



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

---

---

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN DESARROLLO RURAL

NIVEL MAESTRIA

INVESTIGACION:

INSTRUMENTACION: ENTRE EL DISCURSO Y LA  
COTIDIANEIDAD

"MANEJO DE MICRO-CUENCAS EN ZONAS DE  
MONTAÑA DEL AREA DE CONSERVACION DE  
XOCHIMILCO" EN SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA.

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE

**MAESTRO EN DESARROLLO RURAL**

**P R E S E N T A :**

**ALUMNO: LIC. JOSE ALFREDO DE ALBA ALVARADO**

DIRECTORA: DRA. MICHELLE CHAUVET SANCHEZ PRUNEDA

MEXICO, D. F.

2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD XOCHIMILCO.

POSGRADO EN DESARROLLO RURAL

INVESTIGACIÓN:

**INSTRUMENTACIÓN: ENTRE EL DISCURSO Y LA  
COTIDIANEIDAD**

*"Manejo de Micro-cuencas en Zonas de Montaña del área de  
Conservación de Xochimilco" en San Francisco Tlalnepantla.*

Alumno: Lic. José Alfredo De Alba Alvarado

Directora: Dra. Michelle Chauvet Sánchez Pruneda

## Contenido

INTRODUCCIÓN	1
▪ EL DESARROLLO RURAL	1
▪ IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
▪ CUESTIONAMIENTO QUE GUÍA LA INVESTIGACIÓN	6
▪ OBJETIVOS DE LA TESIS	7
▪ HERRAMIENTAS TEÓRICAS	7
▪ ESTRUCTURA DEL LA TESIS	12
▪ AGRADECIMIENTOS	15
I. PROYECTOS DE DESARROLLO EN REGIONES PERI- URBANAS O SEMIRURALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO: ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y LA SEDUCCIÓN	16
▪ CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA COMO OBJETO DE DESARROLLO	21
▪ LA HEGEMONÍA Y EL DISCURSO	27
▪ MEMORIA HISTÓRICA DE LA REGIÓN	31
▪ LOS EMISARIOS DE LA MODERNIZACIÓN	33
▪ ¿IMPOSICIÓN DE PROYECTOS?	34
▪ LA HEGEMONÍA SE MULTIPLICA Y AFINA	35
▪ CONVENCER SEDUCIENDO	37

II.	<b>SURGE UN PROYECTO DISTINTO (¿INTEGRAL Y SUSTENTABLE?)</b>	<b>42</b>
▪	EL PROYECTO	43
▪	CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA QUE FAMAAC UTILIZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	46
▪	LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA METODOLOGÍA	48
▪	EL EQUIPO DE CAMPO Y SUS DIRECTIVOS	50
III.	<b>ENTRANDO A LA COMUNIDAD</b>	<b>54</b>
▪	LA IMPORTANCIA DEL CONTACTO INICIAL	55
▪	ENTRANDO AL CAMPO	57
▪	LAS ASAMBLEAS	62
IV.	<b>RELACIONES DE PODER Y LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO EN SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA</b>	<b>66</b>
▪	LAS RELACIONES DE PODER EN LA INSTRUMENTACIÓN	66
▪	NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO CON ACTORES DE SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA	69
▪	¿Y TODO A CAMBIO DE QUÉ? ... DESCONFIANZA LOCAL	72
▪	REAL AMENAZA ... LUCHA DE DISCURSOS Y PODERES	73
▪	CONFLICTO DE LIDERAZGOS	75
▪	¿Y LO PARTICIPATIVO?	83

<b>V. CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO LOCAL EN SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA</b>	<b>90</b>
▪ DESCONOCIMIENTO DEL CONOCIMIENTO LOCAL	91
▪ NUEVA FORMA DE VER EL CONOCIMIENTO LOCAL	92
▪ VISIÓN DE LA METODOLOGÍA USADA	94
▪ LAS PRIMERAS LECCIONES	95
▪ LO HUMANÍSTICO	97
▪ LO CONDUCTUAL	98
▪ APRENDER HACIENDO	98
▪ ENTRE EL ASESOR Y EL HACEDOR	99
▪ SURCANDO AGUA: EXPERIENCIA DE LA SEGUNDA FASE. UN CONCENSO DE CONOCIMIENTOS	104
<b>VI. LA INSTRUMENTACIÓN Y LA INTERVENCIÓN CULTURAL</b>	<b>111</b>
▪ LA MIRADA DE LA CULTURA	118
▪ LA DIMENSIÓN CULTURAL EN EL ASESOR	121
▪ LA DIMENSIÓN CULTURAL CAMPESINA	129
▪ DESFASE CULTURAL	134
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>136</b>
▪ RESPECTO AL CONTACTO INICIAL	136
▪ RESPECTO AL DISCURSO Y LA INTERACCIÓN DE PODERES	140

▪ RESPECTO A LA CULTURA EN LA INSTRUMENTACIÓN Y EL ACOMPAÑAMIENTO	146
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>152</b>
<b>MAPAS</b>	
MAPA 1. UBICACIÓN DE SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA EN EL D.F.	5
MAPA 2. USO DE SUELO EN EL DISTRITO FEDERAL	24
<b>CUADROS</b>	
CUADRO 1. EXPANSIÓN DEL ÁREA URBANA EN EL DISTRITO FEDERAL Y ZMCM, 1970-1990	22
CUADRO 2. MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	76
CUADRO 3. MODELO DE LIDERAZGO PERSONALISTA O TRADICIONAL	76
CUADRO 4. PRINCIPALES GRUPOS DE SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA	89
CUADRO 5. LISTA DE ASESORES REGISTRADOS EN XOCHIMILCO Y SU FORMACIÓN	117
<b>DIAGRAMAS</b>	
DIAGRAMA 1. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	42
DIAGRAMA 2. ORGANIGRAMA OPERATIVO DE LA FUNDACIÓN AGUA Y MEDIO AMBIENTE, A.C.	53
DIAGRAMA 3. ORGANIGRAMA DE LAS BRIGADAS EN CAMPO	64

## INTRODUCCIÓN

### El Desarrollo Rural

Durante los últimos cincuenta años el concepto de desarrollo se ha revisado y discutido desde distintas perspectivas, desde la carga semántica del concepto se reflejan distintos prejuicios culturales, posiciones políticas y por lo tanto programas y proyectos de desarrollo.

Según Andreu Viola (2000:11), el concepto "desarrollo" se ha llegado a convertir en una palabra-fetiché, debido a que no describe con precisión una categoría coherente de fenómenos socialmente relevantes, esto debido a que es uno de los conceptos del siglo veinte más imbuidos de ideología y prejuicios.

De este modo el economicismo y el eurocentrismo, han mostrado su desprecio a concebir un desarrollo más allá de los parámetros económicos y de una racionalidad occidental única.

De tal modo que han dibujado un esquema desarrollista<sup>1</sup> como una escalera por la que una sociedad debe subir para llegar a una economía moderna, industrial y capitalista bajo paradigmas provenientes de occidente, de manera tal que, según el escalón en el cual se encuentre determinada sociedad, será su grado de atraso o progreso. Éste sería el sustrato del desarrollismo que da una visión de un progreso unilineal y

---

<sup>1</sup> Para Norgaard (Viola, 2000:12) el concepto de desarrollismo combina tres principios en el pensamiento moderno occidental que serían: la fe ilimitada en la ciencia, la combinación del positivismo y el monismo, y la creencia en que es inevitable la extinción de la diversidad cultural, toda vez que las distintas culturas del mundo se vayan dando cuenta de que la cultura con más efectividad es la cultura occidental, por lo tanto todas se encaminarán hacia ésta.

acumulativo donde las sociedades tradicionales con su racionalidad histórica son catalogadas como obstáculo para el desarrollo.

La acción de la visión desarrollista, que aplicaron los gobernantes de los países de América Latina, ha enfocado sus esfuerzos en el proceso de industrialización como eje de la economía y ha obligado a la agricultura a subordinarse a este proceso con miras a ser un país desarrollado. El dominio de la agricultura por la industria ha llevado a desvalorizar las actividades agropecuarias frente a las de manufactura.

Ante esta visión de desarrollo existen otras opciones alternativas, que ven en la población rural y su relación con el entorno un potencial de desarrollo. Un reto de vital importancia es buscar los medios para que este potencial logre pasar del discurso a la cotidianidad.

En este sentido, esta tesis es una contribución en el campo de la instrumentación de proyectos que buscan una alternativa al desarrollo rural. Se analizan las dificultades al momento de querer instrumentarlos, es decir el tránsito entre el discurso o las propuestas a la vida cotidiana de una comunidad o región, más aún en una zona rural que rodea a la ciudad donde las formas de organización colectiva tradicional se ven constantemente trastocadas y modificadas por la modernización y las dinámicas de vida que ésta imprime.

## Identificación y delimitación del problema

La zona sur del Distrito Federal ha sido construida como objeto de desarrollo por la importancia ambiental que tiene para la sustentabilidad de la ciudad de México, es decir, se ha considerado por sus beneficios ambientales como una reserva territorial estratégica para la gran ciudad. De acuerdo a ello se están promoviendo diversos programas y proyectos que van de lo ambiental a lo productivo, sin embargo la gran variedad de enfoques que tienen estos programas son dirigidos por una concepción del desarrollo que no toma en cuenta, ni el conocimiento local, ni la realidad cotidiana y por tanto, las necesidades sentidas y vividas en región.

En el periodo de junio de 2000 hacia abril de 2001, surge la primera fase del proyecto UTF/MEX/047 "Manejo de Micro-cuencas en Zonas de Montaña del Área de Conservación de Xochimilco", que se vio interrumpido por un periodo de transición<sup>2</sup>, al que siguió una segunda fase de enero de 2002 a diciembre de 2003. Este proyecto pretendió impactar positivamente en la problemática ambiental y social, teniendo como principal objetivo el desencadenar un proceso participativo que llevara al manejo sustentable de la zona de montaña de Xochimilco, desarrollando capacidades locales en trabajo agroecológico, manejo de escurrimientos, agricultura orgánica y metodologías participativas, y otras características que serán descritas más adelante cuando se aborde de lleno el análisis del proyecto.

---

<sup>2</sup> Periodo que el equipo de campo (el cual se describe a detalle en el capítulo II) definió de esta manera en el cual no existió financiamiento oficial para continuar trabajando en la comunidad, pero a través de la elaboración de pequeños proyectos, fue que un reducido número de asesores, logró mantenerse en la zona y gestionar una segunda fase del proyecto inicial.

El proyecto en su primera fase se desarrolló en cuatro comunidades: Santiago Tepalcatlalpan, San Francisco Tlalnepantla, Santa Cecilia Tepetlapa y Santiago Tulyehualco.

En su segunda fase, el proyecto se extendió a otras tres comunidades Santa Cruz Xochitepec, San Lucas Xochimanca y San Mateo Xalpa.

De las siete comunidades, San Francisco Tlalnepantla es la que conserva mayor tradición y extensión agrícola, con más de 1800 has. dedicadas a la agricultura (ver mapa 1) y donde el proyecto tuvo una mayor conflictividad social, estas características se consideraron relevantes para realizar el estudio de caso del proyecto en este poblado. Además, luego de finalizado el proyecto he mantenido una estrecha relación con los habitantes del pueblo, ya sea para la elaboración de otros proyectos o para planes de desarrollo local de manera independiente.

A diferencia de otros proyectos llevados a cabo en la región, en éste se consideró fundamental la participación comunitaria, el respeto por los saberes campesinos, y sobre todo realizar las actividades de acuerdo a las necesidades reales o sentidas de los habitantes de la región, para desencadenar un proceso de autogestión.

Durante las dos fases (interrumpidas) de este proyecto se consumieron innumerables esfuerzos físicos, intelectuales y emocionales de muchas personas, así como una gran cantidad de recursos, aproximadamente unos doce millones de pesos en las dos fases del proyecto y unos dos más en proyectos complementarios<sup>3</sup> que fueron realizados por el equipo de campo.

---

<sup>3</sup> Estos proyectos se elaboraban para que grupos de productores de la región realizaran actividades productivas para las cuales no existía un presupuesto en el proyecto, consiguiéndose los recursos

Un proceso en el que intervienen gobierno, organizaciones no gubernamentales (ONGs) ó sociedad civil, con miras a la consecución de objetivos explícitos, establecidos previamente en la toma de decisión, o implícitos, resultado de una multiplicidad de factores culturales, sociales y vivenciales de los agentes involucrados, que en la mayoría de las veces suelen afectar intereses de algunos actores a la par de beneficiar a otros, dando lugar al conflicto y a la negociación (1997,98).

En la instrumentación, a su vez incluida en la intervención, "se intenta influir en los destinatarios o beneficiarios, para que acepten un mensaje y lo lleven a la acción, proceso en el cual, mediante distintas tácticas, se intercambian, negocian o confrontan las formas y contenidos de un proyecto (Landázuri, 2002 :27)".

Ciertamente un proyecto que interviene en una comunidad afecta intereses de distintos actores tanto externos como internos, ahora bien en el caso que nos ocupa, para dar legitimidad al proyecto y que éste pudiera operar en la comunidad fue necesario el consenso. Esto se logró a través del discurso del desarrollo sustentable, del valor de lo comunitario y otros temas de reciente ingreso a la comunidad por esta época.

Dado que todo discurso es usado como una verdad que puede permitir acciones de intervención ya sea de gobierno, no gubernamental o de la sociedad civil, es que se recurre a los conceptos de hegemonía en Gramsci (Grupi, 1981) y el uso del discurso en Foucault (2000). El concepto de hegemonía permite conocer la dirección y dominio de la ideología dominante hacia el sector campesino, pues de acuerdo a este autor, la dominación se ejerce no sólo a través de la coerción pura sino por la dirección intelectual y moral de los sectores dominantes hacia sus grupos próximos, y de éstos a las clases más marginadas.

Amalgamando este pensamiento al de Foucault, se hace necesario tomar en cuenta el uso del discurso como medio para ejercer el poder ya que las múltiples relaciones de poder que atraviesan y constituyen un cuerpo social no pueden funcionar, ni darse sin la puesta en marcha de un discurso verdadero, es decir, para que el poder se ejerza requiere de una producción de verdad.

Entrelazando los conceptos de hegemonía y discurso en los autores antes citados, se posibilita identificar la funcionalidad de los discursos emanados por distintos agentes interventores en el desarrollo rural de las comunidades. Sin embargo, debido a que en el momento de llevar a cabo este estudio, en la comunidad distintos programas y proyectos se hacen llegar bajo un discurso democrático, y respetuoso de las particularidades sociales, el concepto de poder se matiza con el concepto de pacto de dominación empleado por Vivian Brachet-Marquéz (1996), donde el pacto de dominación amalgama elementos contradictorios como negociación o resolución de conflictos e institucionalidad a términos como desigualdad, antagonismos y coerción, lo cual permite concebir las relaciones de poder y negociaciones de proyectos de desarrollo como acciones donde el poder es en el menor de los casos, aunque asimétrico, bidireccional.

El pacto de dominación permitiría entonces explicar de cierta manera el mecanismo del corporativismo como un modelo aglutinador que se utilizó en la zona para hacer llegar proyectos a través de la Central Nacional Campesina (CNC) durante prácticamente todo el gobierno priísta, pero además, este concepto permite contemplar en todo caso las relaciones entre el Estado y los actores locales del desarrollo como estrategias. Es decir, abre la puerta para poder entender las múltiples acciones de los sujetos locales en las intervenciones de desarrollo, aún cuando dichas

acciones parecieran ser unidireccionales, y que las acciones de los actores locales se contemplan peyorativamente como clientelares o pasivas, éstas pueden obedecer a estrategias locales para una reproducción material y social.

En la actualidad de las regiones peri-urbanas, los discursos de los nuevos movimientos sociales se hacen presentes por los medios de comunicación, los organismos gubernamentales y las ONGs, de ahí que en este momento, los programas aludan más a un esquema de coerción y seducción que a uno de discursos aglutinadores, es decir, el convencimiento.

El control con miras a la elaboración y ejercicio de proyectos se convierte en una serie de mensajes buscando que impacten los sentidos más que a la razón. Es por ello que para tipificar la zona de desarrollo se recurre al término de la seducción utilizado por Guilles Lipovetsky (1996), que alude a una forma de control a través de las relaciones de apariencia en una sociedad posmoderna, que busca la calidad de vida, pasión por la personalidad, sensibilidad ecologista, culto a la participación y la expresión, rehabilitación de lo local, lo regional y determinadas creencias y prácticas tradicionales.

Acerca de los modos de instrumentar el proyecto propiamente y sus repercusiones, se retoman constantemente las reflexiones de Gisela Landázuri en su libro: "Encuentros y Desencuentros en Cuentepec, Morelos" y se complementan con la metodología que se planteó para la ejecución del proyecto estudiado. Ahora bien, éstas y otras obras se contrastan constantemente con la realidad vivida en el proyecto para dar sentido al estudio.

Entre los conflictos existentes en la instrumentación de proyectos, una parte fundamental lo constituyen los contrastes culturales entre instrumentadores y actores locales, lo cual produce, parafraseando a Gisela Landázuri (2002), encuentros y desencuentros en modos de abstraer, sentir y vivir la realidad y por lo tanto, en la manera de plantear opciones de desarrollo.

Para abordar el ámbito cultural se retoman los estudios de Gilberto Giménez (1996), quien distingue tres dimensiones analíticas: la cultura como comunicación (sistema de símbolos, signos, emblemas, señales, lengua, hábitat, alimentación, vestido etc.); la cultura como stock de conocimientos (incluye además de ciencia, mitos, creencias, conocimiento práctico y la intuición) y la cultura como visión del mundo (incluye la religión, la filosofía, las ideologías y a las totalidades que implican valores y permiten interpretar el mundo).

Otro aspecto fundamental en la interrelación que se da en la instrumentación son las estrategias de reproducción campesina, que de acuerdo con Beatriz Canabal (1997) se pueden entender como un concepto que ordena distintas dimensiones de la realidad cotidiana de los sujetos, a la vez que, articula elementos que explican procesos de permanencia y cambio, con miras a la reproducción material y cultural de los sujetos. Sin este concepto se dificulta en exceso entender que antes de la llegada de un proyecto, los sujetos tienen una serie de actividades que aseguran y dan sentido a su vida, por lo tanto, un proyecto debiera en inicio buscar la compatibilidad con aquello que los sujetos ya de por sí hacen para existir y que generalmente los proyectos tienden a cambiar.

## ESTRUCTURA DE LA TESIS.

En el primer capítulo se abordan los conceptos de hegemonía y discurso mostrando cómo en la zona se ha pasado de un estado de convicción a otro de seducción. Donde la ideología y el discurso eran necesarios para que los proyectos se hicieran llegar de las instituciones gubernamentales a los poblados, a un estado que retomando los discursos de las múltiples identidades - el género, lo ecológico o lo sustentable - convence a través de estridentes propagandas que las más de las veces tratan de convencer a los sujetos mediante esta estimulación a los sentidos, en una sociedad cada vez más cargada de hedonismo e individualismo que afecta las organizaciones comunitarias. En este ámbito se describe cómo los sujetos sociales de las áreas rurales de la ciudad conviven en un sincretismo de lo comunitario y la individualización que imprime la modernización, se describen las relaciones de apariencia en la región, donde los actores locales también simulan y juegan con las instituciones para lograr obtener recursos.

Esta situación hace que innumerables proyectos estén lejos de atender necesidades reales en las comunidades donde se implementan, y se resalta entonces la necesidad de abandonar los disfraces de las relaciones de apariencia y seducción para atreverse a plantear un desarrollo incluyente campo-ciudad, por la interdependencia que actualmente tienen estas dos dimensiones.

Luego se aborda la caracterización de la zona como objeto de desarrollo, principalmente en su vertiente ecologista, ya que si bien tiene la característica de ser proveedora de servicios ambientales a la ciudad, en realidad esto se valora poco, y al mismo tiempo, esta propiedad es la que da en mayor medida su caracterización como objeto de desarrollo,

esto es, una región geográfica que ha de conservarse para que la ciudad tenga agua, aire y, en menor medida, biodiversidad.

De acuerdo con esta caracterización es que en la zona se han promovido proyectos productivos con la lógica de hacer rentables las parcelas para que se conserven las tierras y se mantengan los servicios ambientales. Por otra parte se han desarrollado también programas ambientales, que la mayoría de las veces ni siquiera son conocidos por los campesinos, y en otras, dichos programas entran en contradicción con las actividades que tradicionalmente se han realizado.

El segundo capítulo aborda el proyecto donde trabajé como asesor social y sobre el cual se vierten la mayor parte de reflexiones en este estudio, se presentan las características del proyecto y la metodología planteada.

En el tercer capítulo se describe la entrada a la comunidad, mostrando la distancia existente entre una metodología planteada para el contacto inicial y cómo la cotidianidad de ese entonces desbordó la estrategia trazada previamente, por no tener en cuenta los tiempos políticos y los balances en las relaciones de poder vigentes.

En el cuarto capítulo se abordan las relaciones de poder en torno a la instrumentación del proyecto, describiendo las negociaciones para que el proyecto fuera aceptado en la comunidad por los actores de San Francisco Tlalnepantla, resaltando la lucha de discursos de poderes, no sólo entre los promotores del proyecto y los actores rurales locales, sino también entre los actores del interior de la comunidad.

También se habla de cómo el discurso del proyecto fue apropiado en la comunidad, y cómo ello condujo a una disputa intracomunitaria por el poder local. Después se reflexiona acerca del valor de lo participativo y

la trascendencia de trastocar los poderes locales toda vez que se instrumenta un proyecto.

El quinto capítulo aborda la construcción del conocimiento en San Francisco Tlalnepantla, planteando para ello que ha existido y continúa existiendo en gran medida, un desconocimiento del conocimiento local desde diferentes posturas de desarrollo, en las cuales los saberes campesinos aparecen como una debilidad u obstáculo a superar con miras a incrementos de productividad, si hablamos de un enfoque productivista.

Otra manera de ver al conocimiento campesino es la de concebirlo como un ente con una fuerte carga anti-occidental, pensamiento retomado por distintas agencias de desarrollo, el cual conduce a conservarlo y retomarlo como una tendencia anti-modernizante. Sin embargo, en este capítulo se menciona que las maneras de ver el conocimiento han sido más de cuña intelectual o ideológica y que, en todo caso, es necesario en el campo de la instrumentación, ver el conocimiento campesino como un proceso en permanente cambio que se construye por la interacción que los actores locales tienen en la socialización permanente con su entorno inmediato, histórico y cultural así como por la interacción con agencias externas a la comunidad.

Para ello se retoma nuevamente el proyecto ejecutado en San Francisco Tlalnepantla y se reflexiona entre la metodología planteada para la instrumentación del proyecto y lo sucedido en realidad.

El sexto capítulo aborda el tema de los desfases culturales que se dan en la instrumentación de un proyecto, reconociendo para ello que la diversidad de matices culturales entre agentes diversos, proporciona distintas maneras de percibir, interpretar y evaluar del mundo

socialmente construido. Por lo tanto, esta diferencia en los matices culturales producirá desfases entre los distintos actores involucrados en la elaboración y ejecución de un proyecto de desarrollo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A toda la planta de profesores del Posgrado en Desarrollo Rural por brindar su mejor esfuerzo en generar siempre un ambiente de reflexión y compromiso con los actores rurales, lo cual me fue de gran utilidad para cuestionar y desarrollar una tesis en torno a mi trabajo con los vecinos, paisanos y amigos de la montaña de Xochimilco.

Gracias a Michelle Chauvet por su atinada y oportuna dirección, así como también al cuerpo docente integrado por Beatriz Cannabal, Gisela Landázuri y María Soledad Cruz que con su lectura y observaciones enriquecieron este trabajo.

En especial agradezco a Roberto Diego Quintana quién supo sacudir mis ideales personales de trabajo en campo a lo largo de la maestría, para poder llevar a cabo un trabajo reflexivo y autocrítico.

A los vecinos y amigos del pueblo de San Francisco Tlanepantla que me han acompañado, no solo en la tesis, sino en la búsqueda de un desarrollo integral en empatía con los pueblos, la ciudad y el medio ambiente, en especial al Sr. Miguel Ibarra que ha sido un compañero de mil batallas.

## CAPITULO I.

### PROYECTOS DE DESARROLLO EN REGIONES PERI-URBANAS O SEMIRURALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO: ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y LA SEDUCCIÓN

En este apartado se plasma el ámbito en el cual han sido llevados los proyectos de desarrollo en la región. Se hace énfasis para ello en los discursos que han acompañado las distintas iniciativas. Se aborda para esto la memoria histórica que se tiene en la zona en cuanto al modo de hacer llegar proyectos y programas. Todo ello para determinar la importancia y relación que guarda la ideología dominante en determinado periodo; para crear una particular visión de desarrollo que ha de influir en la región.

Es una reflexión crítica acerca de la legitimidad de los proyectos de desarrollo, para determinar qué tanto éstos han sido impuestos en el pasado y qué tan respetuosos son ahora de los nuevos campesinos que se desenvuelven en una sociedad cada vez más individualista.

Si la aceptación de proyectos y programas de desarrollo en una región, para dar legitimidad a las instituciones promotoras o beneficiadoras se inserta en relaciones de poder, se podría hablar de que un proyecto pudiese ser impuesto, o negociado a través del convencimiento, o con el consenso de la comunidad e instituciones de desarrollo. En esta parte del escrito se pretende develar los matices entre la imposición y negociación de un proyecto, con la finalidad de esclarecer los distintos tonos que se dan entre estas dos posturas buscando la legitimidad de un proyecto de desarrollo.

Este escrito es, en cierta manera un pretexto para mostrar desde las zonas peri-urbanas, como el dominio y control sobre la sociedad ha evolucionado, haciéndose cada vez más sutil, cada vez más superfluo, fenómeno paralelo a la actual modernización o sociedad posmoderna, donde la ideología y los discursos hegemónicos que se utilizaban para controlar y dominar a grandes sectores sociales divididos a *grosso modo* en clases oprimidas y opresoras (sobre todo durante el periodo posrevolucionario), ha dejado de tener completa eficacia y en su lugar aparece un nuevo control, el de las múltiples identidades, el de los derechos a las infinitas diferencias, pocas veces reconocidas realmente, y las más de las veces utilizadas para el desplazamiento y venta de productos e ideas a una sociedad, apodada mercado, con creciente diversificación, donde las más de las veces, estas identidades se entienden como una diversificación del mercado de votos para los políticos de oficio, arribistas y clientelares.

Insertos en este fenómeno, se pretende hacer presente cómo, en el territorio de la Delegación Xochimilco y sus alrededores, se ha pasado de un principio de convicción a otro de seducción<sup>4</sup>, para hacer llegar programas y proyectos.

Se ha pasado de un estado en el cual la ideología y el discurso eran necesarios para hacer llegar un proyecto de desarrollo a una región o

---

<sup>4</sup> El término de seducción como una manera de control en las relaciones de apariencia, es formulado por Lipovetsky (1996:10), en el contexto de la sociedad posmoderna, la cual se caracteriza por: la búsqueda de la calidad de vida, su pasión por la personalidad, sensibilidad ecologista, culto de la participación y la expresión, moda retro, rehabilitación de lo local, de lo regional, de determinadas creencias y prácticas tradicionales, como manifestaciones de un proceso de personalización, y estrategias que trabajan para destruir los efectos del modernismo monolítico, el gigantismo, el centralismo, las ideologías duras...Donde no trata de oponer la era del consumo pasivo a las corrientes llamadas posmodernas, creativas, ecologistas, revivalistas, sino que, continúa el autor, unas y otras rematan el hundimiento de la rígida era moderna en vistas a una mayor flexibilidad, diversificación, elecciones privadas, en vistas a la reproducción aumentada del principio de las singularidades individuales, lo cual constituye parte fundamental del proceso de personalización, con la reestructuración del todo social bajo su propia ley.

concepto del desarrollo sustentable. Se trata más bien de resaltar la distancia existente entre la realidad legítimamente vivida en la región y la construcción del desarrollo que generan supuestos desarrolladores, ya sean éstos de una tendencia de izquierda, derecha o tecnócrata; o de tendencia ecológica, populista, identitaria e incluso sustentable.

Se ha elegido la región peri-urbana del Distrito Federal para el análisis de la negociación en el desarrollo de proyectos, aludiendo el término de negociación en cuanto a las relaciones de poder que suelen darse con miras a promover distintos proyectos de desarrollo rural, la elección de llevar a cabo la reflexión desde las localidades peri-urbanas se debe a que, es en estas zonas donde se pueden encontrar aún en estos tiempos, formas de organización apegadas al sentido comunitario, para permanecer constituidas como comunidades rurales con identidad propia; sin embargo, al mismo tiempo son comunidades, que por otra parte, están constantemente empapadas por las distintas tendencias modernizantes, tanto en aspectos económicos, sociales y culturales, tendencias generadoras de un fuerte sentido de individualización.

