente del esquema colectivo requerido desde la organización técnica de la producción, pues no parecen existir muchas presiones en la distribución del tiempo en el periodo en que ellos permanecen en la localidad. Además, al disponer sólo de terrenos comunales y en una extensión mas o menos considerable (400 has.) es muy frecuente el manejo de hatos pequeños de distintos dueños en el mismo terreno sin ninguna restricción espacial. De modo que el sentido de pertenencia no daba muestras de sentirse afectado, ya que por la misma ausencia de infraestructura y escasez de forraje, el hato tuvo que dividirse en dos grandes lotes para ser reunido en los manejos sanitarios.

Cuando por la Representación de Fonaes se tuvo conciencia de las incongruencias entre necesidades y tiempos de las actividades que se tradujeron en serios problemas de continuidad de la producción pecuaria, se plantea al grupo la posibilidad de cancelar el contrato de asociación, en la que el propio Fonaes asumiera las pérdidas debido a que se podía argumentar la problemática técnica. No obstante, el grupo manifiesta su negativa de cancelación, precisamente porque la ganadería les representa un instrumento de arraigo y definición de linderos frente al Ejido Rosa Blanca, así como el afianzamiento de su posición

con los integrantes de la misma comunidad indígena (aunque de otra localidad) de San Jerónimo Jomulco, relación que previo al proyecto se apreciaba con mayores tintes de desigualdad. Finalmente se sostiene un acuerdo de realizar algunas adecuaciones en el sistema de producción para garantizar la continuidad de la ganadería con la aceptación tácita por el grupo del esfuerzo adicional que esto les representaba.

Tal vez en el grupo en el que se registró en mayor medida el crecimiento del hato sin correspondencia con la capacidad de carga, denotando con mayor fuerza la idea de patrimonialización, fue el conformado por los ejidatarios de La Ciénega. La búsqueda de ganancias traducidas en el número de animales y no en el dinero que pudiera complementar el ingreso, no tiene su explicación en diferencias económicas sustanciales respecto a las del grupo anterior, pero sí en el empleo estacional durante cinco meses al año como jornaleros en un trapiche ubicado cerca de la localidad; de modo, que entre el trapiche y la producción temporalera de maíz, conjuntamente con el trabajo de las mujeres en la recolección y venta de nopal, dan como resultado un flujo de ingresos precario pero continuo, que les permite estar en la localidad y participar en los manejos colectivos del hato cuando se requiere, aunque la responsabilidad del manejo estuvo desde los inicios a cargo de un vaquero. Principalmente en el periodo correspondiente a la zafra, las ausencias son más marcadas y desiguales, pues aunque se trabaja en el trapiche, la mayoría de los socios hacen esfuerzos adicionales que al no registrarse en la misma medida implican problemas de organización internos traducidos en dificultades técnico-productivas. El número de socios del grupo está compuesto por 21 de los 22 ejidatarios que conforman el padrón, de modo que las 800 has. del ejido fueron aportadas al proyecto. De igual forma que el grupo anterior, al estar compactas las hectáreas e incluir el hato dentro de la superficie agrícola, el manejo, el manejo colectivo aparece como la forma *natural* de organizar la producción.

También, con dificultades organizativas, aunque con una relativa menor presión económica, los ejidatarios de los dos grupos del Ejido San Andrés orientan sus actividades a la captura estacional de camarón, la producción de maíz y sandía en el temporal y la producción de frijol en terrenos de humedad residual. En estos grupos se realizó una lotificación parcial y una programación del hato, en la que los campesinos llegaron a hacer proyecciones de ingresos y gastos para conocer las expectativas de ganancia al término del ciclo. Situación que no se sostuvo, pues la necesidad de financiar sus siembras, los conducen a un reclamo a la ganadería y los llevan a disponer de la ganancia antes del tiempo óptimo de venta. Lo que está detrás, es esa contabilidad invisible y cobros a la actividad pecuaria en términos del tiempo y terrenos utilizados en praderas, que compiten con la producción agrícola, debido a la escasez de terrenos altos por la inundación y crecientes niveles de salinidad. Para realizar la ganadería estos grupos combinan los terrenos agrícolas parcelados utilizados en el estiaje que se encuentran dispersos, además disponen del agostadero, ocupado en la temporada de lluvias.

La operación individual realizada por los tres grupos localizados en la costa sur de Nayarit, no se ha traducido en la descapitalización de la actividad. Esta situación, encuentra su explicación en las mejores condiciones socioeconómicas derivadas de la producción de frutales como el mango y plátano en donde la cercanía con la zona turística de Puerto Vallarta asegura su acceso al mercado, y con la producción de tabaco y sorgo, les permite un nivel de ingresos mayor al de los grupos anteriormente señalados. A ello se suma la experiencia en la actividad pecuaria asociada a mejores condiciones forrajeras por la existencia de fuentes de proteínas nativas, tienen su expresión en el crecimiento del hato, en índices reproductivos óptimos y en la posibilidad de engordar crías sin presiones de capacidad de carga. Al igual que los grupos señalados en el párrafo anterior disponen sólo de terreno parcelado. Es pertinente mencionar que estos grupos en la experiencia de Nayarit, son la excepción y no la regla.

Las experiencias descritas, dan cuenta de una diversidad de actividades productivas y formas de distribución del tiempo que independientemente de las combinaciones y estrategias seguidas, cuando entran en contacto con la unidad de producción y las necesidades técnicas, deriva en conflictos organizativos internos, los cuales difícilmente pueden ser resueltos por la vía de los reglamentos internos, aunque hayan sido reelaborados por los mismos grupos; pues las presiones impuestas por la sobrevivencia rebasan el espacio de la unidad de producción en que se integra de manera artificial un colectivo aislado de las decisiones domésticas, que no por ser individuales resultan ser parciales. Es decir, no se trata de una sumatoria de actividades aisladas entre sí, sino que la integralidad se manifiesta en el hecho de que cuando se altera una de ellas, se modifica el conjunto de la vida social.

Si la organización técnica de la producción no es coincidente con la organización doméstica se traduce en un débil sentido de pertenencia. Sin embargo, éste no conduce de manera automática al reparto del hato; es decir, no hay una relación mecánica y lineal entre tendencia a la individualización y debilidad en el sentido de apropiación, ya que está inmersa en la relación con el Fonaes, relación mediada a su vez por la acción de los equipos de asistencia técnica, que en medio de presiones y conflictos comúnmente percibidos como desorganización, muestran cierta expectativa de mejorar la producción a través de la distribución horizontal del hato, con procesos de producción bajo una dirección técnica. Esta provoca un retardo de las decisiones hacia un reparto vertical. Además, las formas en que disponen de terrenos, así como la figura jurídica, también actúan como catalizadores que conducen a retardar o a acelerar la individualización de la producción pecuaria.

## Distribución de agostaderos y formas de organización

No es casual encontrar que la organización de la producción desde el inicio se haya desarrollado de forma individual, en aquellos grupos integrados bajo la figura de sectores de producción ejidales, como en los casos de Paso de las Palmas y Mazatán, en donde la producción pecuaria se realiza a partir de las aportaciones de terrenos parcelados. En estos grupos, la dispersión de terrenos apoya este esquema de distribución. Si bien es cierto, la compactación fue uno de los elementos para la conformación grupal, este criterio se matiza por la existencia de lazos de parentesco y amistad al interior de los grupos, lo que deriva en la existencia de dos o tres grandes lotes integrados con los terrenos parcelados pero en diferentes zonas del ejido.

Para las Secciones Especializadas Ganaderas Ejidales, como en el caso de los grupos de San Andrés, Coastecomate y Puerta de la Lima, que tienen que compartir el agostadero comunal, a la vez que hacen uso de terrenos parcelados, ha significado una manera de organización intermedia o semicolectiva dependiendo de la estacionalidad de los pastos. Esto es, durante la época de lluvias el hato se manejó conjuntamente en el agostadero común, mientras que en las secas se trasladó a los diferentes terrenos parcelados con la característica de dispersión de los grupos señalados en el párrafo anterior. El manejo en la superficie parcelada se hizo en general a través de la distribución horizontal, mediante módulos o lotes de acuerdo a la etapa fisiológica o reproductiva, realizando la actividad bajo este sistema durante tres de los cinco ciclos de operación; esto es, que los últimos dos han operado de forma individual.

En los inicios difícilmente se podía pensar en una forma de manejo que no fuera colectiva en el caso de los grupos que operan como Secciones Especializadas de Producción y Explotación ganadera: Al disponer sólo de terrenos comunales en los que la superficie agrícola se encuentra diseminada por el agostadero, sin mayor protección y linderos que los

acuerdos tácitos y la costumbre, ha significado que no exista un área específica para el ganado, sino que la diferenciación en el uso por actividad depende de la estacionalidad de la producción maicera. Así, ningún tipo de ganado podía estar en los terrenos aportados hasta que la cosecha fuese levantada, lo que obligó a disponer de otras áreas no consideradas inicialmente. Aunque son tres los grupos que se inscriben en esta modalidad de disposición de terrenos: La Ciénega, Pueblo Nuevo y Jomulco, es en el primero donde se puede apreciar una posibilidad de individualización del hato más cercana, aunque no se excluye en los otros dos.

Articulando los elementos descritos en los últimos tres apartados, el cuadro siguiente es ilustrativo de las posibilidades de permanencia de la unidad productiva:

CUADRO 1. INFORMACIÓN GENERAL AL 9 DE MAYO DE 1999

Organización <sup>13</sup>	Localidad	No. socios	Municipio	Aport		Recup	
				PROGR	REAL	PROGR	REAL
S.E.G.E. GPO. 1	Coastecomale	7	San Pedro Lgs.	426133	426133	71393 9	91550
S.E.G.E. GPO. 2	Coastecomale	5	San Pedro Lgs	410732	410732	82269 7	50000
S.E.G.E. GPO. 3	Coastecomale	9	San Pedro Lgs	447427	447427	60582 7	60582.7
S.E.P.E.G.	Pueblo Nuevo	7	Jala	499358	499358	70719 8	70719 8
S.E.P.E.G.	Jomulco	11	Jala	830016	777258	120554	521000
S.E.P.E.G.	La Ciénega	20	Ahuacatlán	690668	690668	150410 46	102205 23
S.E.G.E.	Puerta de la L.	11	Compostela	214978	214978	29430	29312
S.P.G.	Mazatlán	5	Compostela	308596	308596	38521	200569
S.P.G. GPO 1	Paso de las P.	10	Compostela	332707	332707	47211	162624
S.P.G. GPO 2	Paso de las P	11	Compostela	210173	210173	34989	210173
S.E.G.E. GPO 1	San Andrés	10	Santiago lxc	400785	380027	65718	37145
S.E.G.E. GPO 2	San Andrés	11	Santiago lxc	476988	454804	71892.62	40000
S.E.G.E. GPO 2	Santa Cruz	10	Santiago lxc	585595	585595	91202	
S.E.G.E. GPO 3	Santa Cruz	8	Santiago lxc	6565008	656008	105060	
S.E.G.E. GPO 4	Santa Cruz	10	Santiago lxc	657287	657287	101449	
		146		7147451	7041551	1141503 18	1575870 73

Fuente: Representación Nayarit de Fonaeo

<sup>13</sup> S.E.G.E. Sección Especializada Ganadera Ejidal.

S.E.P.E.G. Sección Especializada de Producción y Extinción Ganadera.

S.P.G. Sector de Producción Ganadero

En los sectores de producción se conjugan varios elementos que propician la continuidad de las unidades de producción. En principio, la realización de actividades agrícolas alrededor de cultivos rentables se traduce en flujos monetarios que no ejercen presión en la actividad pecuaria. De igual modo, las mejores condiciones agroecológicas se expresan en mejores índices productivos que se ven reforzadas por una participación individual donde no se ve minado el sentido de pertenencia. Lo anterior se refleja en un nivel de recuperación arriba de lo proyectado; aunque éste no es indicador de la permanencia, sí es sintomático de las condiciones organizativas y productivas en que se desarrollan las diferentes experiencias.

Para el caso de las secciones especializadas y secciones de producción y explotación ganadera localizadas en el sur de Nayarit (San Pedro Lagunillas, Ahuacatlán y Jala) las formas semicolectivas o colectivas no se traducen en mejoras productivas y por tanto, no tienen su expresión última en el nivel de recuperación. A lo anterior se suman las dificultades enfrentadas en torno de la infraestructura y por supuesto, la debilidad en el sentido de pertenencia estrechamente ligadas a la sobrevivencia de las unidades domésticas.<sup>14</sup> En los grupos localizados en el norte de Nayarit, no se pueden disociar los Índices de recuperación y las formas de organización de la acción caciquil, los resultados son más que evidentes.<sup>15</sup>

Con base en las experiencias descritas, difícilmente puede hablarse de una forma de organización campesina; ésta asume diversas modalidades en relación a la historia regional incluyendo la historia agraria, que con las diferentes condiciones agroecológicas perfila distintas estrategias de sobrevivencia con efectos desiguales en las posibilidades de

---

<sup>14</sup> En el estudio realizado por la UACH y CIESAS se afirma que sorprende que las unidades de producción se sostengan pese a las dificultades enfrentadas. Al respecto es importante destacar que la visión de las Representación Nayarit sobre las recuperaciones partía del supuesto de que éstas tendrían que darse como indicador de las posibilidades de permanencia de la empresa. No antes si los pagos tendían a descapitalizarlas. Lo anterior puede representar una posición de acompañamiento ante una relación de desventaja, pero también sin adecuado seguimiento puede significar una tendencia al menor esfuerzo por los grupos.

