



**Centro de Estudios Sociológicos  
Doctorado en Ciencia Social con Especialidad en Sociología**

**Promoción XIV**

***La participación de los actores locales en iniciativas de desarrollo rural. Desigualdad y negociación del poder en las interacciones cotidianas.***

**Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencia Social con especialidad en Sociología que presenta:**

**Ayari Genevieve Pasquier Merino**

**Directores: Dra. Kirsten Appendini y Dr. Nitzan Shoshan**

**México, D.F.**

**Noviembre, 2014**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. PERSPECTIVAS SOBRE EL DESARROLLO RURAL. ....</b>	<b>7</b>
1.1 EL “DESARROLLO”: TEORÍAS, PRÁCTICAS Y ENFOQUES CRÍTICOS.....	7
1.1.1 Discursos y prácticas hegemónicas.....	7
1.1.2 Las críticas desde América Latina .....	11
1.1.3 Perspectivas críticas desde un enfoque micro. ....	11
1.2 CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS SOBRE EL “DESARROLLO RURAL” A PARTIR DE LA DÉCADA DE 1990.....	13
1.2.1 Modos de sustento (livelihoods), activos y producción agrícola.....	15
1.2.2 Instituciones locales: gobernanza y derechos de propiedad. ....	17
Instituciones de gobernanza.....	18
Instituciones de propiedad .....	20
1.2.3 “Conceptos colectivos” y desarrollo.....	22
Capital social .....	24
Acción colectiva .....	26
Participación .....	27
<b>CAPÍTULO 2. PARTICIPACIÓN Y DESIGUALDAD EN LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO RURAL. INTERROGANTES Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
2.1. PARTICIPACIÓN Y DESIGUALDAD EN LA OPERACIÓN DE INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO RURAL. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.2. LA SOCIOLOGÍA DEL DESARROLLO CENTRADA EN EL ACTOR Y OTRAS PERSPECTIVAS ANALÍTICAS. ....	39
La propuesta analítica de Norman Long.....	39
Sobre la participación y las prácticas cooperativas.....	42
Sobre el análisis etnográfico de los procesos de negociación.....	43
Sobre los hogares y la desigualdad .....	45
2.3 <i>NUEVO PORVENIR</i> Y LA ESTRATEGIA DE <i>KAMPO</i> . PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO. ....	46
2.4 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.....	48

<b>CAPÍTULO 3. CHIAPAS Y LA REGIÓN FRONTERIZA. CONTEXTO REGIONAL DEL ESTUDIO DE CASO. ....</b>	<b>54</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y CONDICIONES DE POBREZA EN EL ESTADO DE CHIAPAS Y EL MUNICIPIO LAS MARGARITAS. ....	56
3.1.1 Datos generales sobre pobreza y desigualdad .....	56
3.1.2 La pobreza en áreas rurales.....	58
3.1.3 Poblaciones indígenas y pobreza .....	59
3.1.4 Pobreza y género .....	60
3.1.5 Rezago educativo .....	61
3.2 PROCESOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y POLÍTICOS QUE HAN CONFIGURADO LA REALIDAD CONTEMPORANEA DE LAS ZONAS RURALES DE LA REGIÓN FRONTERIZA.....	63
3.2.1 Las formas de distribución de la tierra y el poder en la región fronteriza. ....	63
Historia de una estructura agraria polarizada .....	63
Competencia por la ocupación del territorio.....	66
Coyunturas en torno al levantamiento del EZLN. ....	70
Situación actual.....	72
3.2.2 Políticas públicas y presencia de organizaciones no gubernamentales en la región fronteriza del estado de Chiapas durante las últimas décadas. ....	74
Políticas públicas implementadas en la región fronteriza en las últimas décadas. ....	74
Presencia de Organizaciones No Gubernamentales en la región fronteriza.....	79
3.2.3 Actividades económicas del sector agropecuario y modos de sustento de las familias campesinas durante las últimas décadas.....	81
Principales actividades económicas del sector agropecuario en Chiapas y Las Margaritas. ....	81
Modos de sustento de las familias campesinas en la región fronteriza .....	83
3.3. EL REFUGIO DE LOS GUATEMALTECOS Y SU INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN FRONTERIZA DE CHIAPAS. ....	84
3.3.1 El refugio.....	85
3.3.2 Los campamentos .....	89
Organización en los campamentos.....	90
3.3.3 Intentos y procesos de re-ubicación. ....	91
3.3.4 De regreso a Guatemala: repatriación (individual) y retorno (organizado). ....	92
3.3.5 Integración de los ex-refugiados en la región fronteriza .....	95
<b>CAPÍTULO 4. NUEVO PORVENIR Y LA INICIATIVA DE KAMPO. DESCRIPCIÓN ETNOGRÁFICA DEL ESTUDIO DE CASO. ....</b>	<b>99</b>
4.1 EL MODELO DE <i>KAMPO</i> . ....	99
4.2.1 El modelo de <i>Kampo</i> en la discusión sobre micro-finanza y desarrollo.....	101
4.2 LOS INTEGRANTES DE <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	107
Relaciones de género.....	111
Religión.....	113
4.3 LA COMUNIDAD / PROGRAMA DE <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	114
4.3.1 Condiciones de tenencia de la tierra, acuerdos de propiedad y usos del territorio .	