En este sentido, se plantea que las formas de hacer llegar los proyectos de desarrollo a estas regiones tienen una relación histórica que, de acuerdo al modo de ejercicio de poder vigente, será la forma en que se promoverán los distintos modelos de desarrollo. Se han dado así modos de promoción a través del extensionismo, del clientelismo político y últimamente, mediante el manejo de múltiples discursos que hacen énfasis en la identidad, el género, lo indígena, etc. Es decir, haciendo énfasis en los particularismos de diferentes grupos.

Estos discursos podrían estar siendo útiles como nuevo control de la sociedad posmoderna, sociedad cada vez más atomizada, cada vez más

individual, que con discursos basados en las particularidades dejan fuera cuestionamientos a la clase económica en el poder y a sus aliados políticos, lo cual no se cuestiona, pues de pronto, debido a la proliferación de discursos de múltiples identidades o grupos, pareciera que las clases sociales ya no existen, y que ya no tuviese sentido cuestionar la excesiva concentración de la riqueza y las decisiones políticas para el control de los recursos de la humanidad.

Por ejemplo, en la zona se brindan recursos para proyectos productivos a múltiples grupos, todos al parecer con vocaciones muy distintas sin que interese atender problemas de mayor envergadura, como la problemática ambiental en la región que atañe no sólo a los campesinos locales sino que, por los recursos que las áreas agrícolas brindan, es un problema de carácter estatal y quizás nacional. Ahora bien, existen instituciones que propugnan por el rescate cultural de los pueblos originarios, propuestas que la mayoría de las veces ignoran las estrategias de reproducción social que actualmente se implementan en la región, y se les conceptualiza como a indígenas de hace siglos.

En conclusión, se brindan recursos a los campesinos de la región de manera parcelada sin contemplar un desarrollo que integre a los pueblos con sus necesidades, su historia y su identidad, pensando en que los apoyos sean brindados a diferentes grupos, como si cada grupo estuviese tipificado únicamente con necesidades bien diferenciadas de otros.

Con el apoyo a pequeños grupos, se dificulta el poder generar una identidad de conjunto en la zona, se prioriza lo pequeño, lo distinto, lo original, lo productivo, lo que sea recuperable en un corto plazo.

## CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA COMO OBJETO DE DESARROLLO

Los cultivos temporales de maíz, frijol, haba, legumbres, flores, forrajes así como los borregos, las vacas lecheras, los guajolotes, conejos, caballos y demás animales ubicados en parcelas y traspatios, junto con grandes extensiones de bosque, contrastan con los crecientes caseríos de asentamientos irregulares de la parte baja del pueblo. El increíble panorama rural aún existente, en la parte media y alta del pueblo, se ve presionado a desaparecer ante la imperante demanda de vivienda y el constante acecho del *Club Montesur* por arrancarles buena cantidad de hectáreas de bosque, a los campesinos de San Francisco.

Los habitantes de la comunidad de San Francisco Tlalnepantla, los de las comunidades cerriles de Xochimilco y de alguna manera de todos aquellos que habitan comunidades rurales de la periferia de la ciudad de México, se ven orillados a desaparecer como campesinos ante la fuerte presión que el industrialismo impone sobre sus territorios (ver cuadro 1), para transformarlos en suelos con uso habitacional o industrial. Esto se combina con la cada vez menor rentabilidad que el campo representa para sus herederos. Ante esta situación, diferentes instituciones y organizaciones ajenas a la comunidad han delineado diversas propuestas con enfoques ya sea productivistas, ecologistas y aún participativos. Sin embargo poco es lo que se ha trabajado en el pueblo por desarrollar procesos de autogestión<sup>5</sup> donde sus habitantes, y en

---

<sup>5</sup> Entendiendo para este trabajo la autogestión como un proceso dinámico donde los integrantes de un colectivo como grupo o comunidad se autodirigen, para ejercer la toma de decisiones de acuerdo a los intereses del colectivo más que a los de un agente externo, para lo cual el grupo ha de tener un pleno conocimiento de sí mismo y a partir de ello plantear cual es el presente y futuro que se quiere. Ahora bien el hecho de que las decisiones se tomen de acuerdo a los intereses del colectivo no niega la influencia de los agentes externos, lo cual se entendería como una autarquía,

especial los grupos organizados de la comunidad que encabezan en la actualidad las negociaciones con diferentes instituciones y organizaciones, se apropien de su presente, y delinear su futuro, ante la amenaza que enfrentan en la actualidad de desaparecer en sus territorios con sus usos y costumbres.

	Sup. Urbana 1970	Sup. Urbana 1990	Superficie Total
Distrito Federal	48 967.00	67 767.90	121 829.00
Municipios conurbados	26 109.00	71 521.00	319 547.00
<b>ZMCM</b>	<b>75 076.00</b>	<b>139 288.90</b>	<b>441 376.00</b>

Fuente: Datos del observatorio del Ciudad de México (OCIM) basados en mediciones sobre la cartografía del INEGI de 1971, de la cartografía SIGSA de 1986 y aerofotos de diferentes años, en Cruz (2001).

Es decir, en estas propuestas siempre está presente la transmisión del desarrollo de arriba hacia abajo, de las instituciones que saben lo que hay que hacer hacia los campesinos que hay que salvar, porque supuestamente ellos no saben como hacerlo.

La venta del suelo de conservación de la comunidad representa menos superficie de captación de agua a los mantos acuíferos y menos calidad y cantidad de aire, ambos elementos indispensables para la ciudad de México. Ante esta problemática han entrado en juego varios enfoques o discursos, como son el enfoque ecologista y el enfoque productivista, sin que ambos se consideren mutuamente y menos aún que consideren mas allá del discurso, un enfoque participativo o autogestionario.

---

sino que aquí el colectivo puede interactuar, negociar o coexistir con agentes externos de acuerdo a sus intereses.

Si bien es cierto que el tema ambiental de la ciudad de México ha sido un tópico permanente, generalmente se ha abordado en dos vertientes: aspectos productivos y ambientales. Haciéndose poco énfasis en la trascendencia que tienen los habitantes de las zonas de montaña de la ciudad de México, es decir, es necesario abordar la problemática desde un punto de vista humanístico pues, al atender contra el estilo de vida de los pueblos rurales se amenaza la suficiencia en recursos naturales y los servicios ambientales que esta zona presta a la ciudad de México, causando graves daños en cuanto a dotación de agua, calidad de aire e incluso hundimientos en la ciudad.

Ahora bien, es esta relación ecológica con la ciudad de México lo que ha servido para caracterizar a los pueblos del sur del Distrito Federal, entre ellos San Francisco Tlalhepantla como suelo de conservación, reservas ecológicas o reservas estratégicas para la recarga de los mantos acuíferos; caracterización que se le da más como objeto que como sujeto o sujetos de desarrollo.

Con esta caracterización se ve más el potencial de la zona como productora de servicios ambientales como agua o aire, y poco se mira a los habitantes con sus problemas cotidianos por subsistir en una ciudad en la cual muchos de los habitantes ni siquiera sospechan que más del 59% del territorio del Distrito Federal es suelo de conservación.(ver Mapa 2)

mediante el programa de los Fondos Comunitarios para el Desarrollo (FOCOMDES).

Mediante este programa se otorgan apoyos para proyectos productivos a diversos grupos, sin que interese atender problemas de mayor envergadura, como resolver la problemática ambiental en la región, que atañe no sólo a los campesinos sino que, por los recursos naturales que las áreas agrícolas brindan y por la contaminación que se genera a causa de la modernización en la ciudad es un problema de carácter estatal y quizás nacional.

En cuanto a la problemática ambiental, en la zona lo más que ha surgido ha sido el PGOEDF, con el cual se pretende que todo proyecto o actividad que haya de llevarse a cabo en el suelo de conservación, no afecte el equilibrio ecológico en la zona. Este programa pretende conservar la zona y frenar la mancha urbana que acomete a diario, es un intento jurídico por conservar el suelo de conservación.

En teoría se supone que con la combinación entre los proyectos productivos a través de FOCOMDES y la elaboración del Programa de Ordenamiento Ecológico, se apoya a los pueblos rurales del Sur del Distrito Federal y las actividades que éstos realicen serán ecológicas.

En general, organizaciones y asesores no han sido capaces de salirse de su óptica para poder ver integralmente a los individuos de alguna comunidad. Por otra parte, los campesinos de la zona tampoco se dejan ver integralmente y en esta situación, en repetidas ocasiones, los beneficiarios, por no dejar ir recursos o por mantener una política adecuada con las instituciones aceptan proyectos o recursos, que pueden no ser lo óptimo para los habitantes o grupos de la comunidad.

Ahora bien, estos proyectos o programas traen consigo no sólo recursos sino demanda de tiempo y trabajo, que muchas veces no están disponibles por la dinámica o estrategias de sobrevivencia de los beneficiarios, lo que ocasiona que el proyecto se realice en tanto dura el programa con recursos o permanezca el asesor.

Por otra parte, se encuentran los partidos políticos, quienes pregonan por una participación más activa de los habitantes, sin embargo, la mayoría de las veces, existe más un interés por recabar votos que facilitar el desarrollo de la región y ni qué hablar del desarrollo de capacidades locales.

Es esta la construcción de desarrollo que se tiene de la zona, en la cual se le ve, en el mejor de los casos, como una reserva estratégica que brinda agua y aire a la ciudad, lo que en inicio ya significa un avance, pues no todos los funcionarios de la zona tienen esta visión, menos aún los políticos que promueven asentamientos irregulares a cambio de votos, ignorando la sustentabilidad del territorio en su conjunto a mediano y largo plazo. Por esta situación no se pueden tener resultados esperados para mantener el área rural de la ciudad; la mancha urbana crece día a día y los campesinos que aún quedan, abandonan su tierra ya no sólo para migrar a la ciudad de México sino que, la migración a Estados Unidos y Canadá se vuelve cada vez más frecuente en las comunidades.

## **LA HEGEMONÍA Y EL DISCURSO**

La manera en que se han hecho llegar los proyectos de desarrollo a las regiones semi-rurales, ha sido a través de tres principales formas que

podrían matizarse entre sí de la siguiente manera: la imposición sería la primera, la cual está muy próxima a la segunda que sería la negociación, y actualmente de acuerdo a la superficialidad y lo sutil con que se lleva a cabo el convencimiento, podríamos hablar de la seducción, es decir un matiz donde el discurso de desarrollo, se maneja de manera parcial, reduciéndolo a lo local, con temas que son afines a los nuevos movimientos sociales, haciendo de la extensión de ciudadanía que éstos buscan, una especie de temas relativos a la identidad, el indigenismo, los recursos naturales o la sustentabilidad, por citar algunos ejemplos.

Para poder acuñar estas tres distintas perspectivas se hace necesario recurrir a varios conceptos como el concepto de hegemonía en Gramsci y, el uso del discurso en Foucault.

El concepto de hegemonía permitiría comprender la dirección y dominio de la ideología dominante hacia el sector campesino, de acuerdo al pensamiento gramsciano plasmado en los escritos de (Grupi,1981:44), la supremacía de un grupo social dominante, se lleva a través de la dominación en sí, y a través de la dirección intelectual y moral, misma que tiene que ser en cierto modo socializada y compartida con los grupos aliados o próximos al grupo en el poder, de tal manera que la ideología se transmita en cascada hasta abarcar a las masas subordinadas.

Para ello el ejercicio del poder, requiere de una dirección tanto cultural como política. De aquí que, la mayoría de los proyectos de desarrollo que se han de promulgar para el campo, han de ser funcionales a la clase en el poder, y para ello se ha de servir de algún discurso, como puede ser el de superar la pobreza, integrar a los desfavorecidos al progreso nacional, superar el atraso tecnológico etc.

Ahora bien, continuando con la línea de pensamiento gramsciano acerca de la dirección y dominio, mediante la dirección ideológica, política y cultural, se hace necesario recurrir, a la relación que guarda el discurso con las relaciones de poder. Esta relación se entiende de manera más clara en el pensamiento de Michel Foucault, quien al respecto señala que:

...En una sociedad como la nuestra –aunque también, después de todo, en cualquier otra-, múltiples relaciones de poder atraviesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social; no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso verdadero. No hay ejercicio del poder sin cierta economía de los discursos de verdad que funcionan en, a partir y a través de ese poder. El poder nos somete a la producción de verdad y sólo podemos ejercer el poder por la producción de verdad. Eso es válido en cualquier sociedad...(2000: 34).

Es de acuerdo a este pensamiento elaborado por Foucault que se puede entender la construcción de verdades con la finalidad de ejercer el poder de la fuerza hegemónica, y llevar o realizar proyectos de desarrollo por la fuerza del discurso que obedece a los intereses de la clase en el poder, y a lo cual han de acotarse los grupos que rodean dicha clase. En la actualidad, las distintas organizaciones del gobierno estarían entonces, siguiendo las directrices que dictan los organismos internacionales en la reconfiguración mundial y el desarrollo que dicte dicho fenómeno, ahora bien, no sólo serían los distintos organismos gubernamentales, sino que, en cierto modo también las distintas ONGs que han surgido como resultado del adelgazamiento del Estado.

El término de hegemonía de Gramsci se llevó a cabo en un contexto histórico en el cual, una gran cantidad de seres humanos se encontraban identificados en grandes sectores (las clases, los ciudadanos, los

campesinos etcétera) donde, a cada gran sector se le relacionaba con cierto discurso en su relación con el Estado o el poder aglutinador. De tal manera que un discurso podía estar acorde a la hegemonía del grupo social dominante o, podría más bien ser anti-hegemónico, si es que el discurso era de un sector social o grupo que pretendía ir contra lo establecido. Así, los sindicatos y campesinos tenían un discurso que los acercaba o confrontaba con el poder estatal, en una sociedad estratificada en grandes bloques.

De esta manera es que durante el gobierno posrevolucionario, sobre todo durante el Cardenismo, la nueva clase revolucionaria tuvo la misión histórica de llevar el "progreso" a la Nación y en especial al campo, es el periodo en el que se dan apoyos a los campesinos con maquinaria, paquetes tecnológicos y su promotor, el extensionista, encargado de propagar la fe en la ciencia dentro del gremio agrario, como una extensión no sólo de conocimiento, sino como una extensión del Estado mismo, siendo en cierta medida un artífice más de la coraza benefactora que por años encubrió a la clase posrevolucionaria.

positiva en la región, como un esfuerzo que el gobierno hizo por modernizar la zona con el consenso y participación de los habitantes. Fue en este periodo que se dotó de agua potable a los pueblos de la montaña de Xochimilco y parte de Milpa Alta. En esta ocasión, los diferentes pueblos de la región se juntaron para organizar jornadas de trabajo con el objeto de colaborar con el gobierno y meter el agua, fue un evento que aún se recuerda, donde el trabajo comunitario no asalariado, conocido en la región como "faena", se llevó a cabo y donde el gobierno puso los insumos y herramientas necesarias para llevar a tal empresa. Éste fue sin duda un acontecimiento histórico de la cooperación que podría darse entre comunidades y gobierno, pero ante todo, la resolución conjunta de una necesidad vivida cotidianamente, la falta de agua potable, fue un importante proyecto de desarrollo llevado de manera conjunta entre el grupo dominante y las clases subalternas.

Sin embargo, esta grata experiencia sería uno de los pocos, sino que el único caso registrado en la memoria histórica como positivo, ya que luego de esto, la construcción de carreteras o la implementación de pozos en la región para llevar el agua a la ciudad, favorecieron el crecimiento urbano, eventos registrados en la memoria colectiva como una serie de medidas y acciones que sin consenso y bajo el nombre del progreso y la modernización, han ido mermando la vida campesina.

Las tendencias modernizantes han provenido tanto de izquierda como de derecha, como la introducción de LICONSA en la región, una medida populista para proporcionar alimentación sana a bajo costo a las clases populares, la cual generó que el precio de leche descendiera drásticamente, con lo cual se hizo incosteable el mantenimiento del ganado, pieza fundamental para la economía campesina, al proporcionar

ingresos por venta de lácteos, alimentación a la unidad familiar campesina y abono para la parcela.

## **LOS EMISARIOS DE LA MODERNIZACIÓN**

Después del gobierno Cardenista, el corporativismo continuó en la región como el modelo que hizo bajar proyectos y propuestas de desarrollo, utilizando para ello los poderes caciquiles, de tal manera que unos pocos fueron los beneficiarios con programas y proyectos durante el tiempo que duró el gobierno priísta, es decir hasta el año de 1997 en el que el Partido de la Revolución Democrática (PRD) gana en la Delegación Xochimilco, siendo a partir de esta fecha que los grandes bloques políticos (como los grupos representados por comisariados ejidales o comunales) empiezan a fragmentarse en diversos grupos pequeños que entran en una permanente lucha por recursos para llevar a cabo proyectos.

Durante el periodo priísta-corporativista los programas de desarrollo, se hicieron llegar a través de líderes de sindicatos o centrales campesinas, como la CNC, institución que ayudó a que varios caciques de los pueblos se quedaran con los beneficios de la llamada Revolución Verde, haciendo llegar los proyectos bajo un discurso promotor de la modernización y operando el desarrollo de arriba hacia abajo, negociándose los programas y proyectos entre altos líderes gremiales del agro y los liderazgos caciquiles locales.

## ¿IMPOSICIÓN DE PROYECTOS ?

Aún en este periodo es difícil hablar de una imposición de proyectos en un sentido estricto, siendo más coherente retomar el término "pacto de dominación" estudiado por Vivian Brachet-Márquez, donde el término de pacto de dominación presupone elementos contradictorios que se amalgaman; pacto implica para la autora, negociación, resolución de conflictos e institucionalidad y dominación una connotación poseedora de significados como: desigualdad, antagonismo y coerción, lo cual tiende a plantear que si ambos significados se yuxtaponen, entonces se pudiera concebir que las personas aceptan la subordinación e incluso la explotación, pero no a cualquier precio y siempre a cambio de algo (Brachet-Márquez, 1996 :54).

El pacto es para la autora, una serie de estructuras y reglas burocráticas, que sirven para regular las relaciones entre el Estado y grupos de la sociedad, de ahí el "pacto corporativista" que ha tenido vigencia durante todo el gobierno priísta en México y que en algunas regiones se continúa con esta naturaleza de relaciones. (Brachet- Márquez, 1996 :57)

Esto nos conduce a ver los pactos no como el resultado único de las estrategias del Estado y de los grupos dominantes, sino de las mediaciones que se dan entre las acciones de los grupos dominantes y la modalidad de resistencia que presenten los grupos subordinados, en una serie de relaciones donde el poder es asimétrico y al menos bi-direccional pues va de arriba hacia abajo y de regreso, pero no en la misma magnitud.

No obstante, desde el cardenismo y aún en la actualidad, se ha dado un discurso que avala la implementación de políticas de Gobierno para el

campo, las cuales han de transmitirse a los grupos allegados al Estado y hacia los grupos aliados a éste, para que el discurso de desarrollo que esté vigente sea llevado a los sujetos de desarrollo, en este caso campesinos.

El pacto de dominación respaldado por un elaborado discurso estatal para ejercer su hegemonía y que se ha utilizado durante todo el periodo corporativista y paternalista del gobierno mexicano, ha sido un discurso dirigido a grandes bloques, gremios o incluso clases, en que se agrupaba la sociedad.

En la región, la CNC fue la principal encargada de hacer llegar el discurso de la modernización, para la reconversión productiva de la región, la introducción de paquetes tecnológicos y un deficiente acompañamiento para la aplicación de agroquímicos, como se constata en el inadecuado uso que los campesinos de la región le dan a estos productos, o la ineficacia de los tractores en las pronunciadas laderas de la región.

## **LA HEGEMONÍA SE MULTIPLICA Y AFINA**

En la actualidad, la sociedad no se presenta en grandes bloques, sino compuesta por una enorme gama de comunidades o grupos no masivos, con diferentes identidades. Existe una gran diversidad de comunidades las cuales, cada vez se hacen más específicas y pequeñas debido a un nuevo fenómeno, el del proceso de individualización, promovido por el ejercicio de la razón en un panorama de mundialización en el cual, los Estados están perdiendo su papel principal como reguladores de las

relaciones sociales, y se limitan cada día más en ser facilitadores del gran capital internacional.

Los actuales son tiempos de individualismo y hedonismo que golpean fuertemente las distintas solidaridades tradicionales, favoreciendo la descomposición del tejido social y reduciendo lo político a un mero espectáculo, donde el discurso y las ideologías que brindaban la convicción, negociación o resistencia a la hegemonía de un grupo en el poder, se han sustituido por una serie de propagandas destinadas a sobresaltar los sentidos antes que intentar apelar a la razón (Almeyra, 2002: 307).

El rompimiento del gigantismo se aprecia desde la reconfiguración de los Estados-Nación que llevan a cabo para insertarse en el mercado internacional, donde la economía y la sociedad tienden más a un funcionamiento a base de redes y regiones (Almeyra, 2002: 303).

El Estado, además de ser dictador de hegemonías y discursos que faciliten el ejercicio de poder hacia grupos subordinados de los cuales se retroalimenta, obteniendo de ellos su legitimidad en un plano de Estado benefactor evoluciona y en la sociedad actual, la mejor manera de llevarlo a cabo es captando los discursos de los nuevos movimientos sociales para institucionalizarlos e intentar deslegitimarlos, o legitimarse a través de ellos y continuar con su servicio al capital internacional.

Podría pensarse entonces que el término de hegemonía, ayudada por discursos a grandes bloques, sociales estaría dejando de tener vigencia en la actualidad, o al menos creando una película fantasmal donde el actual contexto histórico parecería no estar ya inscrito en la lucha de clases, y la gran diversificación que se presenta en la sociedad, se

debiera a que lo importante ahora es buscar el logro, satisfacción y reconocimiento que va de pequeñas comunidades a lo más personal. Esta película dificulta que se dé una identidad de clase con el potencial de crear un discurso anti-hegemónico, el cual en esas circunstancias no se acaba de identificar.

El gran cuerpo social se fragmenta y de sus múltiples grupúsculos nacen discursos que no aluden a una lucha de clases, sino al derecho a tener derechos; son los nuevos movimientos sociales, donde un obrero y un programador de computadoras no se reconocen como parte de la clase proletaria, pareciera inclusive que las clases sociales van desapareciendo.

En las regiones peri-urbanas no sólo lo rural y lo colectivo pierden fuerza o se transforman sino que, lo antiguo y lo moderno conviven, los conocimientos agrícolas ancestrales se pierden o se combinan con los nuevos conocimientos emanados de las universidades citadinas, los campesinos locales escuchan a Vicente Fernández y los nuevos éxitos del Hip-Hop.

## **CONVENCER SEDUCIENDO**

Pero sobre todo, en las regiones peri-urbanas, los nuevos discursos de los recientes movimientos sociales se hacen presentes, no sólo por los medios de comunicación, sino por las instituciones de desarrollo mismas, que retoman los discursos indigenistas, ecologistas, de género etc. y los plasman en sus programas de desarrollo. De esta manera, la hegemonía gramsciana que supone coerción y dirección en el ámbito ideológico

para lo cual se ha de servir de un discurso, reforzando esta postura con el pensamiento de Foucault, se reduce a un esquema de coerción y seducción, pues el aparato represor del Estado no se ha reducido, (cada vez hay más cuerpos policíacos especializados) lo que si ha reducido son los discursos que apelen a la razón a través de los medios masivos de comunicación, los nuevos discursos se convierten en fetiches, el convencimiento y el control con miras a la elaboración y el ejercicio de proyectos se convierte en una serie de mensajes cortos que impacten los sentidos.

Así los organismos de gobierno que necesitan ejercer recursos en desarrollo social y ganar votos para conseguir o mantenerse en el poder, recurren a esta estrategia. Por otra parte, las distintas ONGs, sobre todo las surgidas por el adelgazamiento del Estado que requieren hacerse de recursos para seguir operando, convencen a través de relaciones y mensajes de apariencia, de un convencimiento sutil que, más que convencimiento por reflexión, se asemeja a un juego de seducción.

Ahora bien, el juego de la seducción se integra por un mínimo de dos partes. Hemos explicado la parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, la otra parte es la de los grupos u organizaciones locales, los cuales tienen múltiples mecanismos para encantar y seducir también a los poseedores de los medios para el desarrollo.

Y de esta manera, cuando se presenta en alguna comunidad un emisario de cierta agencia de desarrollo, la comunidad se mimetiza y sus actores locales, lejos de ser actores sociales de cambio, son actores teatrales que se transforman en una serie de personajes, según sea la agencia de desarrollo con la que se esté tratando. Si la agencia es de ganado,

habrá un grupo de ganaderos para hacerse del presupuesto con que cuente la institución que oferta sus servicios sociales, la diversidad de discursos y relaciones de apariencia en la zona peri-urbana es tal que el discurso del indigenismo acuñado en años recientes en el sureste mexicano se empieza a manejar como una herramienta que posibilita la obtención de recursos extra para grupos y organizaciones locales. Con esto no se quiere decir que los habitantes de estas zonas no tengan raíces indígenas, pues la mayoría de ellos constituyen los llamados pueblos originarios, lo que se resalta en este escrito es la adopción de un discurso de identidad, conforme a una lógica instrumental, es decir me asumo indígena a cambio de algo.

Los campesinos peri-urbanos se insertan así en la modernidad, la cual los ha asaltado y debido a las múltiples carencias que se viven en la zona, se hacen de estrategias para obtener recursos, con la esperanza de mejorar su calidad de vida. Para ello, al igual que las agencias de desarrollo, se sirven de discursos y simulacros que beneficien sus intereses, cada vez menos colectivos, cada vez más de grupos pequeños, familias o personales.

De acuerdo a Gilles Lipovetsky, podría ser el individualismo el nuevo estado de las sociedades posmodernas, en las cuales se da una especie de era del vacío, es decir, se vive una etapa en que lo político se diluye no sólo al ser subordinado a materia económica, sino al convertirse para los ciudadanos en un espectáculo, donde la rebelión o la ideología se alejan mucho de ser parte esencial tanto del dominio estatal como de la resistencia. En su lugar aparece un nuevo control que no permite ya la propagación de elaboradas ideologías, sino que se basará en un sin fin de imágenes, información, símbolos unas veces permisivos y otras hedonistas (1996 :11)

Y así, en una sociedad hiper-comunicada y desinformada al mismo tiempo, la imposición parece haber desaparecido, ahora al parecer los proyectos de desarrollo se dan a través de la negociación y el diálogo, en un estado virtual en el que, para acceder a los proyectos de desarrollo rural financiados por el gobierno, es necesario consultar el Internet, como si los campesinos nacieran con una computadora bajo el brazo, como es el caso de los distintos programas de SAGARPA, a los cuales se accede por medio Internet; y más aún, todo aquél que quiera desempeñarse como asesor en el medio rural de la región debe registrarse en una red nacional de asesores en la cual se les informa de cursos para su capacitación o se les boletina para tener un registro de sus actividades. Con ello se incluye en todo caso a los asesores rurales en los programas gubernamentales, siempre que se apeguen a los lineamientos gubernamentales, pero se reducen las relaciones de negociación directas con los campesinos, quienes en apariencia tienen mayor atención.

En todo caso, lo importante es notar que mientras no exista un análisis por parte de las agencias de desarrollo que haga énfasis en los elementos que sustentan la reproducción social y biológica de los campesinos de la periferia de la ciudad de México y en tanto que éstos, de igual manera no hagan concientes las estrategias que a diario sustentan su vida y apuesten por la unidad colectiva, continuarán las relaciones de desarrollo aparente, donde las distintas agencias de desarrollo otorgan recursos para el desarrollo sustentable y los campesinos progresan a un ritmo lento pero inseguro y quizá falso.

Se requiere para ello hacer énfasis en un verdadero autodiagnóstico, no de pose, ya se sabe que la cultura y las tradiciones son importantes y

que la ciudad afecta al campo, no obstante, se requiere que este diagnóstico lo encabecen los campesinos de la periferia, con miras a que se apropien de su propio destino y puedan saltar de una estrategia de actores teatrales con el objeto de obtener presupuestos a actores sociales constructores de su propio destino, planteando consensos, resistencias o alianzas con las distintas agencias de desarrollo, para su supervivencia como comunidades con auténtica identidad.

Para ello las dos partes del juego teatral, agencias y campesinos, deben dejar los disfraces de seductoras palabras, y juntos atreverse al planteamiento de un desarrollo incluyente, después de todo, una parte no puede vivir sin la otra, ni la ciudad sin el campo y, en la actualidad, ni el campo sin la ciudad.

Así, el campo y la vida social campesina peligran en su existir ante la expansión urbana y la modernidad, conjugándose y resistiendo a estas tendencias en su vida cotidiana, mientras distintas instituciones se encargan de caracterizar la región, viéndola más como una zona estratégica por sus beneficios ambientales que por los seres humanos que en permanente cambio con la ciudad, continúan considerándose campesinos en una de la ciudades más grandes del mundo.