<sup>15</sup> Los grupos 2 y 4 de Santa Cruz se encuentran en proceso de individualización de adeudos, mientras que el grupo 3 se encuentra en proceso de cancelación, situación que implica que el departamento jurídico de Fonaeas se haga cargo del expediente.

construcción colectiva. En esa medida no se puede afirmar la existencia de modelos organizativos únicos, pero sí de sustratos que en algunos grupos potencian el colectivo, como la identidad étnica en tanto matriz que les permite rebasar aquellas limitantes y situarse en reivindicaciones que van más allá de la unidad productiva. Así mismo, es posible identificar algunos obstáculos que aún cuando actúan y dejan sentir sus efectos en las dificultades organizativas en el escenario de la unidad productiva, no se originan de manera estricta en ella.

En suma, la idea promovida por el Fonaes, de integración entre los núcleos regionales de grupos, que presupone organización entre ellos orientada a la retención de excedentes desde la esfera de la circulación, se enfrentó con dificultades inherentes al carácter extensivo de los sistemas de producción, más específicamente al problema de la sostenibilidad forrajera, y con ello, a la producción de fisuras entre el grupo y su núcleo comunitario, tensiones que no encuentran su expresión en el plano cuantitativo de los coeficientes de agostadero. El movimiento de las piezas del ajedrez ganadero, alude más a las relaciones al interior y exterior de las unidades de producción cuando se aceleran los procesos de rentismo, se concentran la mayor parte de los recursos ejidales en pocas manos y se desestructura la disponibilidad del tiempo de los socios de los grupos. En ese sentido, la ganadería social en tanto instrumento para la apropiación de los procesos productivos no se reduce a la suma de recursos naturales y financiamiento en la medida que dispara procesos que implican restas al núcleo comunitario, con sus matices acentúa las relaciones caciquiles al interior de los grupos y se topa con limitantes desde el mismo proceso de producción. Como respuesta, la actividad de seguimiento de la Representación se modificó pretendiendo incidir básicamente en dos vertientes: reducir las brechas entre bases y dirigencias, y la búsqueda de servicios de asistencia técnica para la semiintensificación de los procesos de producción. Ambos aspectos percibidos en su relación directa con las dificultades organizativas.

En la primera línea de acción, es justo decir que las técnicas e instrumentos sí provocaron reacomodos al interior de los grupos en la medida que tendieron a una mayor participación de las bases en la toma de decisiones. Sin embargo, los esfuerzos grupales en torno a la estructuración de áreas funcionales para potenciar las capacidades organizativas y gerenciales, aparecen como instrumentos insuficientes, dando idea de que la organicidad interna y horizontal de las unidades productivas no es una posibilidad aislada de las estrategias campesinas, cuya lógica no excluye a la de la ganancia pero si la pone en otra dimensión en tanto los ritmos impuestos por el carácter empresarial no sean coincidentes con las necesidades de sobrevivencia. Las tensiones entre lo individual y lo colectivo pueden apreciarse más claramente cuando de manera contradictoria los ritmos y modalidades organizativas derivadas de la dirección técnica de los procesos de producción pretenden acercarse a la idea de integración al tiempo que vulneran el sentido de pertenencia y alteran la distribución del tiempo y visiones en donde la actividad pecuaria no es la única, sino que viene a constituir una pieza más dentro de la estrategia global de los campesinos.

Lo anterior da idea que desde Fonaes se pasó de la intencionalidad de un colectivo como vehículo para la integración desde la esfera de la circulación a otra idea de colectivo centrada en la modificación del proceso de producción. El segundo intento es frenado principalmente porque los sistemas de producción no se inscriben exclusivamente en el espacio de las relaciones técnicas, sino que aparecen como sintetizadores de las relaciones entre los seres humanos y de éstos con la naturaleza, suponiendo una determinada forma de apropiación de los recursos naturales, de disposición, de tiempo, de valores éticos que catalizan las relaciones sociales. De modo que la distribución horizontal del hato que implica una forma organizativa fincada en criterios técnicos, impone presiones en el corto plazo y equivale a mover una pieza de la estrategia global, dificultando las posibilidades de construcción colectiva. Por tanto, la viabilidad, aunque incluye lo técnico, no puede ser

reducida a ello, ni restringida a la unidad de producción; alude pues, al conjunto de la vida social que se manifiesta diversa en el espacio.

El jornaleo estacional, el empleo en el trapiche, el trabajo de las mujeres, la producción de hoja de malz, entre otros, expresan una serie de combinaciones productivas en aras de la sobrevivencia. Esta multiplicidad de actividades plantea un panorama rural resultado de la política macroeconómica que privilegia la agricultura comercial y con el argumento de las ventajas comparativas subordina la producción de básicos para pasar de la seguridad a la disponibilidad alimentaria. Así, la ausencia de créditos para la producción de básicos, los precios de éstos por debajo de los costos de producción, una producción agrícola sujeta a los vaivenes del temporal, el acaparamiento e intermediarismo excesivo, se traducen en un ingreso discontinuo y aleatorio a lo largo del año, predominando una lógica productiva que intenta satisfacer las necesidades de consumo doméstico, unas veces enfrentada y otras compartida con los intentos empresariales para la producción pecuaria con las dificultades colectivas antes señaladas.

Frente a esta diversidad en las estrategias, destaca el carácter generalmente homogéneo de las formas de intervención tanto de los promotores como de los asesores; modelos que a partir de técnicas participativas retoman los supuestos ideológicos de Fonaes, es decir, la producción y autogestión. Sin embargo, en este esquema la participación en tanto vehículo que se opone a los cauces clientelares y corporativos está dentro de una relación -tal vez igual que antes-donde predomina el conocimiento técnico frente al conocimiento tradicional. Sin pretender abordar la pertinencia de un conocimiento u otro, lo que interesa destacar es el carácter de desigualdad entre los diferentes saberes para la articulación y operación de propuestas productivas. Si se asume, que no se trata de relaciones equivalentes, entonces a pesar de la resignificación local de los objetivos por parte de los equipos institucionales, las formas de intervención aluden a una relación de poder, que aunque no tiene la característica

de frontalidad como la sostenida con los ganaderos, si remite a tensiones menos nitidas que en la práctica cotidiana del seguimiento y de la acción de los asesores toman la forma de resistencias a los fines empresariales.

Las dificultades organizativas plantean una cotidianeidad en la que están presentes en un mismo tiempo y espacio lo local y lo global, sin embargo, esta fusión se borra cuando las reflexiones sobre las *disfunciones de la empresa social* se centran en el proyecto y en la eficiencia técnica y económica. El hecho de que no se funcione organizadamente aparece como responsabilidad exclusiva de los grupos, que pareciera derivarse de una noción en la cual los problemas se reducen a cuestiones meramente internas, sin considerar que esta *desorganización* expone una problemática que trasciende el espacio de las unidades productivas.

Lo anterior expone un problema complejo, pues en el esquema descrito es discutible y limitada la idea de integración; ello remite a centrar la atención más que en los resultados, en el proceso mismo, en los puntos de tensión de la relación sostenida entre grupos, asesores y el Fonaes, pues, no ha sido éste un proceso que corra en una sola dirección, ya que los contrasentidos no han tardado en expresarse: la patrimonialización, la utilización de la unidad productiva para la defensa de los derechos sobre la tierra y para la representatividad interna, la individualización de los hatos, denotan decisiones que cuestionan los objetivos empresariales como la noción de integralidad sostenida desde Fonaes. Aunque aquella idea de integración no se puede descalificar por su impertinencia, resulta obvio que está pensada solamente en términos verticales, en función de una sola actividad para su acceso al mercado, no desde los planos comunitarios, desde las estrategias campesinas y de los sujetos como condensadores de una totalidad social. Tales elementos hacen discutible no sólo la instrumentación del financiamiento, sino las coherencias de esta operación con la visión de desarrollo en que se sustenta.

Desde la política social el impulso a empresas del sector social en función de una sola actividad aparece como condición suficiente para el combate a la pobreza. Encontramos que de manera implícita se sostiene una visión del desarrollo rural sujeta a las posibilidades de acceso al mercado, en donde el financiamiento representa esa palanca impulsora y dadora que derrama hacia los campesinos y el campo las bondades de un desarrollo bajo la égida del libre mercado. Ahora bien, si desde los postulados del Fonaes, la autonomía no se entiende holísticamente, como una búsqueda que atraviesa diversos planos, sino que está calificada como económica, y en esa idea la atención se centra en la lucha productiva para competir en el mercado, entonces, la exclusión del plano político, implica también soslayar la incidencia en el espacio público y desde esa perspectiva, las empresas del sector social se desarrollarían en un espacio privado, cuando ha sido evidente que las tareas en torno de la reproducción doméstica, no se identifican mecánicamente con el éste ámbito:

La confusión entre lo doméstico y lo privado es de naturaleza cultural e ideológica, por lo que es necesario establecer una diferencia entre familia y unidad doméstica, donde la primera tiene un sustrato biológico ligado a la sexualidad y la procreación. Por otro lado, la familia está incluida en una red de relaciones más amplia, que va más allá de la sexualidad y de la filiación; de ahí, que las actividades comunes ligadas al mantenimiento cotidiano definen unidades domésticas para llevar a cabo tareas de reproducción y distribución. En ese sentido, la familia no necesariamente corresponde con la unidad doméstica, los límites entre estas son permeables. Pero el grado de integración a las actividades de la unidad doméstica y el compromiso no varían al azar. La familia se constituye y acota en función de sus interrelaciones con las demás instituciones sociales, nunca fue ni será un espacio ajeno o aislado de las determinaciones más amplias. La familia y las relaciones domésticas no constituyen un mundo "privado". Más bien el mundo privado de cada sujeto social se construye a partir de relaciones y controles sociales dentro de los cuales se desarrolla la cotidianeidad (Jelin, 1991).

Como menciona esta autora, son las actividades de las unidades domésticas las que revelan los vínculos materiales que las conectan con los procesos sociales más amplios de producción y reproducción; y si esta red de relaciones plantea desigualdades asociadas a la prioridad asignada por el gobierno a las fuerzas del mercado frente a los criterios de racionalidad social, entonces resulta discutible no sólo la instrumentación, sino la concepción misma de una política social, cuya búsqueda de combate a la pobreza por la vía productiva considera solamente al financiamiento como principal instrumento, recayendo en los pobres la responsabilidad de trascender su pobreza por la vía de la gestión y el desarrollo de capacidades productivas y gerenciales. Así, desde la perspectiva gubernamental, la pobreza es una tarea de interés público, pero no un asunto público en cuanto excluye la participación política en el rumbo macroeconómico.

Los fines de la política social se encuentran restringidos por la política macroeconómica, subordinando actividades productivas orientadas a productos básicos y promoviendo la inserción hacia otras ramas, como la agricultura comercial y la ganadería. Para el caso específico de la actividad pecuaria, si bien es una propuesta perfilada desde arriba, también tiene referentes desde las organizaciones, en tanto representa un soporte de las estrategias de sobrevivencia. Sin embargo, la operación en este esquema y los modelos hasta ahora seguidos plantean que no son sostenibles indefinidamente, por limitaciones que van desde la sustentabilidad ecológica a las relaciones de poder internas; es decir, se encuentran inmersos en relaciones asimétricas al interior de las comunidades con un problema real de rentabilidad, mismo que no se explica solamente por las condiciones de marginalidad agroecológica y parámetros productivos, sino que los escasos márgenes están inscritos en relaciones asimétricas más amplias, en una cadena productiva y en los paquetes tecnológicos donde los asesores técnicos actúan como catalizadores en esta relación.