.....	118
4.4 ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONES DE GOBERNANZA EN <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	121
La asamblea.....	123
El sistema de cargos .....	124
Manejo de conflictos .....	125
<b>CAPÍTULO 5. LA PARTICIPACIÓN COMO TRASLADO DE COSTOS A LA ESFERA LOCAL</b>	<b>126</b>
.....	
5.1 LA TRASFERENCIA A LA ESFERA LOCAL DEL SUMINISTRO DE SERVICIOS.....	127
5.2 LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS DE PLANEACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES .....	130
5.3 LA PARTICIPACIÓN REFORMULADA COMO CORRESPONSABILIDAD.....	134
5.4 LA PARTICIPACIÓN COMO “CO -FINANCIAMIENTO”: TRABAJOS COMUNITARIOS Y MICRO-CRÉDITO.....	140
5.4.1 Los trabajos comunitarios.....	140
5.4.2 El micro-crédito como estrategia para el desarrollo rural y los riesgos del endeudamiento en contextos de pobreza.....	143
<b>CAPÍTULO 6. UN PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL EN LA PRÁCTICA: NEGOCIACIÓN Y RE-DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>150</b>
6.1 LA “INTERVENCIÓN PLANEADA” COMO UN PROCESO NEGOCIADO Y EL ANÁLISIS DE INTERFAZ SEGÚN NORMAN LONG.....	152
6.2 PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN TORNO A LAS PRÁCTICAS FINANCIERAS PROPUESTAS POR UN MODELO DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO RURAL.....	155
6.2.1 Los créditos para la producción.....	155
Solicitud y aprobación de créditos para la producción.....	157
Pago de créditos para la producción.....	164
6.2.2 El crédito para la compra de la tierra.....	167
Significados, objetivos y estrategias en torno al crédito para la compra de tierras.....	167
Dudas, negociaciones y conflictos en torno al crédito por la tierra.....	173
6.2.3 Capital social, agencia y microcrédito.....	184
6.3 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES y ESTRATEGIAS RESPECTO A LOS CULTIVOS: CULTIVOS DE SUBSISTENCIA Y CULTIVOS COMERCIALES.....	190
Inversión y subsistencia.....	197
6.4 RE -DEFINICIÓN DE LOS ESQUEMAS DE TRABAJO AGRÍCOLA. LA DISOLUCIÓN DEL COLECTIVO DE TRABAJO EN EL CASO DE LAS HUERTAS DE CAFÉ Y LOS ESQUEMAS ALTERNATIVOS DE ORGANIZACIÓN EN <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	202
6.4.1 La disolución del colectivo de trabajo para el manejo de una huerta de café en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	204
6.4.2 Esquemas de colaboración dentro de los grupos parentales.....	213
6.5 ALGUNAS NOTAS FINALES SOBRE LAS RELACIONES ENTRE <i>KAMPO</i> Y LOS	

INTEGRANTES DE <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	215
--	-----

**CAPÍTULO 7. DESIGUADAD, TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE RECURSOS EN EL MARCO DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO RURAL..... 222**

7.1. ALGUNAS NOTAS SOBRE EL CONCEPTO DE “PODER” EN LA PERSPECTIVA SOCIOLOGICA DEL DESARROLLO CENTRADA EN EL ACTOR.....	224
--	-----

7.2 DESIGUALDAD Y PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES COLECTIVAS EN <i>NUEVO PORVENIR</i> .....	227
--	-----

7.2.1 Marco institucional de la toma de decisiones colectivas en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	228
--	-----

7.2.2 Participación de los titulares de derecho en la toma de decisiones colectivas en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	233
--	-----

Participación “pasiva”, el caso de los jóvenes.....	235
---	-----

Las múltiples formas de la participación “activa”.....	237
--	-----

Figuras de liderazgo en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	239
---	-----

7.2.3 Factores relevantes para explicar las desigualdades de poder en la toma de decisiones en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	246
--	-----

La asignación de cargos de autoridad por el sistema de cargos .....	246
---	-----

Participación en el proceso de fundación de la comunidad.....	248
---	-----

Base de activos de los hogares e importancia del programa de <i>Kampo</i> en los modos de vida.....	249
---	-----

7.2.4 Las mujeres en la toma de decisiones. Un ejemplo de cómo puede operar la exclusión de la toma de decisiones en la gestión de los activos puestos a disposición por un programa de desarrollo.....	250
---	-----

7.3 DESIGUALDAD Y MANEJO DE RECURSOS.....	256
---	-----

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>262</b>
---------------------------	------------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>282</b>
---------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>306</b>
---------------------------	------------

**Índice de cuadros**

Cuadro 1. Condiciones de validez en los estudios de caso.....	49
---	----

Cuadro 2. Dimensiones de análisis.....	53
--	----

Cuadro 3. Condiciones del crédito por la tierra en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	103
--	-----

Cuadro 4.....	127
---------------	-----

Cuadro 5.....	128
---------------	-----

Cuadro 6.....	130
---------------	-----

Cuadro 7.....	132
---------------	-----

Cuadro 8. La comisión de trabajo .....	137
--	-----

Cuadro 9. La comisión de infraestructura.....	138
---	-----

Cuadro 10. La construcción de una escuela .....	141
Cuadro 11. La comisión de crédito .....	143
Cuadro 12.....	146
Cuadro 13.....	148
Cuadro 14. Crédito grupal para comprar un molino de maíz.....	160
Cuadro 15. El crédito para cría de cerdos de Adrián P.....	162
Cuadro 16. Un crédito para la plantación de plátano invertido en una huerta de café.....	163
Cuadro 17.....	168
Cuadro 18. Matías y su platanal .....	195
Cuadro 19. Marcelo sembrando café .....	198
Cuadro 20. Damián, que se enfermó poco después de integrarse al programa.....	198
Cuadro 21. Tipos de participación.....	239
Cuadro 22.....	243
Cuadro 23.....	247
Cuadro 24.....	253
Cuadro 25. La familia de Pablo P. y Esmeralda.....	258
Cuadro 26. La familia de Luis y Patricia. ....	259
Cuadro 27. La familia de Adrián P. y Ana. ....	259
Cuadro 28. Descripción de dos proyectos experimentales para impulsar la producción familiar.....	302
Cuadro 29. Fragmentos de diálogos sostenidos en dos reuniones en donde se discutieron las condiciones de ingreso para nuevos miembros de <i>Nuevo Porvenir</i> .....	303