## CAPITULO II

### SURGE UN PROYECTO DISTINTO (¿INTEGRAL Y SUSTENTABLE?)

En este apartado, a través de una reconstrucción histórica, se pretende plasmar lo que para nosotros en un tiempo fue un proyecto distinto, que contempló a los campesinos locales con sus usos y costumbres, su relación con el medio ambiente, es decir, un planteamiento integral y sustentable que permitiría llevar a cabo un desarrollo de manera distinta.

Para los que trabajaríamos en este futuro proyecto, se trataba de un proyecto sustentable, donde se conceptualiza el desarrollo sustentable como aquel que incluye al menos estos tres aspectos: el de ser socialmente justo, económicamente viable y ambientalmente adecuado en el presente sin comprometer el futuro de las generaciones venideras. Es bajo este enfoque que desde hace tres años con periodos interrumpidos de tiempo he tenido contacto con grupos de la comunidad, a través de un proyecto de manejo sustentable de escurrimientos ejecutado por la Fundación Agua y Medio Ambiente A.C. (FAMAAC) con recursos del Fondo Ambiental Metropolitano, Administrado por la Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y la Alimentación (FAO) y en coordinación con la Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (CORENADR) y la Delegación Xochimilco (ver diagrama 1).

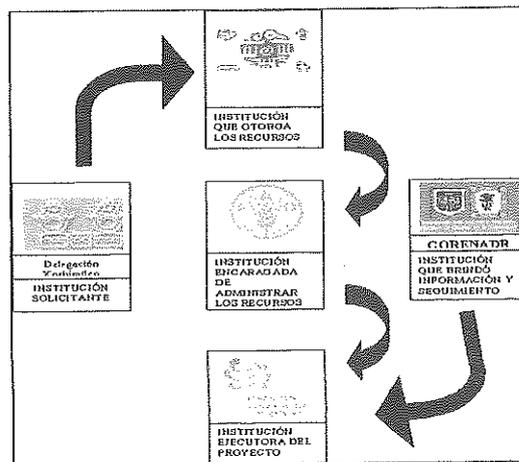


DIAGRAMA 1. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

A lo largo de estos tres años que trabajé en el proyecto antes referido, no sólo como integrante de la Fundación y el proyecto con la FAO (este proyecto sólo ha tenido 2 años de trabajo real en dos etapas, cada una de un año y otros dos años de manera independiente), sino como asesor de varios grupos en proyectos, he visto la existencia de grupos con tendencia hacia la autogestión, los cuales son sujetos en tanto que llevan a cabo diferentes estrategias interactuando con instituciones y organizaciones para mantenerse en el campo con su sentido de territorialidad, identidad, y tradiciones, manejando algunos de estos grupos los enfoques productivistas, ecologistas y más recientemente el discurso de la sustentabilidad, en un permanente proceso de amalgamamiento, simbiosis y resistencia con las agencias externas de desarrollo.

## **EL PROYECTO**

Desde fines del año 2000, la Fundación Agua y Medio Ambiente, A.C. (FAMAAC) en coordinación con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Ambiental Metropolitano y CORENADR, pretenden contribuir sustantivamente a revertir los efectos nocivos del conjunto de factores que afectan la región de la montaña de Xochimilco, mediante la implementación del proyecto UTF/MEX/047 "MANEJO SUSTENTABLE DE MICRO-CUENCAS EN LA ZONA DE MONTAÑA DE XOCHIMILCO", para atender problemas como:

- Fuerte erosión hídrica
- Baja rentabilidad en parcelas

- Avance de la mancha urbana sobre las zonas verdes o de cultivo
- Disminución de la recarga de los mantos acuíferos
- Deforestación
- Abandono de prácticas agrícolas
- Descomposición del tejido social

Para revertir estos problemas el proyecto plantea la necesidad de generar procesos autogestivos en los cuales los propietarios de las tierras se apropien de conocimientos agroecológicos, organizativos y metodológicos que les permitan tener un manejo integral de sus parcelas elevando la rentabilidad de éstas, para evitar que la tierra sea destinada para cualquier uso que no sea el de la producción agrícola.

Para esto se ofrecía proporcionar a los lugareños asesoría en los siguientes tópicos:

- Herramientas para llevar a cabo metodologías participativas
- Aspectos técnicos de forestería o agroecología
- Conservación de suelos y agua
- Cosecha de agua
- Orientación para desarrollar procesos autogestivos
- Capacitación para la producción orgánica
- Capacitación para la comercialización de productos orgánicos

El proyecto planteó realizar trabajos en el manejo de micro-cuencas, agricultura orgánica, a través de sistemas agroforestales, todo esto mediante la planeación participativa, con el enfoque de la sustentabilidad y la armónica convivencia entre la ciudad y el campo.

La propuesta planteó la característica principal de promover la participación activa de los productores en sus fases de planeación y ejecución, lo cual requiere necesariamente, del diseño de mecanismos y medios que permitan no solamente la participación de los grupos involucrados, sino que propicie la continuidad y ampliación de las acciones en su fase de instrumentación, sólo posible en la medida que los grupos se vuelvan autogestivos, apropiándose de conocimientos agroecológicos, en mayor medida para la conservación de suelo y agua para desarrollar capacidades locales en la realización de:

- El surcado en contorno
- El establecimiento de zanjas a nivel en las orillas de los terrenos
- Establecimiento de bordos a nivel
- Tinas ciegas

Como uso de barreras vivas:

- Siembra de árboles forestales en las partes altas o en orillas de terrenos
- Siembra de árboles frutales en orillas del terreno
- Siembra de frutillas en orillas del terreno

Como uso de barreras muertas:

- La construcción o restauración de terrazas
- La construcción de retranques de piedra o madera
- La construcción de muros gavión
- Barreras con ramas secas

Todos estos rubros corresponden a rubros de un proyecto que había sido realizado por la presidenta de FAMAAC en Bolivia, y tan sólo

cambiaban las variedades de árboles o plantas por aquellas que se dan en la región y que sirven para los fines de barreras vivas.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA QUE FAMAAC UTILIZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS**

Para guiar las acciones de los asesores que interactuábamos con los campesinos directamente en campo, ya fueran del área social o técnica existía una metodología diseñada por la Doctora Lyra Srinivasan, la cual no sólo era una especie de manual para conducir nuestras acciones, sino que casi era una especie de Biblia, difundida entre nosotros por la directora de la Fundación, pues dicha metodología más que contener una serie de pasos a seguir, lo cual sí contiene, incluye además una serie de valores para conducir el trabajo con campesinos.

La metodología que debíamos emplear en campo los asesores se denomina metodología SARAR<sup>7</sup>, la cual tiene como principios centrales los siguientes:

### **1. Cambio interno**

Este principio hace énfasis en que todo cambio es un proceso que se da de manera íntima en la personalidad de un individuo, el cual posee en sí mismo todos los elementos necesarios, al menos de manera potencial, para desarrollarse, por lo que las acciones encaminadas a generar

---

<sup>7</sup> SARAR, el nombre de la metodología utilizada en este proyecto es una palabra que se forma como un acrónimo de conceptos provenientes de la filosofía hindú: SA de SATO que representa la vigilancia y el poder intelectual de la mente humana y RA de RAJO, que equivale a la energía creativa y al ímpetu de cambio, la R final, representa la palabra recurso, recursos en cuanto a técnicas y materiales que se utilizan para despertar o potenciar las cualidades intelectuales y creativas de los individuos (Azarcoya, 1996).

participación en el desarrollo social, han de dirigirse al sujeto para despertar en él su potencial creativo con el fin de generar participación social y reafirmar valores propios para fortalecer la autoestima.

## 2. Respeto a patrones culturales

Este principio hace referencia a la necesidad de que toda tecnología o instrumentación de cualquier proyecto, deba por principio, partir de las prácticas culturales de los sujetos y por tanto, deba respetar y recuperar, en mayor medida el conocimiento tradicional.

## 3. Coparticipación

Este principio pugna por generar una participación activa y conciente entre los sujetos del interior de la comunidad como de aquellos que se encuentran en distintas organizaciones o instituciones externas y que promueven programas de desarrollo, para ello se plantea desarrollar en el asesor interventor (extensionista o facilitador) un compromiso para desarrollar al interior de una comunidad, cambios permanentes que conlleven a procesos autogestivos.

## 4. Efecto Multiplicador

Se hace referencia a implementar una estrategia de capacitación tal que, una comunidad o colectivo de productores que ha logrado un avance en su desarrollo se encuentre en condiciones de irradiar su experiencia a otras comunidades.

## 5. Facilitador

Este principio trata de la actitud del asesor, promotor o técnico, en cuanto a que éste nunca debe apropiarse del proceso de desarrollo, propio de los campesinos o comunidad, pues de lo contrario se convertiría en protagonista y el proceso dependería más de él que de la comunidad o grupo.

## **LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA METODOLOGÍA**

Estos elementos son los contenidos en el proceso o fases de un proyecto llevado a cabo bajo esta metodología.

### **Contacto inicial**

Este se refiere a todas aquellas actividades formales o informales para ganar la confianza de un grupo o colectivo con el cual se va a instrumentar un proyecto o programa, es en una fase que se prepara de acuerdo a la metodología SARAR, antes de tener contacto con la comunidad. En esta fase se realizan visitas informales con fuentes de información clave como pueden ser: tiendas, iglesias, escuelas, clínicas, fondas etc. Con la finalidad de tener información relevante de la comunidad antes de que el asesor, la organización o institución promotora, pretenda presentarse ante la comunidad para proponer el proyecto. En nuestras pláticas de entrenamiento se nos decía a los asesores que este período debía ser de aproximadamente unos tres meses para estar en óptimas condiciones en cuanto a la información relevante de un lugar, antes de presentarse en comunidad.

Luego de esto, el asesor debía promover recorridos y reuniones de manera grupal para, continuar obteniendo información que debía ser cotejada con información existente en distintas instituciones o escritos.

### **Diagnóstico participativo**

Esta fase consiste en fomentar que la comunidad interactuando con el asesor, lleve a cabo un diagnóstico participativo para detectar las necesidades más trascendentes a plasmar en un proyecto.

### **Planificación participativa**

Una vez realizado el diagnóstico de manera conjunta, se plantea llevar a cabo la planeación, nuevamente entre asesor y comunidad, de acuerdo a las necesidades sentidas y las posibilidades reales de llevarlas a cabo.

### **Ejecución**

De acuerdo a la metodología planteada, esta fase sería un resultado impulsado por las fases anteriores, lo que equivaldría a decir que, "no se están llevando a cabo las obras de captación de agua del proyecto", sino que, si las personas se han adueñado del proyecto, tanto porque éstos han sido participes del diagnóstico y porque estas obras serían necesidades sentidas, estas personas estarán entonces, realizando sus propias obras de captación de agua.

### **Evaluación**

Esta actividad se plantea en la metodología que es de manera periódica, y la comunidad decide la periodicidad de la misma desde la fase de

planificación, pues si la evaluación se realiza al final de un proyecto, se decía, sólo servirá para saber por qué murió el proyecto, sería una evaluación-autopsia, por lo cual la evaluación debía ser permanente.

### **Grupo articulado**

Esta es la fase última y al parecer muy difícil de lograr ya que en ésta, la comunidad se halla capacitada y el proyecto antes planeado se ha vuelto parte de su cotidianidad, de tal manera que la comunidad está lista para continuar el proceso sin depender de un asesor externo; puede replicar su experiencia a otras comunidades, puede solicitar más asesoría de acuerdo a sus necesidades, y lo más importante, es que se tiene la capacidad de decisión acerca de su futuro, es decir se ha logrado un grupo articulado y en términos de esta metodología autogestivo.

Estos fueron los principales lineamientos y filosofía con la que se implementó el proyecto, lo cual nos impulsó a emprender algo que pensamos era totalmente nuevo, al menos en la zona y que no podía fallar al contemplar según nosotros todos los aspectos fundamentales para que el proyecto fuera un éxito con un gran impacto a largo plazo.

### **EL EQUIPO DE CAMPO Y SUS DIRECTIVOS**

Ahora bien me referiré a quienes conformaban el equipo de campo que por ese entonces, entró a la comunidad sin apadrinamientos, debido a la tardanza de las autoridades delegacionales para presentar al equipo y el mal prestigio que estas instituciones tenían en las comunidades.

La conformación del equipo obedece a una estrategia que vale la pena analizar y reflexionar.

En el caso del proyecto en cuestión se consideró que tenían igual relevancia tanto el trabajo social que se pudiera tener en una comunidad, como el trabajo técnico o de ingeniería en agronomía, para poder consolidar un trabajo real en campo. De esta manera es que se conforma una brigada integrada por un especialista social, que podía ser un profesional egresado de cualquier licenciatura en el área social, tanto comunicólogos, sociólogos, antropólogos, administradores, economistas etc. que demostraran sensibilidad para entender las relaciones sociales que se dan en campo, y claro, ahora pienso, tuvieran la capacidad de interiorizar la religión de la sustentabilidad y tornar en fieles creyentes a ella, a los reacios campesinos chilangos.

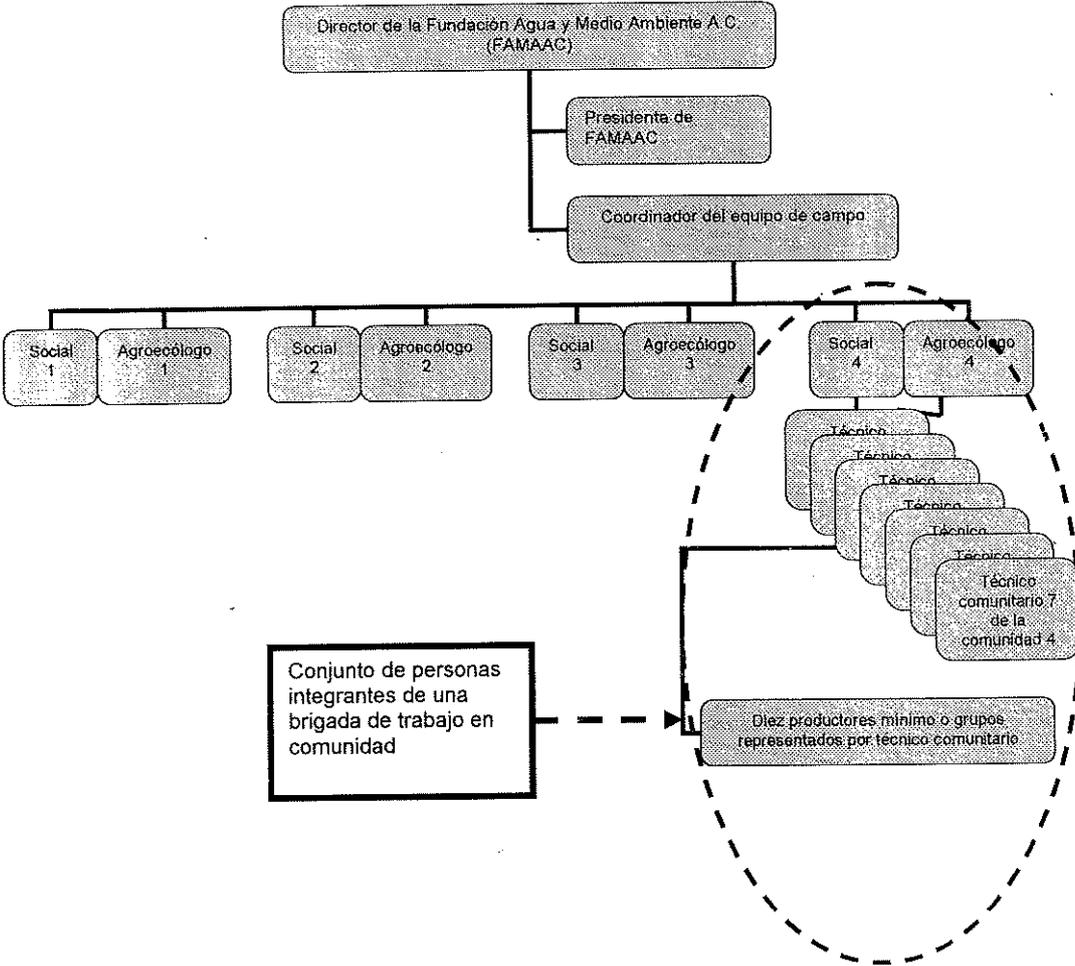
Otra parte de la brigada la integraba necesariamente un ingeniero en agroecología, pues los agrónomos así nomás, eran los malvados que habían difundido el evangelio de la apocalíptica Revolución Verde, culpable de todos los males que aquejan a la humanidad. Ambos profesionistas tanto el especialista social como el ingeniero debían residir en el pueblo que fuesen asignados, para coordinar e instruir a los técnicos comunitarios designados en comunidad por asamblea general.

Al igual que las parejas de policías donde uno juega a ser el bueno y otro el malo, en el caso de los asesores uno era el especialista social y otro el científico, el primero divulgaba la importancia de lo orgánico y sustentable, la importancia de lo participativo, y el científico agroecólogo, se encargaba de avalar con explicaciones técnicas el evangelio de la sustentabilidad.

Los asesores sociales y técnicos contaron con un coordinador de campo como superior y más arriba de esta estructura se encontraban la directora del proyecto y el presidente de la Fundación Agua y Medio Ambiente A.C., ambos ex-funcionarios de la DGCOH, muy bien relacionados con funcionarios de la izquierda mexicana y con la Organización de las Naciones Unidas, de tal modo que haciendo uso de las buenas relaciones, se consiguió el financiamiento del Fondo Ambiental Metropolitano, para llevar a cabo un proyecto de manejo de escurrimientos en las micro-cuencas de Xochimilco.

Transcurrido el tiempo, se hace necesario reflexionar acerca de los efectos generados por este proyecto en la región, dichas reflexiones son parte fundamental de este estudio y tienen la finalidad de poder orientar futuros proyectos o programas de desarrollo en regiones rurales, pues, por muy buenas intenciones que se tengan, generalmente se cometen errores que a su vez proporcionan elementos valiosísimos para ir afinando las estrategias de instrumentación de proyectos futuros.

DIAGRAMA 2.  
ORGANIGRAMA OPERATIVO DE LA FUNDACIÓN AGUA Y MEDIO AMBIENTE A.C.



### CAPITULO III.

#### ENTRANDO A LA COMUNIDAD

En esta parte se aborda propiamente el tema de las estrategias para instrumentar proyectos, debido a que la mera actividad de poner pie en una comunidad debiera ser objeto de un planteamiento de estrategia, pues este hecho repercute por principio en la manera en que cierto proyecto ha de llevarse a cabo en el futuro, de acuerdo a las negociaciones que se den insertas en las relaciones de poder locales. Por tanto, conforme a la manera en que se aborda una comunidad, puede resultar que un proyecto se trunque o continúe, y de continuar, muchas de las características que lo acompañarán en su periodo de vida, estarán dadas por el contacto inicial.

Con la finalidad de abordar los problemas que se enfrentan en este momento se describirá la experiencia vivida a la hora de entrar a la comunidad para promover en este caso un proyecto participativo que buscaba dar alternativas a los agricultores de San Francisco, hacer rentables sus parcelas con un manejo orgánico y agroforestal, evitar el avance de la mancha urbana y conservar con ello la zona que es importante para la recarga de los mantos acuíferos.

Se narrará cómo es que se logró que el proyecto entrara en comunidad, qué dificultades se enfrentaron, qué estrategia fue la que se llevó a cabo de acuerdo a dichas dificultades. Luego de esto se pretende dar una descripción de cuál fue el proyecto que se difundió en la comunidad y cuál era su metodología planteada para, a partir de ello, reflexionar acerca de la distancia que existe entre un planteamiento metodológico y su confrontación con la realidad.

Con esto se pretende rescatar aquellos elementos valiosos y trascendentales que intervienen en el éxito o fracaso para establecer un proyecto de desarrollo en una de sus fases de mayor importancia, que es el contacto inicial o entrada en comunidad, pues en los primeros contactos si un grupo o comunidad se siente amenazado, puede organizarse para expulsar cualquier propuesta externa. Es un momento crucial de negociaciones, las cuales como toda primer impresión tienden a influir durante la vida del proyecto.

## **LA IMPORTANCIA DEL CONTACTO INICIAL**

Esta fase, constituye el inicio de una serie de relaciones entre distintos actores que promueven una determinada idea de desarrollo y los beneficiarios o actores rurales locales propios del territorio en el cual se pretende ejecutar una serie de acciones derivadas de aquella idea del desarrollo que haya originado el proyecto.

La entrada de un proyecto es a la vez principio y fin; el inicio de las relaciones entre actores locales y externos para ejecutar el proyecto y también el final de una serie de planes y estrategias elaboradas de acuerdo a ciertas políticas gubernamentales, que en este momento han de confrontarse con una realidad vivida en cierto tiempo y espacio.

Esta fase es al mismo tiempo, fin y principio. De no tener las debidas precauciones, podría no ser más que el final de un conjunto de intenciones sistematizadas y estructuradas con el propósito de desarrollar cierta comunidad.

Antes de la entrada o contacto inicial, un proyecto se ha gestado de acuerdo a alguna determinada corriente de desarrollo ya sea de nivel estatal, nacional o incluso internacional, la cual habrá de interactuar, modificarse, negociarse y rehacerse con la visión y circunstancias locales.

Por muy buenas intenciones que se tengan en este periodo, a menos que el proyecto haya partido de una serie de necesidades sentidas por los habitantes de determinada región, todo proyecto elaborado desde el escritorio carecerá de elementos esenciales que se viven o se han vivido en la comunidad y que, de tomarse en cuenta darían legitimidad a ciertas propuestas de desarrollo, ya que las distintas teorías que alimentan las propuestas no han entrado en un dialogo con la realidad dada en determinada región, por lo que generalmente son poseedoras de una gran ilegitimidad.

Así entonces, el contacto inicial de un proyecto puede entenderse como el momento de confrontación entre una serie concepciones estructurales que le han dado origen y una serie de dinámicas sociales que se viven de manera cotidiana.

En este sentido, el contacto inicial constituye la arena donde convergen: la visión institucional o externa y la visión local que da la vida cotidiana.

La visión organizacional es impulsada a través de ciertos profesionistas instrumentadores, que no sólo adquieren la visión de desarrollo que su organización proporciona, sino que, además, reinterpretan esta visión de desarrollo de acuerdo a su propia historia de formación profesional y de vida. De esta, manera se gestará una determinada visión del desarrollo que se ha de confrontar con una historia de vida comunitaria o grupal, de

lo cual puede surgir un pacto para poder instrumentar un proyecto, un conflicto que puede ocasionar incluso que el proyecto diseñado nunca se lleve a cabo y en menor medida, puede darse una determinada sinergia entre promotores y beneficiarios que desemboque en un proceso donde la comunidad se apropia de un proyecto y lo alargue mas allá de su tiempo estimado de vida.

De acuerdo a FAMAAC la idea de desarrollo que había que fomentar era la de promover un desarrollo donde tuviera fuerte peso la participación local para generar propuestas, el fomento de la autogestión local, el respeto al medio ambiente, y generar la producción de productos orgánicos para ser comercializados en uno de los estómagos más grandes de México: el Distrito Federal.

Toda esta idea fue empapada del concepto de desarrollo sustentable, que en gran medida coincide con la definición de desarrollo sustentable de la World Comision for the Environment and Development, o Comisión Brundtland (Vázquez, 1999 :68) .

## **ENTRANDO AL CAMPO**

La entrada del proyecto a San Francisco Tlalnepantla se da a fines del año 2000, periodo muy agitado por ser tiempo de elecciones para el cargo de jefe delegacional, lo cual influyó en el aterrizaje o contacto inicial; ya que, aunque se tenía planeado que los funcionarios delegacionales nos abrieran las puertas, presentándonos con las autoridades del pueblo y apadrinándonos de alguna manera con los líderes locales, esto nunca sucedió, debido a la agitación que se tenía

por parte de los funcionarios que dejaban sus cargos y el descontrol en sus nuevas funciones por parte de los entrantes.

Existió también la necesidad de entrar de lleno al trabajo en comunidad, pues el proyecto después de muchas presentaciones y consiguientes negociaciones, finalmente se había aprobado por el Fondo Ambiental Metropolitano. Por tanto, había ya que iniciar los trabajos en campo cuanto antes.

Dadas estas circunstancias es que el equipo de campo se interna a la comunidad, caminando por parcelas y veredas, para abordar a toda gente que nos encontrábamos en el campo trabajando y preguntarle: ¿Si acaso les parecería un proyecto que apoyara sus actividades agrícolas con el cuidado del medio ambiente de manera simultánea y generando mejores ingresos?, antes de contestarnos, afirmativa o negativamente, constantemente preguntaban “¿ Vienen de parte de la Delegación?”, o, “¿De qué partido son?”, a lo cual nosotros respondíamos. “No, no somos de la Delegación, somos una organización no gubernamental denominada FAMAAC la cual esta relacionada con la FAO y el Fondo Ambiental Metropolitano”, bajo esta respuesta que poco aclaraba, se encontraba la intención de que no nos identificaran como parte del gobierno, pues observábamos que la Delegación Política no gozaba de buen prestigio. Esta respuesta no les dejaba claro casi nada, pues muy pocas personas sabían lo que es la FAO, y menos aún, habían escuchado hablar del Fondo Ambiental Metropolitano, pero, una cosa sí quedaba clara: no éramos personal de la Delegación.

Cuando nos encontrábamos con algún trabajador agrícola ya fuera en su parcela o en algún camino, en general, la plática se llevaba a cabo de la manera siguiente:

-Buenas tardes don.

-Buenas tardes ingeniero ( para la gran mayoría de la gente del campo de esta zona, todo aquel profesionista que pisa el terreno agrícola es ingeniero).

-Que haciendo?

-Pus aquí echándole.

- Y que tal ?

-pues de la ch..., esto del campo cada día esta más jodido

-pues es que fíjese, que traemos un proyecto para mejorar la situación en el campo, esto de acuerdo a las necesidades propias de cada parcela y de los productores que estén interesados en mejorar su situación.

-Ah, sí ?, ¿y qué van a dar ?

-No pues, se trata de, que cada uno de ustedes asista a las asambleas, para ir viendo qué es lo que más se requiere, parcela por parcela, y de acuerdo a eso elaborar un proyecto.

-Asamblea?, no pues ya valió, por que los recursos se los agarran siempre los mismos.

-Mire señor, eso sucede precisamente por que ustedes generalmente no asisten a las asambleas para dar su opinión.

-Y aunque demos nuestra opinión, qué ganamos?, nada más enemistades con los que siempre agarran los recursos.

-Mire este proyecto es distinto, por que en él, ustedes plasman sus necesidades en una cédula, y de ahí se suman todas las necesidades para elaborar el proyecto, de tal modo que cada quien decide lo que requiere en su parcela.

-Pues suena bien, pero y ustedes de parte de quien vienen, no vienen de la Delegación?, por que si vienen de la Delegación ya estuvo que sólo en esta ocasión me visitan y al rato ni me van a pelar, ya sabemos que a los del campo nada más nos visitan cuanto necesitan votos y al rato, ni se acuerdan de uno.

- No mire, este proyecto para evitar que sea cortado por la nueva administración política que entre, es que buscó que fuera administrado por la FAO, de esta manera ya sea que gane el PRI o el PRD, el proyecto continúa sin fines políticos y así lo único que ordena y puede alterar el proyecto es la decisión de la comunidad.

Esta forma de abordaje fue improvisada y un tanto intuitiva, ante la estrategia planteada de acuerdo a nuestra metodología, puesto que el período de un contacto inicial, consistía de acuerdo al manual, a una serie de visitas informales a tiendas, médicos, sacerdotes, escuelas, expendios de comidas etc, para luego de ello, realizar recorridos, reuniones informales por grupos y otras instituciones, con esto se esperaba tener una serie de datos básicos de la comunidad para ser

cotejados con los ya existentes en diferentes instituciones, para así tener una buena cantidad de información antes de entrar de lleno en la instrumentación de un proyecto. Para este período inicial la metodología se plantea, se requieren unos tres meses aproximadamente para tener clara la situación de una comunidad antes de presentar las propuestas.

Sin embargo, ante las presiones para dar inicio al proyecto de una buena vez por todas y empezar a obtener los recursos necesarios para pagar al personal del proyecto, es que se apresura el contacto inicial y la entrada a comunidad, esto se combinó con las diferentes presiones políticas de ese entonces.

De esta manera, la realidad marcó una estrategia muy distinta.

Fue así, caminando por veredas desconocidas y abordando a cada persona que nos encontrábamos, deteniéndonos a tomar refresco con ellos, cerveza, pulque o algunas otras bebidas, que recopilamos una común desconfianza hacia la Delegación, y así de manera intuitiva e improvisada, se prefirió que las autoridades Delegacionales no presentaran a los futuros asesores en las comunidades, pues llegados como perfectos desconocidos, parecía ser que se tenía mayor aceptación entre los campesinos del área, o al menos el prestigio lo crearíamos nosotros mismos, tratando de no heredar la falta de compromiso que la Delegación había tenido con los diferentes campesinos del área.