Todo ello conduce a repensar la ruralidad como un escenario en el que están presentes en un mismo tiempo y espacio lo local y lo global, en el él, las relaciones de poder dictan el guión de los actores de manera diversa y no operan sólo en el plano económico en torno a los medios de producción ejidales, sino en toda una serie de interacciones culturales expresadas ya en un colectivo sobreideologizado, en el predominio de un lenguaje técnico y productivista. En esa idea, si lo local y cotidiano no es sólo un espacio de recepción, sino de tensión y producción de contrasentidos, en este caso entre los grupos y Fonaes, mediada por la acción de los asesores técnicos, cabría preguntarse cuáles serían las opciones, retomando por un lado el cuestionamiento de la visión de desarrollo y de integralidad pensada en términos exclusivos del mercado. Y por el otro, habría que considerar el hecho de la fragmentación y la individualización productiva, aún cuando sean coherentes con las estrategias domésticas, tampoco parecen ser opciones de desarrollo rural, en tanto tiendan a la liquidación de la iniciativa productiva en el mediano plazo y se traduzcan en una polarización y ausencia de organicidad. En el presente trabajo se considera pertinente preguntarse acerca de la función de los asesores y los modelos de intervención seguidos en su incidencia en las relaciones de poder.

## CAPITULO VI

## LA ASISTENCIA TÉCNICA COMO REPRODUCCIÓN O CRÍTICA DE LAS ASIMETRÍAS

## Un problema y dos mundos del saber

En un recorrido de campo realizado por los socios de los grupos, asesores y promotores, que tenía como objetivo el conocimiento de la problemática forrajera, el técnico se detiene frente a un árbol:

Técnico: Este árbol es *gliceridia*.

Don Félix: Aquí lo conocemos como cacahuananche, unos lo usan como cerco y al ganado le gusta y no va a creer, pero con esto el ganado cuando está flaco se repone...

Don Sebastián: Nosotros no sabemos de los nombramientos de los árboles.

Técnico: tiene el 28 por ciento de proteína.

Don Félix: ¡ hijole! el 28 por ciento (su cara y sus ademanes aparentan sorpresa extrema).

Termina este "diálogo" y evidentemente a Don Félix le daba lo mismo que tuviera 28 o 100 por ciento, como lo mismo le resultaba si eran proteínas o vitaminas porque en términos bioquímicos desconoce sus diferencias y funciones. Lo que sí sabía independientemente de los nombres y porcentajes, era la función en la constitución física del animal. Por otra parte, ante la imposición - tal vez no intencionada- de lenguajes desconocidos, Don Félix decide

mostrar sorpresa antes que asumir frente al otro su desconocimiento que probablemente sea más en el terreno de los códigos, los que no tenía obligación de conocer.

Quise iniciar con esta referencia ya que en el capítulo anterior se abordaron las problemáticas enfrentadas desde la organización y las estrategias de sobrevivencia cuando no hay una dirección técnica coincidente con estas, pero no se han analizado los modelos de intervención de los asesores y promotores que inciden en esas dificultades. Dicho de otro modo, se ha abundado en los qué, pero no en los cómo. En ese sentido, el presente capítulo intenta aproximarse a las siguientes interrogantes: ¿cuál es la relación de servicios y poderes entre los asesores, promotores y campesinos? ¿qué coherencias guardan estas formas con la visión de desarrollo dominante? y ¿de qué manera los modelos de intervención de los grupos mediadores pueden actuar en detrimento o potenciar las estrategias campesinas? Sin lugar a dudas, los puntos nodales que pueden dar pistas acerca de las coincidencias y desencuentros se tejen en la cotidianidad alrededor de los paquetes y prácticas tecnológicas, inscritos en una relación más amplia en torno a la esfera de la comercialización y de las cadenas productivas alrededor de la ganadería.<sup>15</sup> Si bien, esta articulación se considera importante, no se pretende desarrollar detenidamente más que como un referente para detenernos en la actuación de los asesores técnicos y promotores a través de los modelos de intervención; es decir, en los ejes que integran la

---

<sup>15</sup> La forma en que se desarrollaron numerosos latifundios ganaderos en diversas partes del país, se caracterizó por su especialización en la producción de ganado joven y flaco de pastoreo libre para ser llevado a los ranchos de engorda en lugares propicios de la Huasteca o similares. Lo redituable del negocio se sustentaba en los costos comparativamente bajos de la ganadería extensiva de corte rudimentario, e inducía a los latifundistas a la ampliación del mismo. Este tipo de especialización se impuso también sobre la producción ganadera en pequeña escala a nivel familiar, que es una tradición añeja en el México rural. Los campesinos de pocos recursos han estado característicamente confinados a una sola etapa de la producción, vendiendo sus crías de bajo peso a los intermediarios que las llevan a engordar a otros sitios. Fue frecuente que los propios terratenientes ganaderos constituyeran el primer eslabón de intermediación; pero ya para 1940 algunas de las redes de intermediación habían cobrado vida propia, no solo mediante alianzas con los latifundistas locales sino mediante un creciente ejército "hormiga" de acaparadores itinerantes de ganado con una cobertura geográfica insospechada; se apoderaron del control de la matanza y de los rastros en los principales centros de consumo, convirtiéndose en fuertes grupos de poder. Algunos de estos grupos llegaron a adquirir un fuerte peso a nivel nacional, como en el caso de la red basada en la Huasteca con centro operativo en Aguascalientes (Szekely, 1997:p.1).

actuación de estos actores y cómo se comparten o contraponen con la cultura y saberes de los campesinos.

Las primeras muestras de espacios de saber distintos pueden apreciarse en el primer taller de inducción a que se hacía referencia en los capítulos anteriores, pero analizados aquí un poco más de cerca para considerar los matices.

De un lado, el discurso de apertura del taller por el Representante de Fonaes plantea los objetivos:

Qué significa ser una empresa de solidaridad, porque de hecho ustedes ya son empresas de solidaridad, hace un tiempo sólo éramos conocidos que se juntaban para gestionar el proyecto, ahora somos socios...ser una empresa implica que tenemos que empezarnos a pensar de otro modo, eso es un cambio, son pequeños detalles ya que implica ponerse en orden de otro modo, el hecho de recibir los recursos no significa que vayan a ser contadores pero hay que llevar registros. Ya no es el productor que tiene la vaca y la va cuidando para cuando tenga un problema, ahora, son formas de organización diferentes, no porque nosotros queramos, se requieren para entrar a la competencia. Es importante saber empezar a trabajar en esta cultura de la empresa, por ejemplo, aquí hay dos grupos que le empezaron a trabajar a Firco para la pradera y aguajes, de ahí la importancia de este taller, para que se platicuen, ya que es importante que sus proyectos se puedan asegurar de varios lados...

Cuando se les preguntaba sobre las expectativas del taller, la respuesta casi general fue el conocimiento de enfermedades del ganado, tratamientos, y tecnología para mejorar la producción. En el mismo taller se dio paso a las experiencias de los campesinos,

Don Félix del grupo dos de San Andrés: Yo tenía una vaca enferma, le hablé al médico y me dio un tratamiento, al otro día ya eran como las cinco de la tarde y dije, voy a hacer un

experimento, ¿saben lo que hice? dicen que el limón es bueno, entonces exprimí varios, agarré sal y orines y se lo eché, le abrí el hocico y con una caguama bien heladita se la dí, ¡nombre! el animal se empezó a animar y al rato se paró.

Técnico A de Adersa: por lo menos se morirá contenta.

Don Beto del grupo de Mazatán: Si se acuerdan de un año que se acabaron las bestias en la región, todos nos preguntábamos ¿qué será, que será?...a la mía le estaba empezando apenas, me acuerdo que llevábamos creolina y limón y pues eso le dí, ¡como cosa de no creerse!, el animal se me alivió...Otra vez se me cayó una vaca que tenía unos días de parida, fui con el veterinario, no le halló nada, le abrió el hocico y todo, me dio un tratamiento, pero me dijo, no te aseguro... no pues dos días y nada, qué hacía para que comiera, le dí mejorales, aceites, uno de un pomito verde y se paró, a otra le dí una purga con aceite y se salvó también.

Bardomiano del grupo uno de Coastecomate: Yo tenía dos vacas que estaban tapiadas y orinando sangre, una menos mala. El médico inyectó como a las cuatro a la que estaba más o menos y a las cinco se murió. A la otra, la que estaba más mala, le dimos agua, le daba aceite, a los tres o cuatro días ya fué a la pila. Uno viene y les dice a los médicos y luego nos dicen, apunta esto, pero es diferente porque uno las está viendo, solamente así algunas la libran.

Técnico A de Adersa: Ahí viene la moraleja.

Promotor de Fonaes: Es importante lo que uno dice porque el animal no habla, y si se da una información equivocada, el tratamiento también va a ser erróneo, luego le andan hablando a uno cuarto para las doce, cuando el animal ya tiene días enfermo.

Técnico B de Adersa: Los técnicos no hemos sido capaces de entender que en ocasiones hay que darle limón, aceite quemado a los animales, pero tampoco los productores se comunican, no se da toda la historia de la vaca.

Don Beto: No pues sí, sí sirve el aceite, pero también hay que ir con el médico.

Productor lechero: Yo no soy participe de esto, no soy de estos grupos, yo vine con el director de la escuela de veterinaria, y después de la inauguración decidí quedarme, eso si me lo permiten. Yo soy lechero de toda la vida, y de la ganadera pedimos un crédito a Banamex y pues casi nos dicen ahí te va y te haces bolas. Yo no sé hablar, lo hago líricamente, pero si les quiero decir que si se preocupen de lo que es el mercado, a lo que quiero llegar que si se difunda lo que es Solidaridad. Decía que sacamos un crédito y no es igual el proyecto a que vayas a la ordeña. Las cosas no salieron y ahora los lecheros resulta que somos morosos, que no sabemos pagar. No, ustedes éntrenle y échenle ganas. A nosotros se nos vino todo abajo, hemos abonado 80 millones y resulta que todavía debemos los 72 que pedimos prestado. Díganle todo al técnico, no caigan en el error que nosotros, aunque hablemos lírico y todo eso... fíjense a nosotros nos costaba producir el litro de leche a 1250, pero llegó el gobierno vendiendo leche barata y no sabemos que hacer.

Nicolás Santana del grupo de Pueblo Nuevo: Yo pienso que si es importante la ayuda del asesor, porque pues es cierto, que si ganamos, ganamos todos, pero si nos sentiríamos responsables de perder por tener el ganado flaco, en el caso de una enfermedad es diferente.

Técnico A de Adersa: Antes de que den un paso ustedes se están preparando, eso es lo importante, ustedes son grupos privilegiados, no muchos grupos tienen la gran virtud de que se les capacite en esto, para que sean empresas.

Director de Adersa: Las anécdotas nos permiten razonar sobre un asunto, hay un problema real de comunicación; en la forma de apreciación del productor la receta es inadecuada,

pero es un problema que va mas allá, se requiere de manejo, alimentación, calidad de agua, conocimiento de la enfermedad. Nosotros queremos darle valor al proyecto, éste sirvió para gestionar un recurso, pero también va mas allá, es una forma de llevar a cabo la producción... Hay toda una experiencia de ustedes que hay que capitalizar, pero se necesita de un buen diseño de instalaciones para no maltratar al animal; aguajes para tener agua limpia y reducir la parasitosis; buenos potreros con una limpieza sistemática para no encontrar malas hierbas. El ganado flaco es vulnerable a enfermedades. Queremos llegar a la capacitación y diseño señores, que continúe con ustedes un técnico más cercano... Tener un calendario de manejo, un botiquín básico y que no ocurra que la mejor medicina es la que no hay, que lo que hay es el limón y la bohemía o la cagüama, no podemos atenernos a que esto siempre va a funcionar, se morirá contenta pero se morirá y eso sale caro.

Los diferentes testimonios exponen un panorama complejo; de un lado, el desafío de la cultura empresarial aparentemente se presenta como un objetivo compartido, como una apuesta de todos los actores en tanto los campesinos manifiestan estar en el taller para conocer más acerca de la tecnología sobre la ganadería. Por Fonaes se plantea que la necesidad de modificar valores no es un asunto de libre elección, hay una fuerza que se sobrepone y empuja a competir. Este propósito es desdoblado y reforzado por los asesores que traducen esos valores en una propuesta tecnológica para desarrollar la producción. Aunque parten de reconocer la importancia de los conocimientos de los socios de los grupos, al final de cuentas no parece haber puntos de articulación entre la propuesta tecnológica y las experiencias de los campesinos, entonces el discurso se centra en lo que el asesor quiere, llegando en algunos casos a la descalificación. Los campesinos por su parte exponen los aciertos de su conocimiento pero ocultan sus *fracasos*, palabra comúnmente utilizada cuando por ejemplo ocurre la muerte de un animal. En la demostración de sus éxitos se aprecia claramente la resistencia a los asesores y hasta exhiben los errores de éstos, aunque posteriormente lo matizan cuando afirman la necesidad de estos servicios. Tal vez el planteamiento que ilustra la problemática es el del productor lechero cuya presencia en el taller obedeció a un interés auténtico de compartir una experiencia derivada de

sobrellevar los embates de un contexto crediticio y comercial asfixiante, ligado a la necesidad de competitividad de los procesos de producción. De alguna manera constituye un referente del discurso de Fonaes y conduce a evitar reflexiones simplistas centradas en el cuestionamiento del mercado, por cuanto es un dato de la realidad. Sin embargo, ello no elude el problema de producción de conocimientos en tanto el popular y el técnico aparecen como dos esferas separadas, ni remite a pensar que la realidad y los valores de los campesinos tengan que modificarse mecánicamente por los dictados del mercado, como tampoco significa afirmar la impertinencia del conocimiento técnico ni a dudar de las intenciones de las propuestas de los asesores. Como dicen estos, el problema va más allá, pero se añadiría que va más allá de la comunicación y del proyecto, nos remite nuevamente a los procesos de producción y preguntarse qué resuelven, pero también qué violentan además de las formas de organización y el sentido de pertenencia; en suma, qué otras relaciones promueven las prácticas tecnológicas y en ese sentido, desde qué perspectiva habría que plantearse la competitividad.