## Índice de tablas

Tabla 1. Porcentaje de personas en condición de pobreza y pobreza extrema, y carencias sociales consideradas en la medición multidimensional de la pobreza. CONEVAL 2010.....	57
Tabla 2. Población en localidades de menos de 2500 habitantes en el periodo 1970-2010.....	59
Tabla 3. Cambios en la Población económicamente activa (PEA) en los sectores primario y terciario.....	59
Tabla 4. Población que habla alguna lengua indígena y lenguas más comunes.....	60
Tabla 5. Proporciones de población analfabeta y con educación primaria y más en las últimas tres décadas.....	62
Tabla 6. Rezago educativo y comparación hombres -mujeres y hablantes - o no hablantes de lenguas indígenas.....	62
Tabla 7. Esquemas de crédito implementados por <i>Kampo</i> en <i>Nuevo Porvenir</i> .....	290
Tabla 8. Datos sobre integrantes de <i>Nuevo Porvenir</i> .....	291

## Índice de imágenes

Imagen 1. Ubicación de Nuevo Porvenir .....	48
Imagen 2. El poblado de <i>Nuevo Porvenir</i> .....	116
Imagen 4. Porcentaje de la población en situación de pobreza y pobreza extrema por municipio. México, 2010.....	283
Imagen 5. Porcentaje de la población en situación de pobreza y pobreza extrema por municipio, Chiapas, 2010.....	283
Imagen 6. Porcentaje de la población con ingreso inferior a la <i>línea de bienestar</i> y con ingreso inferior a la <i>línea de bienestar mínimo</i> , 2010, Chiapas. ....	284

Imagen 7. Comparación de parámetros de pobreza en México y Chiapas. ....	284
Imagen 8. Distribución geográfica por municipio del coeficiente de Gini en el estado de Chiapas, 2005.....	285
Imagen 9. Distribución de carencias sociales por municipio, Chiapas 2010.....	285
Imagen 10. Ubicación de <i>Nuevo Porvenir</i> y regiones de procedencia de familias con origen guatemalteco. ....	289

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Ventajas comparativas para el trabajo agrícola entre los titulares de derecho de <i>Nuevo Porvenir</i> . ....	260
Gráfico 2. Tendencias del crédito otorgado al sector agropecuario en Chiapas: 1990-2011. ....	286
Gráfico 3. Tendencias de la producción ganadera en Chiapas: 1980-2011 .....	287
Gráfico 4. Tendencias de la producción agrícola en Chiapas por tipo de cultivo: 1980-2011 (superficie cosechada).....	287
Gráfico 5. Tendencias de la producción agrícola por tipo de cultivo: 1980-2011 (volumen de producción) .....	288
Gráfico 6. Comparación entre la inversión pública federal en desarrollo rural y los recursos del programa Oportunidades, Chiapas: 1990-2011.....	288

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo de numerosas personas que, de muy distintas formas, me apoyaron a lo largo de estos últimos cuatro años.

Quisiera comenzar por agradecer a la Dra. Kirsten Appendini y al Dr. Nitzan Shoshan por su guía, su disposición y sus atentas lecturas a lo largo de la investigación.

Agradezco también a quienes en distintos momentos leyeron y comentaron mi proyecto: el Dr. Gustavo Verduzco, quien siguió la investigación desde un inicio y revisó diversas versiones; el Dr. José Luis Escalona, con quien realicé una estancia de investigación en el CIESAS de San Cristóbal de las Casas; el Dr. Marco Estrada, la Dra. María Luis Tarres y la Dra. Antonadia Borjes, integrantes del seminario de tesis que dio seguimiento a este proyecto de investigación en sus primeras etapas; la Dra. Elena Lazos, quien participó en el comité de evaluación del examen de candidatura donde presenté la primera versión del proyecto de investigación; y el Dr. Manuel Gil, quien siempre estuvo disponible para asesorías teóricas y metodológicas cuando éste proyecto apenas tomaba forma; la Dra. Leticia Merino, por sus sugerencias en las primeras etapas del proyecto de investigación, y Patrick Pasquier, por sus comentarios y correcciones de edición del documento final.

Agradezco de igual manera al Dr. Ricardo Hernández por haberme introducido a las comunidades donde desarrollaría la investigación y a Xochitl Gálvez por su apoyo en el primer viaje que hice a la región.

Esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional del Ing. Sergio Sánchez López, el Dr. Julio César Velásquez, el Ing. Rafael Gómez y el Lic. Rosemberg Roblero, a quienes agradezco de manera muy especial, así como también a todas las personas en las comunidades donde trabajé, quienes me dedicaron su tiempo y me dieron su confianza, y al Sr. Jesús Solís por hospedarme durante mis estancias de campo. Agradezco también al Dr. Antonio Saldivar Moreno, al Dr. Jorge López Arévalo y a Miguel Ángel Paz Carrasco por haberme concedido entrevistas que me sirvieron para comprender las dinámicas que han marcado la región de estudio en las últimas décadas.

Por último, agradezco a Simone Buratti por ser un interlocutor crítico y disponible, que me apoyó de muchas maneras a lo largo de estos años.

A Daniel, a Simone y a Camilo...

## INTRODUCCIÓN

En México y muchas otras regiones del mundo la pobreza está particularmente extendida en las zonas rurales, por lo general identificadas como zonas prioritarias para las intervenciones de desarrollo. Esta situación se agudizó a partir de los años ochenta con la imposición de las políticas de ajuste estructural, en el país estas reformas se tradujeron en cambios en la política macroeconómica y sectorial para el sector rural, como la apertura de la economía nacional y el desmantelamiento de los subsidios al campo<sup>1</sup>, que provocaron un creciente déficit agropecuario. En este contexto las agendas productivas dirigidas a las comunidades campesinas<sup>2</sup> fueron progresivamente sustituidas por esquemas de subsidio al consumo diseñadas para responder a las directivas internacionales de “alivio de la pobreza”.