Esta estrategia facilitó la entrada con la gente en la mayoría de las comunidades, sin embargo, a la larga, nos generaría desavenencias con algunas autoridades tanto del interior del poblado como autoridades delegacionales.

En el caso de San Francisco el hecho de que se nombrasen los asesores como miembros de una ONG y financiados por el Fondo Ambiental no fue suficiente para que se aceptara la entrada del proyecto, ya que los cotos de poder al interior de la comunidad sintieron desconfianza al no tener claro de dónde se venía y a qué se venía.

Ante esta situación, se reiteró que el propósito del proyecto era: "... generar proyectos sustentables y productivos, con la *participación de todos*. Pues éste se plantea como un proyecto participativo, donde la comunidad decide que es lo que se hace, no se viene de parte de ningún partido político, somos casi independientes", continuábamos, "Nosotros queremos generar proyectos que partan de las necesidades que ustedes tienen y no de lo que digan funcionarios que hacen proyectos desde el escritorio."

En el caso de San Francisco no se tuvieron en cuenta las relaciones de poder al interior de la comunidad, al decir que el proyecto era para todos, esto se traducía en que, el proyecto debía ser manejado por los líderes de la comunidad, o más bien por la presidenta de los bienes comunales.

Esto no podía ser de ninguna manera, pues el proyecto al ser participativo no podía dejar que el grupo con más poder de decisión, y del cual al parecer todo mundo se quejaba, se adueñara de las decisiones.

Esto planteaba entonces que todos los grupos del interior de la comunidad debían participar, con este planteamiento se atentaba la autoridad del comisariado de los bienes comunales de San Francisco, pues si algo era comunitario, era comunal, por lo tanto de acuerdo a la

presidenta de bienes comunales esto era cosa suya, más que del conjunto de nativos. Este razonamiento no se entendió en su momento y el proyecto de acuerdo a su lógica de "lo comunitario", lógica difundida por los asesores, se dio a la tarea de convocar una serie de asambleas para definir la entrada y operación del proyecto.

Debido a que el proyecto no se dejó al mando de la presidenta de bienes comunales y sus allegados, la máxima autoridad comunal nunca simpatizó del todo con el proyecto por lo cual constantemente se tuvieron que negociar ciertas preferencias para su gente, con tal de que el proyecto no fuera blanco de ataques políticos por parte de este grupo.

En este entendido es de suponer que quienes votaron porque el proyecto se ejecutara fueron unos cuantos de la comunidad, los que no simpatizaban con el comisariado. Sin embargo, estas personas que dieron entrada al proyecto no eran tampoco representativas de la totalidad de la comunidad, por lo cual se puede decir que al inicio de la instrumentación se fue rehén de este pequeño grupo de personas, las cuales tenían pugna por el poder con la presidenta de los bienes comunales, situación con la que se cargó durante un año, es decir toda la primera fase del proyecto.

## **LAS ASAMBLEAS**

Luego de haber platicado con numerosas personas encontradas en campo, fue que se pudieron programar asambleas, con la comunidad.

En estas asambleas siempre ganaba el ausentismo, esto denotó ciertas situaciones: pérdida gradual del sentido colectivista en la comunidad y

por lo tanto una falta de interés por los asuntos del campo en la misma, falta de capacidad para convocar por parte de las autoridades locales y por último una mala comprensión de los beneficios que habían de obtenerse.

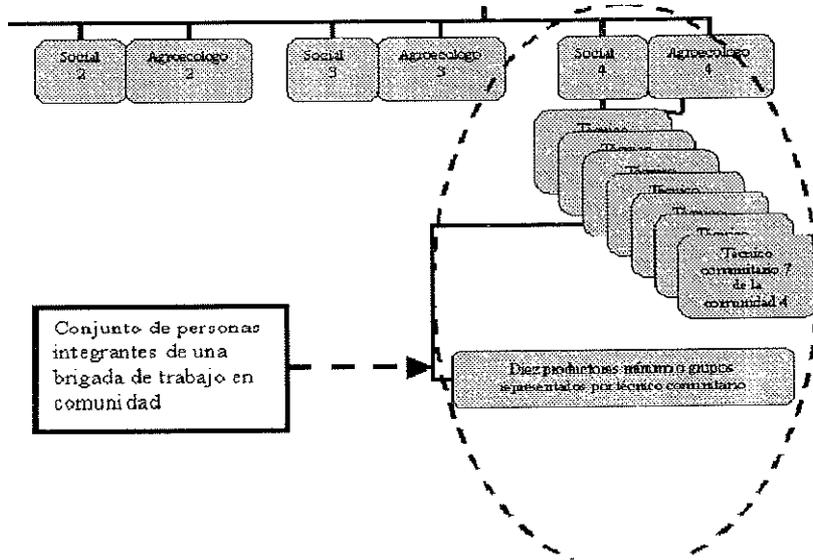
No obstante fue en estas asambleas, con escasa asistencia en la mayoría de los casos, que se decidió implementar el proyecto, en ellas fue que se llevaron a cabo las primeras negociaciones bajo las cuales se habría de ejercer el proyecto.

En estas asambleas se eligieron los llamados técnicos comunitarios. Eran siete personas elegidas por la comunidad para recibir por parte de los asesores técnicos y sociales, capacitación en estos rubros, asesoría que habrían de transmitir a un mínimo de diez productores, con ello se aseguraba que por lo menos 70 productores se beneficiaran en la comunidad.

Estos técnicos comunitarios recibirían una beca por dedicarse de tiempo completo, tanto a aprender y transmitir conocimientos, como a repartir los recursos que el proyecto generara de manera equitativa al interior de la comunidad.

DIAGRAMA 3.

ORGANIGRAMA DE LAS BRIGADAS EN CAMPO



Ahora bien, aquí ya se podría detectar la primera contradicción en el proyecto que, se supone nacería del consenso de la comunidad, pues para ser aprobado contaba en sus apartados con una serie de elementos agroecológicos bien presupuestados como necesidades de la comunidad, es decir se tenía un modelo de desarrollo agroforestal que se había desarrollado en el Altiplano Boliviano del Departamento de Potosí entre 1991 y 1996, modelo con el cual se pretendía resolver la problemática rural de comunidades de montaña de Xochimilco. Este modelo a grandes rasgos consiste en detener la erosión, utilizando diversas ecotécnicas de conservación de suelos y agua como el uso de surcado en contorno, uso de barreras vivas y muertas por ejemplo y con el apoyo de metodologías participativas para facilitar que la comunidad se apropie del proyecto.

Y sin embargo, lo más crítico aquí es suponer que la instrumentación de esta serie de apartados agroecológicos o agroforestales, era la solución a los problemas de los habitantes del poblado, sin ver de antemano, cómo es que siguen existiendo como campesinos en la capital del país donde la fuerte industrialización día a día les niega la oportunidad de mantener su vida ligada a su territorio rural.

## CAPITULO IV

### RELACIONES DE PODER Y LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO EN SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA

En este apartado se problematiza el tema del liderazgo; es un acercamiento a través de la entrevista informal y reconstrucción histórica del tipo de liderazgo que se ha forjado en San Francisco a través de un proceso histórico-social y su encuentro con la propuesta de un liderazgo participativo, promovido por el proyecto. Se abordan los efectos en la promoción de este tipo de liderazgo por parte del proyecto como un llamado de atención a los agentes de desarrollo externos para tener en cuenta la legitimidad que los usos y costumbres dan ciertos a liderazgos y la pertinencia o no, de generar cambios en los estilos de liderazgo ante las distintas problemáticas que pueden desatarse al interior de una comunidad.

#### LAS RELACIONES DE PODER EN LA INSTRUMENTACIÓN

Un proyecto de desarrollo, desde el momento en que abandona el escritorio y se empieza a negociar su ejecución, iniciará una serie de transformaciones generadas por balances y contra-balances de relaciones de poder, los cuales se traducen en confrontaciones, negociaciones, acuerdos o consensos. Los cambios inflingidos a un proyecto por estos procesos pueden, no sólo modificar metas y objetivos, sino que incluso, pueden dar fin al proyecto mismo antes de su nacimiento en comunidad y antes de lo previsto, ya ejerciéndose en la

comunidad. También, podría darse el caso, debido a las distintas negociaciones, que el proyecto además de modificarse se prolongue más allá del tiempo previsto en la comunidad, si es que ésta lo hace suyo, lo defiende y logra la continuidad del mismo.

Las múltiples transformaciones en que puede tornarse cualquier proyecto se dan por una constante confluencia de encuentros y desencuentros entre los distintos actores que intervienen en el mismo a través de las fases de elaboración, instrumentación y evaluación. Por ello, se hace necesario un diagnóstico de las relaciones de poder de una manera multidimensional, las cuales no se manifiestan de manera franca, es decir, se requiere no sólo de tomar en cuenta las relaciones de arriba hacia abajo, de aquel que se encuentra en un nivel favorable para ejercer poder, sino que, también es necesario tomar en cuenta la cuota de poder o estrategia de resistencia de aquel sujeto que se encuentra como el subordinado, y así mismo, las relaciones que se dan entre instituciones o sujetos a un mismo nivel. De esta manera podemos tener un panorama más real de relaciones que se dan en múltiples direcciones y niveles: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y de manera horizontal.

En cuanto a relaciones de poder, tradicionalmente los análisis de éstas se llevan a cabo bajo un esquema unidireccional y dual, ya que, existe una sola dirección del ejercicio del poder, de arriba hacia abajo, compuesta lógicamente por dos sectores, en el cual podríamos decir que cierto sector, clase, grupo o persona, es dominador y otro el subordinado. Sin embargo esta manera de apreciar la realidad hace nebulosa la característica de que cada sector, clase, grupo o persona, tiene desde la posición de subordinación, cierta cuota de poder, la cual es utilizada de acuerdo a la conveniencia.

El hecho de no prestar atención a esta situación proporciona una imagen esquemática e incorrecta de la realidad en que se desenvuelve de manera cotidiana la instrumentación de proyectos de desarrollo, a la vez que niega la participación y construcción de la historia diaria y trascendental de las comunidades campesinas y, por lo tanto, su papel como actores en el desarrollo comunitario en cualquiera de los ámbitos que éste quisiera abordarse.

En este apartado se miran las relaciones y negociaciones establecidas entre el proyecto de desarrollo sustentable impulsado por la FAO e instrumentado por FAMAAC, y los actores internos de San Francisco Tlalnepantla, así como las relaciones dadas al interior de la comunidad; y cómo se trastocaron éstas con la entrada del proyecto mencionado, para finalmente recapitular acerca de cómo fue que se alteraron dichas relaciones; el uso del discurso que se utilizó en este caso para negociar o convencer. Lograr la entrada del proyecto y ver como éste sirvió para la adquisición de poder por parte de un agente interno.

Este primer abordaje de las negociaciones del proyecto en San Francisco Tlalnepantla, estará referido a la llamada primera fase del proyecto y un breve periodo de transición entre la primera y segunda etapa del mismo.

La primera etapa del proyecto oficialmente va de el mes de junio de 2000 al mes de abril de 2001, luego de esta fecha pasaron seis meses sin recursos, en los cuales una pequeña parte del equipo se mantuvo en la zona elaborando proyectos productivos y cobrando cierta asesoría por los mismos, a este periodo se le conoce como "periodo de transición". En este periodo los proyectos eran financiados por la Comisión de Recursos

Naturales (CORENADR hoy llamada DGCORENADR), institución que aportaba el capital necesario para llevar a cabo los proyectos y una suma adicional, no mayor del 10% del costo del proyecto para cubrir la asesoría. Por último se logró tener una segunda fase del proyecto en la cual, parte del equipo que trabajó en la primera fase se reintegró y otra parte se complementó con profesionistas nuevos.

Durante la primera fase del proyecto, mi trabajo como asesor lo ejercí en el pueblo de Santiago Tepalcatlalpan, y fue hasta el periodo de transición, que tuve contacto con la comunidad de San Francisco, pues en este periodo los asesores asignados a esta comunidad la abandonaron por falta de recursos para seguir laborando. Por este motivo es que la descripción referente a la primera fase del proyecto, siempre que me refiero a ella, es una reconstrucción de lo que tuvo que afrontar otro compañero de trabajo, dicha reconstrucción está dada por las pláticas que en esa misma fase tenía con mi colega en San Francisco, y por las pláticas que del proyecto tuve de la gente, una vez que abordé el trabajo en San Francisco y por las inercias creadas durante la primera fase, mismas que tuve que enfrentar, una vez que fui asignado oficialmente para trabajar en la comunidad objeto de este escrito.

## **NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO CON ACTORES DE SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA**

Aún cuando este proyecto ha tenido muy buenas intenciones, es necesario, resaltar que su origen, como el de tantos otros fue en escritorio, alejado de una comunidad que pudiese indicar lo

verdaderamente necesario para sí. Este proyecto, como la mayoría en la zona, fue aprobado por distintas instituciones, que relevaron su trabajo a la Fundación Agua y Medio Ambiente (FAMAAC), antes que en la comunidad.

En la actualidad esto se explica por una serie de relaciones entre los nuevos gobiernos, que de acuerdo a Joachim Hirsch, pueden concebirse como Estados Nacionales de Competencia, los cuales no sólo han cedido el terreno de lo político a lo económico sino que además, el apartado de necesidades sociales que debían cumplir, se está transfiriendo a organismos internacionales y a las llamadas ONGs (Hirsch, 2000).

Este comentario resulta relevante, pues esto tiene que ver con la aceptación del proyecto por parte de las instituciones antes que en la comunidad, ya que los directivos de la Fundación, al igual que los de muchas otras, forman parte de la vieja izquierda que luego de la caída del bloque socialista y la reducción de la burocracia por parte del Estado, han creado diferentes organizaciones para brindar servicios sociales que el Estado esta abandonando. (Petras, 1998)

Continuando con esta lógica, y teniendo en cuenta que directivos de la Fundación tienen buena amistad con el actual gobierno de la Ciudad de México, presumiblemente también de vieja cuña izquierdista, es que el proyecto recibe el visto bueno para llevarse cabo por parte de distintas instituciones.

Ahora estaba por delante el reto de que el proyecto fuera aceptado en la comunidad.

Para que el proyecto pudiera llevarse a cabo en la comunidad de San Francisco Tlalnepantla fueron necesarias una serie de asambleas de explicación acerca de los beneficios que éste traería a todos aquellos que teniendo tierras estuvieran interesados en integrarse.

Se ofrecían beneficios en asesoría para la elaboración de abonos orgánicos, poda de árboles frutales, captación de agua de lluvia y asesoría para la conservación de suelos y agua. Estas asesorías irían acompañadas de los consiguientes insumos para ejecutar las acciones en las parcelas y todo completamente gratis.

Debido a que San Francisco Tlalnepantla es una comunidad con una añeja tradición campesina, casi todos estos ofrecimientos encontraron eco en la comunidad, es decir, no se ignoraba su utilidad para las parcelas, ni se ignoraba en gran medida la manera de llevarlas a cabo, pues la mayoría de los campesinos de San Francisco, aprendieron a trabajar la tierra sin agroquímicos y gran parte de ellos se han resistido al uso de los mismos.

Este hecho ayudó a que se comprendiera muy bien la lógica de la propuesta técnica, en este caso orientada a la producción orgánica, sin embargo, esto no evitó que existiera desconfianza hacia el proyecto, pues éste no deja claro los compromisos que se podrían adquirir al enrolarse en una aventura de estas magnitudes. Acostumbrados los campesinos al clientelismo político, les era difícil de imaginar un proyecto que lo daba casi todo a cambio de nada, lo cual obviamente generó desconfianza en la comunidad.

## ¿Y TODO A CAMBIO DE QUÉ?... DESCONFIANZA LOCAL

Existían dudas acerca de si sus parcelas estarían en peligro de ser incautadas por un proyecto que venía del gobierno, pues aún cuando se explicaba que el proyecto no traía intereses partidistas de ninguna especie, y que en su mayoría era administrado por la FAO como organismo internacional, en San Francisco existe la amarga experiencia de que los accionistas del Club Deportivo Montesur han querido hacerse de tierras comunales y para ello se han servido incluso de la fuerza pública. Esta agresión la ha enfrentado y continúa enfrentándola la presidenta de los bienes comunales, sin que a la fecha haya podido la empresa recreativa arrebatar tierra alguna a los nativos de una manera directa, pero sí a través de negociaciones a nivel individual aprovechando situaciones de precariedad económica, con ello se han quedado sin tierra algunas personas del pueblo.

Si bien esta experiencia es un tanto ajena a la desconfianza que podría generar un proyecto de desarrollo, de cualquier modo predispone a sus habitantes a desconfiar de casi cualquier instancia o institución para llevar a cabo cualquier proyecto o programa, en tanto que para la racionalidad comunal, entendida desde una posición unilateral, las amenazas, o el enemigo principal suelen venir de fuera.

Otro factor de desconfianza lo generó una de las estrategias de instrumentación del proyecto, la cual consistió en que, los asesores tenían que rentar alguna vivienda en la comunidad para dar asesoría de tiempo completo y dar resolución a cualquier eventualidad. Esta estrategia de tener un asesor externo de tiempo completo en la comunidad, también puede ser interpretada en una comunidad como la

de contar con un informante externo de tiempo completo lo cual justifica la desconfianza de ciertas personas, máxime en estos tiempos cuando la aparición de guerrilleros en el pueblo ocupó importantes planas de diarios nacionales.

No obstante, este factor logró disuadirse debido a que algunos de los que operaríamos como asesores, llevábamos ya, muchos años viviendo en el pueblo vecino de San Lucas Xochimanca; se conocieron nuestros domicilios, con lo que se entendió que no éramos tan ajenos o externos, sino más bien vecinos.

En realidad la gente más reacia a que el proyecto se ejerciera en la comunidad fue la que estaba allegada a la representación de los bienes comunales, lo cual causó gran desconcierto pues este sector del pueblo tenía información suficiente de que el proyecto no constituía una amenaza para la tenencia de las tierras, ya que conoce de sobra quienes son los enemigos reales y potenciales, en cuanto a las tierras como son el Club Montesur y autoridades delegacionales.

## **REAL AMENAZA...LUCHA DE DISCURSOS Y PODERES**

En realidad, la amenaza que más efecto tuvo en la comunidad provenía de nuestro discurso, mismo que fue captado e interpretado por la presidenta de los bienes comunales del pueblo; dicha amenaza se encontraba en los ofrecimientos que realizaban los asesores sociales del proyecto, quienes constantemente hacían énfasis en el enfoque participativo, mismo que como después observaríamos atentaba contra la autoridad comunal.

En las distintas reuniones, el especialista social ofrece: asesoría para la constitución de figuras jurídicas, asesoría contable y administrativa para los grupos que lleven a cabo proyectos productivos, capacitación para la comercialización, asesoría para la elaboración y gestión de proyectos sustentables y productivos. Todo esto bajo un enfoque participativo, ya que este proyecto no comulga con la postura del líder, nosotros creemos en una postura del anti-líder, lo cual quiere decir que, siendo todos concientes de lo que necesitamos y queremos superar, llevaremos tanto el diagnóstico como la ejecución de proyectos y su evaluación de manera conjunta, evitando con esto que sean una o unos cuantos los que centralicen la toma de decisiones y por lo tanto de responsabilidades, en este proyecto no nos interesa un líder sino un grupo conciente y responsable de lo que quiere y hace.

Ante este discurso , no pocos miembros de la comunidad expresaban:

-Pues a ver si es cierto porque aquí los apoyos nunca los vemos nosotros, siempre nomás unos cuantos, y esos cuantos, son los mismo de siempre.

Y la respuesta del asesor social era la siguiente:

Pues, resulta que los mismos de siempre son los que se acercan a las asambleas, son los que se comprometen al trabajo, son los que arriesgan y, luego, los que no asisten a las asambleas, ni a los talleres, ni a las asesorías, se quejan de que siempre se favorece a los mismos.

Por eso, que en la medida en que, todos los interesados participen, a todos se les atenderá, de acuerdo a sus necesidades particulares, por igual.

Y nada se hará sin la aprobación de ustedes, de tal manera que nadie encabezará este proyecto, sino todos juntos, a eso nos referimos con nuestra postura del anti-líder, para dejar bien claro que aquí debe mandar la comunidad, no una persona, no un grupo de asesores, ni un partido, ni una institución, sino, la comunidad de San Francisco.

En esencia, fue éste, el discurso que no gustó a la representación de los bienes comunales, la hizo sentirse amenazada, su tradicional posición de líder se ponía en entredicho con este discurso, es decir se dio una confrontación de liderazgos expresados por discursos distintos.

Con el objeto de clarificar mejor este conflicto se presenta a continuación una descripción de los modelos de liderazgo que se confrontaron al momento de instrumentar el proyecto.

## **CONFLICTO DE LIDERAZGOS**

En este sentido, se hace necesario abordar los liderazgos y se plantea que en el proyecto analizado existen dos liderazgos antagónicos a los que llamaremos el liderazgo participativo impulsado por la Fundación y el liderazgo personalista tradicional que es el existente en la comunidad. Este último es denominado así debido a que la mayoría de las decisiones son tomadas por una persona o facción. Es un liderazgo que tiene un anclaje histórico en el caciquismo y caudillismo. Ahora bien, sin el ánimo de caer en juicios valorativos trataremos, más bien de distinguir estos dos tipos del liderazgo en su abordaje en la vida cotidiana para mejor esclarecimiento de este trabajo de investigación, sin que la distinción presentada devenga en dos polos totalmente excluyentes en un plano real, ya que en el caso que nos ocupa como en el de múltiples comunidades vecinas, se presentan las características de ambos tipos de liderazgo con el dominio de alguno de éstos.

Ahora bien, si se afirma que el liderazgo que difundía y trataba de implementar la Fundación a través del discurso fue el liderazgo

participativo, tenemos que este tipo de liderazgo se enfrentó al liderazgo tradicional existente en la comunidad.

<b>CUADRO 2. MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b>
Toma de decisiones de manera consensada.
La decisión de organizarse es libre y voluntaria
Se trata de que todos los miembros de la comunidad participen con voz y voto de manera informada y conciente.
Toma de decisiones de manera colectiva.
Sin beneficiar a una sola persona sino al colectivo.
Se trata de coadyuvar a la formación de cuadros dirigentes campesinos.
Se trata de defender los intereses de la comunidad antes que los intereses de los grupos políticos dominantes.
Se trata de que no se beneficie un solo grupo, familia o persona al interior de la comunidad.

<b>CUADRO 3. MODELO DE LIDERAZGO PERSONALISTA O TRADICIONAL</b>
Las decisiones se toman por un líder o una facción que pacta a nombre de la comunidad con poderes o intereses externos.
Los grupos de las comunidades son forzadas a participar por medios persuasivos o coercitivos.
Los recursos económicos, educativos y de información son monopolizados por el líder o una facción.
Se beneficia una persona o facción que sirve de intermediario entre las relaciones de poder y producción del exterior al interior de la comunidad.
Se centralizan las decisiones.
Se desgasta la participación colectiva.

Es decir que el liderazgo casi-unipersonal que se ha tenido en la comunidad, al parecer se ha construido de una manera histórica de acuerdo a lo comentado por el Sr. Miguel Ibarra:

-Fijese, que en San Francisco, siempre hemos obedecido a alguien y siempre nos hemos conducido por líderes, esto se ha dado desde la familia, donde el padre era el que mandaba y por lo tanto, sólo él estaba registrado en el padrón de comuneros, con todos los derechos y obligaciones, ni los hijos ni las esposas podían ser comuneros a menos que el jefe de familia falleciera, y si los hijos o hijas se casaban, pasaban a obedecer al padre, dueño de la propiedad que habitaban, así este señor representaba, generalmente a más de quince personas, las cuales debían obediencia y respeto al padre.... Si éste disponía que no se abriera la puerta a determinada persona, nadie le cuestionaba y esa persona, no deseada por el jefe de familia era corrida inmediatamente, en ocasiones ni a los doctores que venían para vacunar a los niños, se les dejaba entrar o estar en el pueblo, tan sólo porque así lo disponía el jefe de familia, y esta situación duró casi hasta el 2000.

De esta manera es que en el ámbito familiar se ha dado una formación que predispone a los individuos de una familia a ser serviles y cuestionar en lo mínimo posible al jefe de familia, éste a su vez estaba subordinado al representante de los bienes comunales quien lo reconocía como miembro de la comunidad y por lo tanto, le reconocía ciertos derechos en cuanto al usufructo de la parcela.

Ahora bien, el liderazgo tradicional en la comunidad, las más de las veces ha estado bajo la conducción de un líder que históricamente ha sido, el caudillo o el cacique como lo señala nuevamente el Sr. Miguel Ibarra:

Esto se remonta hacia muchos años antes. Durante la Revolución hubo varios señores que fueron de los altos mandos de Zapata, como mi abuelo don Javier Ibarra Peña y don Raymundo Rojas, entre otros, a ellos se les respetaba por su don de mando, eran jefes militares, eran valientes y sabían mandar.

En cuanto al caciquismo, continúa:

En este pueblo los señores Rafael Sandoval y Alberto Del Valle eran los caciques, tenían muchas tierras y como no había trabajo ni en Xochimilco ni en la Ciudad, la gente les tenía que trabajar por unos cuantos pesos, ellos mismos vendían el alcohol, las medicinas y los alimentos, y de esta manera la gente siempre estaba endeudada, esto se acabó con el gobierno de Cárdenas que dio facilidades para que las personas pudieran establecer sus misceláneas y sobre todo al proporcionar servicio médico en Xochimilco, pues gran parte del

poder de los caciques se originaba por el hecho de que la gente o daba sus tierras o trabajaba gratis a cambio de dinero para solventar los gastos médicos de algún familiar.

Pero más fuerte que el cardenismo fue el fenómeno de la industrialización de la Ciudad de México que, para los años cincuenta demandó abundante mano de obra sobre todo en el sector de la construcción, por lo cual muchos campesinos del pueblo se emplearon como albañiles en la ciudad, con esto dejaron de depender de los caciques para tener empleo, con esta situación los campesinos obtenían mejores ingresos y conservaban tiempo para seguir sembrando el maíz, sin depender ya del cacique.

Con este avance de la ciudad sobre el campo, se trastocaban las relaciones de poder en la comunidad, este crecimiento de la ciudad, le estaba arrebatando los siervos al cacique, y éste nada podía hacer ante un fenómeno tan enorme como impersonal.

El cacique llegó a su fin, pero no el estilo de liderazgo casi-personal que fue heredado por los representantes de bienes comunales, quienes han tenido en su persona y en menor medida en sus allegados la defensa de la propiedad comunal. De esta manera, la presidenta de los bienes comunales es heredera de un estilo de liderazgo propio de la región, el cual enfrenta a unos recién llegados que hablan del enfoque participativo tan convencidos de lo que dicen, como sus ancestros y ella misma habla de la defensa del territorio, así entraban en conflicto dos partes, los promotores del desarrollo participativo y los defensores de los bienes comunales, en esta confrontación lo participativo enfrentó la autoridad comunal, con un liderazgo más personalista.

De acuerdo a Michael Foucault (2000), el discurso tiene una trascendental importancia en las relaciones de poder ya que, las múltiples relaciones de poder atraviesan y caracterizan el cuerpo social; éstas no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso verdadero. En este caso, así como diversas luchas y análisis

intelectual, han dado origen y fuerza al discurso de lo participativo, así un continuo histórico en la comunidad ha dado lugar a estilos de liderazgo más bien personalizado a veces, en caudillos, otras en caciques y actualmente en autoridades comunales o ejidales locales, con un discurso que los hace vitales en la defensa del territorio.

En este caso, el discurso de lo participativo y su rechazo hacia la concepción del líder personalista, significó, en inicio, una falta de respeto y cierta miopía por parte de los asesores sociales hacia las relaciones de poder existentes al interior de la comunidad de San Francisco, donde el líder tiene apellido e historia, por algo es el presidente, en este caso presidenta, de los bienes comunales. Este liderazgo se ejerce por común acuerdo al interior de la comunidad y al exterior de ésta.

Al interior de la comunidad el representante de los bienes comunales tiene un amplio poder de decisión sobre el territorio de la comunidad, tradicionalmente se asume que toda aquella acción, programa o proyecto que deba llevarse a cabo en el territorio de los bienes comunales es asunto que compete al representante de los bienes comunales.

Al exterior de la comunidad, los funcionarios de la CORENADR refuerzan el liderazgo que representa un presidente de bienes comunales, pues éstos brindan recursos por concepto de los llamados servicios ambientales que consisten en la entrega de un peso por cada árbol que sobrevive a la reforestación, y éstos en San Francisco son cientos de miles. Dichos recursos en teoría son para todos los comuneros del pueblo, sin embargo, este pacto sólo se lleva a cabo entre ciertos funcionarios de la CORENADR y el representante de bienes comunales, y los demás comuneros, sujetos por derecho de estos

beneficios, la mayoría de las veces ni se enteran del destino de estos fondos.