### **Los modelos de intervención ¿neutralidad del conocimiento?**

Cuando se alude a los modelos de intervención, se refiere básicamente a aquellos objetivos, ejes, instrumentos y técnicas que integran pautas de comportamiento definitorias de la relación de los promotores y asesores con los campesinos. Si se retoma el orden temporal, las primeras interacciones con los asesores, operaron a través del proceso de compra de ganado. Espacio caracterizado por puntos de coincidencia y reacomodos de los asesores en torno a los criterios de compra. Sin embargo, la entrada en operaciones tuvo características diferentes conduciendo a afirmar a los diferentes despachos de consultoría la existencia de resistencias, apatías y desorganización campesina.

Si consideramos las formas en que operó el programa de asesoría técnica, se puede apreciar que la minimización del saber campesino, no es solo una actitud, sino una práctica

a pesar de haberse planteado en las mismas palabras de los asesores, la necesidad de capitalizar la experiencia existente. Al hacer una revisión de las prácticas tecnológicas propuestas, encontramos una serie de relaciones que no sólo tienen que ver con la alteración de las formas del trabajo campesino; sino que a éstas se le suman aquellas definidas desde los mismos procesos de producción, que implican una vinculación creciente con el mercado de insumos y venta de becerros.

En el cuadro de la siguiente página, se puede apreciar que en la estructura de costos, el mayor porcentaje está representado por el concepto de alimentación que varía del 30 al 38 por ciento respecto al total de costos, entre el primero y segundo ciclo; esto se explica por la renta de terrenos y compra de forraje de corte en el primer año. Mientras en el segundo, éstos disminuyeron. Aunque la cantidad por concepto de alimentación se mantuvo casi en los mismos niveles debido al establecimiento de pastos mejorados. Si bien es verdad, la pradera representa una inversión fija, los costos de mantenimiento y fertilización explican el nivel registrado en el segundo año. Lo anterior se agudiza, si la pradera no dio el rendimiento esperado en el primer año, como en el caso de este grupo y los otros dos de Coastecomate. Además, es necesario aclarar, que en los primeros ciclos aunque se haya registrado el establecimiento de pastos, éstos fueron insuficientes, por lo que se tuvo que complementar con el forraje de corte, sobre todo en el estiaje. Asimismo, tanto el seguro ganadero, medicinas y vacunas como los salarios tienen un impacto importante en los costos pero de menor magnitud que la alimentación. Lo anterior, trae como resultado una rentabilidad mínima cuando no nula; esta situación explica el énfasis de los asesores y promotores para la ampliación de la base forrajera por la vía del establecimiento de pastos mejorados.

## Estado de resultados Grupo uno de Costecomate:

	AÑO 1	%	AÑO 2	%
INGRESOS	70740		7160	
Venta de becerros	70740			
Venta de becerras				
Venta vacas de desecho			7160	
EGRESOS	60742.0		54253.75	
Mantenimiento instalac.			1137.57	2
Sales minerales	2033.50	3	1250.00	2
Alimentación	18577.50	31	20544.00	38
Asistencia técnica	4291.00	7	791.00	1
Combustibles	640.00	1	957.00	2
Mantenimiento equipo	602.00	1	1334.00	2
Medicinas y vacunas	8189.59	13	6969.95	13
Seguro ganadero	10758.91	18	10099.74	19
Vaquero	12250.00	20	10000.00	18
Gastos administrativos	3399.50	6	2308.06	4
Cuotas cert. lib. brucella			1591.00	3
Fletes			350.00	1
UTILIDAD BRUTA	9998.00		(47093.75)	
Mortalidad <sup>16</sup>	3399.5		1800.00	
UTILIDAD NETA **	6598.5		(48893.75)	

<sup>16</sup> Esta cantidad resulta de la diferencia de las indemnizaciones del seguro y las primas pagadas. Es decir, los deducibles.

Cuando se contrastaban los contenidos del programa, con los resultados obtenidos, se encontró que no se pudieron llevar a cabo todos los objetivos. Esto indica que hay una traducción parcial de los planteamientos de los asesores directivos por los asesores en campo, ya que la actividad de asesoría, giró en torno a los aspectos sanitarios discriminando otros factores que intervienen en la actividad. Esto es, la asesoría técnica operó alrededor de aspectos de vacunación y prevención, encontrándose desde los asesores una serie de limitaciones para el establecimiento de relaciones causa-efecto entre alimentación, enfermedades, índices de mortalidad, raza y pesos al destete y rentabilidad.

Si para los técnicos el manejo sanitario es preponderante, de igual forma, se discrimina la actividad de capacitación respecto a la asistencia. Existe una tendencia de generación de dependencia respecto al servicio ofertado. Este hecho se explica en parte, porque lo limitado de los recursos, el servicio técnico al que se puede acceder es al del médico local, cuyo dominio es precisamente lo operativo, referido al manejo sanitario y si resulta que entre uno y otro servicio, el asesor complementa su ingreso, no se puede permitir el lujo de capacitarle. Cuando a fuerza de repeticiones más mecánicas que intencionadas, el campesino sistematiza el manejo sanitario, prescinde de este servicio y decide disponerlo de manera eventual, sólo para curaciones.

De ahí, se entra a un proceso en que el asesor trata de inducir la engorda con técnicas que son fácilmente refutadas por los campesinos debido a la no disponibilidad regional de insumos, y en consecuencia altos costos. Esta inducción se hace desde la perspectiva del engordador, quien de manera fraccionada inicia su fase con el punto de partida de la ventaja en el precio y del decremento del peso después del destete, que él no paga. Cuando esta fase se intenta con criadores que no tienen alternativas baratas de suplementación, la pérdida de peso se absorbe en la fase de engorda, resultando en ganancias ínfimas o nulas y un desperdicio de esquilmos, ingredientes y trabajo. En síntesis, se hace una abstracción de las relaciones de intercambio referidas a las desigualdades en la venta de becerros de

destete. Sin embargo, en aquellas que tienen que ver con la compra de insumos, la orientación de los paquetes tecnológicos están para demostrar lo contrario; esto es, no se soslayan, más bien, provocan una mayor dependencia respecto al mercado, con la consecuente disminución de los márgenes de rentabilidad. Fue en este contexto, que los grupos cancelaron el contrato sostenido con Adersa, y se entra en una fase en que se acudía al servicio del médico veterinario de la comunidad.

Tal vez uno de los puntos desde la perspectiva de los asesores que resultó más difícil para su adopción, fue el establecimiento de praderas. Aunque estas medidas fueron tomadas gradualmente por los grupos, la cuestión de la ampliación de la capacidad de carga por la vía del establecimiento de pastos mejorados y de forraje de corte fue un aspecto sistemáticamente retardado y evadido por los grupos.

Una primera explicación de esas resistencias, tiene que ver con la forma en que se decidieron estas prácticas. Por principio de cuentas, se seleccionó la superficie en función de la que cada socio aportaba, lo cual no es discutible, el problema era que seguía sin analizarse en su conjunto el impacto que un incremento tendría en la carga animal. En este sentido, no se apreciaba su utilidad en términos de resolución de problemas, hasta que se estuvo en condiciones de pastoreo y pudieron observarse los resultados. Así, el establecimiento de pastos fuera del tiempo establecido o con técnicas diferentes a las prácticas realizadas en campo, asociados a los problemas de manejo, resultó en una pradera con baja productividad, llegando en algunos casos a su agotamiento por problemas de sobrepastoreo. Otro de los elementos que pueden explicar, tiene que ver con la manera en que se hacían las propuestas técnicas: por ejemplo, el técnico indicaba la altura mínima a la que se debía pastorear para evitar el agotamiento, pero el campesino no conocía los principios en los que ésta indicación se sustentaba y lo hacía como él creía conveniente.

Finalmente, a cerca de dos o tres ciclos de operación, el problema del forraje seguía sin resolverse. Si bien es cierto que no se puede generalizar, hay un hecho que ilustra las raíces de estas resistencias: Casi en su totalidad, los grupos establecieron pastos mejorados en sus terrenos de cultivo, puesto que la anuencia para el uso del agostadero común tiene una vigencia aproximada de quince años. Toda vez que se les contactó con técnicos especializados en el establecimiento de pastos que los capacitaron en campo para mostrar las técnicas de siembra, sucedió que uno de los asesores se quejó con promotores del Fonaes y pidió su intervención, debido a que en el grupo uno de San Andrés se metió el tractor para destruir una superficie en la que recientemente se había sembrado pasto llanero (*andropogon gayanus*), perdiéndose la posibilidad de aumentar la capacidad de carga ligada a la pérdida de dinero y tiempo. Cuando se sostuvo la reunión con el grupo, manifestaron que necesitaban pasto para los terrenos bajos y salinos que se inundan temporalmente, no para los terrenos altos, utilizados para la siembra de frijol y sandía, reportándoles más dinero. Finalmente, el asesor modificó su propuesta por la de forraje de corte en terrenos de humedad residual, dejando libre la tierra, para la siembra de sandía y frijol. Sin embargo, esta propuesta tampoco se adoptó en su totalidad, entrando a una especie de "regateo" entre el asesor y los grupos para sembrar la mayor cantidad posible de hectáreas.

Esta situación evidencia el desconocimiento del asesor sobre las motivaciones de los grupos, pero también es justo decir que fueron obvias sus intenciones de resolver un problema productivo que no era compartido. Además, habría que considerar estas resistencias y desinterés de los grupos por ampliar la base forrajera, en un contexto de debilidad en el sentido de pertenencia a la unidad productiva, pero también en medio de actitudes peticionistas, que tampoco se pueden separar de las formas de actuación de algunos asesores quienes querían fungir como "directores de los aspectos técnicos".

En 1995 por la Representación, se contactó con un especialista en forrajes de la Universidad de Georgia, auspiciado por la Fundación Winrock quien realizó dos visitas, considerando las

épocas de abundancia y escasez de forraje. En las primeras pláticas sostenidas con el Representante, se le planteó la necesidad de disponer de pastos acorde a las características regionales que no alteraran las proporciones en el uso del suelo y las actividades agrícolas, dado que la ganadería era percibida como una actividad complementaria; asimismo, se expusieron las dificultades enfrentadas en torno de la rentabilidad de las propuestas tecnológicas. Los resultados fueron alentadores en varios sentidos, pues lejos de “recetar” un determinado forraje, se realizó una sistematización conjunta con los campesinos acerca de los pastos nativos existentes en las regiones. En este caso los protagonistas acerca del origen de la información sobre forrajes regionales y el impacto en la constitución física del ganado fueron obviamente los campesinos.

Desde la perspectiva del especialista, los verdaderos expertos en sus pastos eran precisamente los campesinos, pues ellos eran los que conocían las técnicas de recolección de semilla, siembra y manejo de pastizales. Toda vez que esa información fue recopilada y analizada, se relacionó con los resultados de investigación del INIFAP y se tradujo en una propuesta de alimentación y suplementación posteriormente discutida en dos reuniones regionales con los diferentes grupos. Los campesinos salieron de esa reunión afirmando que con el desmonte de sus terrenos “habían quemado el dinero”. Lo que los llevó a esas afirmaciones fueron los principios en los que se basaba la propuesta articulados su saber. Por ejemplo, al exponer la función que las proteínas contenidas en el frijolillo<sup>17</sup> (*galactia striata*) tienen en la eficiencia ruminal y en ganancias de peso del animal, no era difícil suponer que aquellos campesinos que habían desmontado los terrenos para permitir el mejor crecimiento de pastos mejorados, hayan afirmado que habían estado quemando

---

<sup>17</sup> El frijolillo es una leguminosa nativa que se desarrolla en la región de Coatecomate, está adaptada a suelos ácidos de baja fertilidad, altamente rindidora sin ningún tipo de fertilizante (Terril, 1996:5).

dinero, cuando sus pastos podían suplir algunos ingredientes de las raciones concentradas y de lo que se requería era su ampliación para disponerlos en cantidades suficientes<sup>18</sup>.