De manera paralela, las agencias de cooperación internacional dieron prominencia a organismos civiles y organizaciones no gubernamentales<sup>3</sup>, que desde entonces cobraron una creciente relevancia como proveedores de servicios, convirtiéndose en uno de los actores de desarrollo con mayor presencia en los contextos locales. En el discurso de estas agencias se observa una progresiva incorporación de algunas de las críticas dirigidas a los principales paradigmas de desarrollo, en particular aquellas que apuntan al carácter centralizado de las

---

<sup>1</sup> Entre 1988 y 1994 se suprimieron diversos organismos que controlaban la producción y comercialización de la producción agrícola y desaparecieron las empresas públicas de crédito y de seguros agrícolas. (Salas *et al.*, 2010: 99).

<sup>2</sup> En los estudios agrarios se han utilizado diversos términos con diferentes connotaciones. El término “agricultura campesina” está vinculado con la economía rural de Chayánov, que la definía como un modo de producción dirigido a la subsistencia que no busca la acumulación de ganancias. Más recientemente este término ha sido utilizado en documentos académicos y de movimientos sociales en diversos países latinoamericanos para hacer referencia a un modo de producción agrícola, vinculado con la familia y la comunidad, que no sigue una lógica de mercado. El término de “agricultura familiar” es utilizado, sobre todo en la literatura francófona y brasileña, para hacer referencia a formas de agricultura que no utilizan mano de obra asalariada, enfatizando el aspecto trans-generacional de las unidades de producción. Los términos “pequeños productores” y “pequeños propietarios” hacen énfasis en el tamaño de las unidades de producción y suelen ser utilizados principalmente por las agencias de desarrollo internacional.

<sup>3</sup> Este tipo de organizaciones han sido denominadas con distintos términos vinculados con corrientes teóricas y políticas disímiles. El concepto de “tercer sector” o “sector no lucrativo” fue desarrollado en la literatura estadounidense para hacer referencia a asociaciones colectivas no comerciales y ajenas al gobierno. Los términos “asociación civil” y “organización no gubernamental” tienen distintas acepciones teóricas y contextuales, en general son utilizados para nombrar las asociaciones que promueven la participación y median entre sectores de la sociedad, el gobierno y las instancias privadas. El término de “economía social” se desarrolla en la literatura francesa desde un enfoque histórico -institucional del cooperativismo y el mutualismo. (Verduzco, 2001: 27).

intervenciones estatales y a la imposición de modelos de desarrollo externos, señalando la necesidad de construir problemas particulares en realidades específicas e integrar a la población local en la toma de decisiones. Esto ha llevado a la difusión de conceptos como “instituciones locales”, “acción colectiva” y “capital social” que, junto con perspectivas acerca del empoderamiento, el género y la sustentabilidad, han sido identificados como elementos clave para superar los problemas de las iniciativas precedentes.

El punto de partida de este trabajo fue el interés por analizar la difusión del discurso sobre la *participación* de los actores locales en las perspectivas sobre el desarrollo rural de las últimas décadas, su traducción en modelos y prácticas de intervención, y sus implicaciones en las dinámicas sociales locales donde operan; estrategias que coinciden con el énfasis dado en la última década a la “acción colectiva” (entendida como organización, cooperación y trabajo grupal) como un recurso potencial para la disminución de la pobreza en las zonas rurales.<sup>4</sup> La presente investigación se inscribe así en el marco de los estudios que plantean la necesidad de analizar, desde un enfoque crítico, las concepciones y prácticas del desarrollo, documentando los procesos y relaciones sociales vinculadas con estas iniciativas en los contextos locales.<sup>5</sup>

A partir de experiencias previas de investigación tenía la idea de analizar la operación de *proyectos de desarrollo*, pensándolos como espacios sociales donde se entrelazan las directivas definidas en las esferas internacionales, las prácticas a través de las cuales operan intervenciones específicas y el papel activo de los actores locales; es decir, como procesos en los cuales se encuentran (a veces de forma conflictiva) un conjunto de significados, intereses y estrategias.

Luego de una primera revisión bibliográfica sobre la difusión de los enfoques “participativos” en los discursos y prácticas del desarrollo rural en las últimas décadas, propuse como objetivo de la presente investigación indagar: (i) *cómo se ha traducido el discurso sobre la participación en las prácticas operativas de las iniciativas de desarrollo*; (ii) *cómo inciden las condiciones de pobreza en las formas en que los actores locales participan en las iniciativas de desarrollo propuestas por agentes externos como maneras de mejorar sus condiciones de vida*; y (iii) *qué papel tiene la desigualdad en las formas en que los actores locales participan en la toma de*

---

<sup>4</sup> Por ejemplo: Uphoff, 2000; Badstue *et al.*, 2002; Knox & Meinzen-Dick, 2002; Di Gregorio *et al.*, 2008; German *et al.*, 2008; Mwangi & Markelova, 2008.

<sup>5</sup> Por ejemplo: Massey, 1994; Nelson & Wright, 1995; Blackburn & Holland, 1998; Williams *et al.*, 2003; Hickey & Mohan, 2004.