Esta práctica muy arraigada, no sólo en San Francisco, sino en toda la región está muy emparentada con el caciquismo, el cual se dejó de practicar en la zona hasta la década de los cincuenta.

De tal manera que, casi podría plantearse, las prácticas de liderazgo del tipo caciquil o caudillista son legítimas en la región de acuerdo a cierto contexto histórico, y de esta manera se ejercen relaciones de poder al interior de la comunidad y hacia fuera de ésta.

Lo participativo representa una amenaza para la autoridad comunal si ésta no logra hacer suyo el discurso y reforzar con éste su liderazgo.

Ante la prontitud de las circunstancias y no poder apropiarse y manejar el proyecto a su modo, la presidenta de los bienes comunales optó por tratar que el proyecto no se llevara a cabo.

No obstante que seguía vigente el peso del liderazgo, que toma las decisiones casi de manera personal, la entrada de un proyecto que de entrada anunció, que no sería controlado por la representante de los bienes comunales, pasó rápidamente de la sorpresa de los comuneros de San Francisco, al hecho de poner en entredicho el derecho de su líder para decidir sobre un proyecto que los afectaría a todos de manera particular, y vieron en este proyecto una posible oportunidad para restarle autoridad a la representante de los bienes comunales.

En este sentido cabe mencionar que si bien, de acuerdo a un enfoque hermenéutico , se puede hablar de cierta legitimidad en las relaciones de

poder que da la tradición y un proceso histórico, es necesario mencionar que este enfoque no contempla la acción de los individuos y su capacidad transformadora e innovadora en contextos históricos, pues si el sujeto estuviera más determinado por un contexto histórico y simbólico, este proyecto no hubiese tenido oportunidad alguna de establecerse en la comunidad.

Por otra parte, es importante mirar las relaciones de poder de manera multidimensional, y no sólo tratar de abstraerlas siguiendo la dicotomía tradicional que señala Peter Guardino (1996), de las parejas de oposición que generalmente se dan a través de los conceptos de élites *versus* pobres, modernidad *versus* tradición, nacional *versus* local, y podríamos agregar siguiendo este esquema, una oposición, otra pareja que se maneja frecuentemente, la oposición entre el actor externo y el interno, éstos manejados como opuestos y conflictivos. Ciertamente, esto se da en muchísimas ocasiones, sin embargo, en no pocas, el agente externo y el interno crean un marco de negociación la cual no se plantea de manera equilibrada, pero suele permitir la coexistencia de ambos.

La oportunidad de participar en este proyecto fue aprovechada por una familia que a lo largo de la historia del pueblo no había gozado de prestigio alguno, y que no tenía muy buenas relaciones con la autoridad local. Esta familia recibió con agrado el proyecto y le abrió las puertas para consensar en un principio con familiares y luego con amigos afines, para que el proyecto fuera aceptado. Es decir fue una parte de la comunidad o mejor dicho una familia y sus allegados los que facilitaron la entrada del proyecto, como una forma de empoderarse al interior del pueblo.

De esta manera promotores y asesores que podrían concebirse como agentes externos, pactaron con un actor interno, la familia "Santa Anna"<sup>8</sup> que en este proyecto percibió la oportunidad de trascender del anonimato que tradicionalmente le había caracterizado en el pueblo y aspirar a tener recursos y cierto poder en competencia y oposición a la presidenta de los bienes comunales.

Algún integrante de la familia comenta:

-No importa que se nos tache de lo que sea, ya sea de chingones o de transas, lo importante es que ahora todo el pueblo sabe de los Santa Anna.

El líder de esta familia, el Sr. Jacinto Santa Anna, antes de que apareciera la propuesta del proyecto, llevaba poco tiempo tratando de posicionarse como líder; en este tiempo realizaba varias actividades de carácter público, eventos musicales con la ayuda de políticos y despensas para las familias necesitadas, que en el pueblo son muchas. Se encontraba ya iniciando una carrera política, la cual ponía en entredicho el liderazgo de la presidenta de los bienes comunales. Tiempo después, la Fundación entraría al pueblo y sería bien recibida por los integrantes de la familia Santa Anna, cuyo interés fue crecer políticamente al interior de la comunidad y desafiar la autoridad comunal.

De esto los asesores sociales, técnicos y directivos no se percataron, o al menos declaran cierta inocencia bajo el argumento de ser novatos, situación que aunque cambiante siempre es permanente, en tanto que toda comunidad es distinta. Lo cierto es que en esta etapa inicial del proyecto y en todo el primer año del mismo, constantemente se trabajó

---

<sup>8</sup> Debido a que aún en la actualidad se dan conflictos entre familias al interior de la comunidad es que se utiliza la denominación ficticia de "Santa Anna" para designar a los miembros de la familia que abrió las puertas de la comunidad al proyecto en confrontación con la presidenta de los bienes comunales.

dando preferencia a la familia Santa Anna, a la vez que se caracterizó a la presidenta de los bienes comunales como un residuo del caciquismo que había que debilitar, ignorar o tolerar, pues esta persona obstruía el desarrollo de un enfoque participativo.

## ¿Y LO PARTICIPATIVO ?

En subsecuentes reuniones se planteó que, para la ejecución del proyecto se requería nombrar Técnicos Comunitarios, siete personas de la comunidad que tendrían la misión de recibir capacitación técnica y social de los respectivos asesores y a su vez transmitir esta información a sus representados, que debían ser un mínimo de diez personas, de esta manera se buscaba beneficiar a un mínimo de setenta personas en San Francisco.

Para que los técnicos comunitarios pudieran dedicarse de tiempo completo a recibir y transmitir la asesoría técnica como social, se dispuso en el proyecto que éstos recibieran una beca de \$1,500 quincenales, monto que era significativo para los productores del pueblo, tomando en cuenta que no tenían que trasladarse fuera de la comunidad y muchos de los trabajos a realizarse en campo, eran labores que de cualquier modo, ellos llevaban a cabo, como las siembras de forrajes, que para el enriquecimiento del suelo se harían con forrajes nitrogenantes, y tanto semillas como insumos para elaborar abonos orgánicos les serían proporcionados por el proyecto. De acuerdo a esto, ser técnico comunitario se convirtió en algo deseado por varios integrantes de la comunidad.

Como la presidenta de los bienes comunales continuaba sin aprobar el proyecto, optó por no asistir a las asambleas realizadas en el kiosco del pueblo donde se habrían de elegir siete técnicos representativos de la comunidad y requeridos para poder llevar a cabo el proyecto.

La estrategia de no asistir a las asambleas comunitarias, le daba a la presidenta de los bienes comunales, la posibilidad de desacreditar y atacar el proyecto en su discurso de lo comunitario, al argumentar que no se le invitaba, ni se le tomaba en cuenta.

Previendo esta situación, y con la urgencia de iniciar la capacitación y trabajos en campo cuanto antes, se eligieron seis técnicos comunitarios en distintas asambleas, y se decidió apartar una beca, para que fuera ejercida por alguna persona, que la presidenta de los bienes comunales dispusiera. Este cargo fue ocupado por el hijo de la misma; esto era una estrategia para evitar que la presidenta argumentara que había sido excluida por el proyecto y evitar sus ataques.

Una vez elegidos los técnicos comunitarios y ya instalados los asesores, el técnico y el social, en la comunidad, iniciaron las asesorías para llevar a cabo prácticas agroecológicas, prácticas que, de acuerdo con uno de los principios de nuestra filosofía, basada en la metodología aprender-haciendo, debían llevarse a cabo en campo, esto era retomando la retórica del filosofo chino, Confucio: "Dime y olvidaré; enséñame, tal vez recuerde; involúcrame y comprenderé". Esto se tradujo en arduas sesiones que al llevarse a campo, generaron un trabajo que más que intelectual, físicamente era muy pesado. Estas arduas sesiones las realizaban por igual, tanto asesores como los técnicos comunitarios, lo cual en un primer momento, logró la aceptación de los campesinos del lugar, pues a decir de ellos, eso si que era trabajar duro y parejo.

El trabajo, arduo y de manera equitativa, al parecer no fue soportado por el hijo de la presidenta de bienes comunales. Tal vez por estrategia o por ambas situaciones este técnico comunitario faltaba a las asesorías y a los trabajos en campo, lo cual causó tensiones al interior del equipo de trabajo, pues a este técnico, por ser el hijo de la presidenta de los bienes comunales se le toleraba la falta de entrega al proyecto. Al respecto, los asesores hablaron el tema en varias ocasiones con la presidenta, pero la situación nunca cambió, al fin, en asamblea y reunidos los técnicos comunitarios decidieron cesarlo de su cargo.

Este evento dejó abiertas dos situaciones, el que la representante de los bienes comunales tuviera argumentos de exclusión para atacar y boicotear constantemente el proyecto, pues su hijo había sido expulsado, según ella, injustificadamente del proyecto y para demostrarlo encontraría cualquier argumento que justificara esta interpretación y la otra, el control del proyecto quedaba bajo la batuta de los seis técnicos comunitarios restantes afines todos a la familia Santa Anna, siendo los asesores los únicos que podían contrarrestar el poder sobre los recursos materiales e insumos que el proyecto estaba por hacer llegar. Sin embargo, los asesores simpatizaban con los técnicos comunitarios con los que a diario compartían el trabajo, tanto en talleres como en campo. Por otra parte, el tiempo avanzaba y la permanencia de los asesores cada vez, se acercaba a su fin por la conclusión del proyecto, quedando pendiente la llegada y repartición equitativa de materias primas tales como: semillas de hortaliza, semillas forrajeras, materiales para la construcción de cisternas de ferrocemento, captadoras de agua pluvial, un molino, magueyes y árboles frutales para usarse como barreras vivas.

El tiempo avanzaba, los insumos y materiales no llegaban y el fin de la presencia de los asesores por el tiempo fijado para llevar a cabo el proyecto, llegó.

Antes de la partida de los asesores, estos instruyeron a los técnicos comunitarios en la logística para la repartición de insumos y materiales, sin embargo la ética de lo participativo y equitativo quedó en los distintos talleres de sensibilización, donde estos valores habían de ser internalizados por los técnicos comunitarios para ser difundidos entre los campesinos representados y generar así un proceso participativo y de alguna manera democrático.

El tiempo constataría que dichos valores de lo participativo y equitativo, sólo quedarían en los talleres de sensibilización.

Los materiales para la construcción de cisternas de ferrocemento llegaron antes de que los asesores partieran. No existió mayor problema para llevar a cabo tanto la difusión como la ejecución de estas ecotecnias, incluso fueron insuficientes, luego de la construcción de varias de éstas, todo mundo quería tener una cisterna de captación de agua. Las semillas y árboles, elementos muy apreciados en la comunidad, llegaron por supuesto, cuando los asesores ya no estaban en comunidad, para hacerse cargo del reparto de los mismos.

El resultado fue catastrófico, como previsible hubiera sido para alguien que mirase el proyecto desde afuera, pues para aquellos que trabajaban en él de manera cotidiana, confiaban en que las reparticiones se harían de manera equitativa y participativa, no como en verdad sucedió.

Al no estar presentes los asesores, los técnicos comunitarios entregaron a sus familiares y amistades cercanas, tanto semillas como árboles, esto en un intento de posicionarse como una familia con poder al interior de la comunidad. El colmo fue que, según algunas personas de la comunidad, estos técnicos se dedicaron a vender los árboles tramitados y pagados por el proyecto en cuestión, los cuales debían ser entregados a los interesados de manera gratuita.

Este grupo de técnicos aprendió muy bien la gestión de proyectos, el discurso de lo sustentable y participativo para convencer a instituciones financiadoras a concederles recursos para proyectos de desarrollo. Para esto, los técnicos formaron una Sociedad de Solidaridad Social a nombre de la cual lograron que se les financiaran varios proyectos. Esta nueva sociedad empezó a tener peso para varias instituciones y en ocasiones lograba reunir más personas que la misma presidenta de bienes comunales, situación muy prometedora para aquellos que practican la política clientelar.

Este nuevo liderazgo empezó a recibir invitaciones de grupos pro-zapatistas y de ellos aprendió el discurso del indigenismo para llamar la atención del INI<sup>9</sup>. parecía que el nuevo líder, de la familia de los Santa Anna tomaba mucha fuerza, sí embargo, olvidó algo esencial, la comunicación con la gente de la sociedad que acababa de formar. Esto le ocasionó cuestionamientos y problemas con el pueblo en una etapa en la que no tenía ni proyecto ni asesores que lo sacaran del bache.

Esta fue la situación que se dio en una primera etapa del proyecto y, en los meses posteriores al fin de la misma, razón por la cual, una vez que se pretendió iniciar una segunda fase del proyecto con duración de un

---

<sup>9</sup> En estos años siglas del Instituto Nacional Indigenista.

año más, la gente del pueblo de inicio se opuso a que esta fase se llevara a cabo. Luego de varias aclaraciones se dio paso a una segunda fase con nuevos técnicos y nuevos asesores, fase en la cual, las acciones originadas durante el primer año de trabajo, siguieron teniendo serias repercusiones.

Para el inicio de la segunda fase, la comunidad se presentó fragmentada en diversos grupos con los cuales fue necesario pactar la continuidad del proyecto (ver cuadro 4).

Fue necesario cambiar a todos los técnicos comunitarios que eran simpatizantes de la familia Santa Anna, por nuevos técnicos en los cuales se requirió invertir nuevamente recursos financieros y humanos para su capacitación e iniciar de cero con ecotecnias y negociaciones para la aceptación y ejecución del proyecto, no sólo con los diferentes grupos que ya para este entonces habían proliferado en la comunidad, sino que nuevamente fue necesario pactar con la presidenta de bienes comunales, para llevar a cabo el proyecto y trabajar con los ataques soterrados de ésta.

Es decir, por no tener en cuenta las relaciones de poder intracomunitarias, así como los estilos propios de liderazgo, fue necesario volver a invertir en capacitación, en sensibilización, así como atrasos en tiempo al iniciar la segunda fase en vez de que esta fase se diera como una continuidad y consolidación del proyecto analizado.

**CUADRO 4. PRINCIPALES GRUPOS DE SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA**

GRUPO	VOCACIÓN	LÍDER FORMAL	LÍDER INFORMAL	SE RELACIONA CON:
Ezquehuitl	Proyectos Agroecológicos	Santa Anna	Santa Anna	Ibarra e Imelda
Que mula tan Chula	Proyecto de surcado con mulas	Abundio	Ibarra	Imelda, Apolinar, Doña Anita, Esteban, Chano y Chencho Ibarra
El Tlecuil	Transformación de maíz	Doña Anita	Doña Anita	Ibarra
Texcayuca	Producción de Hongo y labores forestales	Don Gabino	Presidenta de bienes comunales	Don Gabino
Agropecuaria Flores	Forrajes	Esteban	Imelda	Ibarra, Apolinar
Agroecosistema 09	Transformación de los productos de cabra	Doña Dora	Ibarra	Ibarra
Asociación Ganadera Local	Ganado y forrajes	Don Chano	Chencho Ibarra	Ibarra
Bienes Comunales	Defensa del Bosque y de la tierra	Doña Ángela	Presidenta de bienes comunales	Don Gabino
Consejo Autónomo	Defensa del Bosque y de la tierra	Don Ciró	Imelda	Esteban
Productores de borregos	Producción y venta de borregos	Apolinar	Apolinar	Ibarra, Esteban, Don Gabino y Presidenta de bienes comunales

## CAPITULO V

### CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO LOCAL EN SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA

En este apartado se tratará el tema de la construcción del conocimiento, a nivel de comunidad, referido a la acción que distintos agentes del desarrollo rural emprenden en comunidades o regiones, con la finalidad de impulsar cierta vertiente o idea de desarrollo, siendo en este caso, el conocimiento: el resultado de las constantes interacciones entre los actores locales del desarrollo y los actores externos.

El problema en la construcción del conocimiento en este escrito no se aborda como una cuestión epistemológica teórica, sino más bien trata de ver que, en la región de estudio, San Francisco Tlalnepantla y sus alrededores, ha existido constantemente una negación a reconocer una serie de conocimientos y saberes locales que podrían aportar elementos para llevar a cabo distintos proyectos de desarrollo de manera más armoniosa. Éstos, de no tomarse en cuenta, corren el riesgo de perderse en la avalancha de tendencias científicas-desarrollistas generadas por la dinámica modernizante de estos años.

El ignorar el conocimiento local genera proyectos con una alta carga de ilegitimidad comunitaria, por más que algunos proyectos busquen el bienestar de los habitantes en armonía con el medio ambiente, para llevar a cabo lo que actualmente se conoce como desarrollo sustentable.

Esta negación, y más aún, la ignorancia de su existencia como elemento trascendental, tiene un largo anclaje histórico, desde que, se ha concebido al conocimiento campesino como algo atrasado, arcaico, falto

de fundamentos, algo mítico etc, y por lo tanto, como algo a superar, modificar o incluso a eliminar.

En caso de San Francisco, como en otras partes del país, el conocimiento campesino tiene una fuerte raigambre indígena, que en el pueblo que nos ocupa se manifiesta por la diversificación de cultivos en oposición al monocultivo que promueve la agricultura capitalista, el policultivo supone en sí una serie de relaciones ecosistémicas entre los reinos animal y vegetal, a la vez que obedece a la lógica campesina de preservar la unidad familiar, por medio del autoabasto y el autoempleo. Este conocimiento como parte de la identidad de los pueblos originarios, lo ha tratado de suprimir, la modernización, tanto en su vertiente catalogada como de derecha, como de izquierda.

## **DESCONOCIMIENTO DEL CONOCIMIENTO LOCAL**

No es desconocido el hecho de que la tendencia neoliberal es impulsora de la maximización de utilidades como objetivo principal, ello a través de una ciega fe en la ciencia, de la tecnología que minimiza los costos ya sea en mano de obra o en insumos para maximizar las utilidades del inversionista. En esta lógica mercantil-tecnocrática, los saberes, si no generan ganancias, son un estorbo. En un análisis de la planeación estratégica, se verá como debilidad cultural a superar para entender los cambios tecnológicos universales, no tenerle miedo al cambio, romper los paradigmas ancestrales y poder progresar, en busca de una agricultura rentable y moderna.

En cuanto a la vertiente del desarrollo de izquierda, como una tendencia emanada de una visión marxista del mundo, se ha concebido a lo indígena u originario como algo atrasado o primitivo. Durante décadas, las distintas corrientes marxistas (comunistas, trotskistas, maoístas, castristas, etc), han sido constructoras de una guía de acción revolucionaria para la acción y transformación histórica, en la cual el sector indígena, y podría decirse que el campesino por extensión, se tenían que unir a la lucha del proletariado urbano, que era una, avanzada clase revolucionaria para que, una vez ganada la batalla en la lucha de clases, el gobierno revolucionario se encargaría de llevar el progreso al mundo indígena para conducirlos al progreso. (Stavenhagen, 1998 :318). Esto muestra a grandes rasgos que ambas tendencias han visto a lo campesino como algo a superar. Es esta construcción de lo campesino como algo a alterar para mejorar o eliminar, lo que lo convierte en sujeto de desarrollo a los distintos actores.

#### **NUEVA FORMA DE VER EL CONOCIMIENTO LOCAL**

Ahora bien, podríamos decir que existe otra vertiente que vería al conocimiento campesino como un conocimiento no occidental, lo cual es retomado por distintas agencias de desarrollo, para conservar a éste como una tendencia anti modernizante. La más de las veces, esto es un discurso de una parte de la llamada nueva izquierda denominada así por James Petras (1998), en especial de las ONGs, que en la reducción que ha tenido el Estado se han encargado de llevar a cabo acciones de desarrollo social que competían al Estado nacional, hoy convertido de acuerdo a Joachim Hirsch (2000), en Estado de competencia.

Ante esta última postura de desarrollo, la cual en el entorno de los nuevos movimientos sociales, que pugnan por la identidad y el respeto a la diferencia, y donde lo campesino tendría el derecho a conservarse, se podría plantear la siguiente pregunta: ¿está el conocimiento campesino más relacionado con lo mítico-histórico y por lo tanto es poseedor de una fuerte carga antioccidental? Esta pregunta me resultó interesante ya que, no sólo las agencias de desarrollo con fuerte influencia desarrollista estatal compartirán esta visión y tenderán a modernizar las concepciones campesinas en cuanto a los conocimientos para hacer útil el rendimiento agropecuario, sino que, por otra parte, agencias de desarrollo que podríamos llamar respetuosas de los conocimientos campesinos y con discursos antimodernizantes, caen en una concepción un tanto unilateral, al considerar lo campesino como un conocimiento no occidental, con profundas raíces indígenas y por lo tanto, poseedor de un conocimiento que debiera preservarse, como modo de confrontar las tendencias globalizadoras.

Estas tendencias considero están incompletas, cuando al ser más de cuña intelectual que forjadas a raíz de la realidad cotidiana, tienen una fuerte connotación política, en tanto que sirven para la confrontación de ideologías, confrontación de discursos y lucha por el establecimiento de un determinado modelo de desarrollo, pero dejan ausente las experiencias o modos en el cómo se puede dar la construcción del conocimiento en ámbito local, en el acontecer cotidiano de los sujetos.

Aprovechando la cercanía que tengo con distintos grupos de la comunidad de San Francisco Tlalnepantla y pueblos vecinos, intentaré recrear la idea de la construcción de conocimiento y su utilidad en la instrumentación de proyectos, para ello me basaré en el proyecto de la Fundación implementado en San Francisco y otros pueblos de la

montaña de Xochimilco, pues éste ha sido uno de los pocos, sino que el único en la zona, que ha tomado en cuenta el valor de los saberes locales, el intercambio de saberes y conocimiento local, ya que la mayoría de los proyectos impulsados por FOCOMDES o SAGARPA hacen hincapié en fines económicos y no en aspectos culturales.

Se pretende en este capítulo, explicar como se planteó que debía ser el intercambio de conocimientos, entre lo asesores del proyecto y los campesinos y, como es que éste se dio, así como los procesos de interacción para la construcción del conocimiento cuando éste pudiera considerarse que ha logrado construir.

## **VISIÓN DE LA METODOLOGÍA USADA**

Es necesario indicar cómo es que desde la teoría se concebía el valor del conocimiento tradicional por parte de la Fundación, pues ello fue lo que inspiró de alguna manera el trabajo en campo. De acuerdo con la metodología SARAR y lo escrito sobre esta metodología por parte de la directora de la Fundación (Azarcoya, 1996), se debían tener en cuenta varios fundamentos pedagógicos que estuvieran ligados al acontecer histórico entretrejiéndose con lo psicológico, de tal manera que partiendo de la historia de los campesinos locales, se llevaran a cabo metodologías participativas que estuvieran más centradas en la acción y la reflexión de los temas relevantes para la comunidad.

Continuando con dicha metodología, se debía tratar de poner atención para no caer en las clásicas relaciones de extensionista-comunidad, ya que, en dichas relaciones generalmente no se respeta ni valora el

conocimiento campesino, sino más bien se le subordina a lo aprendido por el extensionista en la Universidad.

Esto supondría un enfoque holístico, que abarcara y relacionara las distintas necesidades sentidas de la comunidad así como las razones históricas que las explican, sin embargo esto no se realizó al manipular las metodologías participativas para poner como centro de interés el desarrollo sustentable que debía lograrse a través de un proyecto agroforestal.

### **LAS PRIMERAS LECCIONES**

Antes de iniciar el proyecto FAO-FAMAAC, durante el reclutamiento y selección del personal que iría a laborar en la ejecución del mismo, se preguntaba a quienes aspiraban a ser agroecólogos que, si éstos eran hijos de campesinos, se les preguntaba además acerca de la trascendencia que para ellos tenía el trabajar en una microcuenca de manera agroecológica. Todos los ingenieros aceptados fueron hijos de campesinos y tenían como sueño profesional tener la oportunidad de trabajar de manera agroecológica. Es decir tenían raíces campesinas y por lo tanto, podría deducirse que también conocimientos afines a lo campesino y por otra parte, la idea de poder ejercer sus conocimientos en agroecología, suponía cierta colonización científica que estaba presente en casi todos los agroecólogos. Sin embargo, en la mayoría de estos profesionistas, el conocimiento científico había subordinado al conocimiento campesino que alguna vez tuvieron o que aún conservaban por "tradición" o por recuerdo del pueblo, más que como un conocimiento válido.

Luego de esto, la directora de la Fundación trataba de inducirlos a que respetaran el conocimiento local:

- ¿Cómo deben tratar a los campesinos cuando éstos no estén de acuerdo con lo que ustedes pretenden enseñar?
- ¿Cómo deben tomar los conocimientos que ellos digan tener, sobre algún tema que ustedes estén dando?

Las respuestas de quienes veían el perfil del proyecto, como un proyecto del tipo incluyente, respetuoso y quizá hasta salvador de los campesinos y el medio ambiente respondían:

- El conocimiento tradicional es muy valioso y debe ser tomado en cuenta para poder ejecutar un proyecto.
- El campesino es quien tiene la razón y debemos prestar atención a sus creencias valores y conocimientos del campo, para poder ayudar.

Mientras otros más incrédulos declaraban:

- hay que hacerles caso, pero no tanto, ya que finalmente nosotros somos los que estamos preparados y somos los que sabemos el modo correcto de hacer las cosas, por eso estudiamos y por eso nos están contratando, y ante la terquedad de los campesinos nosotros también tenemos que ser tercos, o nos van hacer como se les dé la gana.

De esta manera se notaba ya que, aunque los ingenieros agroecólogos provenían de cuna campesina, éstos se habían ya desdibujado como portadores de conocimientos campesinos tradicionales y daban mayor importancia a todo aquello que se encontraba adscrito al conocimiento científico, lo cual afecta al desarrollo de proyectos debido a que esta adscripción de alguna manera acrítica al conocimiento científico, genera una prepotencia profesional que impide escuchar a los campesinos y dificulta aún más, poder valorar los conocimientos y saberes locales que podrían coadyuvar a la instrumentación de programas o proyectos.

## LO HUMANÍSTICO

De acuerdo a la metodología del proyecto se trataba de propiciar la reflexión y la acción a través de un sistema de enseñanza que generara, conforme a la teoría de Paulo Freire, actitudes liberadoras que rompieran con el silencio del campesino para forjar por parte de ellos respuestas críticas y coherentes de acuerdo a su propia idiosincrasia, concibiendo al campesino como un ser creativo y creador al cual no había que "concientizar", sino más bien sensibilizar, ya que el hablar de concientizar a cierta persona, podía entenderse como si a ésta se le concibiera como carente de conciencia, y al hablar de sensibilizar, se daba por hecho que las personas eran concientes de ciertos problemas, pero que requerían tener en cuenta la magnitud de los mismos.

Para esta sensibilización se continuaba recordando el pensamiento de Freire, en el sentido de que una correcta sensibilización se lograba mediante acciones generadoras que provoquen la reflexión colectiva sobre el entorno, para poder entonces brindar asesoría acerca del control de plagas, de la erosión, rehabilitación de suelos, con la finalidad de que el campesino adopte aquello que se sirva para poder mejorar su entorno, situando con este discurso el ámbito de la agroecología como el centro a partir del cual los campesinos podían modificar positivamente su entorno.

Si esto llegaba a darse, los campesinos podrían tornarse autosuficientes y ya no necesitarían ni extensionistas ni facilitadores. Para ello había que tener entonces siempre muy presente, que el facilitador estaba dispuesto

a perder la cuota de poder que le da el saber, o el conocer; una vez que el campesino tuviese el conocimiento suficiente.

## **LO CONDUCTUAL**

Éste era el enfoque del proyecto en su parte humanista, no obstante existía otra relacionada con la teoría conductual. De esta corriente educativa se tomaron para el proceso de capacitación aspectos como: enunciar con claridad y cuantitativamente los objetivos y tareas a realizarse en el proyecto, relacionar el contenido del aprendizaje con las conductas finales deseadas, dar secuencia al proceso de capacitación, fraccionar los contenidos de aprendizaje de manera que estimulen el autoaprendizaje, apoyarse en medios que permitan la pronta retroalimentación y los temas deben proporcionar recompensas o incentivos, etc.

## **APRENDER HACIENDO**

De acuerdo a estos planteamientos, la capacitación debía de llevarse a cabo a través de la metodología aprender-haciendo, lo que significaba que todo saber debía transmitirse en la práctica preferentemente con talleres participativos, evitando lo más posible el aula, de tal manera que un taller de abonos orgánicos debía enseñarse en la parcela. Lo mismo pasaba con medidas de conservación de suelo y agua como: tinas ciegas, retranques, bordos en contorno, establecimiento de barreras vivas, surcado en contorno etc.

## ENTRE EL ASESOR Y EL HACEDOR

El planteamiento anterior en su mayor parte, sobre todo en lo referente al respeto del conocimiento campesino, el pensamiento de Freire y la complementación con elementos propios del conductismo, fue algo en lo cual no se logró una eficiente comprensión por parte de los asesores que en ese entonces entrábamos a comunidad, tanto técnicos como sociólogos, pues lo más que se abordaron estos temas fue prácticamente durante el reclutamiento y selección del personal y los primeros días previos a la aprobación del proyecto por parte de las instituciones gubernamentales.