La experiencia anteriormente descrita, aunque se realizó en un periodo corto, puso de manifiesto diferencias importantes entre esta forma de intervención y las anteriores. Por un lado, respecto a los instrumentos referidos a la tecnología propuesta, vino a confirmar que los escasos márgenes de rentabilidad no tenían que ver exclusivamente con la "marginalidad" de los recursos naturales; más bien, esta visión fue refutada en cuanto se demostró la potencialidad de los forrajes nativos al proveer de los nutrientes necesarios para la producción pecuaria y en todo caso, cuestiona desde qué perspectiva habría que considerar esa idea de marginalidad. Ciertamente, las condiciones agroecológicas no son las idóneas y representan una limitante si la finalidad consistía en adoptar una tecnología generada en otros contextos (cercos eléctricos por ejemplo, pastos validados en otras condiciones, etc.). Pero desde otro ángulo, emerge el carácter potencial de los recursos naturales en tanto reduce la dependencia al mercado de insumos. Entonces las orientaciones y el conocimiento tecnológico mismo, no son pautas de comportamiento de naturaleza neutra en la medida que pueden acelerar o reducir las desigualdades internas en torno de relaciones de desventaja más amplias.

---

<sup>18</sup> En sus apreciaciones el Dr. Temill considera que una producción lucrativa de ganado bajo condiciones extensivas en los trópicos es maximizando la utilización forrajera sobre la base del recurso más abundante, el cual consiste en el aprovechamiento de pastos nativos y residuos de cosechas asociados a la utilización expansiva de leguminosas arbóreas y secas. Esto crea un medio ambiente en el rumen que permite una alta proporción de fermentación, un mayor consumo y mejora la eficiencia de utilización de pastos de baja calidad. En resumen, la propuesta del Dr. Temill se centraba en el mejoramiento de la eficiencia ruminal con las siguientes provisiones en la dieta: Nitrógeno para permitir la máxima fermentación de los alimentos fibrosos, ya que permite una disociación rápida, las fuentes están en la gallinaza, urea (que tienen que comprarse) o en leguminosas arbóreas y vainas. Por otra parte, el suministro de fuentes de carbohidratos rápidamente fermentables como melaza, silo de sorgo, leguminosas arbóreas y vainas para proveer energía y mantener alta proporción de bacterias en el rumen. Asimismo proporcionar fuentes de proteína de paso presentes en los subproductos agroindustriales como la pulidura de arroz, harina de pescado, leguminosas secas ricas en taninos y follaje de las leguminosas arbóreas para proveer un balance de los productos finales de la digestión (aminoácidos y ácidos grasos volátiles) que generen ganancias eficientes de peso. Además de los requerimientos de almidón de paso para incrementar la absorción intestinal de glucosa, la cual aumenta la eficiencia de la utilización de los productos finales de la digestión (Temill, 1996)

No obstante los beneficios de la segunda propuesta, no pudo ser desdoblada en la práctica por los asesores locales y promotores. Frente a la apreciación de esas dificultades de traducción de esa forma de trabajo, se concluía que los campesinos de escasos recursos eran quienes requerían de equipos interdisciplinarios de técnicos con mayor especialización, ya que la tecnología para este tipo de sistemas no estaba generada o se encontraba poco desarrollada. En ese contexto, se conviene en 1996 con el INIFAP la operación de un programa de capacitación y asistencia técnica. Uno de los aspectos que condujo a este planteamiento, fue el desarrollo por los investigadores de técnicas de siembra de una o dos leguminosas nativas que se podían asociar a la pradera ya establecida; además de las alternativas de suplementación, manejo reproductivo y mejoramiento genético acorde a las condiciones regionales. Los resultados en el corto plazo fueron en principio la aceptación casi generalizada de los campesinos a los investigadores: "ya no queremos al médico del pueblo porque ya nos dimos cuenta que los que saben son los de INIFAP". Sin embargo, en el mediano plazo, los resultados fueron parciales. Es decir, mientras en un grupo se acogió con entusiasmo el establecimiento de leucaena, en el otro se ensilaba o se centraba más en prácticas de inseminación artificial, producción de semillas forrajeras, etcétera. Y aunque no se pretendía un comportamiento homogéneo, los resultados distaban del manejo integral propuesto inicialmente. Los investigadores aducían problemas de organización como si este fuera un "componente" independiente de la cuestión técnica. Pese a las dificultades, es preciso mencionar que casi en todos los grupos, los investigadores nunca fungieron como "directores de la producción", todas las prácticas fueron realizadas en campo por ellos y los campesinos, complementadas con recursos audiovisuales, lo que en muchas ocasiones les significó esfuerzos adicionales en términos de horas de trabajo, en prácticas, participación en reuniones cuando había conflictos organizativos y gestión ante algunas dependencias para acercar equipo.

Con base en lo anterior, conviene preguntarse por la actuación de los promotores en esta relación donde los comportamientos apuntaban a la resolución de algunas problemáticas

técnico-productivas, aunque estas fuesen parciales. Si nos detenemos en las actitudes, encontramos que no todas las propuestas de los investigadores eran reforzadas por los promotores y en algunos casos se llegó a la contraposición. Así, en lo cotidiano, algunos promotores de Fonaes defendían cada unidad productiva como espacio de su conocimiento y actuación. Y si partimos del hecho de que las unidades productivas no son en abstracto, que son seres humanos quienes las conforman, entonces, estos aparecen como los depositarios y objetos del saber y de la sobreideologización del colectivo mencionada en el capítulo anterior.

Además, sorprende que a cinco años de operación y a tres de haberse realizado el estudio por el especialista en forrajes, y pese a que desde INIFAP se había argumentado la necesidad de afianzar las condiciones de producción en la fase de cría con venta inmediata al destete para evitar pérdidas, se siguiera insistiendo por los promotores en la misma propuesta discutida con los grupos en los primeros ciclos de entrar a la fase de engorda; y ello, sin resolver el problema de alimentación. Aunque una cosa es insistir y otra muy distinta, es que se acepten por los grupos las ideas de los promotores, pues la propuesta para la conformación de un fideicomiso se hizo sobre la base de lo que los grupos necesitaban; necesidades grupales, reforzadas por los mandos directivos locales. Para mostrar las diferencias entre la dirección y operación local, se toman fragmentos de una reunión, presentada en los resultados de un estudio contratado por el Fonaes ante la Universidad Autónoma de Chapingo y el Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social (Torres *et al*, 1998:26-27).

Promotor 1: Yo trabajo en cuatro grupos y los apoyo en su deseo de hacer empresas más rentables. Supimos de México que el dinero que regresan los grupos se los podían devolver si los grupos planteaban nuevos proyectos... La instrucción de Fonaes es que se va a formar un fondo como el de cajas de ahorro. Pero la única vía de hacerlo es compactando las posibilidades, dado que individualmente a un solo grupo no le alcanzaría para mucho,

porque sería poco dinero. Pero también si no se compacta y no se trabaja, lo ganado se puede perder. Pero no se va a hacer con desorden. Al hacer una empresa mas grande no todos van a poder meter mano. Puede haber problemas por no crecer o por crecer mucho. Lo que es cierto, es que al juntar los becerros que produzcan varios grupos como ha sido con las ventas anteriores se gana más. Claro está que para dar este paso se tiene que hacer un estudio de mercado y en ese sentido se tiene que ver lo que cada grupo aporta y lo que va a recibir. Para hacer una engorda de becerros y toretes de todos los grupos por junto se tendrá que trabajar con ministraciones e ingredientes para suplementar como melaza u otros. En Fonaes no hay intereses particulares de beneficiar a x o z grupo.

Socio de Fonaes: Yo no sé si eso lo podríamos decidir ya ahorita o nos tendrían que dar tiempo para pensarlo.

Promotor 2: Lo que dice Dn...de que se necesita más tiempo para pensarlo no es viable porque se pierden oportunidades. Lo que hace falta es que se junten, se pongan de acuerdo y resuelvan las dudas que tengan. Esa es la tarea que les vamos a dejar: piensen y ubiquen las engordas y actividades que se tienen que hacer. No se trata de ir contra sus intereses. Lo que buscamos nosotros es jalar ese dinero y aparte conseguir implementos necesarios como revolvedoras de pastura y básculas que permitan mejorar la actividad. Además se tiene que aretear y controlar mejor el crecimiento de becerros, eso quiere decir llevar registros más seguido. Para que una engorda funcione deberá mejorarse la alimentación. Las posibilidades se abren si le entran todos los grupos. Pero para eso se tienen que ver los costos y aportes de cada grupo y ver claros los porcentajes de cada quien... Con los aportes de cada grupo se gana el derecho de estar en el consejo administrativo que tendrá representantes de todos los grupos.

Promotor 1: En la reunión con la gente de la costa se pensó en reubicar todas las engordas y hacer un centro de acopio en la región de Las Varas, donde hay condiciones ideales para desarrollar la actividad. Pero deberá decidirse por asamblea entre todas las empresas porque los técnicos no pueden decidir por la gente. Pero si quieren que les quede un poco

más de ganancia tendrán que arriesgar. Una vez creada la decisión de crear el centro de acopio cada empresa tendrá que entregar su ganado y esperar el reporte de resultados.

Socio de Fonaes 2: Por qué no esperar si nos va mejor cuando el ganado salga en octubre o diciembre.

Promotor 1: El manejo de recursos deberá ser mejor que el que ahora llevan y se tienen que apurar porque la asociación ganadera anda con la idea de un rastro TIF. Si no se mueven se van a quedar donde siempre, porque los proyectos tardan tiempo en resolverse. Tomen en cuenta que no es cosa de egosmos y envidias, el trabajo de cinco grupos juntos rinde más que el de uno. El propósito será vender carne y por cortes. Cuando venga el billete se verán mejor los resultados. Lo que tienen que hacer es ser conscientes de los compromisos y resolver sus dudas.

Socio de Fonaes 1: Uf... Si ya casi tienen amarrado el proyecto a lo mejor yo voy a desviar el intento con lo que voy a decir, pero el promotor nos dio información de que apenas se estaba en una primera etapa, pero es bueno lo que nos están diciendo, y yo no quiero ir para atrás porque no creo que seamos analfabetos.

Socio de Fonaes 3: Si por falta de tiempo no nos había podido comentar, ya ahora sabemos y vamos a ver como entrarle. No ha habido papel que nos comprometa todavía. Las dudas no están entre el sí o no entrarle, sino en el cómo entrarle....

Estas resistencias, ahora ya no ubicadas en los campesinos sino en los asesores y promotores, se expresaron en que no se compartían las mismas premisas entre el personal operativo con el directivo de la Representación y algunas instancias a nivel central. Para los últimos, era necesario pasar de la eficiencia ruminal al acompañamiento empresarial, pues la forma en que se había realizado el estudio del especialista en forrajes confirmaba la necesidad ya discutida internamente de incidir en las condiciones técnico-productivas, trascendiendo el espacio restringido de operación del proyecto.

Asimismo, desde algunas instancias en el nivel central se planteaba la necesidad de enfatizar tanto en promotores como en asesores una actitud investigativa coherentes con los recursos naturales regionales y con el entorno social en que operaban los proyectos. En esa idea se realizaron viajes a los centros de investigación Cubanos para gestionar cursos dirigidos a promotores y conocieran más de cerca los sistemas agrosilvopastoriles, economía de montaña, etcétera. Paralelamente se promovió la sistematización del quehacer de Fonaes a partir de la contratación de consultores para la capacitación a promotores cuyo punto de partida era la modernización sin exclusión<sup>19</sup>. No obstante estos objetivos, los esquemas de intervención basados en la información y la transferencia se seguían reproduciendo y acentuando. No fueron pocas las ocasiones en que en la misma actividad de seguimiento desarrollada entre dos o más promotores de diferentes disciplinas, chocaran diferentes intencionalidades. Por ejemplo: si una reunión tenía como objetivo conocer los aspectos básicos del balance en la idea de generar procesos de reflexión que articularan la problemática técnico-productiva con la administrativa y organizativa, era frecuente que el médico veterinario permaneciera en silencio o bien que dejara la reunión. En algunos casos, cuando se intentaba abordar la problemática organizativa apoyada con algunas técnicas del sociodrama y a pesar de que los socios de los grupos llegaron a afirmar “no pudo haberse dicho mejor con palabras que con el juego”, los técnicos continuaban la reunión afirmando a menudo: “bueno, ya dejemos el jueguito y ahora sí a trabajar señores... ya ví que me hicieron un desgarrate con los registros productivos”.