*decisiones y otras acciones vinculadas con la gestión y apropiación de estos activos, teniendo en cuenta de las acciones de aquellos actores potencialmente excluidos.*

Para abordar estos objetivos planteé trabajar a través de estudios de caso, siendo este un método que permite dar cuenta de la complejidad de los espacios contextuales (Chima, 2005), analizar las interacciones cotidianas e incluir la perspectiva de los actores (Fonseca, 1998). El diseño inicial de la investigación preveía desarrollar el estudio en dos comunidades, *Santa Fe* y *Nuevo Porvenir*, ubicadas en la región fronteriza del estado de Chiapas<sup>6</sup>; ambas fundadas (en 2008 y 2010, respectivamente) como parte de una iniciativa de desarrollo rural, impulsada por una pequeña asociación civil financiada por donatarios estadounidenses llamada *Kampo*<sup>7</sup>, que opera desde hace 30 años en distintos países de Centroamérica. El modelo de esta asociación esta dirigido a familias rurales y prevé darles acceso a tierras donde vivir y trabajar, a través de un crédito a 10 años, e impulsar la producción de cultivos comerciales a partir de la combinación de diversos esquemas de micro-crédito y asistencia técnica.<sup>8</sup>

Luego de algunos meses de trabajo en *Santa Fe* tuve que interrumpir mis visitas a la comunidad, pues un conflicto interno que involucró al personal de *Kampo* dificultaría las condiciones de trabajo. Decidí entonces concentrarme en el caso de *Nuevo Porvenir*, una pequeña localidad del municipio Las Margaritas, ubicada en un área montañosa en la parte baja de zona conocida como “Las Cañadas”, conformada por 25 familias (y poco más de 150 personas)<sup>9</sup> con derechos de uso sobre un predio de 80 hectáreas.

La mayoría de los integrantes *Nuevo Porvenir* eran originarios Guatemala, solo tres familias provenían de la región de estudio. En todos los casos se trataba de familias cuyas trayectorias estaban marcadas por la continua búsqueda de predios donde vivir y trabajar, a raíz del conflicto armado en Guatemala (durante la década de 1980), por conflictos agrarios en la región y por una generalizada situación de pobreza y vulnerabilidad. Aunque existían ciertas diferencias entre ellas, todas vivían en condiciones de pobreza extrema. Antes de integrarse al proyecto sus modos de sustento habían siempre dependido del jornaleo agrícola en los potreros y las fincas de café, de las migraciones temporales de los hombres, y de las

---

<sup>6</sup> Un estado donde las agencias de desarrollo han tenido una amplia presencia por su condición de estado fronterizo, pobre e indígena, y por ser una región que ha vivido diversos conflictos armados.

<sup>7</sup> Todos los nombres de lugares, asociaciones y personas fueron sustituidos por seudónimos.

<sup>8</sup> Iniciativas similares son analizadas por Kate Crehan (1997), cuyo estudio muestra diversas similitudes con el estudio de caso desarrollado en la presente investigación.

<sup>9</sup> Este era el número de derechos previstos por el programa, algunos cambiaron de titular y por momentos permanecieron vacíos, el grupo más estable estaba compuesto por 21 familias.

transferencias gubernamentales que recibían las mujeres como parte del programa “Oportunidades”.

A lo largo de los capítulos que integran este documento se relata la historia de un grupo de hombres y mujeres, describiendo sus actividades cotidianas, sus problemas y las maneras en que buscaban salir adelante, crear espacios para sus proyectos (personales y colectivos) y mejorar sus condiciones de vida. Se habla también sobre una intervención de desarrollo, dando cuenta de las complejidades que enmarcaron su operación y los procesos de reinterpretación de significados y negociaciones entre los integrantes de la comunidad y los operadores de esta iniciativa. El fin de este trabajo no es evaluar el modelo de desarrollo que enmarcaba este programa, sino analizar los procesos sociales a los que dio lugar. Tampoco se pretende llegar a generalizaciones sobre *las* formas de participación en *las* iniciativas de desarrollo, sino identificar factores que pueden incidir en las formas en que los actores locales participan en este tipo de iniciativas.

El desarrollo de la presente investigación estuvo en gran parte guiado por la propuesta de Norman Long, quien articula un esquema analítico orientado al actor para estudiar, desde un enfoque etnográfico, las interacciones entre los actores involucrados en los procesos de desarrollo. Desde esta perspectiva las “intervenciones planeadas” son pensadas como ‘un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamiento esperados’ (Long, 2007: 65). Esto implica que son iniciativas que toman forma a través de las experiencias de la vida cotidiana y las percepciones de los actores y, al mismo tiempo, son mediadas y transformadas por estos. El autor propone centrar el análisis en los procesos de negociación en torno a los recursos, significados y legitimidad institucional, teniendo en cuenta las condiciones que limitan las opciones y estrategias de los actores, y enfocándose en la heterogeneidad presente dentro de las arenas sociales. Este enfoque es presentado con mayor detalle en el segundo capítulo y discutido en distintos momentos del documento. De manera paralela se haría también recurso a otras perspectivas que resultaron útiles para el análisis de algunos temas más específicos que surgirían a lo largo de la investigación.

El trabajo de campo fue realizado durante el verano de 2011 y 8 estancias, de tres o cuatro semanas cada una, a lo largo de 2012, con interrupciones periódicas para organizar la

información y ampliar la documentación bibliográfica. La recopilación de la información se llevó a cabo principalmente a través de técnicas cualitativas y fue registrada en un diario de campo. Los materiales obtenidos en el trabajo de campo fueron organizados a través de distintos ejercicios narrativos, como la descripción de algunos personajes, la construcción de “escenarios domésticos”, el seguimiento de coyunturas en torno a temas de discusión específicos, y el análisis de contenido de entrevistas. De manera complementaria se construyó una base de datos donde se sintetiza la información obtenida a través de la aplicación de un cuestionario en todos los hogares de la comunidad. También se utilizaron datos censales y materiales bibliográficos para contextualizar el estudio geográfica e históricamente.

Este documento está integrado por siete capítulos. En los primeros dos capítulos se discuten los debates en los que se inscribe el trabajo y se expone el proyecto de investigación, en el tercer y cuarto se caracteriza la región de estudio y el estudio de caso, en los últimos tres capítulos se presenta el análisis, y se termina con un apartado de conclusiones.