Una vez iniciado el proyecto y al no tener insumos que ofrecer a los campesinos, los asesores del proyecto se dedicaron a resolver problemas con los líderes locales para posibilitar el ejercicio del proyecto; a la selección de los técnicos comunitarios y en menor medida a la capacitación, por cierto más teórica que práctica, debido a que los insumos necesarios para la elaboración de abonos orgánicos, semillas, plantas, árboles y materiales no llegaban. Por otra parte, todas las pláticas y reflexiones con los productores, las centrábamos en aspectos agroforestales como el centro de todo lo importante para el desarrollo de la zona, sin ser capaces de percibir en su totalidad la problemática que en realidad interesaba a los campesinos de la región.

Esto generó que algunas personas empezaran a rumorar que ya llevábamos varios meses en la comunidad y que no se veía nada de lo prometido; que los ingenieros de SAGARPA o la CORENADR al menos

llevaban semillas, animales o plantas. La presión se tornaba cada vez más fuerte y aún cuando los asesores insistíamos en la urgencia de hacer llegar insumos para complementar la capacitación, esto no sucedía.

Debido a estos retrasos, las metas físicas del proyecto se estaban acumulando. Ya se estaba casi a la mitad del primer año del proyecto y lo único en que se había avanzado era en fortalecer de alguna manera el tejido social a través de reuniones y visitas personalizadas, constituir un grupo de técnicos comunitarios capacitados en menor medida en dinámicas participativas y la capacitación más teórica que práctica en ciertas ecotécnicas, hasta el momento.

En estas circunstancias, no había mucho que ofrecer a los campesinos pues éstos, más que talleres y reuniones, estaban interesados en los bienes materiales que se aplicarían en sus parcelas y darían sentido a los talleres como se había prometido.

Fue entonces que la Delegación ofreció material para la elaboración de veintiuna cisternas de ferrocemento, de las cuales en el proyecto se habían programado únicamente dos como metas físicas. Ante la imposibilidad de no tener más que ofrecer de manera concreta, fue que aceptamos el material para llevar a cabo los talleres prácticos de la construcción de éstas y beneficiar de inicio a veintiún campesinos, con esto nos aumentábamos una meta del cien a, más del mil por ciento.

La Delegación Xochimiico y una organización no gubernamental habían elaborado el proyecto de las cisternas de ferrocemento para captar agua de lluvia y apoyar con esto a los asentamientos en vías de regularización que se encontraban en áreas del suelo de conservación con la finalidad

de no darles líneas de agua ni drenaje. Era una alternativa que se daba a estos asentamientos para poder habitar en suelo de conservación de manera reglamentada.

Sin embargo, la promoción de las cisternas de ferrocemento no contó con la aprobación social planeada en la población. Fue por eso que la Delegación decidió donarnos material para que difundiéramos las cisternas entre la gente con la que trabajábamos. De esta manera, nosotros teníamos algo concreto que ofrecer y la administración delegacional que por ese entonces estaba entregando cuentas, cumplía sus metas.

De esta manera se inició la asesoría para la elaboración de las cisternas para captar agua de lluvia, dicha asesoría era más bien la construcción a marchas forzadas de dichas cisternas ya que, aún cuando éstas sí tuvieron mucha aceptación entre los productores con los que trabajábamos, como se mencionó anteriormente las otras metas del proyecto se habían retrasado y encima, la decisión de llevar a cabo la construcción de muchas más cisternas de las planeadas nos hacía trabajar en una dinámica extenuante por sacar adelante las metas. En esta dinámica hubo poco espacio para la reflexión y falta de tiempo para proporcionar una adecuada asesoría a cada uno de los productores para que pudiera darse la autoconstrucción.

En esta labor trabajaron tanto los asesores como los técnicos comunitarios, y aunque estos últimos se llegaban a quejar de que más que asesorados parecían peones, se les decía que mientras no fueran capaces de elaborar una cisterna por sí solos, para poder asesorar a las personas que representaban, seguirían en la construcción de las mismas, pues esto era lo que indicaba la metodología aprender-

haciendo, de tal modo que se continuó haciendo las cisternas para los beneficiarios casi en su totalidad.

Esto dificultó el proceso participativo que se planeaba condujera a la mutua capacitación y autoconstrucción, pues gran parte de los productores al ver que las primeras cisternas fueron hechas casi en su totalidad a sus vecinos, los siguientes también deseaban que se les hiciera la construcción por completo.

La metodología aprender-haciendo fue distorsionada por la realidad que no pudo manejarse reflexivamente con la postura planteada, pues los pobladores eran los que debían capacitarse y el cuestionamiento de hacer más cisternas de las debidas atrasando las metas restantes no fue escuchada por los dirigentes del proyecto, entonces si no existía respeto a la opinión de los asesores era muy difícil que éste se diera a los campesinos.

Esta dinámica llevó varios meses para ser concluida y se trataba tan sólo de un rubro de los indicados en el proyecto, razón por la cual, para poder cumplir con las metas, se siguió la misma dinámica y bajo el lema más que metodología de, *aprender haciendo*. El equipo se dio a la tarea de producir varias toneladas de abonos orgánicos, tinas ciegas, zanjas a nivel, bordos en orillas de terreno, establecimiento de barreras vivas y barreras muertas, establecimiento de forrajes fijadores de nitrógeno, etcétera, quedando pendientes las plantaciones de árboles frutales y la entrega de ciertas semillas, metas que fueron realizadas en su totalidad por los técnicos comunitarios extra-temporalmente. Terminado el proyecto, la entrega de árboles frutales fue retrasada por la reciente administración delegacional en un intento de ser protagonista en este proyecto en el que, pese a sus improvisaciones, había logrado cierta

movilización de los productores, y establecer con cierto consenso distintas ecotécnicas en la zona rural.

Al tiempo que la primera fase del proyecto estaba por concluir a finales del año 2001, los asesores y los técnicos comunitarios elaboraban proyectos complementarios para que éstos se llevarán a cabo en la comunidad una vez concluido el proyecto, quedando de responsables los técnicos comunitarios, al mismo tiempo que formalizaron la organización Ezquehuit S. de S.S. para poder seguir gestionando recursos en un futuro ante distintas instituciones.

Como ya se mencionó, durante el periodo de transición, la mayoría de los asesores dejaron las comunidades en manos de los técnicos comunitarios, por lo que se hicieron presentes muchos problemas administrativos y de manejo de recursos por parte de estos técnicos que habían quedado al mando de las recientes organizaciones formadas para gestionar proyectos. Por esta razón la asesoría en este periodo de transición fue más de tipo jurídico- administrativo que técnica, es decir, se asesoraba a los grupos para que presentaran informes financieros a diversas instituciones de la cuales habían adquirido recursos para llevar a cabo proyectos, tanto productivos como de conservación.

## **SURCANDO AGUA: EXPERIENCIA DE LA SEGUNDA FASE. UN CONSENSO DE CONOCIMIENTOS**

Una vez iniciada la segunda etapa, fui asignado a la comunidad de San Francisco Tlalnepantla, por petición de algunos líderes de la comunidad. En esta ocasión se pretendía hacer más dinámica la asesoría e intercambio de conocimientos con la finalidad de involucrar más a los productores, pues a muchos de ellos, durante la primera fase, los técnicos y asesores les habían hecho casi todas sus actividades por la urgencia del cumplimiento de metas y bajo el discurso de la metodología aprender haciendo.

Debido a que los técnicos comunitarios de San Francisco, durante el periodo de transición hicieron malos manejos de los recursos, la comunidad decidió cesarlos a todos de su responsabilidad como técnicos comunitarios y asignó a otros seis.

De esta manera en San Francisco se iniciaba la segunda fase del proyecto, con nuevos técnicos que carecían de conocimientos previos de las ecotécnicas llevadas a cabo durante la primera fase y con retraso en tiempo debido al proceso de elección en la comunidad.

No obstante, se contó con una gran ventaja, los técnicos de San Francisco en su totalidad eran personas con mucho conocimiento de campo, pues se dedicaban a ello casi de tiempo completo, a diferencia de los técnicos comunitarios de otras comunidades, que al no contar con personas de campo dispuestas a enrolarse en el proyecto, la comunidad designaba en ocasiones a jóvenes desocupados para que se emplearan en el proyecto e hicieran algo productivo. Al no existir mejores

candidatos y ante el requisito de completar el número necesario de técnicos comunitarios (en la primera etapa se decidió que fueran siete y durante la segunda etapa seis, para poder extender el proyecto a otras comunidades) se terminaba por aceptar a los propuestos por la comunidad, y se asumía el reto de capacitarlos.

Dadas las anteriores situaciones, en la segunda etapa procuramos el ingeniero y yo que en San Francisco se pudieran superar dos aspectos principales: la participación más activa de los productores en las diferentes ecotécnicas y la capacitación de manera eficiente a los nuevos técnicos comunitarios y el de fomentar la autogestión de una manera ética, para que siguieran trabajando por sus parcelas en el futuro.

Sin tomar mucho en cuenta los escritos dados en la metodología planteada por la Fundación, en cuanto a un esquema a seguir, o dar los talleres usando juegos didácticos, nos dispusimos a realizar casi a diario un taller reflexivo, el cual, más que nada era una plática prolongada y reflexiva que se tenía que sistematizar en diagramas o dibujos para exponer un tema que tuviese que ver, ya fuera con la estacionalidad y los cultivos, o con los distintos aspectos sociales de la comunidad.

Tratábamos a diario de explotar el conocimiento agrícola y social que tenían estos técnicos comunitarios, generábamos discusión de ellos hacia nosotros y entre ellos. De esta manera, cada labor que se iba a llevar a cabo había sido discutida previamente con los técnicos comunitarios. Así, se determinaban los mejores métodos para realizar plantaciones u obras de conservación de suelos y agua, también los modos de llevar a cabo la repartición de recursos a los diferentes grupos para no generar conflictos intracomunitarios o chantajes hacia el proyecto.

Sin embargo, en muchos temas y actividades, la información más relevante seguía fluyendo de nosotros hacia ellos, lo cual seguía subordinando de alguna manera el conocimiento local, aún cuando se discutían diversos temas que ellos proponían.

Un acontecimiento especial fue el establecimiento del surcado en contorno en la comunidad, ya que éste se había planteado como una meta física a cumplir nuevamente en la segunda fase del proyecto, aún cuando durante la primera fase sólo se lograron llevar a cabo unas cuantas hectáreas.

Durante esta segunda fase del proyecto, los productores se negaban a llevar a cabo el surcado en contorno debido a que según ellos: era más problemático trabajar haciendo tantas curvas, se desperdiciaba terreno, ya que al final del terreno las curvas o cornejales se reducían demasiado, dificultando las actividades culturales.

Ante este problema se llevó a cabo una discusión crítica y propositiva acerca de las ventajas y desventajas del surcado en contorno, una vez entendidas las desventajas que el surcado generaba a los campesinos, nos dispusimos a enlistar las ventajas: disminución del arrastre de la tierra fértil, mayor captura de agua, resistencia de los surcos a las avenidas de agua y por lo tanto mayor productividad en la parcela.

La discusión en cuanto a ventajas y desventajas nos había colocado en un punto muerto, nosotros respetábamos sus razones para no implementar el surcado en contorno y ellos asentían que probablemente teníamos razón, sin embargo con esto no se llegaba a ningún lado. Este

punto muerto significaba que el surcado en contorno no se llevaría a cabo en San Francisco.

Luego de esto, en un pizarrón para plumones de agua, nos dispusimos a dibujar como se debía hacer un surcado en contorno correctamente respecto al manual, y las variantes que éste podía tener para su ejecución. Esto generó que uno de los técnicos comunitarios, Baltasar, hijo de uno de los mejores surcadores de San Francisco, y los demás, se pusieran a idear un modo distinto de hacer el surcado en contorno, sin los prejuicios que ocasionaban las curvas de surcos que se cerraban cada vez mas a las orillas de las parcelas.

El resultado fue un nuevo tipo de surcado en contorno, que no era del todo satisfactorio desde el punto de vista técnico, pues se perdía cierto nivel al final de las orillas, por no hacer tan cerradas las curvas, sin embargo era muy funcional para los campesinos en cuanto a que, permitía continuar las actividades culturales subsecuentes con facilidad, y no desperdiciar terreno.

Aún así, quedaban dudas acerca de sí el surcado en contorno, realmente resistiría las avenidas de agua que en San Francisco desdibujan los surcos y arrastran la tierra fértil o recién abonada, además de retener humedad como se había indicado que esta técnica lo haría.

El cambiar el surcado de su tradicional forma lineal no era meramente un aspecto técnico sino también de prestigio. ya que el hacer los surcos derechos es sinónimo de saber surcar bien la tierra, y el hacerlos curvos es hacerlos chuecos, o sea, trabajar mal.

Fue Baltasar, uno de los mejores surcadores del pueblo, el que se aventuró en sus tierras de cultivo a llevar a cabo este surcado como una prueba, para ver si resultaba. El mismo Baltasar recuerda lo que decían sus vecinos de parcela cuando estaba surcando en contorno:

-Ya ni la chin... bato, que mad.. son esas de hacer los surcos chuecos, en balde tu padre tan bueno que fue para surcar las tierras, se ve que no aprecias lo que te enseñó. Esos de la FAO te están enseñando a trabajar mal la tierra, mira nada más, pin... surcos todos chuecos.

El nuevo diseño no sólo soportó los aguaceros, sino que mantenía el agua en la parcela, situación que fue apreciada por los lugareños. Luego de esto, la milpa creció mucho mejor, con lo cual se logró que esta actividad se difundiera de manera eficiente, gracias a un efecto de demostración.

Ahora bien, en este logro no sólo es importante el incremento de fertilidad y humedad que se dio en las parcelas, sino que más aún, el hecho de haber generado las condiciones adecuadas para que los productores del área ejercieran sus facultades creativas y sus saberes, ante una técnica que era nueva completamente para ellos y que chocaba con la manera tradicional de llevar a cabo el surcado en las parcelas.

De esta manera, luego de más de dos años de estar laborando en la región, teníamos el gusto de percibir la generación de conocimiento como hibridación entre el conocimiento técnico formal y el saber campesino, lográndose que emergieran las facultades creativas y el conocimiento tradicional para implementar una nueva variante del surcado en contorno. Es a partir de este hecho que varios de los técnicos comunitarios han tomado confianza en sus conocimientos y se aventuran cada vez más a través de la experimentación empírica a mejorar sus actividades agrícolas.

Este fue a grandes rasgos el planteamiento del proyecto en cuanto a la manera de cambiar las tradicionales prácticas del extensionismo. Sin embargo, durante el primer año muy poco se logró realizar de este planteamiento debido a varios factores, por una parte, la inexistencia de una capacitación adecuada a los asesores en comunidad, de tal manera que lo más que se logró fue la capacitación: aprender haciendo, lo que generó un extenuante trabajo físico para poder cumplir no sólo con los talleres programados, sino con las metas establecidas en el proyecto.

El conocimiento local en este proyecto se tuvo en cuenta más desde una postura teórica que práctica. De cualquier manera se dieron procesos de interacción entre los asesores, técnicos comunitarios y campesinos, que permitieron la construcción de conocimientos útiles para el mejoramiento en las parcelas de ladera.

No obstante, la mayoría de las actividades realizadas en el proyecto fueron impuestas mediante un aparente convencimiento reforzado por la entrega de recursos materiales y en ocasiones monetarios como lo fueron las becas de los técnicos comunitarios. Esto debido a que no se generó un ambiente en el que los técnicos comunitarios pudiesen ser críticos hacia el proyecto e incluir propuestas propias para su enriquecimiento.

En los diferentes talleres que se realizaban cada quince días con todas las brigadas, las metodologías participativas servían para legitimar las propuestas que el proyecto traía de antemano y los técnicos simulaban en obras de teatro o juegos, que se estaba haciendo lo correcto para no arriesgar el proyecto ni sus becas, aunque a menudo comentaba al salir de los talleres, que se les pagaba también, por hacer juguitos de kinder.

La construcción de conocimientos pasa entonces por el reto de forjarse en la vida cotidiana, a partir de problemas concretos, en los cuales se dé el espacio para que conocimientos formales e informales se complementen más que confrontarse por discursos o posiciones ideológicas.

## CAPITULO VI

### LA INSTRUMENTACIÓN Y LA INTERVENCIÓN CULTURAL

En este apartado se abordan las distintas dificultades y retos que surgen en el proceso de instrumentación de proyectos, referidas a las diferencias culturales que pueden existir entre los actores rurales locales o beneficiarios de un proyecto, programa o política y los instrumentadores de dichas iniciativas de desarrollo.

La base empírica que sustenta este escrito se encuentra en el trabajo de campo que he venido realizando al interior de varias comunidades cerriles de Xochimilco en el proyecto de manejo de microcuecas. De esta experiencia se pretende mostrar las diferencias culturales que en la cotidianidad manifiestan los instrumentadores y los actores locales.

La cotidianidad y la cultura se relacionan cuando al vivir la cotidianidad el ser humano se reproduce como ser social al mantener día a día una serie de interacciones con otros sujetos, estructurando e interiorizando de este modo su cultura y su realidad.

De esta manera, el ser humano realiza procesos de internalización y estructuración de los saberes propios de la comunidad en que está inmerso y de otras con las que interactúa, participando así en la vida cotidiana "con todos los aspectos de su individualidad... En ella pone todos sus sentidos, todas sus capacidades intelectuales, sus habilidades manipulativas, sus sentimientos, pasiones, ideas, ideologías" (Heller, 1987: 39).

Los actores locales e instrumentadores que participan en este escrito se pueden ubicar como parte de una sola cultura nacional, cultura occidental, cultura proveniente del judeocristianismo, o quizás como el resultado del acontecer histórico entre las culturas mesoamericanas y las europeas. En todo caso, tanto asesores rurales y campesinos de la periferia tienen raíces indígenas y occidentales.

Estamos hablando de asesores Mexicanos de procedencia campesina en su mayoría y de comunidades rurales a las orillas de la Ciudad de México, sin embargo, ambas partes presentan diferencias en su percepción de desarrollo.

Las particularidades culturales, en muchas ocasiones no son fáciles de ubicar debido a que son parte a su vez de un todo cultural más grande que las envuelve, y de esta manera se llega a entender que lo planteado, como necesidad por agencias de desarrollo es lo que los actores locales de las comunidades requieren, por citar un ejemplo.

Este aspecto, a mi modo de ver, de trascendental importancia, no se toma muy en cuenta como un factor que puede afectar seriamente el desarrollo de un proyecto. En este escrito se plantea que las diferencias culturales son de vital importancia ya que, sean grandes o sutiles, son las que darán diferentes maneras de concebir el mundo y por lo tanto, distintas alternativas de desarrollo.

De ahí que las opciones de desarrollo concebidas para una región, comunidad o determinado colectivo organizado como grupos de trabajo, asociaciones rurales o cooperativas, entre otras muchas figuras jurídicas, con frecuencia entran en conflicto con los agentes de desarrollo, como lo pudieran ser: ingenieros agrónomos, profesionistas

sociales o técnicos agrícolas entre otros, llamados generalmente extensionistas, facilitadores o asesores.

En este escrito se aborda a los proyectos como la punta de lanza que se hace presente en una comunidad. Estos tienen la misión de transformar la realidad de un sector social, físico o territorial, bajo el entendido de generar algún cambio, como: mejorar la nutrición, la economía familiar, el hato ganadero, la productividad en parcela, disminuir la erosión, mejorar la condición de la mujer, las condiciones de los niños, los ancianos, salvar alguna especie en extinción o preservar el medio ambiente.

Cualquiera que sea la naturaleza del proyecto, su dirección y objeto, la mayoría de éstos están dados por una cultura que los engloba, ya sea el productivismo, el ecologismo y otras vertientes de pensamiento que constantemente se encuentran en pugna política, en cúpulas de poder tanto regionales, nacionales e inclusive internacionales. Esas cúpulas tienden a creer en cierta opción de desarrollo, y de acuerdo a ello, han de promover políticas o programas que impulsen opciones de acuerdo a sus líneas ideológicas y políticas. Ahora bien, en su parte más elemental, esto se traducirá en proyectos a instrumentar, y éstos serán en sí la punta de lanza presente en la vida de comunidades y en la vida de los asesores encargados de su promoción e instrumentación.

Los proyectos son resultado de estrategias más generales de una cultura que se traslada de lo macro a lo micro, de las pugnas políticas a nivel mundial y nacional a un ámbito regional, local genera desfases, encuentros y desencuentros culturales, no sólo en lo local sino también para el asesor, pues no siempre éste estará al día de las últimas corrientes de desarrollo a nivel mundial, corrientes que a través de

organismos internacionales como pudiera ser. por citar algún ejemplo. el Banco Mundial, tratarán de financiar proyectos de acuerdo a los intereses expresados en sus políticas, diseñadas para un determinado tipo de desarrollo que está abarcado de manera general en una cultura occidental, llegando toda esta inercia a determinada comunidad en forma de programa o proyecto el cual ha de ser decodificado en primera instancia por el instrumentador y luego por el beneficiario.

Generalmente, el desarrollismo se ha conducido más por la guía de la racionalidad capitalista, últimamente aderezada por corrientes ecologistas, conservacionistas o participativas. Siendo éstas las variantes que generalmente constituirán los sustratos sobre los cuales se han de erigir políticas, programas y, finalmente proyectos de desarrollo, sin que se proponga antes de cualquier cosa, la promoción y financiamiento de un espacio de tiempo que permita aflorar, desde un conocimiento local ayudado por un conocimiento profesional, las necesidades reales de una región en compatibilidad con la cultura de los beneficiarios.

Sin un espacio de tiempo que permita aflorar las necesidades sentidas de una comunidad, lo que se genera es que todo aquel que busca realizar un proyecto de desarrollo, lo haga a partir de los rubros que las instituciones tienen aprobados, o en el mejor de los casos, a las necesidades reales o sentidas de un grupo o colectivo se les dará una traducción a lenguaje científico social, aceptado institucionalmente, para mostrar la compatibilidad que el proyecto tiene con el organismo financiador, y esto que pareciera ser únicamente una mera traducción de términos, implicará una serie de compromisos que en muchas ocasiones son ajenos a los beneficiarios directos de un proyecto.

Ante el reto de facilitar proyectos que realmente provengan de necesidades sentidas, un elemento indispensable es el cultural, ya que éste brindará pautas de interpretación de nuestra realidad más inmediata, posibilitando instrumentar proyectos viables y compatibles con la cultura local.

Frente a este problema, es difícil seguir afirmando que la razón principal del fracaso de proyectos o programas, así como la marginación campesina, sea únicamente la falta de recursos destinados al campo. El hecho de que proyectos financiados en su totalidad o parcialmente no fructifiquen, puede estar relacionado, en cómo o para qué se den los recursos, ya que éstos se entregan en la mayoría de las veces para la adquisición de insumos o materiales con los cuales se supone se creará una microempresa que dará empleo al menos a nivel familiar y que con ello se contará con cierta autosuficiencia económica, y por ende seguirá esta persona realizando labores agrícolas. Es obvio que el problema del desarrollo en la zona no ha sido únicamente la falta de insumos y materiales para hacer más productivo el campo o la parcela, ya que una actividad que no es rentable en sí misma, no lo será por más dinero que se le inyecte, pues en la mayoría de las ocasiones aún concediendo una interpretación economicista, lo productivo e improductivo está dado por factores macro estructurales, como la excesiva dotación de subsidios que se otorgan en países como Estados Unidos de América o, los de la Unión Europea.

En este caso, el aspecto que no se ha querido observar por parte de las autoridades y organismos financiadores es el desarrollo humano, y por lo tanto, un desarrollo cultural que antes que la adquisición de insumos o la par de esto, promueva la consolidación de organizaciones en un ámbito

de rescate y revaloración de conocimientos locales de acuerdo a la cultura propia.

Esto es fácil de constatar en la mayoría de organismos o instituciones gubernamentales que apoyan el desarrollo rural, pues en general, los fondos se destinan a maquinaria, equipo e insumos en tanto que la entrega de recursos para asesoría en sí es muy baja.

Sí además continuamos "echando lupa", observaremos que ésta asesoría se da generalmente a ingenieros agrónomos en cualquiera de sus distintas áreas de formación (ver cuadro 5.). Esto delata un nulo interés por brindar asesoría en ámbitos como la comercialización, gestión y elaboración de proyectos que podrían dar mayor autogestión a los distintos grupos campesinos. Ahora bien, ni siquiera estos rubros gozan la posibilidad de contar con un importante impulso, menos aún lo es el ámbito cultural, es decir, no se reconoce la necesidad de invertir en el desarrollo humano de los agentes que intervienen en la gestión y promoción de proyectos en la zona, para que cuenten con una visión interdisciplinaria y metodológica que les permita valorar la cultura y los conocimientos del beneficiario o campesino local, de modo que, la elaboración e instrumentación de un proyecto sea lo más apegado a la cultura local.

**CUADRO 5. LISTA DE ASESORES REGISTRADOS EN XOCHIMILCO  
Y SU FORMACIÓN.**

Prestador de Servicios Profesionales	FORMACIÓN	
ADÁN ANGELARES FLORES	Ingeniería agrícola	<p>Como puede observarse en este cuadro, de los profesionistas que prestan su servicio profesional en áreas rurales, lo profesionistas sociales son muy escasos, ocho incluyendo carreras como administración, economía, contaduría y relaciones comerciales, no así los que provienen de áreas técnicas que son la mayoría.</p> <p>Sin embargo en la mayoría de las carreras profesionales no se toma en cuenta el peso de la cultura local para la implementación de proyectos de desarrollo, por lo que casi el número de Profesionistas que laboran en el campo de Xochimilco no toman en cuenta esta variable.</p> <p>Datos obtenidos de la pagina <a href="http://www.incarural.gob.mx">www.incarural.gob.mx</a></p>
ALEJANDRO RODRIGUEZ GERARDO	Ingeniería bioquímica	
ANA MARÍA NARVÁEZ GARCÍA	Técnico agrícola	
ANGEL NEPTALIU GUTIERREZ CARREON	Técnico agrícola	
ARACELI LOPEZ PEREZ	Biología	
BELEN LARA CHAVEZ	Medicina Veterinaria y zootecnia	
CARLOS REYES MARTÍNEZ	Ing. Agrónomo	
CRUZ HERNANDEZ LOPEZ	Ing. Agrónomo	
EDGAR CAMACHO CASTILLO	Biología	
EDUARDO CARRIÓN CUÉLLAR	Secundaria Técnica	
ELVIA MONDRAGÓN VALDES	Secundaria Técnica	
ERIC MEMBRILLO TAPIA	Secundaria Técnica	
GENARO MARTIN ROMERO ROBLES	Ing. Agrónomo	
GUERRERO DE LA CRUZ CLAVEL	Secundaria Técnica	
HECTOR AGUILAR SILVA	Biología	
JORGE ALEJANDRO CHONG MARTÍNEZ	Lic. Planeación para el desarrollo agropecuario	
JORGE IZAGUIRRE MORONES	Medicina Veterinaria y Zootecnia	
JORGE MARTINEZ SALAZAR	Ing. Agrónomo	
JOSE ALFREDO DE ALBA ALVARADO	Lic. Administración	
JOSE ANTONIO JIMÉNEZ ISLAS	Secundaria Técnica	
JOSE OCTAVIO FELICIANO PEREZ PAZ	Medicina Veterinaria y Zootecnia	
JUAN CARLOS HERNANDEZ VALENTIN	Sociología	
JUAN CARLOS PINEDA SAAVEDRA	Economía	
LESVIA GARCIA VILLALOBOS	Planificación para el desarrollo Agropecuario	
LIDIA ALVARADO MELENDEZ	Trabajo social	
MARISOL ROZCOS ANDOVAL	Contaduría pública	
MANUEL HERNANDEZ ORTIZ	Químico Farmacéutico industrial	
MARCO ANTONIO MUÑOZ SOLARES	Medicina Veterinaria y Zootecnia	
MARCOS ALQUICIRA GUTIÉRREZ	Licenciado en Relaciones Comerciales	
MARIA DEL CARMEN CAMARILLO PEREZ	Arquitectura	
MARIA DEL CARMEN GONZALEZ REYES	Ingeniero Agrícola	
MARTIN FLORES MENDOZA	Técnico en contaduría	
MIGUEL AGUSTIN AVILA MEMETLA	Secundaria Técnica	
OLIVIA RAMIREZ MARTINEZ	Ingeniero Agrónomo	
ORLANDO REYES MARTINEZ	Economía	
PABLO MARTÍNEZ VELAZQUEZ	Bachillerato	
RAUL FORTANEL HERNANDEZ	Bachillerato en Ciencias Biológicas	
REYNA ANDREA MEZA VAZQUEZ	Biología	
ROBERTO GUZMAN ZAVALA	Secundaria Técnica	
ROGELIO RAMIREZ JUAREZ	Secundaria Técnica	

Lo que hay en cambio, son una serie de asesores de tendencia tecnócrata, economicista, ecologista o incluso de corte social, incapaces de ver o sentir cuales son las necesidades de un grupo, pues en la mayoría de los casos, únicamente ven a través de las lentes que les ha proporcionado su profesión, existiendo incluso incapacidad para que profesionistas de distintas áreas de conocimiento cuyo trabajo converge en el campo puedan escucharse. De esta manera algunos profesionistas de formación técnica siguen apostando a distintas formulas y procedimientos que incrementen la productividad y los ingresos, por otra parte muchos intelectuales han escrito acerca de la problemática socio-cultural de la región sin que ello se traduzca en beneficios tangibles en la vida cotidiana de los sujetos locales.