Lo anterior expone que los replanteamientos hechos por algunas instancias de Fonaes, no era un todo compartido, expresado en una política explícita de capacitación y formación; más bien se trataba de inquietudes personales y aisladas difícilmente traducibles a la

---

<sup>19</sup> De manera previa se habían impartido talleres sobre Sistematización de Experiencias de Programas de Economía popular; técnicas grupales; Programas de apoyo a la actividad de seguimiento que entre otros elementos consideraban la contextualización del quehacer de Fonaes alrededor de la Formación y Gestión y de manera colateral se capacitó en cuestiones administrativas y contables.

cotidianeidad, sobre todo cuando hay ausencia de espacios sistemáticos para una formación que no puede operar al azar; así, las dificultades dan cuenta de un proceso a largo plazo que además requiere de consenso en los mandos directivos, medios y operativos.

En suma, tanto en el modelo que transfiere tecnología como el que parte del saber campesino, hay un objetivo de rentabilidad. Sin embargo, en el primero, los instrumentos y técnicas actúan en detrimento de éste y de los campesinos, en la medida que estos modelos soslayan al campesino como sujeto productor de conocimiento, a la vez que son reproductores de las relaciones de intercambio desigual. Así mismo, hay diferencias sustanciales en los ejes que dan cuerpo a una y otra forma de mediación: mientras que en el primero los patrones de comportamiento de los asesores están definidos por una transferencia del conocimiento "validado", en consecuencia las formas de actuación se perfilan alrededor de la información que define roles de dador y receptor del conocimiento. En este sentido, no sólo se trata de dos esferas del saber separadas; sino, que una se encuentra subordinada a la otra, pero la adopción de algunas técnicas muestran que no se trata de un predominio o subordinación categórica, así como hay espacios de oposición, también existen ámbitos de coincidencia, pues no se puede afirmar que toda la propuesta tecnológica sea incongruente. No se trata de descalificar este tipo de asesoría, pero sí de reconocer la complejidad del problema, pues si el servicio del técnico local derivado de una formación escolar orientada a aplicar la tecnología en condiciones naturales "aceptables" se traduce en una inducción creciente para el establecimiento de praderas en detrimento de la actividad agrícola. Los proyectos ganaderos lejos de complementar la economía campesina tenderán a contraponerla. Por otra parte, en el segundo modelo, el origen del conocimiento se sitúa en el sujeto y su entorno para ser articulado a los resultados de la investigación básica, el producto entonces, es el resultado de una síntesis entre el saber popular y el científico que tiende a la producción de nuevos conocimientos.

En ese sentido, es distinto reproducir que producir; no es lo mismo información que formación, porque este último plano implica posibilidades de construcción sobre otras premisas que cuestionan la propia actuación, significa una pequeña gran modificación que no todos los promotores y asesores estamos dispuestos a asumir. Alude pues a la redefinición de la función del asesor en tanto trasciende los aspectos disciplinarios y técnicos; a procesos formativos para transitar de asesor a acompañante. En ese contexto una se pregunta cómo desde los asesores y promotores se podía aprovechar el quehacer cotidiano para entrar en un proceso de formación y de producción de conocimiento cuando evidentemente se carga todo un bagaje cultural producto de una formación -o deformación- escolar estructurada en y para la transferencia; en donde la realidad se divide en parcelas y se actúa en ella a partir de prácticas, con raíces positivistas cuya búsqueda de la verdad establece causas, pero deja de lado el cómo se producen; más aún, este tipo de prácticas es rebasada cuando los fenómenos se influyen reciprocamente si consideramos que los hechos sociales son simultáneos y reciprocamente productos y productores. Lo anterior evidencia la necesidad de entrar en un proceso de formación; sin embargo, éste se realizó de manera aislada, pues sería ilusorio que su operación proviniera de manera explícita y homogénea de Fonaes por cuanto significa discutir el actuar institucional y su visión de desarrollo.

No obstante el carácter parcelario de los programas de capacitación<sup>20</sup>, desde los consultores y conductores de éstos se apreciaba un fuerte compromiso e intenciones en los promotores a desarrollar el trabajo en los espacios concretos pero no su posibilidad a nivel institucional; situación que explicaba la disparidad entre el compromiso y la institución; entre el quehacer y el discurso, asociadas a una serie de indefiniciones expresadas en un constante ¿cómo lo hago? Lo cierto es que entre la cotidianeidad del trabajo y la asistencia a este tipo de eventos se fueron poniendo en común las experiencias entre alrededor de seis estados, que

---

<sup>20</sup> Generalmente se integraban a estos programas los representantes y promotores de seis o siete estados y una o dos direcciones generales. El punto de coincidencia era el cuestionamiento y la necesidad de construcción sobre otras bases.

en cierta forma llegaron a confluir en marcar las diferencias entre un problema ingenieril y un problema social, cuya diversidad de factores implicaba otro tipo de aproximación. En ese sentido, los compromisos y los actos de fé no bastaban si la idea era la comunión con los objetivos institucionales; pero si se trataba de moverse en el andamiaje institucional, la sensibilización, aunque fuera en diversos niveles ofrecía posibilidades de aprendizaje de los avances y retrocesos para replantear la construcción desde otros planos. En ese contexto se conviene con círculos académicos la elaboración de estudios de las empresas sociales en la rama pecuaria.<sup>21</sup>

Hasta lo aquí expuesto, se ha abordado la producción del conocimiento como una condición de construcción, aunque en una primera instancia las referencias parecieran apreciarse más como una posibilidad que como una realidad. La cuestión es el para qué profundizar esa segunda forma de intervención y si esta tendría que reducirse a aspectos técnico-productivos y organizativos para reducir los efectos de un intercambio desigual, o si además habría que preguntarse sobre qué otros nexos y puentes se establecen, cuando en ese caminar se cuestionan por una lado formas caciquiles de relación que operan en el seno de los grupos y al exterior de los grupos; y cuando por el otro, se discute los efectos de un modelo cuyo eje de actuación es la transferencia de información para lograr cambios en una determinada dirección.

### **La cotidianidad y la producción de conocimiento**

Recuerdo una lección pedagógica que nos dio un campesino a algunos promotores en una reunión solicitada por un grupo para dar a conocer las líneas de operación de Fonaes. En

---

<sup>21</sup> Desde la Dirección General de Organizaciones Sociales se convino con el Instituto Maya, la Universidad Autónoma de Chapingo, el Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social la realización de un estudio sobre las empresas sociales pecuarias. Dicho estudio no se pudo culminar por los cambios en los mandos directivos, así como en las políticas y lineamientos de Fonaes

esa ocasión, la ausencia de preguntas y el silencio mismo eran indicadores de que seguían sin entenderse las aportaciones, pago de capital y reparto de utilidades pese a varios intentos de explicación. Entonces se levanta un señor de edad avanzada y dice “ya entendí”, le pedí que explicara al resto del grupo y enseguida tomó una pluma cuyo tapón era de diferente color y dice:

Esto de color azul es la aportación de Fonaes, y lo de color blanco es lo que nosotros pondríamos, cuando tengamos ganancias, a Fonaes le toca esto (señalaba el tapón) y a nosotros esto (señalaba parte de la pluma); pero si queremos que toda la pluma sea de nosotros, entonces con parte de lo que nos toca le vamos pagando hasta que toda la pluma sea de nosotros. Y siguió explicando, es como cuando hacemos la mezcla de los químicos...

En ese caso, el campesino defendió los puntos de partida para la producción de conocimientos; en cierta forma demostró que antes que saber había que hacer; que antes que partir de principios generales o de conocimientos “ya acabados” había que arrancar de lo que sabían. Esto trae a colación nuestras formas de actuación iniciales, si como nos manejamos en esta reunión actuamos en la mayoría, entonces no era difícil suponer que en la elaboración de proyectos aún cuando por los asesores y promotores se hubieran presentado para su aceptación y firma, éstos se hubieran acogido por los grupos sin entrar a ningún tipo de discusión y que fuera en la operación cuando se enfrentan las discrepancias. Lo anterior junto con otras experiencias con grupos en otras ramas condujo a la creación de material didáctico para presentar por ejemplo, los contratos de asociación. También llevó a modificar las formas en que los proyectos se elaboraban y presentaban: ya no se trataba de exponer lo que el formulador proponía, sino de contrastar los contenidos con la experiencia de los grupos llegando a la modificación y en algunos casos a la cancelación de la iniciativa productiva por los mismos socios. Sin embargo, si uno se detiene en las técnicas didácticas pareciera que el efecto es “que piensen como uno quiere” cuando las actuaciones entre campesinos y promotores daban muestras de que no se trataba solamente de un problema

de lenguaje y por tanto no se resuelve "con bajar el nivel" ni tampoco es una cuestión de "condescendencia".

Si desde la perspectiva anterior se reflexiona sobre las formas de actuación de los asesores es posible apreciar que de entrada no se hacían distinciones entre asistencia y capacitación, aunque estas diferencias son muy sutiles y pudieran parecer intrascendentes, se considera que están relacionadas con el destino e intenciones del conocimiento. Es decir, mientras la asistencia significa que el asesor haga lo que por desconocimiento el campesino no puede hacer y en el caso de lo pecuario se vincula generalmente con la resolución de problemas directamente relacionados con las vacas, por ejemplo las curaciones, aspectos reproductivos; la capacitación implica centrarse en el sujeto y en el desarrollo de destrezas y competencias que aluden a la actividad en su conjunto, en un sentido más integral. Ambos aspectos no necesariamente tendrían que estar separados en el tiempo y en el espacio, ya que un aspecto remite al otro. La cuestión es cómo y sobre todo quién define los contenidos.

En el esquema descrito, se partía de un catálogo ya elaborado donde los grupos tenían una participación mínima en su definición para entrar en la aplicación de técnicas producto de principios generales; por ejemplo: en el caso de los sistemas de pastoreo se indicaban tamaño de potreros y tiempos de rotación, así como la altura mínima en que el pastoreo debería realizarse. Sin embargo, si el punto de partida hubiese sido el análisis conjunto de las condiciones en que ocurre el agotamiento de la pradera para articularse a aspectos básicos de la fotosíntesis, probablemente los resultados hubiesen sido la adopción de algunas técnicas con menores resistencias. Con lo anterior es claro que no se trata de hacer entrar a los grupos necesariamente a los contenidos definidos a priori, pero tampoco conduce a negar los resultados de investigación; más bien, el proceso requiere de ir construyendo desde ambas partes y a cuestionarse el cómo hacerle para la emergencia de necesidades reales de capacitación, pues una cosa es lo que se desea y otra distinta lo que se necesita.

Lo expuesto en este capítulo evidencia que a pesar de las intenciones de los equipos de asesores, la asesoría sirve las más de las veces para disfrazar relaciones de poder que toma la forma de servicios cuya actuación puede no ser consciente de esa red, pero tampoco hay inocencia en la medida que no es un conocimiento neutro y tiende a desarticular las esferas del saber donde predomina el conocimiento técnico sobre el de los campesinos.

En cierta forma, estos métodos de intervención son coherentes con la visión de desarrollo dominante en el sentido de que si se acepta que las posibilidades de éste provienen de arriba, implica aceptar que el conocimiento también, lo cual profundiza las exclusiones. Dicho de otro modo, si tomamos la experiencia descrita inicialmente en este apartado en la que “no nos podían entender”, resulta obvio que en lo concreto el problema era el porcentaje y nosotros actuamos soslayando no sólo la cuestión de la escolaridad, sino el manejo en su saber de estos referentes en la vida cotidiana y lejos de que nosotros fuéramos hacia ellos, forzábamos su integración a códigos y referencias producto de una escolaridad de la que han sido excluidos; acentuábamos así esa polarización. No obstante la importancia de las técnicas didácticas en tanto instrumentos del capacitador, asesor o promotor, lo que está de fondo no son éstos; sino que se pone en tela de juicio toda una estructura de dominación en la que los modelos de intervención pueden ser coherentes con ese andamiaje del poder, o bien, significar la posibilidad de cuestionarlo, en cuanto se actúa en la realidad concreta como expresión de un fenómeno que al definirse a sí mismo, de manera simultánea define al conjunto.

La traducción de éste último enunciado a una forma de intervención, es precisamente la que encierra potencialidades para transitar de una transferencia del conocimiento como vehículo de dominación, a otra fincada en la producción de conocimientos como medio de

emancipación; para transitar de asesor a acompañante, en la que sin soslayar los aspectos técnicos, éstos sean trascendidos y articulados a los hechos sociales <sup>22</sup>.