El *Capítulo 1* está dividido en dos apartados: el primero da cuenta de los principales debates en torno a las teorías, prácticas y estudios sobre el desarrollo a partir de la década de 1950; en el segundo se discuten algunos de los principales conceptos que han guiado el desarrollo rural desde la década de 1990. En el *Capítulo 2* se exponen el problema de investigación, el marco analítico y la metodología que guiaron el trabajo.

El *Capítulo 3* tiene por objetivo situar el estudio de caso en su contexto más amplio desde distintas perspectivas. En el primer apartado se presentan las características de la población y las condiciones de pobreza en el estado de Chiapas y el municipio Las Margaritas, utilizando sobre todo datos censales. En el segundo se da cuenta de los principales procesos sociales, económicos y políticos que han configurado la realidad contemporánea de las zonas rurales en la región de estudio. En el tercero se documenta el proceso de refugio de los guatemaltecos y su integración en esta región.

En el *Capítulo 4* se presenta una descripción etnográfica del caso de estudio, articulada en 4 apartados. En el primero se exponen las características de los pobladores de la comunidad de estudio, sus orígenes y trayectorias, la composición de los hogares y sus modos de vida; prestando atención en cada caso a los factores de desigualdad más relevantes dentro de la comunidad. En el segundo se habla sobre el programa de intervención que estuvo a la base de la fundación de la comunidad, donde *Kampo* operó por 4 años (2010-2014); ubicando las

principales características de su modelo de intervención respecto a las tendencias centrales en la agenda internacional del desarrollo. En el tercer apartado se describe la comunidad/proyecto de *Nuevo Porvenir*, se presentan las condiciones de tenencia del predio y los acuerdos de propiedad de las distintas áreas, y los proyectos productivos impulsados por *Kampo* en la comunidad. En el cuarto y último apartado se hace una breve descripción de la organización comunitaria y las instituciones de gobernanza local.

En el *Capítulo 5* se discute el tema de la *participación* como traslado de costos a la esfera local en contextos de pobreza. Este capítulo está compuesto por cuatro apartados. En el primero se habla de la transferencia a la esfera local del suministro de servicios. En el segundo se discuten las técnicas participativas de planeación y la participación de los actores locales en la toma de decisiones respecto a las intervenciones planeadas. El tercero trata la reformulación de la participación en términos de corresponsabilidad y el uso de las instituciones locales para mejorar la eficiencia de los programas de desarrollo rural. El cuarto amplía este argumento para discutir la participación como co-financiamiento en los trabajos comunitarios y el micro-crédito, y sus paradojas como estrategias para impulsar el desarrollo rural en contextos de pobreza extrema.

En el *Capítulo 6* se desarrolla como argumento la re-definición de las estrategias de desarrollo en los contextos locales, analizando en específico tres casos: las prácticas financieras propuestas por el programa de intervención que operaba en la comunidad de estudio, la definición de estrategias y prioridades en el desarrollo de actividades productivas (tipos de cultivo), y la definición de las estrategias de trabajo (colectivo vs. familiar).

En el *Capítulo 7* se analiza el papel de la desigualdad, dentro de la comunidad, respecto a la operación del programa. El análisis se centra sobre todo en la toma de decisiones colectivas respecto al uso y manejo de los recursos provenientes del programa de intervención, pero se incluyen también algunas notas finales sobre las diferentes capacidades de los actores locales de beneficiarse de los recursos puestos a disposición en el marco de la intervención de desarrollo.

## CAPÍTULO 1.

### **PERSPECTIVAS SOBRE EL DESARROLLO RURAL.**

Esta investigación abarca distintos ámbitos de estudio que han sido ampliamente discutidos a lo largo de las últimas décadas, en este capítulo me limitaré a dar cuenta de los principales debates en torno a las teorías y prácticas del desarrollo, y respecto a algunos conceptos que tratan dimensiones colectivas introducidos en las discusiones en torno al desarrollo rural a partir de la década de 1990.

#### **1.1 EL “DESARROLLO”: TEORÍAS, PRÁCTICAS Y ENFOQUES CRÍTICOS**

El concepto de “desarrollo” es un concepto problemático, a pesar de ello suele ser utilizado sin hacer explícita una definición, los supuestos que subyacen a las distintas concepciones o los paradigmas desde donde se han articulado. La revisión de las conceptualizaciones sobre el desarrollo en las ciencias sociales suele organizarse a partir de criterios temporales, esta estrategia narrativa es útil para la exposición pero debe tenerse en cuenta que las corrientes de pensamiento no evolucionan de manera lineal, por lo que en un mismo periodo coexisten diversas narrativas, algunas con más peso que otras en distintos ámbitos (Cynthia Hewitt; 1982).

##### **1.1.1 Discursos y prácticas hegemónicas**

La concepción de desarrollo tiene sus raíces en las ideas de “progreso” y “civilización”, intrínsecas a los procesos históricos de la modernidad y el capitalismo, pero por lo general suele ser asociado con el periodo post-guerra, y en particular con la articulación de un aparato institucional transnacional<sup>1</sup> y un campo de conocimientos expertos, vinculados con la técnica

---

<sup>1</sup> Que incluye a organizaciones como el *Fondo Monetario Internacional*, el *Banco Mundial*, o el sistema de la *Organización de Naciones Unidas*.

y la administración, que buscan impulsar ciertos cambios en las sociedades de acuerdo con los paradigmas liberales<sup>2</sup> dominantes. (Escobar, 2005; Hewitt, 1982; Long, 2007).