## LA MIRADA DE LA CULTURA

Como podemos ver, la categoría analítica de vida cotidiana va unida a la categoría de cultura, si bien estamos de acuerdo con Víctor Hell cuando señala que "sería vano querer fijar límites a la idea de cultura y pretender definirla; no obstante, es preciso tratar de determinarla"(Hell, 1986: 17); para Hell la cultura está en primer término en lo cotidiano, e íntimamente ligada a la vida humana en todas sus formas como:

comer, alimentarse... y se mantiene viva gracias a hombres incluso muy sencillos, sin pretensión cultural, sin saber especializado pero que llevan en sí principios y valores esenciales que defienden y adoptan por instinto y participan en el consenso de lo invisible (Hell, 1986: 21).

"Aún cuando parezcan subjetivos, el pensamiento y los sentimientos siempre se forman culturalmente y son influenciados por la biografía de las personas, situación social y contexto histórico" (Rosaldo, 1991: 101).

El ámbito cultural nos provee de anteojos para ver e interpretar la realidad, gran parte de la tonalidad de estos anteojos la ha proporcionado la educación formal de los sujetos, esto en: escuelas, academias, institutos técnicos, gremios o asociaciones, lugares en los cuales se desarrolla, de acuerdo a cierta cultura, un deber ser y por lo tanto, una concepción de lo que debe y debiera ser el mundo. Esto incluye elementos valorativos y normativos interiorizados por los individuos a través, de las negociaciones e interacciones que a lo largo de su vida han tenido con diferentes instituciones o grupos.

La cultura es una serie de creencias y valores aprendidos que es difícil abandonar, nos sigue a todos lados, la llevamos sin darnos cuenta, con ella no sólo vemos y enfrentamos la realidad, sino que incluso se pudiera decir que, con ella hasta soñamos. Es de acuerdo a esta óptica que soñamos lo que quisiéramos ser, lo que quisiéramos para los demás y lo que quisiéramos para nosotros.

En el ámbito cultural, de acuerdo a Gilberto Giménez (1996), como se mencionó al inicio de este escrito en el apartado de las herramientas teóricas, se pueden distinguir tres dimensiones analíticas: la cultura como comunicación donde se incluirían aspectos como el sistema de símbolos, signos, emblemas y señales; abarcando, la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido etcétera. Considerados más, bajo su aspecto semiótico que, bajo su aspecto funcional; la cultura como stock de conocimientos: donde se considera no sólo como ciencia, sino como otros modos de conocimiento, como los mitos, las creencias, el conocimiento práctico del sentido común, la contemplación, o la intuición; y la cultura como visión del mundo: donde se incluye la religión, la filosofía, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre "totalidades"

que implican un sistema de valores y, por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

Son estas dimensiones de lo cultural lo que entra en conflicto en la instrumentación de un proyecto, sobre todo en dos de éstas: la cultura como stock de conocimientos y la cultura como visión del mundo, pues en ellas se incluyen las maneras de conocer e interpretar el mundo y la realidad más inmediata de manera entre un campesino y un profesionalista, donde "la diferencia entre una y otra cultura estriba en cómo se conciben y se establecen relaciones con los objetos y con otros sujetos, cuáles son las herramientas con las que se hace la lectura de la realidad" (Landázuri, 2002 : 157).

Y ahora bien, qué pasa entonces con todos aquellos seres humanos que son lanzados por instituciones, por universidades, por diferentes organizaciones o, por ellos mismos, a una comunidad rural o semirural.

Generalmente, este asesor llega a una comunidad para resolver problemas o promover alguna especie de desarrollo de acuerdo a la institución que representa. Casi podría decirse que a igual número de tendencias intelectuales acerca del desarrollo, le podría corresponder igual número de ideologías correspondientes a los distintos asesores o promotores que se hallan en campo. Y sin embargo, la gran mayoría de proyectos fracasan, se plantea entonces de acuerdo a esto que gran parte de los proyectos de desarrollo, cualquiera que sea su enfoque, no llegan a adquirir un importante progreso, debido a que hace falta tener conciencia, conocimiento y respeto de la cultura propia y la del otro, para reducir los desfases culturales y, más aún hace falta generar capacidades en los interventores e instrumentadores para dejar florecer y tratar de entender la cultura del otro.

Ya que la cultura que envuelve a una institución, también permeará las actitudes de los asesores, y éstas se encontrarán con las actitudes propias de los campesinos o beneficiarios, con lo cual se pueden generar procesos positivos o negativos como lo menciona Gisela Landázuri en uno de sus escritos:

La actitud que asuman los profesionistas durante la interacción puede abrir la vía para la construcción de un desarrollo alternativo, limitarla o convertirla en un campo de batalla. Lo anterior tiene que ver no sólo con la confrontación misma, sino también con el sentido que tiene para ellos su trabajo y la relación laboral que lo regula, y cómo esto se inscribe en su propia visión de futuro personal y social ( Landázuri,2001: 24).

### **LA DIMENSIÓN CULTURAL EN EL ASESOR**

La cultura ha tenido distintas concepciones de acuerdo al contexto histórico en que ha sido planteada, desde su sentido etimológico donde la cultura tiene una connotación agrícola, pues es algo que se ha de cultivar, y en este sentido, una persona podía cultivarse a través del conocimiento y la razón, esto en una visión occidental sustentada en el pensamiento griego. Esta concepción ha incluido una serie de sistemas de valores y creencias que dan cohesión a un colectivo, a esto se ha agregado una carga simbólica que brinda diversos significados inmateriales a todo aquello que acompaña la vida de los seres humanos. Todo esto enmarcado en una determinada manera de interpretar el mundo, y donde el individuo y su colectivo no sólo tienen una identidad determinada, sino que, sus distintas acciones adquieren sentido y un valor ético-moral.

La cultura se gesta y recrea de manera dinámica en la vida cotidiana, y ésta le es dada al individuo desde el momento de nacer, siendo la

cultura, una realidad social construida antes del nacimiento del individuo, la recibe interpreta y reinterpreta, de manera dinámica a lo largo de su vida. Así, la cultura de un individuo es dada en primer medida por el grupo familiar y la comunidad filiativa cercana.

Ahora bien, según sea la sociedad en que se viva, el individuo continuará recibiendo un bagaje cultural de manera espontánea a lo largo de su vida a través de una determinada estructura cultural constituida por los diferentes individuos o colectivos con que se tenga relación ya sea directa o indirecta. Así es como diferentes escuelas, religiones, gremios, clubes, o comunidades, influirán en el sujeto, reconformando constantemente su identidad y cultura, de tal manera que se puede tener un mayor o menor grado de afinidad cultural de acuerdo a la empatía entre sociedades, o escuelas de pensamiento con que se halla tenido o no relación.

La disociación cultural del asesor rural, inicia a mi modo de ver desde la familia, sea una familia rural o no. En el caso de que la familia no tenga un origen rural, el futuro asesor que nace en ella, verá al campo como una realidad folklórica o lugar de esparcimiento un tanto alejada de su realidad citadina. En este caso, será muy fácil que se tenga desde temprana edad, una idea de lo rural como sinónimo de lo atrasado o anacrónico, y en el mejor de los casos cuando sea vista de una manera positiva será quizás una reserva de museo que hay que conservar para ser admirada o disfrutada por los ciudadanos, estas pueden ser tan sólo algunas de las caracterizaciones que se pueden generar en una percepción lejana y superficial desde lo citadino, acerca del mundo rural.

Ahora bien, si la familia del futuro asesor es de origen rural, es de suponer que desde temprana edad recibirá estímulos de la familia, para

que, a través de hacer una vida basada en estudios se aleje de la vida del campo y tenga así una "mejor vida", que aquella que les tocó vivir a sus progenitores y abuelos.

Empieza así en el futuro asesor rural de origen campesino, la desvalorización del mundo rural, pues este ser humano nacido en el campo, será una especie de héroe con la misión de salir de ese mundo pueblerino para estudiar con los de la capital y tener mejores ingresos en otro tipo de vida, con lo cual se posibilite la prosperidad del grupo familiar. Esta estrategia es de vital importancia, ya que en algunos casos no sólo se destinan importantes recursos que provienen de los ahorros familiares para la continuidad de los estudios, sino que inclusive se llega a vender la tierra misma con la finalidad de que uno o varios miembros de la familia, tengan acceso a estudios, ya sean estos técnicos o de nivel medio superior.

Si se ha de llevar a cabo este sacrificio familiar, por sacar a algún miembro de la familia de la vida campesina, se está recibiendo culturalmente ya desde temprana edad una desvalorización de lo rural, de lo campesino y de aquello que lo acompaña, como lo es su cultura misma. Habrá entonces un debilitamiento del conocimiento tradicional, de lo mítico y religioso, propio de la cultura campesina. Esto ha sucedido en San Francisco y pueblos de Xochimilco donde las familias se han preocupado por dar una profesión a sus hijos tratando que tengan mejores ingresos y a decir de ellos una mejor vida.

Tomando en cuenta el tiempo de formación que pasa un profesionista que trabaja en ámbito rural, es indiscutible que la mayor parte recibirá una serie de conocimientos de la escuela o academia, de acuerdo a una filosofía positivista, insertada en la cultura occidental. De ahí que el

elemento de mayor peso en la disociación cultural entre lo campesino y el conocimiento formal de los instrumentadores de proyecto, lo constituirá la escuela dadora de educación y formadora de una determinada cultura, que en la mayoría de los casos obedece a los intereses de un Estado, con la misión de crear cierta homogeneidad cultural, que permita la planeación de políticas nacionales, sin conflictos por diferencias culturales.

La escuela no sólo es un recinto de transmisión de conocimientos, sino que en ésta se transmiten valores y creencias cuyo sustrato es todo lo que pueda ser asimilado y digerido por la razón y aceptable por el pensamiento hegemónico, que en nuestro país cuenta con un enorme ejército de maestros encargados de transmitir los valores de lo racional, de la optimización, de la unicidad y por ende de un sólo camino de desarrollo y progreso.

El proceso de construcción de una cultura desarrollista y positivista se inicia desde los primeros años de educación primaria, sin embargo, es el nivel medio superior el que ha de consolidar una cultura que ve un mundo medible, posible de disectar como a una rana en laboratorio, y utilizable para los fines que se considere brindan una vida más cómoda y holgada, pues de acuerdo a esto se considera, se vive mejor.

La ética campesina que es dada por su cultura, a través de la religión, cuentos, fábulas o leyendas, o historias colectivas, pierde todo sentido a estas alturas, en las que se cursan estudios de nivel medio superior. En todo caso, al campo se ha de ir a rescatarlo; el asesor egresado es en sí una especie de Proteo que ha de llevar la luz del progreso al campo, mediante los conocimientos adquiridos en su larga formación académica.

No obstante, los jóvenes participan en la fiesta de San Francisco Javier el 17 de Septiembre, en la de San Francisco de Asís el 4 de Octubre, en la peregrinación a Chalma del 24 al 31 de agosto, con los Chinelos en distintos pueblos, sin embargo, esto cada día se convierte más en cosa de adultos, quienes no faltan a estas festividades, mientras que en los jóvenes las fiestas tradicionales pierden fuerza ante los antros y fiestas citadinas.

La muerte de algún familiar aún logra reunir a gran número de allegados en peregrinación alrededor del pueblo hasta llegar al panteón, sin embargo la dinámica de la vida pone en jaque esta ancestral costumbre y algunas personas empiezan a preferir la cremación y velación privada de sus difuntos.

El principal elemento de lo que podría llamarse una estructura cultural del asesor es, entonces, la escuela. Pues es la escuela, desde sus primeros años, la que tratará de formar a un ser racional, la razón desde temprana edad contará con una fuerte preponderancia para imponerse sobre cualquier otra facultad humana.

Aún en el caso de que un asesor de zona rural, haya nacido en el campo, el sistema educativo tradicional, con fuertes cimientos positivistas, ha de tratar de desdibujar toda racionalidad mítica, mágica o mística, y ha de introducir al individuo en un mundo inanimado, donde todos los elementos de la naturaleza pueden ser determinados y medidos de acuerdo a la ciencia, para determinar su potencial de generar riqueza, a la cual tiene derecho todo aquel que cuente con el conocimiento y poder para su explotación.

Así el mundo rural, donde los elementos de la naturaleza están cargados de una fuerte carga simbólica que les confiere vida en una especie de panteísmo cotidiano, queda inerte para ser arrebatado por una racionalidad que sólo ve oportunidades y potencialidades de desarrollo en los elementos campesinos para determinar si generan o no utilidades óptimas.

“Los procesos de conocimiento y las prácticas de los grupos sociales en el campo obedecen a lógicas que están detrás de lo manifiesto, a su cosmovisión, a su relación con el tiempo y el espacio, a su vínculo con la tierra, en síntesis a su cultura” (Landázuri, 2002: 55).

Como sucedió en la comunidad de San Francisco, cuando en cierta ocasión se quiso llevar a cabo la inseminación de las mazorcas para producir huitlacoche debido a que éste tenía un precio mucho mayor en el mercado que la venta de maíz en grano. A los técnicos se les encargó entonces que guardaran los huitlacoques nacidos en el pueblo para generar la vacuna con la cual se inseminarían las mazorcas y se podría cosechar el sabroso hongo a voluntad, al tiempo que se generarían cuantiosas utilidades.

Lo que en realidad sucedió es que los técnicos comunitarios utilizaron el huitlacoche para hacer quesadillas, no quedando cantidad alguna que hiciera posible la inseminación. Luego de los múltiples reproches por este evento y ya pasado el tiempo pregunté a Don Miguel Ibarra y Apolinar, ambos técnicos comunitarios, el por qué de los hechos, a lo cual respondieron:

-Lo que sucede es que nosotros pensamos, con el huitlacoche que de por sí sale en las parcelas es suficiente para comer y vender un poco, y en cambio, si saliese muchísimo, en primera no lo podríamos almacenar como

almacenamos la mazorca, con lo cual perdemos nuestra especie de ahorro que siempre tenemos en maíz, ya sea para nosotros o para los animales. Por otra parte imagínate que se propaga a lo bestia e infestamos las parcelas de los vecinos, pá empezar quien sabe si lo irían a tolerar y en segunda, al haber tanto huitlacoche su precio se iba a bajar, entonces pues para no hacerlos sentir mal ya que estaban tan entusiasmados todos los de la FAO, pues decidimos hacer unas quesadillas y que todo pareciera como un accidente. De esos que suceden en los pueblos.

Este suceso constató que no sólo la rentabilidad juega un papel importante en la cultura campesina, valor en exceso internalizado en los asesores del proyecto quienes creyeron haber encontrado una solución económica viable en la región que desde hace cientos de años cultivan el maíz.

A los asesores agroecólogos, en su totalidad provenientes de diferentes pueblos rurales de México, se les pasó por alto la característica de lo multifuncional, que tienen la mayoría de los elementos en la cultura campesina, y se dejaron llevar por sólo una ventaja, la rentabilidad que se generaría con la venta de Huitlacoche, que además según ellos era compatible culturalmente por tratarse de la antiquísima siembra del maíz, sin reparar en la autenticidad cultural que pudiese tener dicha iniciativa.

Concibiendo como auténtica cultura aquella en la cual sus manifestaciones “ expresan adecuadamente las creencias y actitudes de sus creadores y si responden a sus propósitos”(Villoro, 1986 :179).

Y como cultura inauténtica aquella que “se basa en justificaciones que no han sido examinadas por ella misma, cuando toma prestadas razones ajenas sin someterlas a discusión”(Villoro, 1986 :180).

En este caso, la iniciativa pudo haber sido auténtica, si es que la siembra del huitlacoche se hubiese discutido ampliamente con los

parcelarios, en primer término y si luego de esto se constatará que dicha acción empatará las razones económicas con los motivos de seguir siendo campesinos aún dentro de la Ciudad de México. Sin embargo, la imposibilidad de tener almacenada la semilla que asegure la reproducción familiar, de los animales, de las fiestas y por lo tanto de la cultura local, la convirtió en una iniciativa inauténtica.

## LA DIMENSIÓN CULTURAL CAMPESINA:

En la vida campesina existen diferentes elementos que mantienen y transmiten una cultura afín a la comunidad rural. Aquí la familia, al igual que en una comunidad citadina, es la encargada de transmitir una carga cultural en primera instancia, concebida y recreada socialmente, antes de que el individuo siquiera sea concebido biológicamente. Luego de familia existen diferentes instituciones como la iglesia o el sistema de cargos que se encargarán de transmitirle al individuo una serie de valores y creencias con fuerte connotación moral.

Es en este sistema que se promueve una concepción distinta de lo que es la tierra y la vida campesina, por una cultura diferente, donde el tiempo es cíclico, como cíclica es la vida y la muerte, aquí la muerte es necesaria para que la vida continúe, aquí todos los elementos de la naturaleza, no son sólo objetos, tienen vida, son portadores de una fuerte carga simbólica, conviven con diferentes espíritus, que son determinantes en la fortuna o infortuna de la vida, la tierra es historia y convivencia, es el lugar que dio de comer a los ancestros, es la que hace posible la elotiza a la que llegan a festejar y comer familiares e invitados.

Esta visión distinta de los elementos naturales lo manifiesta Doña Bartolita<sup>10</sup> cuando afirma que:

La niebla que sale en el paraje del Pedregal, es el quejido del agua, se queja por que la maltratamos y ensuciamos, por eso las personas que pasan por el Pedregal cuando la niebla está saliendo, luego caen enfermas.

<sup>10</sup> Esta persona en realidad se llama Concepción Morales, conocida en el Pueblo como Bartolita, siendo la última persona del pueblo que habla el náhuatl y quien mejor preserva la cosmovisión indígena en cuanto a paisaje, territorio y herbolaria.

En ciertos casos la tierra es concebida como la madre tierra. Es la que hace posible nuestro nacimiento, pues alimenta a nuestros progenitores, nos da alimento a lo largo de nuestra vida y es la que nos recogerá al morir, por ello y muchos elementos simbólicos, en la cultura campesina la tierra está lejos de ser concebida como una mera mercancía.

De una manera más terrenal y menos mística, es la tierra la que proporciona el sustento familiar, no bajo una óptica de optimización de ganancias, y no por que no deseen obtener más ingresos de la tierra, sino porque su finalidad principal es la de dar abrigo a la familia, si las cosas salen mal y los integrantes de la familia pierden el empleo, si no sale la suficiente producción para comerciar la producción de la parcela, al menos, de la tierra se pretende obtener el alimento de la familia, por eso en la diversificación de los cultivos, tan presente en la economía campesina. Lo que se está haciendo es administrando el riesgo, para que, en el peor de los casos, se pueda garantizar el alimento para la familia.

Los campesinos de más arraigo en San Francisco Tlalnepantla suelen sembrar varios tipos de maíz, ya que si sólo se sembrara maíz blanco, el cual es más comercial, una plaga o tardanza de las lluvias, dejaría sin excedentes y sin alimento a la familia, por eso se siembran además maíz azul o rojo, que son de crecimiento acelerado aunque menos comerciales, así, si las cosas salen muy mal, al menos se asegurará una especie de maíz, que brinde alimento a la familia.

Partiendo de estas lógicas, el trabajo y la forma de producción campesina se articulan con miras a la reproducción del grupo familiar, y esto incluirá entonces también actividades no agrícolas, como aquellas

que el padre pudiera realizar en la ciudad, una vez que se ha sacado la producción sembrada o mientras se espera el momento de la cosecha; o los trabajos domésticos que la madre pudiera realizar para aumentar los ingresos familiares; y aún, los estudios que los hijos de diferentes edades realicen pues, el hecho de estudiar se ha convertido en una estrategia para mejorar el nivel de vida familiar y el estatus, para lo cual la familia, en muchos casos, no duda en sacrificar la tierra misma. Todo esto se encuentra inserto dentro de estrategias de reproducción social de la unidad familiar campesina, entendiendo por reproducción social, un concepto ordenador de diferentes dimensiones de lo real y articulador de elementos que explican los procesos de permanencia y cambio (Canabal, 1997).

Lo que permite todo esto es la tierra, pues de la tierra se espera además del sustento, que posibilite llevar a cabo las fiestas y ritos que aseguran una reproducción social y cultural del grupo.

Es la familia el seno donde la racionalidad campesina, inserta en su propia cultura, estará más presente y será reforzada por un complejo sistema de relaciones filiativas como lo son los compadrazgos, y los valores relacionados con la ética del deber ser, serán fuertemente transmitidos y reforzados por instituciones como la Iglesia, o el sistema de cargos, donde se dan un conjunto de normas de tipo tradicional no escritas o codificadas pero que tienen vigencia para una población ubicada en determinado territorio (Korsbaek, 1997).

La idea expresada en el párrafo anterior, lo constaté en mis inicios como asesor en un la comunidad de Santiago Tepalcatlalpan a menos de un kilómetro del pueblo de San Francisco Tlaine pantla. Cuando iniciaba el proyecto, llevaba a cabo un taller de elaboración de abono orgánicos, en

el cual había que batir estiércol con paja y otros compuestos que darían nutrientes, cuerpo y acelerarían la descomposición, haciendo que el abono fuera utilizable en quince días, lo cual requiere de una buena cantidad de trabajo.

En la realización de éste abono iba invitando a los participantes a que se fueran relevando en la tarea de batir el estiércol con los otros componentes, con la finalidad de que la elaboración fuera de manera participativa. En cierto momento hice la invitación a empuñar el bieldo a las dos únicas mujeres presentes, ante esta situación, se hizo un silencio sepulcral, el rostro de indignación de una de las mujeres se hizo presente, la otra mujer, agrónoma de formación y ama de casa de ocupación, empuñó el bieldo con un gesto de dignidad que por momentos se desdibujaba y dejaba asomar cierta vergüenza en su rostro enrojecido, ante la evidente desaprobación de hombres y mujeres presentes, que no dejaron de mal mirarme hasta que no hube relevado a la agrónoma en el batido de estiércol.

En este caso, la autenticidad de lo participativo chocaba con una construcción de roles de lo femenino y los masculino. En Santiago Tepalcatlalpan se procura que la mujer no salga del hogar y la gran mayoría de labores agrícolas y extra-agrícolas por obtener el sustento familiar es cosa de hombres. A esto ha ayudado el hecho de que gran número de los habitantes de este pueblo, fueron o son parte de la Compañía de Luz y Fuerza lo cual les garantiza sueldos y pensiones por arriba de los \$ 15,000 mensuales sin tomar en cuenta las labores agrícolas, por lo cual la costumbre de mantener a la mujer en el hogar no se ha visto forzada en la mayoría de los casos por la necesidad de que

ésta salga a conseguir recursos económicos para complementar los ingresos familiares.

Al parecer es una relación en la que la mayoría de las mujeres del pueblo están de acuerdo, pues ellas mismas mostraron su desacuerdo en las ocasiones en que yo o alguna asesora intentó integrarlas a las actividades del proyecto, aduciendo que para eso estaban los hombres.

Esta situación no se presentó en San Francisco Tlalnepantla, donde la mujer continuamente forma brigadas para trabajar en las cosechas o en el mantenimiento de las barrancas, pueblo donde las mujeres no están limitadas a los espacios del hogar y son parte activa en la toma de decisiones del pueblo, ya que como se ha mencionado anteriormente, quien preside la representación comunal de pueblo es una mujer (Doña Ángela), y quien le disputa el poder actualmente es otra mujer (Imelda). Es una de las pocas comunidades donde los espacios públicos pueden ser presididos por mujeres.

En este caso, la autenticidad de las manifestaciones culturales en cuanto a roles situados en los usos y costumbres, cambian radicalmente en dos pueblos ubicados a no más de un kilómetro de distancia uno del otro, donde las razones y los motivos de unos y otros no dejan de tener validez, pues ambos aseguran la reproducción cultural en el ámbito local, de acuerdo a sus propios procesos en los que históricamente van construyendo día a día su realidad social.

## DESFASE CULTURAL

Hasta aquí se ha realizado una breve descripción de los elementos que darían forma y legitimidad a lo que podría llamarse la cultura de un extensionista y la cultura del agente rural local. De acuerdo a esto, es entendible que partiendo de una serie de elementos culturales distintos, existan diversas desavenencias entre un asesor y el campesino a la hora de instrumentar un proyecto.

Por la formación académica del asesor o su filiación institucional, éste generalmente puede cometer el error de subestimar el valor del conocimiento tradicional, o no percibir la relevancia de los usos y costumbres.

Se puede caer entonces en la interpretación de dicho conocimiento como el resultado de cuentos campesinos o supersticiones que mantienen al campo sumido en la ignorancia y la pobreza. Entonces el asesor tratará de ir no sólo en contra de una amplia gama de manifestaciones culturales, sino contra el conocimiento campesino mismo y esto puede presentarse aún en casos en los que el asesor proviene de una familia campesina, como el caso del proyecto que nos ocupa, pues como se dijo anteriormente, por la cantidad de años que el asesor ha pasado en las aulas, a la hora de entrar a las comunidades rurales, está tan acostumbrado a ver con los anteojos del progreso propio de una cultura que rinde tributo a la industria y a las ganancias económicas, y en la que todo aquello que escape a la razón, será descalificado. Como sucede en nuestro país donde los proyectos de educación, siempre se han encuadrado de acuerdo a los paradigmas

civilizatorios de occidente, donde lo indígena y campesino, son símbolo de atraso y obstáculo a vencer (Comboni, 2002).

Inclusive puede ser más grave el que un asesor de procedencia campesina acepte el conocimiento tradicional, pues el no hacerlo, no sólo significa no estar en pro de la razón, significa también perder estatus, ya que no en vano la familia ha sacrificado ahorros o quizá tierras para que el asesor estudie y tenga un título, y éste perdería su prestigio ante un conocimiento que no tuvo que forjarse en las aulas bajo el escrutinio de un sinnúmero de especialistas o sabios que por años transmitieron su saber al ahora asesor rural.

Tanto en la iniciativa de hacer extensivo el cultivo de huitlacoche como en la de hacer partícipes a las mujeres en la elaboración de abonos orgánicos, existieron problemas de autenticidad cultural, pues en ambos casos, las propuestas no expresaron estar de acuerdo con los comportamientos colectivos, ni con sus valores, además de que no servían para sus fines, en cuanto a reproducirse social e identitariamente.

Debido a ello, la autenticidad o empatía cultural se convierten en un factor determinante para la instrumentación de proyectos de desarrollo y plantea al mismo tiempo, la definición de una postura ética. Incidir o no, para transformar la cultura local, qué tanto es ético fomentar prácticas a nuestro modo de ver, más democráticas o ambientalmente afines con el mundo, cuando esto no obedece en espacio y tiempo a razones y motivos de la cultura local.

## CONCLUSIONES:

### RESPECTO AL CONTACTO INICIAL

De acuerdo con metodología descrita anteriormente, es importante mencionar la dificultad o distancia que en numerosos casos llega a existir entre un planteamiento desarrollado en un proyecto; metodología, programa, o incluso determinada política, y la realidad, pues en la vida real, los datos que pueden ser relevantes como información para determinar las potencialidades de un proyecto, pueden reducir los datos que la realidad proporciona como a una serie de insumos que tendrán distintos grados de compatibilidad o potencialidad para la instrumentación.

En este caso, en la institución existió una estrategia previa para la entrada en campo llamada contacto inicial, la cual incluye una serie de actividades antes de tener el primer encuentro formal o presentación de determinado proyecto, como la investigación documental y algunas entrevistas informales, lo cual fue insuficiente ya que no contenía el clima político ni social ni las relaciones de poder al interior de la comunidad para la implementación del proyecto.

Es sin duda muy valioso desarrollar ciertas actividades antes de siquiera pararnos en el lugar donde se ha de instrumentar un proyecto, pues existen demasiados factores que pueden alterar un proyecto. En este caso, en la metodología se hace referencia a la necesidad de recopilar información, sin embargo, si a esa información no se le da vida, de poco puede servir para determinar no sólo el grado de empatía cultural en

cierto lugar para recibir cierto proyecto, sino que, puede servir en todo caso esta información para actualizar la monografía del lugar, pero, una monografía por lo tanto muerta, donde la información no aporta a la elaboración de estrategias para la instrumentación de proyectos en tiempo presente.