### De la parición de las vacas a la parición de conocimientos

El método de la mayéutica del pensamiento socrático toma como punto de partida el hecho de que el sujeto se encuentra preñado de conocimiento, lo que tiene implicaciones en la función del formador o educador en el sentido de que su labor será análoga a la de una partera, no es ella la que está preñada, por tanto, su función será apoyar la parición de conocimientos. De manera similar, Bertrand Schwartz, en su libro *Modernización sin Exclusión*, introduce el término de Escucha Participativa para la definición y desarrollo de contenidos de capacitación, emergentes desde las percepciones y necesidades de los sujetos que han sido excluidos de las estructuras formales educativas. El elemento común en ambos planteamientos es que el punto de partida del conocimiento es el sujeto. Esta afirmación se amplía cuando Schwartz concibe la capacitación de los adultos potencialmente impugnadora de un orden social, pues está inmersa en una modernización excluyente. Exclusión, que no podría ser resuelta a través de una capacitación para la inserción a los espacios laborales cuando agrede los oficios arraigados culturalmente en una región.<sup>23</sup> Lo anterior cobra relevancia si todo un sistema de valores culturales dominantes, permean y se integran en un conjunto de actitudes y prácticas operantes en los modelos de intervención de los asesores y promotores.

<sup>22</sup> Por ejemplo, en una reunión cuyo objetivo inicial fue la reelaboración del reglamento interno proporcionado por la Secretaría de la Reforma Agraria, las reflexiones fueron transitando a la descripción de los problemas organizativos, donde afirmaban que "no todos jalaban parejo" en las actividades de mantenimiento de pradera. Al desagregar estas actividades se dio paso a la memoria tecnológica, cuya lógica fue trastocada por la irrupción de tecnología con la compra de semillas mejoradas, insumos, etc, que en el largo plazo han provocado que ya no haya resistencia a plagas y necesidades crecientes de insumos, traducido en mayores requerimientos de trabajo en limpieas y deshierbes, como de menor rentabilidad. Ahora bien, cuando esto se relaciona con una política económica que tiene dentro de sus líneas la revolución verde, se genera un interés y una sensibilización respecto a sistemas agrosilvopastoriles, no muy alejados de las anteriores prácticas.

<sup>23</sup> Este estudio lo realiza en una región minera de Francia

De los avances, y sobre todo de los desaciertos, se pueden extraer algunas reflexiones en la idea de perfilar ejes para el acompañamiento. Pero, antes de entrar en los puntos de reflexión es preciso considerar que sería demasiado simplista pensar que por el hecho que la asesoría tenga su origen en el gobierno, necesariamente tenga que inducir valores contrarios a los del campesinado en donde el discurso no sólo “baja” sino que se resignifica aunque no homogénea y explícitamente en el nivel institucional. Sin embargo, hay una serie de intenciones y prácticas contrarias al campesino que no se reducen al actuar de un solo programa, sino que durante mucho tiempo han representado la actuación gubernamental e incluso -aunque escapa a este trabajo- de algunas organizaciones no gubernamentales:

En los modelos de intervención, no es casual encontrar una minimización de la capacitación frente a la asistencia técnica, pues tanto el origen del conocimiento (asesor y estructuras formales educativas) como el destino (las vacas) soslayan al campesino como productor de conocimientos. Subyace entonces en esta actuación, una idea de que el aprendizaje no se produce como interacción entre sujetos, sino entre los productos, los objetos, lo que conduce a percibir la cosmogonía, religiosidad, identidad étnica como algo accesorio y como producto carente de orden y lógica, más que como expresiones culturales actuantes de un modo de vivir, cuyo saber contiene de manera potencial impugnaciones a un orden establecido y posibilidades de construcción que pueden no correr en un rumbo determinado de antemano. Por otra parte, si se asume por los asesores el costo de explicitar los paquetes tecnológicos y su acción en detrimento de las posibilidades de rentabilidad, seguramente se estará aceptando el cuestionamiento y evidenciando nuestra acción como mediadora de relaciones de poder. Entonces la opción de empleo del asesor puede darse a través de propiciar actitudes peticionistas y paternalistas para seguir reproduciendo un esquema de transmisión y sustitución o puede significar la posibilidad de construcción sobre otras bases.

Estas otras bases, implican ciertamente los aspectos técnico-productivos, estableciendo además las conexiones con las estrategias de sobrevivencia tanto del grupo como con las

interrelaciones comunitarias y sus diferencias o acuerdos internos, que pueden dar un panorama de las relaciones con una red de poder más amplia.

En ese sentido, destaca la importancia de los aspectos cotidianos y prácticos en las posibilidades de producción de conocimiento, si bien es verdad, éste puede iniciar con los aspectos de la unidad productiva, también atraviesan diversos planos, el social, cultural, económico, político etc. Así, aunque las tentaciones son muchas, resulta relevante la pregunta más que la conclusión, pues a través de ésta, emerge un conocimiento oculto que perfila un modo de vivir situaciones cotidianas, de manera que al socializar éstas y conectarlas con relaciones más amplias, las percepciones son reelaboradas bajo una integración nueva que no excluye el propio conocimiento, expresado entre otros, en su cultura, memoria tecnológica y testimonios sobre la historia regional, como en caso de Jomulco, alude a una identidad dibujada por la etnia, la confrontación, pero también por lazos de ayuda mutua.

Con lo anterior no se pretende que las posibilidades de construcción del conocimiento tengan necesariamente que encuadrarse en principios generales o en estudios globales (por ejemplo las implicaciones de la revolución verde) soslayando la dinámica interna, ya que se tendería a deslocalizar y negar el conocimiento internamente generado y con ello a disminuir la apertura a la construcción desde las potencialidades e identidades locales.

Las identidades comunitarias, aún en medio de filiações cruzadas, plantean que se pueden atenuar diferencias internas, en donde el proyecto pecuario es un vehículo y no un fin en sí mismo. La identidad pues, no necesariamente está definida por el proyecto. En ese sentido, la búsqueda y/o promoción de procesos organizativos se realiza de manera fragmentaria en torno a la actividad pecuaria, sin establecer puentes con la subjetividad constituyente. No obstante, lo anterior no significa que las identidades colectivas tengan que darse sólo por las formas organizativas preexistentes; es decir, puede darse a través de

identidades hasta ese momento ausentes. Entonces, el problema radica más bien en la articulación de los sentidos que los sujetos le dan a su práctica con lo que se puede construir, en la medida que lo económico puede ser una vía de un proyecto político. En esa idea, el desconocimiento de las identidades comunitarias generalmente nos conduce a sostener una forma de intervención en la que "vamos a organizar", que nuestra actuación por sí sola provoca una participación orgánica, cuando ya hay organización. Así, la acción del asesor puede provocar una situación conflictiva y de ruptura con un orden establecido por la identidad y normas internas.

En ese sentido, en la experiencia descrita, al elaborar los proyectos donde la historia no tiene cabida, ha significado que con la puesta en marcha se de lugar a conflictos, puesto que los recursos naturales previamente están bajo la disposición del núcleo comunitario o de agentes externos, lo que propicia rupturas y reacomodos respectivamente. Con lo expuesto, es evidente que la participación orgánica no puede definirse de antemano por la vía de la sobreideologización del colectivo en tanto éste no descansa en las estrategias de sobrevivencia en su conjunto y en los valores de los sujetos. Así, la percepción de desorganización por parte de los asesores y promotores persistirá si queremos medir la participación en términos exclusivos de la organización en la unidad pecuaria. En síntesis, la acción del asesor o acompañante no determina el tránsito de una forma tradicional de organización a una participación orgánica. Esta pudiera producirse pero no apriorísticamente, sino como pequeños grandes cambios desde el redimensionamiento desde los sentidos de su práctica, de su desarrollo histórico, estrategias, saberes y valores; y si éstos no son sólo productos, sino formas de vivir, entonces las posibilidades de cambios se dan en el acontecer, en la práctica cotidiana de los sujetos.

Destaca el desconocimiento de asesores, promotores y de la institución en su conjunto del terreno sobre el cual se desarrolla el quehacer, lo que conduce a considerar al campesino, su historia, valores y saberes como meros objetos de referencia, en donde son depositarios

de las intencionalidades condensadas en las prácticas de otros a través de métodos donde hay un emisor y receptor en un proceso de ida y no de vuelta, en el que no sólo se desconoce, sino que hay resistencias a conocer y por tanto a redefinir objetivos y métodos de actuación.

Lo anterior remite a la necesidad de coherencias entre los objetivos, métodos e instrumentos. Así, poco sirve querer acompañar una idea de autogestión cuando los métodos de actuación se fincan en una relación vertical. De igual forma, una idea de autogestión modelada desde arriba que hace uso de instrumentos participativos, como las técnicas grupales, empleadas de manera aislada, sin una direccionalidad derivada de una visión alternativa de desarrollo, perfilada desde los mismos sujetos, tiende a producir mimetizaciones, no coincidentes con su sentir y actuar. En ese sentido, la definición de estrategias de acompañamiento, no se pueden reducir a la elaboración de manuales sobre técnicas de intervención referidas a dinámicas de grupos. La diversidad regional, las historias particulares, conducen a repensar los esquemas de intervención en función de la especificidad de los actores: sus experiencias, organización del tiempo y espacio, sus condiciones de acceso a recursos individuales y comunitarios, sus dinámicas organizativas. Aspectos atravesados por relaciones de poder, que marcan ritmos y rumbos en las posibilidades de construcción conjunta.

Finalmente, cabe decir que si bien de las reflexiones descritas se pueden extraer algunos ejes que tiendan a perfilar una propuesta de acompañamiento, estas son sólo un intento de sistematización del nivel empírico de la información, los cuales requieren de ampliación y profundidad en el análisis. En otras palabras, remiten al problema epistemológico, y a toda una discusión teórico y metodológica sobre las formas de abordar la realidad, de la que se derivan no sólo interpretaciones, sino formas de actuar en ella. Por otra parte, las reflexiones se han hecho sobre la base de una mirada de afuera hacia el conocimiento de los

campesinos percibido en este trabajo de manera fragmentaria y no como parte articulada a los valores, orden y lógica de todo un saber.

Dicho de otro modo, si se parte de asumir que estos saberes han sido excluidos de las estructuras formales de educación, entonces su existencia y utilización en la vida cotidiana plantea una dinámica educativa con modalidades propias, implicando mecanismos de transmisión y socialización interna en los que seguramente habrá que profundizar, si la intención es la producción conocimiento como eje relacionado con el del poder y por tanto de la participación política, en tanto elementos actuantes que en el caminar tiendan a la traducción de ese conocimiento en conciencia y en la definición de un proyecto de largo plazo para el dibujamiento de alternativas de desarrollo rural.

## CONCLUSIONES

Indudablemente en la propuesta salinista, la participación campesina como instrumento para el combate a la pobreza, se vincula y subordina a una visión del desarrollo que tiene como centro ordenador de la vida social al libre mercado y como señalan algunos autores, se identifica como una estrategia de gobernabilidad, que intenta resolver necesidades básicas para reservarse la estrategia de política económica, cuyos efectos en el panorama rural se traduce en profundas desigualdades que pretenden ser paliadas por nuevos esquemas de financiamiento vía inversión en infraestructura social y productiva. En ese contexto, tanto el Pronasol como el Fonaes, han representado esos instrumentos para encauzar la participación operando en una coherente oposición frente a prácticas corporativas para asegurar el rumbo y hegemonía impuesto por la burocracia neoliberal y organismos financieros internacionales.

En las interpretaciones sobre el tema desde el enfoque gubernamental y el Banco Mundial, se sugiere a la participación en una perspectiva pragmática y menos ideologizada; sin embargo, habría que preguntarse si el pragmatismo no es una cara asumida por la ideología dominante para evadir las determinaciones de los planos públicos en las condiciones de pobreza. Por otro lado, aunque se coincide con las críticas cuyo planteamiento es que la participación se encuentra restringida en su objeto y espacio, resulta al mismo tiempo discutible en tanto da la impresión de apreciar los planos locales sólo desde sus limitaciones, pero no desde sus potencialidades. En ese sentido, pareciera que las posibilidades de construcción son pocas, precisamente por el plano local en el que opera la participación. Se considera entonces, que la cuestión es desde dónde habría que considerar el espacio político y a redimensionar su carácter procesual desde la cotidianeidad y lo local.

Las posibilidades de construcción necesariamente implican el plano político reiteradamente soslayado en el discurso. No obstante esa evasión sistemática de los puentes con lo político

en los objetivos y filosofía del Pronasol y el Fonaes, la operación en los escenarios locales evidencian que la participación en efecto se encuentra reducida en su objeto, es decir, a las obras de infraestructura social y productiva; sin embargo, en ese caminar se abre la puerta a los nudos de poder local expresados en principio con el Pronasol en tensiones entre el poder local y las comunidades y posteriormente con Fonaes se inician los forcejeos interinstitucionales por la diferenciación de las estrategias de intervención de las instancias gubernamentales. Tensiones previsible si se considera la apropiación del discurso por los equipos locales, que tal vez de manera pragmática, intentaron revertir patrones clientelares en la asignación de los recursos, mostrando también, las iniciativas locales promovidas desde la política social, no se inscriben en un proceso superpuesto, pues en medio de la reproducción, mimetización y aceptación de prácticas modeladas desde arriba, también han existido resistencias que han abierto fisuras expresando la existencia de nudos de poder que introducen el problema de la participación política, conduciendo después a contradecir los supuestos programáticos de Fonaes.