En este periodo se articula la *teoría de la modernización*, perspectiva cercana al paradigma de la economía neoclásica que explica el “desarrollo”, desde una concepción positivista, como un movimiento progresivo hacia formas de organización más complejas con frecuencia fraseado como la evolución de lo “tradicional” a la “modernidad”. Desde esta perspectiva el desarrollo es impulsado por fuerzas exógenas que facilitan la inserción en los mercados y la transferencia de tecnologías, conocimiento y recursos. A partir de entonces el discurso, la teoría y las prácticas del desarrollo han tenido modificaciones importantes, aunque los preceptos generales de este paradigma siguen estando presentes.

En la década de 1950 la idea de “desarrollo” era sinónimo de crecimiento económico agregado. Este supuesto comenzaría a ser cuestionado a mediados de la década de 1960 a raíz del trabajo de Hans Singer y Raúl Prebisch, quienes cuestionaron el presupuesto de que el mercado reduciría la pobreza por si solo. En las décadas sucesivas los discursos sobre el desarrollo integrarían referencias hacia la necesidad de impulsar procesos de cambio social y económico a través de la intervención del Estado.

En la década de 1980 cobraría fuerza la idea de que el libre mercado era el mejor garante del equilibrio institucional y el crecimiento económico. A partir de entonces comenzaron a implementarse ciertos cambios para dirigir la economía y las políticas gubernamentales hacia un régimen económico neoliberal: creciente globalización económica, des-regulación del mercado, reducción de la intervención estatal en materia económica y social, etc. Para los países “sub-desarrollados” este enfoque se tradujo en la imposición de una serie de políticas de reestructuración económica, ampliamente aplicadas en América Latina, que usualmente son identificadas con los llamados “consensos de Washington”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Este paradigma de desarrollo se identifica con la teoría liberal ‘que viene desde Adam Smith, John Locke, Hobbes hasta Milton Friedman o Jeffrey Sachs y los filósofos morales liberales de hoy, es una teoría que se centra en el papel del individuo en la sociedad y en el mercado’. (Escobar, 2002: 14).

<sup>3</sup> Este término fue utilizado por John Williamson en una conferencia en 1989 para referirse a las ideas de desarrollo económico consideradas como necesarias para América Latina según actores como la OECD, el Congreso de los Estados Unidos y los consultores y directivos de las instituciones financieras. En este documento se mencionan: reforma y disciplina fiscal, privatización y reorganización de las prioridades de gasto público, liberalización de las tasas de interés, imposición de una tasa de cambio competitiva, desregularización, liberalización del mercado y la inversión extranjera directa, y mejora de la seguridad de los derechos de propiedad.

La implementación de estas reformas no tuvo los resultados de rápido crecimiento económico que habían pronosticado sus promotores; en cambio, aumentaron la exposición al riesgo de estos países sin incrementar sus capacidades para enfrentarlo, impulsaron la privatización y el fortalecimiento del sector privado sin prestar importancia al mejoramiento del sector público, y en general contribuyeron a aumentar la desigualdad y la pobreza (Stiglitz, 2003: 80). Hacia finales de la década de 1990 se consolida la idea de que el crecimiento económico podía estar asociado con el incremento de la desigualdad, y comienzan a implementarse una serie de medidas para subsidiar las necesidades básicas de los grupos en pobreza extrema. En este contexto el concepto de “desarrollo” ha sido parcialmente sustituido en el discurso político por “alivio”, “reducción” o “combate” de la pobreza.

De manera paralela, se elaboraría una concepción más comprensiva sobre la “pobreza”, hasta entonces definida a partir del ingreso y el consumo. Por una parte, se introdujo la distinción entre “pobreza absoluta”, entendida como la incapacidad de cumplir con las necesidades básicas consideradas como universales, y “pobreza relativa”, concepto que toma en cuenta las características contextuales de desigualdad. Se difundió también la concepción del desarrollo entendido como un conjunto de capacidades para lograr mejores estándares de vida, perspectiva que tiene una influencia importante del trabajo de Amartya Sen. Desde entonces la pobreza es asociada con deficiencias de alimentación, vivienda, educación y salud; con la vulnerabilidad a enfermedades, violencia, crisis económicas y desastres naturales (desde una perspectiva que tiene en cuenta el carácter dinámico de estas condiciones); con un escaso acceso a las instituciones estatales; y con la falta de poder para influir en la toma de decisiones.<sup>4</sup> En este contexto se introducen al discurso del desarrollo los conceptos de “derechos humanos”, “empoderamiento” y “participación”.

Estos cambios conceptuales estuvieron acompañados por cambios metodológicos importantes. Las explicaciones macroeconómicas comenzaron a ser complementadas con análisis a escalas meso y micro, lo cual permitió explorar otras áreas que cobraron importancia en los estudios de desarrollo en la década siguiente, por ejemplo: las dinámicas dentro de los hogares, la toma de decisiones, las redes sociales y las instituciones locales.

---

<sup>4</sup> A partir de este tipo de enfoques la “pobreza” fue definida por las *Naciones Unidas* como ‘a human condition characterized by the sustained or chronic deprivation of the resources, capabilities, choices, security and power necessary for the enjoyment of an adequate standard of living and other civil, cultural, economic, political and social rights.’ (UN, 2001: 2-3).

Junto con el creciente reconocimiento de los límites de las teorías basadas en supuestos de determinismo, linealidad y hegemonía institucional que se diera a partir de mediados de la década de 1990, algunas de las grandes agencias de desarrollo incorporarían la idea de que el Estado y el mercado tienen funciones complementarias, es decir, que para que “el mercado funcione de manera adecuada” es necesario que el Estado garantice un “ambiente adecuado para la inversión” (seguridad de los derechos de propiedad y los contratos, estabilidad política y económica, regulaciones y servicios eficientes) e invierta en desarrollar capital humano y social para que el crecimiento pueda ser sostenible, bajo el supuesto de que la exclusión desperdicia potenciales productivos y puede llevar al conflicto social.