La finalidad es que la información sirva para elaborar un estrategia de implementación, en este caso, la información relevante para posibilitar la entrada del proyecto, no se hubiese podido obtener de una biblioteca u otro organismo con información de tipo monográfico; pues la desconfianza que las personas de este lugar sentían hacia distintas instituciones, y más aún hacia la Delegación, no se encuentra archivada en medios impresos.

Es una realidad local, espacial y temporal que se hizo patente en los momentos en que charlábamos con las personas en sus parcelas, ya fuera sólo platicando o tomando distintos tipos de bebidas. Por otra parte, este caminar y convivir juntos, antes de implementar el proyecto, nos hizo ganar cierta confianza entre algunos productores a nivel individual, los cuales en ocasiones ayudaron a convocar las asambleas.

Un punto que pasamos por alto en esta estrategia de abordaje un tanto intuitiva, fue el no tomar en cuenta los cotos de poder al interior de la comunidad, pues si bien se ganaba confianza entre ciertos individuos, por percibir qué esta iba a ser una manera distinta de trabajar un proyecto, a otros niveles se generó desconfianza e incluso antipatía, ya que como se narró anteriormente, el no dejar bien claro que era una ONG, la FAO y El Fideicomiso Ambiental Metropolitano, nos libraba de ser vistos como funcionarios gubernamentales y su mala fama, pero generaba desconfianza en las autoridades comunales locales. Por no

haberles pedido permiso para abordar a los comuneros en su territorio y proponer algo participativo donde obviamente el poder vertical que suelen ejercer la mayoría de liderazgos se ve mermado.

Por otra parte, negarnos y negar que el proyecto fuera de la Delegación, nos generó una serie de problemas con los nuevos funcionarios que resultaron electos, pues éstos nos percibieron como una competencia, que de alguna manera estaba realizando su trabajo, y por ende, nuestro trabajo representó recursos que se debían destinar a la administración delegacional; borrar a la Fundación de la zona de trabajo y montarse sobre el trabajo realizado, fue entonces una estrategia de la Delegación Xochimilco. Se tuvo que trabajar con continuos ataques de las autoridades delegacionales y comunales, en vez de optar por negociaciones en las cuales las autoridades locales no obstruyeran el trabajo que nosotros realizábamos y beneficiarse con el trabajo realizado en el territorio.

Otro punto importante fueron las negociaciones que se generaron ya en las asambleas para la implementación del proyecto, pues como se mencionó anteriormente, se requería elegir a siete técnicos los cuales tendrían la función de asimilar y transmitir conocimientos, tanto en metodologías participativas, como en ecotécnicas, y a cambio, recibirían una beca pagadera cada quince días.

Ofrecer estas becas a personas elegidas en asamblea, fue al modo local de ver, ofrecer siete puestos, más que siete facilitadores locales hacia el proyecto. Como la presidenta de bienes comunales no estaba muy de acuerdo con la implementación del proyecto, sólo aseguró una persona como técnico, y las personas que estaban en oposición al comisariado aseguraron su representación con los seis técnicos comunitarios

restantes, con lo cual es fácil observar que las fuerzas del interior de la comunidad para la ejecución del proyecto no estaban bien equilibradas, ya que si bien, sólo existía un técnico comunitario que representaba al comisariado, éste tuvo muchas consideraciones para evitar que su familia hiciera política contra el proyecto y pudiese ser abortado.

De acuerdo con esto, se puede decir que la estrategia que se pretendía llevar a cabo, de acuerdo a la metodología, no era viable por no tomar en cuenta los tiempos que se pudieran estar viviendo en cierta comunidad, y no sólo los tiempos climáticos de gran trascendencia en el ámbito agrícola, sino los tiempos sociales, vistos en este caso como la efervescencia social que pudo existir en determinado momento, como por ejemplo, los tiempos de elecciones políticas.

La estrategia de caminar la zona agrícola y ahí entrevistarse y convivir con sus dueños, puede ser muy útil para obtener de manera muy vívida, la memoria histórica, las experiencias y percepciones que la gente puede tener acerca de ciertas instituciones o personas que intervienen en diferentes opciones de desarrollo o proyectos. Ésto nos brinda una excelente guía para saber con qué bandera conviene abordar una comunidad.

Pues si decidimos pararnos en una comunidad apadrinados por cierta institución o autoridad que tiene historia en la región, nos podremos hacer acreedores al prestigio que ésta halla desarrollado.

Algo que en la estrategia de abordaje de la comunidad no se tuvo muy en cuenta fueron las consecuencias que se tenían al anunciar algo como participativo y ajeno, tanto a las autoridades comunales como Delegacionales, fue el constante conflicto con el que el proyecto tuvo

que trabajar. En este sentido, faltó quizá incluir más a las autoridades en el desarrollo del proyecto además de solamente los productores, para tener un acto de diplomacia, en el cual se sintieran también incluidas.

## **RESPECTO AL DISCURSO Y LA INTERACCIÓN DE PODERES**

Hemos descrito en este apartado de una manera general cómo se negoció la entrada del proyecto en San Francisco en su primera fase de ejecución, y las repercusiones que se dieron al final de la misma, de esta manera podemos recapitular acerca de varios conceptos como : las relaciones de poder, la apropiación y uso del discurso, y sobre todo la participación activa de los agentes internos en el desarrollo de una comunidad.

En cuanto a las relaciones de poder al interior de una comunidad, se puede decir que éstas están dadas de acuerdo a un contexto histórico, que le ha dado legitimidad a ciertos tipos de liderazgo emparentados con el caudillismo y el caciquismo. No obstante, dichas relaciones no son inalterables para el sujeto como individuo, pues éste puede modificarlas si dichas relaciones o concepciones históricas de roles de poder, no son ya funcionales de acuerdo a sus aspiraciones y deseos. Podríamos decir entonces "que ciertas relaciones de poder en este caso, tienen legitimidad, en tanto tienen la vigencia para dar respuesta a las acciones y aspiraciones de los individuos, ahora bien éstas pueden entonces institucionalizarse. En este caso, el liderazgo está institucionalizado a través de la representación de los bienes comunales, y sin embargo, pierde legitimidad por no cumplir ya con las aspiraciones, deseos y

dinámica de vida que deben enfrentar los nuevos campesinos de San Francisco Tlalnepantla.

En este sentido, podríamos entender las relaciones enmarcadas en un constante círculo de legitimidad-institucionalización-crisis, donde la legitimidad de prácticas o acciones es dada por un contexto social, en un espacio y tiempo dado, en el cual existe un acuerdo colectivo que otorga la legitimidad. No obstante, los individuos pueden modificar así mismos su contexto, si sus instituciones ya no satisfacen con sus aspiraciones, y por lo tanto, ya no son legítimas. La legitimidad que pueda tener una determinada institución en un espacio y tiempo dado puede verse afectada por la presencia de un actor externo, en este caso, la entrada de un proyecto de desarrollo. Son los individuos quienes de acuerdo a un proceso de análisis tanto individual como colectivo, toman el papel de mediadores para la realización de un determinado cambio social.

Como los procesos históricos, y los llamados usos y costumbres, están generalmente enmarcados en relaciones de poder, justifican su ejercicio por parte de ciertos sujetos, esto siempre será una semilla que puede germinar en un cambio o rompimiento con ciertas instituciones sociales, por el afán de hacerse del poder o modificarlo para hacer de estas instituciones un contexto conveniente a la vida cotidiana de los sujetos.

Ahora bien, en el caso que nos ocupa, son los procesos históricos y sociales del liderazgo en la comunidad, lo que permite concebir cierto consenso para otorgar la toma de decisiones de manera casi unipersonal. Es decir, un liderazgo emparentado con el caudillismo y el caciquismo que ha influenciado hasta el momento actual, en la institución de poder local, conocida como el comisariado de los bienes comunales.

Aquel que no ejerce el poder institucionalmente, en este caso, lo otorga, influenciado por procesos socio históricos, que son creadores de consenso y, posibilitadores del ejercicio de poder. Haciendo una similitud con la teoría gramsciana del poder, se mencionan dos conceptos esenciales: la coerción y la hegemonía, en este caso es conveniente resaltar el concepto de hegemonía, entendida como una coerción disfrazada de consenso, que ayuda a llevar a cabo el ejercicio de poder.

Siguiendo el pensamiento gramsciano, podemos referir que, toda clase emergente, que en este caso se reduce a una familia, requiere de una ideología que enfrente a la dominante, En este caso, la familia Santa Anna adquirió y usó el discurso de la sustentabilidad y lo participativo para la adquisición de poder y así enfrentar a la presidenta de los bienes comunales, aunque quizá sea más conveniente citar, el uso del discurso, en el pensamiento de Foucault, quien afirma que no hay ejercicio del poder sin cierta economía de los discursos de verdad que funcionan en, partir y, a través, de ese poder.

Ahora bien, de los escritos de Foucault hemos de destacar la importancia que tienen los discursos como creadores de verdades o medios que justifican las acciones de los individuos (Foucault, 2000), pues en el ejemplo citado, la presidenta de los bienes comunales, tenía anclado su poder, con base en un discurso de la defensa de la tierra en un momento en el que el pueblo no siente como una amenaza fuerte la pérdida de tierra. Por ello, el querer recurrir al terror e infundirlo en los pobladores para que no aceptaran el proyecto, no tuvo fuerza, ante un nuevo discurso, el de la sustentabilidad y lo participativo, discursos aderezado por insumos, materiales y asesoría que prometían la

posibilidad de hacer de las eternas promesas políticas, una realidad. De esta manera, el discurso fue apropiado por una familia que de manera tácita pero no, por ello débil, llevó a cabo una alianza con un agente externo, en este caso la Fundación promotora del proyecto, lo cual nos lleva a repensar la dicotomía que opone tradicionalmente al agente externo y al interno, como agentes antagónicos por naturaleza.

Ahora, es conveniente recapacitar acerca de la instrumentación en sí, inserta en este círculo de relaciones comunitarias, basando la crítica en cuanto a la funcionalidad de la estrategia y el cumplimiento de los fines del proyecto.

Esta estrategia no logró desencadenar un enfoque participativo, que era parte del discurso de la Fundación. No se logró desencadenar un proceso en el cual las personas de la comunidad ejercieran en base a consenso la toma de decisiones.

Lo que sí se logró fue el ejercicio del proyecto en la comunidad y, debilitar a la presidenta de lo bienes comunales. En cuanto a las metas físicas del proyecto, cabe señalar que éstas se cumplieron en un 100%, (unas durante el tiempo señalado y otras en el periodo de transición). Algunas se rebasaron con creces (como el caso de las cisternas de ferrocemento), no obstante, esto nos conduce a pensar desde un punto de vista ético acerca de la instrumentación de proyectos, ya que sin tomar en cuenta la dimensión ética, este proyecto se aprecia como un éxito. De igual manera podría serlo la estrategia, en cuanto a lograr entrar a una comunidad, ejecutar un proyecto y cumplir metas aún extemporáneas. No obstante, el discurso de lo participativo no se logró, y fue esto precisamente, lo que dio fuerza al proyecto para ser apoyado por las instituciones financiadoras. Lo anterior generó que éste se

ejerciera en la comunidad, cuestionando y debilitando la autoridad de la presidenta comunal e incrementando la desconfianza hacia la autoridad Delegacional.

¿Podría entonces caracterizarse este proyecto como exitoso? Pienso que si se cree en lo participativo como una opción de desarrollo y si este proyecto criticó las acciones caciquiles de la presidenta de bienes comunales, debió haber tenido el cuidado para no reproducir a otro líder de la misma naturaleza y con un discurso opuesto. Este líder se fortaleció con la retórica de lo sustentable y lo autogestivo ante un discurso tradicional de la defensa de la tierras comunales.

Por ello, el concepto de capital social abordado por Fernando Rello es incompleto cuando afirma que se puede invertir en aumentar el capital social formado por relaciones y normas locales de los sujetos locales, y que dicha inversión se traducirá en resultados tangibles como la introducción de mejores tecnologías, construcción de bienes colectivos y proyectos productivos sanos (Rello y Flores, 2002 :28).

El concepto resulta incompleto para acercarse a la realidad de los sujetos locales debido a que este autor no enfatiza en las relaciones de poder intracomunitario, las cuales pueden permanecer inmutables, aun cuando se implementen mejoras en sistemas productivos y se integren discursos participativos o democráticos y las relaciones en la cotidianidad no cambien. En este caso, se implementaron diversas ecotécnicas algunas de las cuales perviven y se asimiló un discurso participativo, pero esto sólo estaba conduciendo al empoderamiento de un nuevo liderazgo unipersonal.

Es por tanto un problema ético en este sentido el determinar si el proyecto fue conveniente o no, y como en muchas situaciones dadas, en la vida cotidiana, no es posible emitir un sí o un no rotundo; bueno o malo; blanco o negro, ya que las más de las veces, la realidad se lleva a cabo en una escala de claroscuros y no en las extremidades duales y teóricas, construidas por los seres humanos.

Este proyecto debilita la autoridad de los bienes comunales y en este sentido tiene algo de positivo al lograr que las personas del pueblo se vuelvan autocríticas hacia sus instituciones de poder y que los individuos tengan la invitación a tomar acciones en un contexto dado que los coloque de manera activa en el rumbo de un futuro local, involucrando los ámbitos personales y colectivos.

La parte negativa del proyecto está en la incapacidad de ver que lo que se estuvo creando fue un nuevo líder con discurso distinto, pero con el peligro de llevar a cabo las mismas prácticas del poder local. Es éste el punto más nocivo que se considera en este proyecto, pues esta incapacidad de ver, le resultó muy conveniente y fue una irresponsabilidad no tener en cuenta las acciones que pueden alterar de manera significativa la vida cotidiana en una comunidad, pues los habitantes de San Francisco, son una gran familia, constituida por unos cuantos apellidos que habitan el pueblo desde hace cientos de años, y que no sabemos por cuánto tiempo seguirán compartiendo el territorio, las fiestas, la iglesia, la vida colectiva.

De manera que una fractura entre familias al interior de la comunidad puede tardar muchos años en sellarse, pues las relaciones

intracomunitarias de acuerdo a Tönnies<sup>11</sup> están marcadas por la descendencia, la vecindad y la amistad (Tönnies, 1986: 98) y este proyecto creó una fractura entre familias, al menos a tres años de acontecido este problema a la familia Santa Anna no se le confía ningún cargo público, son mal vistos en la comunidad, en las instituciones y no se puede determinar por cuanto tiempo dure esta situación.

## **RESPECTO A LA CULTURA EN LA INSTRUMENTACIÓN Y EL ACOMPAÑAMIENTO**

Es primordial recapacitar acerca de la relación vertical entre el asesor y el campesino, en la cual este último guarda una posición pasiva como receptor de conocimientos, técnicas o conceptos, lo cual impide, que el campesino busque soluciones a sus problemas de acuerdo a su experiencia personal o de acuerdo al conocimiento heredado por sus ancestros. Al no ser valorado el conocimiento tradicional, éste tiende a desdibujarse, con lo cual, en muchas ocasiones, se importan de manera acrítica, conocimientos y modelos de desarrollo ajenos al ámbito rural local, lo que suele traer fracasos en la instrumentación de proyectos de desarrollo.

Esto además de subordinar el conocimiento tradicional, impide una correcta movilización de la energía social, pues el hecho de que un proyecto y una determinada concepción de desarrollo sea impuesta en una comunidad, que los supuestos beneficiarios no se sientan parte del

---

<sup>11</sup> Este autor distingue las relaciones comunitarias en:

1. Las de descendencia. Determinadas por la consanguinidad.
2. Las de vecindad. Expresadas a través de la convivencia que se caracteriza en el matrimonio y la familia en un sentido amplio.
3. Las de amistad. Basadas den la conciencia de la cercanía espiritual y en la afinidad.

proyecto, debido a que éste no es compatible con lo que ellos consideran son sus necesidades primordiales, ni mucho menos toma en cuenta los saberes que éstos podrían darle a sus problemas, hacen que la participación decrezca, cuando no que desaparezca por completo.

Cuando la participación disminuye en la instrumentación de un proyecto, el asesor tiende a emitir juicios como: "a estas gentes no les interesa progresar; se les da todo y no lo aprovechan; estas personas son muy apáticas; o son muy poco participativas".

Sin embargo, esto casi nunca se percibe como una voz de alarma en donde puede ser la resistencia silenciosa<sup>12</sup> de una comunidad ante un proyecto que no toma en cuenta, sus reales necesidades, ni sus conocimientos tradicionales y por lo tanto no está tomando en cuenta su cultura. Esto abarca inclusive aspectos de las relaciones de poder local, pues si un proyecto tuviese, por citar un ejemplo, como objetivo primordial favorecer procesos participativos, esto puede estar alterando los cotos de poder local, y las personas por no involucrarse en problemas con sus caciques o autoridades locales, pueden optar por dejar de asistir a reuniones o asambleas, necesarias para la instrumentación del proyecto.

De ahí que la cultura local no sólo debe limitarse a la manera en que, en una determinada región se interpreta el sentido de la vida o el carácter simbólico de los elementos que a diario conviven con los sujetos, sino

---

<sup>12</sup> Este término podría entenderse de acuerdo a James C. Scott como los mecanismos para disfrazar la insubordinación ideológica que implican acciones llevadas a cabo fuera del alcance del adversario llevadas a cabo de manera cotidiana, donde se incluyen lenguajes, señas, mensajes actitudes ajenas a los empleados por los grupos hegemónicos y donde la aparente pasividad puede ser una muestra de resistencia no acudiendo y no entrando al círculo de poder del adversario, sin retarlo y sin entrar abiertamente en conflicto. (Scott, 2000: 17)

que la cultura no debe quedar ajena a las relaciones de poder tanto al interior y exterior de una comunidad.

Otra situación que se genera al establecer una relación vertical de comunicación entre el asesor y el campesino, es la posibilidad de un estado de indiferencia en el campesino y ante ello, el asesor por la urgencia y necesidad de tener avances en las acciones en campo y cumplir con las metas y objetivos del proyecto planteado, siga pese a todo, con el avance del mismo. Esto ocasiona que nuestro llamado beneficiario se oponga a las propuestas que llevamos, o que, una vez concluido el tiempo de vida del proyecto, el asesor abandone la comunidad y al no haberse generado nunca un proceso de apropiación, se abandonen todos los esfuerzos y recursos destinados, para engrosar las filas de proyectos fracasados, que en la mayoría de los casos serán diagnosticados a manera de autopsia, sin nada que hacer para revivirlos. De cualquier modo, las causas de la muerte de tan nobles fines generalmente recaerán en la falta de recursos, en la apatía de los beneficiarios o en la incapacidad de los asesores y pocas veces se reconoce el no haber dado la justa dimensión del ámbito cultural para instrumentar un proyecto. De cualquier modo, la autopsia estará hecha y el muertito se habrá ido al hoyo.

Ahora bien, existe un gran reto para que el asesor logre llevar a cabo la instrumentación de un proyecto de manera que se hagan compatibles las estrategias de instrumentación con la cultura local, en la cual se respete a los campesinos con sus conocimientos locales, sin llegar a un punto unilateral en el cual lo único válido sea el conocimiento local, sino que conocimiento local y conocimiento científico han de complementarse logrando el mayor grado posible de empatía, para crear procesos sólidos en los cuales las propuestas de desarrollo o proyectos sean apropiados

por los campesinos, con lo cual se daría un gran paso no sólo para la realización de proyectos exitosos, sino para llegar a generar incluso procesos de autogestión donde los actores locales tengan la capacidad de decidir en mayor medida su futuro, de acuerdo a sus propios patrones culturales e ir buscando con esto los puntos de intersección de una cultura local con una cultura más general, lo cual permita articular la convivencia entre distintos actores con distintas culturas.

Si bien esto suena a utopía, bastante haría un asesor en tenerlo en cuenta y tratar de dirigir un proceso con esta intención, esto supone varias dificultades en el plano personal para el instrumentador y otras del cuerpo social en que se desenvuelve la instrumentación.

Las dificultades ajenas a un asesor, tienen que ver más con las políticas gubernamentales o internacionales de desarrollo, las que, en la mayoría de los casos, otorgan financiamiento para un proyecto de desarrollo, contra metas específicas a cumplirse en un tiempo determinado. Para esto se diseñan los rubros a ser cubiertos. Sin embargo, rara vez se concibe financiar un espacio de tiempo en el cual se propicie que los saberes y culturas locales fluyan con la ayuda de campesinos y asesores, para a partir de ello, realizar un diagnóstico de las necesidades sentidas, y sólo, luego de esto, poder realizar proyectos de desarrollo local.

Lograr esto es un proceso que no sólo depende de la voluntad del asesor, sino de los intereses políticos y económicos a nivel nacional y regional. No obstante, lo que sí puede realizar un asesor, al margen de los intereses institucionales, puede ser el respeto cultural y la conjugación de saberes para que en la medida de lo posible se instrumenten proyectos, tomando en cuenta la problemática cultural.

Entre las dificultades o retos que un asesor tiene, y de hecho puede enfrentar, estarían el de hacer de lado el ego profesional, para poder escuchar, ver e interpretar lo que el campesino y el campo, susurran, dicen, o gritan. Es necesario olvidarse momentáneamente del título obtenido por determinada universidad, cuando este título implique una supuesta supremacía del graduado ante el campesino, impidiendo una coherente comunicación para la resolución de problemas.

Ahora bien, la formación misma del asesor puede ser la dificultad para observar y escuchar una realidad campesina, pues si bien es cierto que, generalmente los profesionistas de las áreas de conocimiento más técnico que social, pasan por alto los procesos sociales que ocurren en una comunidad. El otro extremo, el de los profesionistas con una fuerte carga social o humanista, generalmente olvidan las necesidades cotidianas de los campesinos para resolver sus problemas agrícolas. En ciertas ocasiones, profesionistas con una fuerte carga de formación social o humanista, tienden a impulsar proyectos culturales ya sea para rescatar la cultura tradicional, o para plasmar a través de la pintura, la música, el teatro, o la poesía, ciertas particularidades de la cultura campesina, sin embargo muchos de estos proyectos pierden sustento al no traducirse en mejoras hacia el campo o los campesinos, pueden llegar a ser proyectos donde el arte o la cultura se sustentan en sí mismos sin llegar a tener un sustrato en el ámbito rural.

Se plantea entonces que un asesor debe tener capacidad de observar no sólo a través de proyectos culturales, sino también capacidad para entender lo que dice una parcela, lo que dice un territorio, pues éstos, pueden estar diciendo que están divorciados de la promoción de ciertos proyectos culturales, ya que, una parcela en sí misma nos puede denotar

pobreza, falta de asesoría, pérdida de conocimientos locales, al tiempo que se muestran pinturas muy bonitas, y por lo tanto la disociación de cierto proyecto cultural con las necesidades inmediatas de los campesinos.

Ante esta situación el asesor debe no sólo trascender de su ego profesional para poder escuchar al campesino, sino que, debe tener una apertura hacia lo multidisciplinario para poder escuchar también a otros profesionistas de formación distinta que al igual que éste se encuentran en el campo, buscando la forma de ayudar a construir una opción de desarrollo para los campesinos.

Debido a que todo discurso puede ser usado como una verdad que permita o inhiba acciones de intervención ya sea de gobierno, no gubernamental o de la sociedad civil, es necesario jalar el hilo del discurso que da ideología y vida a un proyecto y su compatibilidad con las verdades sociales construidas en el ámbito local, para a partir de ello implementar proyectos más afines a los sujetos locales.

La existencia de particularidades culturales distintas entre los instrumentadores y los actores locales genera, encuentros y desencuentros en los modos de abstraer, sentir y vivir la realidad y por ende en la manera de plantear opciones de desarrollo, de ahí la urgencia de elaborar un desarrollo lo más apegado a la cultura local sin dejar fuera la inclusión de los sujetos ubicados más en un plano regional, nacional o mundial.

Aún más importante es la necesidad de superar la brecha existente entre un planteamiento discursivo y la vida cotidiana de los sujetos en toda propuesta y elaborar los medios para incidir en un nuevo desarrollo. Una

alternativa para ello podría ser la creación y financiamiento de un periodo de tiempo en el cual mediante una serie de reflexiones vivenciales entre instrumentadores y sujetos locales se logren reconocer las estrategias de reproducción cultural y material, que ya de por sí hacen que los habitantes de cierta comunidad existan y se reproduzcan para que éstas se refuercen, e incluso se desarrollen o modifiquen, antes de intentar implementar acciones que aún siendo, de muy buenas intenciones, sean ajenas a las lógicas de reproducción de las comunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

ALMEYRA, Guillermo, 2002. "Lo político y la política en la mundialización", en Ávalos, Gerardo. (coordinador) *Redefinir lo político*, México. Editorial UAM-X.

AZARCOYA, Beatriz, 1996. *Una experiencia en capacitación participativa*, Potosí-Bolivia. Proyecto FAO/HOLANDA/CDF.

BRACHET-MÁRQUEZ, Viviane, 1996. *El pacto de dominación. Estado, clase y reforma social en México 1910-1995*, México. Ed. El Colegio de México: Centro de Estudios Sociológicos.

CANABAL Beatriz, 1997. *Xochimilco, una identidad recreada*, México. Ed. UAM-X.

COMBONI, Sonia, 2002. "Interculturalidad, educación y política en América Latina", en Revista: *Política y cultura*, México. Universidad Autónoma Metropolitana.

CRUZ, Ma. Soledad, 2001. *Propiedad, poblamiento y periferia rural en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*, México. Ed. UAM-A.

DIEGO QUINTANA, Roberto, 1997. "Programas y proyectos de desarrollo: principios, bases y perspectivas para el México rural" en Revista *Argumentos*, No. 28, México, Editorial UAM-X.

FREIRE, Paulo, 1973. *¿Extensión o comunicación?*, México, Siglo XXI, 22ª. Edición.

FOUCAULT, Michel, 2000. *Defender la sociedad*, México. Editorial Fondo de Cultura Económica.

GIMENEZ, Gilberto. 1996. *Territorio y cultura*, México. Universidad de Colima.

GRUPI, Luciano. 1981. "El concepto de hegemonía en Gramsci", En *Revolución y Democracia en Gramsci*, Barcelona. Editorial Fontamara.

GUARDINO, Peter. 1996. "*Campesinos y Política en la Formación del Estado Nacional México*", México. Gobierno del Estado Libre y Soberano de Guerrero, Instituto de Estudios Parlamentarios Eduardo Neri del Estado Libre y Soberano de Guerrero.

HELL, Victor, 1986. *La idea de la cultura*, México, Ed. FCE.

HELLER, Agnes, 1970. *Historia de la vida cotidiana*, México, Grijalbo.

HIRSCH, Joachim. 2000. *Globalización, capital y Estado*, México, UAM-X.

KORSBAEK, Leif. 1997. "*El sistema de cargos y el derecho consuetudinario*", Ponencia presentada en el seminario, "*La Montaña de Guerrero en el Tercer Milenio*", México.

LANDÁZURI, Gisela, 2001. "Perspectivas culturales y proyectos de desarrollo rural", México. *Veredas Revista de pensamiento Sociológico*, año 2, número 3, segundo semestre de 2001.

\_\_\_\_\_, 2002. *Encuentros y desencuentros en Cuentepec, Morelos*, México, Ed. UAM-X y Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

LIPOVETSKY, Gilles, 1996. *La era del vacío*, Barcelona. Editorial Anagrama.

PETRAS, James, 1998. "La izquierda Contraataca", en *Globalización, Crisis y Desarrollo Rural en América Latina*, memoria de sesiones plenarias, México, UACH-CP, pp.181 y 188.

RELLO, Fernando y FLORES, Margarita. 2002. *Capital Social Rural*, México, coedición UNAM y Valdés Editores.

ROSALDO, R. 1991. *Cultura y verdad*, México, Grijalbo-Consejo para la Cultura y las Artes.

SCOTT, James C., 2000. *Los dominados y el arte de la resistencia*, México, Ed. ERA.

STAVENHAGEN, Rodolfo, 1998. "Las organizaciones indígenas: actores emergentes en América Latina", En *La Sociedad frente al mercado*, México DF, Jornadas ediciones; UAM-X.

TÖNNIES, Ferdinand, 1986. "El nacimiento de mis Conceptos de Comunidad y Sociedad", en *Sociológica*, Revista del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, volumen I, Número I, México, UAM Azcapotzalco.

VÁZQUEZ, Verónica (coordinadora), 1999. "*Género, sustentabilidad y cambio social en el México Rural*", Colección Desarrollo Rural y Género, México. Colegio de Posgraduados.

VILLORO, Luis, 1986. *El concepto de ideología y otros ensayos*, México, Colección Cuadernos de la Gaceta, Fondo de Cultura Económica.

VIOLA, Andreu, 2000. *Antropología del desarrollo*, España, Ediciones Paidós Ibérica.