Si el "liberalismo social", plantea la participación organizada en torno de la racionalidad social y el libre mercado, la instrumentación definida en principio a partir de la elaboración de proyectos, dio cuenta de la coherencia de los criterios de selección respecto al mercado pero es evidente, la ausencia de cauces (por lo menos no formales y explícitos) para la racionalidad social. Como resultado de estas ausencias, las fisuras se dan ahora al interior de Fonaes y con los despachos de consultoría, por las dificultades para entender que la lógica de la ganancia aunque no se excluye de la racionalidad campesina, es puesta en otra dimensión desde las estrategias de sobrevivencia y valores éticos y religiosos que definen no sólo una forma de ver de la vida sino de vivirla.

En este sentido, los hechos ocurridos en la etapa preoperativa cuestionaron tanto la forma en que se elaboraron los proyectos evidenciando que no se podían evadir los planos políticos; como también hicieron discutible los espacios en donde tiene lugar el poder, que

no sólo es el del espacio electoral, pues la operación de proyectos productivos específicos dan idea de una fragmentación productiva en donde la lucha política también tiende a la relocalización.

Ello lleva a la emergencia de los planos locales y cotidianos como arista a partir de la cual se puede leer la historia ausente en los proyectos; manifestando efectivamente la importancia de los estudios donde la ganadería obedece a estrategias perfiladas desde arriba, traducida en una mínima o nula rentabilidad en la fase de cría, pero no puede ser explicada solamente desde esa perspectiva, en cuanto se aprecia como una pieza más dentro de las estrategias de sobrevivencia. La ganadería tiene un arraigo cultural, y es utilizada también como una forma de lucha política, en la medida que se defienden los derechos sobre la tierra y las formas de representatividad interna. Por tanto, son sutiles las diferencias entre el proyecto económico y los fines políticos.

Las motivaciones grupales, las estrategias de intervención dan idea de que éste no fue un proceso incluyente en la medida que los apoyos tendieron a la emergencia de actores para recomodar las relaciones al exterior de los planos comunitarios, a la vez que se expresaron en una polarización al interior. Nuevamente, se manifiesta que los ejes de lectura de la realidad no se pueden hacer de manera unilateral, pues se está en medio de relaciones de poder referidas a los planos económicos en torno de los recursos naturales. Pese a las resignificaciones del discurso por el equipo local, estas relaciones desiguales, aluden también, a ese desconocimiento de la racionalidad campesina.

Durante la operación, las dificultades para la participación orgánica al interior de los grupos como entre ellos dan cuenta que los supuestos de autogestión del Fonaes, se insertan en un colectivo formal fincado en prácticas verticales. Lo muestra el predominio de los consejos de administración con poca decisión de las asambleas; así mismo, los grupos que no pudieron continuar, es porque no pudieron trascender liderazgos autocráticos. Los conflictos pues,

cobraron la forma de las tensiones entre los beneficios inmediatos y la capitalización. Frente a ésta fueron obvias las diferentes concepciones y actuaciones en la medida que se perseguía la patrimonialización no porque no se persiguiera la ganancia, sino por las urgencias impuestas por la sobrevivencia inmediata, que define comportamientos individuales contrapuestos con una identidad colectiva formal; es decir, no estaba perfilada por la suma y amalgama de iniciativas individuales.

Aunque estos forcejeos se intentaron revertir mediante la generación y análisis de información, fue evidente que los referentes internos son importantes, porque la clarificación de las instancias de decisión y ejecución, tendieron a reacomodar y a democratizar la participación interna; también es cierto que fueron insuficientes, cuando afloran las tensiones entre lo individual y lo colectivo. Si bien es verdad, éstas se encuentran relacionadas con ese vaivén entre la capitalización y la sobrevivencia, en buena medida, encuentran su explicación, en la desestructuración de la distribución del tiempo de los campesinos y la vulnerabilidad en el sentido de pertenencia, definida desde los mismos procesos de producción asociados a las formas en que se distribuyen los agostaderos.

Si consideramos al sentido de pertenencia en el plano de la subjetividad, encontramos que ésta no se encuentra alejada de las condiciones materiales, está conectada con la posibilidad de disposición de recursos para lo cual había que oponerse internamente (por la vía de una participación desigual en trabajo, forraje, etc.) y externamente frente a los planos comunitarios y ante promotores y asesores que impulsaban una distribución del hato con criterios empresariales. En ese sentido, las posibilidades organizativas no se pueden desvincular de las estrategias de sobrevivencia, como tampoco éstas pueden dissociarse de las relaciones de poder local, en consecuencia conectadas con el ámbito político y el espacio público.

En la connotación constructiva de los planos políticos, es insuficiente centrarse en enunciar las conexiones y afirmar que el desarrollo histórico no se consideró en los proyectos cuando habría que avanzar en la identificación de las potencialidades o limitaciones. De modo que si en el contexto descrito, una se pregunta por qué no se pudo arribar a la apropiación de los procesos productivos, es cierto que saltan a la vista la sobreideologización del colectivo tendiente a modificar los procesos de producción sin una base real en las estrategias de sobrevivencia, valores y saberes campesinos. Lo anterior no conduce a descalificar los esfuerzos de los campesinos, promotores y asesores, puesto que aún con dificultades y desde unos puntos de articulación ahora definidos desde ellos, las unidades productivas subsisten de una manera que corresponde a las estrategias domésticas en un contexto por demás difícil. Sin embargo, subyace que a pesar de existir toda una serie de irrupciones de la subjetividad constituyente viva en los valores éticos y religiosos, en la identidad étnica y la defensa de la tierra; las formas de intervención se centraron en la unidad productiva y en los aspectos económicos, sin articularse a esa "capacidad para construir sentidos" (Zemelman, 1996:43). Es decir, no se aprovechó ese espacio tal y como lo señala este autor, para pasar a la apropiación del ser histórico y traducir el conocimiento a conciencia y proyecto, entendido éste como una apropiación de largo tiempo en el corte presente.

Por otra parte, entre las razones por las que este espacio fue en cierta forma "desperdiciado", es importante mencionar las diferencias entre los ritmos empresariales y los definidos desde aquella dimensión subjetiva. Si bien es cierto, que no homogéneamente, sí se reconocía la necesidad de trascender la dimensión productiva, ello implicaba destinar un tiempo tendiente a una idea de largo plazo, cuando en el quehacer cotidiano se presentaban urgencias dictadas por los ritmos del mercado. En otras palabras, tal vez la atención se centró en lo urgente y no en lo importante, aunque es probable que la permanencia organizativa alrededor de lo económico resulte ser una vía de lo segundo.

Si se trata de transitar de asesor a acompañante, asumiendo una direccionalidad del quehacer de éstos actores, desde los sentidos que las organizaciones le dan a su práctica, lo anterior se complejiza, cuando los modelos de intervención tanto de asesores como promotores, de manera predominante, aluden a una reproducción de desigualdades en la que el saber campesino es minimizado y sus valores y representaciones de vida aparecen como algo accesorio y anecdótico. Aunque estas formas de intervención son expresión de un proceso educativo excluyente centrado en la información más que en la formación; se considera que en un sentido más amplio no hay inocencia, en cuanto promueve la inserción a toda una red de relaciones asimétricas en torno del mercado. En ese sentido, las relaciones de poder no se reducen al plano económico, sino, también a un amplio espectro de valores culturales estrechamente asociados a la transferencia de conocimientos, soslayando la producción de éstos. La situación expuesta, no niega las potencialidades de los planos locales, puesto que la emergencia de contrasentidos desde una posición reactiva y defensiva desde las organizaciones dio paso a otra con posibilidades de construcción moldeando visiones que pretendían acompañar a través de la articulación de los saberes.

En el caso de las experiencias descritas, es evidente que distan de una apropiación para darle direccionalidad desde los sujetos que transiten a una condición de sujeto social protagónico. Es decir, se inició con un colectivo formal que transitó a la producción individualizada, y la fragmentación productiva, y si bien ésta coincide con las estrategias de sobrevivencia, existe una brecha para perfilar una opción tendiente a disminuir desigualdades. En esencia subyace esa disociación que plantea Zemelman "entre estructuras (como la del trabajo) y el resto de la vida social [...] entre ser individual histórico y ser social histórico" (Zemelman, 1996:65). En este sentido, hay potencialidades y retos que tienen que ver con la ampliación y profundización de aquellos puentes con su subjetividad constituyente, para trascender esa dicotomía. Se tendría que atravesar por la inclusión no sólo de las estrategias de sobrevivencia, como desde los mismos planos comunitarios

Aunque éste trabajo se centra más en los desaciertos, se considera que son éstos los que en buena medida pueden abrir nuevas interrogantes y perfilar formas de actuación . En este sentido, los modelos de intervención tendrían que partir de la lógica de las unidades domésticas, sus interrelaciones en los planos comunitarios, las diferenciaciones internas y articulación con la red de poderes. Para llegar a establecer conexiones con las iniciativas productivas, sus coincidencias y desencuentros, atravesando por supuesto, por una recuperación histórica. Aspectos, que de no realizarse de manera socializada, estarían más al servicio del acompañante, y limitar la posibilidad de emergencia de percepciones, las cuales pueden conectarse con relaciones más amplias, para ser reelaboradas bajo una integración nueva que no excluya el conocimiento de los sujetos.

Finalmente, aún cuando desde la actuación de una política gubernamental ha implicado que la participación se centre en actividades productivas, es posible la generación de espacios que plantean el problema del poder y la participación política, su tránsito que implicaría la traducción de una política gubernamental a una política pública, dependerá de esa apropiación por los sujetos del conjunto de la vida social, que tendría que atravesar no sólo por la coherencia con las estrategias de sobrevivencia sino a la vez de todas esas representaciones de vida, condensadoras históricas y dadoras de fuerza en la definición de un rol social protagónico.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. *Informe sobre el Desarrollo Mundial*. Washington. D.C., E.U.A. 1991.

Bartra, Armando. "Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo. (Notas sobre las organizaciones rurales de productores)", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*. Cuadernos desarrollo de base 2. ADN. México. 1991.

Brandao, Carlos. "Estructuras sociales de reproducción del saber popular", en *Teoría y práctica de la educación popular*. CREFAL. México. 1985.

Bascones, Luis Miguel. "La exclusión participativa, el Banco Mundial y el gobierno de los pobres en América Latina". *Cuadernos Agrarios, Nueva Época*, Núm. 11-12. México. 1995.

Empresas de Solidaridad. *Normatividad y lineamientos para las Representaciones estatales*. Fonaes. México. 1992.

Fregoso, Pablo. "La experiencia con solidaridad. Retos y límites de la nueva política social". *Mimeo*. 1993.

Fritscher, Magda y Steffen, Cristina. "Políticas neoliberales y cambio productivo en el agro mexicano: su impacto regional", en *Campo y ciudad en una era de transición*. UAM-I. México. 1994.

Hopenhayn, Martín. "Recomposición de actores en programas sociales. Consideraciones desde la perspectiva latinoamericana". *Mimeo*. 1998.

INIFAP. "Programa de capacitación y asistencia técnica a empresas sociales ganaderas en el estado de Nayarit". *Mimeo*. 1996.

Jelin, Elizabeth. *Familia y unidad doméstica: Mundo público y vida privada*. El Colegio de México. México. 1991.

Madero, Martha y Fregoso, Pablo. "Una experiencia de organización social en el sur de Nayarit". *Mimeo*. 1997.

Minello, Nelson. "Algunas notas sobre los enfoques y aporte de la Sociología en el Estudio de las Estructuras de Poder", en *Poder y Dominación. Perspectivas Antropológicas*. URSHLAC. El Colegio de México. Caracas. 1986.

Myhre, David. "Créditos agrícolas adecuados: Pieza faltante de la reforma agraria mexicana", en *Cuadernos Agrarios, Nueva Época*, Núm.15. México. 1997.

PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano*. Washington. D.C., U.S.A. 1993.

Schwartz, Bertrand. *Modernizar sin excluir*. SEP. México. 1996.

Szekely, Miguel. *Propuesta para la sistematización de las experiencias de Fonaes con empresas ganaderas del sector social*. IIS. UNAM. Febrero, 1997.

Taylor, George. *Ingeniería económica*. Limusa. México. 1983.

Terrill, Thomas. *Diagnóstico a empresas sociales ganaderas en el estado de Nayarit para eficientar el uso de especies forrajeras nativas*. Fonaes-Fundación Winrock Internacional. Tepic. 1995.

Torres, Gabriel y otros. *Estudio de las empresas sociales ganaderas apoyadas por Fonaes en el estado de Nayarit*. Tomo II. Estudios de Caso. Noviembre, 1998.

Zemelman, Hugo. *Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento*. El Colegio de México. México. 1996.