A partir de entonces una parte importante de los estudios de desarrollo se han enfocado en analizar el papel de las instituciones locales y la gobernanza en el desarrollo; la interacción entre la situación social, política y económica (particularmente en relación a conflictos violentos); y la incidencia de la equidad<sup>5</sup> en la reducción de la pobreza. En el discurso sobre el desarrollo estos trabajos se traducen en planteamientos sobre la necesidad de incorporar a “los pobres” en el crecimiento, dándoles acceso a servicios de salud y educación; quienes dejan de ser pensados como receptores pasivos para convertirse en “socios activos de su propio desarrollo”.

Por otra parte, frente a la documentación de los reiterados fracasos de las intervenciones para el desarrollo llevadas a cabo en el periodo precedente, las agencias de desarrollo promovieron el estudio de este tipo de iniciativas<sup>6</sup> buscando identificar maneras para mejorar su eficiencia. Estos trabajos incorporaron la perspectiva de distintas disciplinas (como la sociología y la antropología), escalas de análisis y metodologías<sup>7</sup>. En este marco se realizaron múltiples estudios comparativos a nivel nacional y se hizo énfasis en los contextos locales y el uso de técnicas cualitativas de investigación; un cambio sustantivo pues hasta entonces la evaluación del impacto de “la ayuda para el desarrollo” se había hecho sobre todo a partir de regresiones de datos agregados.

---

<sup>5</sup> Esta perspectiva está influenciada por los estudios de la mujer y, en cierta medida, por la teoría de género.

<sup>6</sup> p.e., la publicación del Banco Mundial (1998) *Assessing Aid: What Works, What Doesn't and Why*.

<sup>7</sup> Una de las conclusiones de estos estudios fue que las iniciativas de desarrollo tienen mayor impacto en los países con instituciones económicas y políticas más sólidas. A partir de estos trabajos se argumenta que los financiamientos para el desarrollo no deben ser condicionados a la implementación de ciertas reformas, sino otorgados en función de las reformas llevadas a cabo para asegurar que los objetivos de las iniciativas particulares coincidan con las reformas emprendidas a nivel nacional.

### **1.1.2 Las críticas desde América Latina**

Frente al persistente estancamiento socio-económico en América Latina, en las décadas de 1960 -70 surgen corrientes críticas que se articulan en torno a la *teoría de la dependencia*, perspectiva de inspiración marxista que señala la explotación intrínseca de la expansión del capitalismo mundial y explica el “subdesarrollo” como resultado de los intereses capitalistas, nacionales y extranjeros, que subordinan los modos de producción no capitalistas (de la “periferia”) integrándolos en una estructura desigual de relaciones económicas y políticas. Entre los autores vinculados a esta corriente destacan Andre Gunder Frank, Raúl Prebisch, Theotonio Dos Santos, Enrique Cardoso, Edelberto Torres-Rivas, y Samir Amin, muchos de ellos relacionados con la CEPAL.

Esta teoría representa una posición ideológica opuesta a la teoría de la modernización. Sin embargo, ambas corrientes comparten una postura teórica y metodológica estructural que explica los patrones de desarrollo a partir de un modelo genérico del desarrollo capitalista mundial, suponiendo que los países (o sectores menos desarrollados) sean integrados al desarrollo en las condiciones impuestas por los sectores con más poder y capital. En consecuencia, el cambio social en los ámbitos locales es considerado como resultado de intervenciones diseñadas desde el exterior que erosionan las formas locales de cooperación y dan mayor control a las instituciones centralizadas, las empresas, y en general a los grupos de poder económico y político; suponiendo una relación lineal entre el diseño de políticas de intervención, su aplicación y sus resultados. (Long, 2007: 39).

### **1.1.3 Perspectivas críticas desde un enfoque micro.**

La década de 1980 fue un periodo de revisión crítica de las concepciones y prácticas del desarrollo que dieron lugar a nuevas perspectivas que se consolidarían en la década siguiente. Estos trabajos privilegian el uso de métodos etnográficos para documentar los procesos en que se moldean las prácticas, las interacciones, y las identidades. Entre las perspectivas de esta corriente existen divergencias importantes pero en general convergen en dar un lugar central a los contextos locales, los actores, la agencia, y los procesos de cambio social; temas que se han vuelto centrales tanto en la academia como en las instituciones internacionales de desarrollo y en los foros políticos.

Entre estas perspectivas destacan los trabajos de la corriente postestructuralista, que articulan una crítica al desarrollo como discurso cultural donde se subrayan el papel del lenguaje y el significado en la construcción de la realidad social (p.e. Ferguson, 1990; Apffel-Marglin y Marglin, 1990; Escobar, 1996; Rist, 1997). En este marco se cuestiona los procesos históricos a través de los cuales ciertas regiones del mundo fueron definidas como “sub-desarrolladas” y, en tanto, “objeto” de intervenciones de desarrollo, dando un lugar privilegiado al análisis de las relaciones entre conocimiento y poder.

James Ferguson, uno de los principales autores de esta corriente plantea:

Igual que 'civilización' en el siglo XIX, 'desarrollo' es el término que describe no sólo un valor, sino también un marco interpretativo o problemático a través del cual conocemos las regiones empobrecidas del mundo. Dentro de este marco interpretativo, adquieren sentido y se hacen inteligibles una multitud de observaciones cotidianas. [...] El aparato vinculado al desarrollo pretende precisamente conseguir objetivos muy concretos: la estatalización y gubernamentalización de la vida social; la despolitización de los grandes temas; la implicación de países y comunidades en las economías mundiales de modos muy concretos; la transformación de las culturas locales en sintonía con los estándares y tendencias modernas, incluyendo la extensión a las comunidades del Tercer Mundo de prácticas culturales de origen moderno basadas en nociones de individualidad, racionalidad, economía, etc. (Ferguson, 1990, en Escobar, 1996:10-12)

Dentro de las corrientes críticas que parten de un enfoque “micro” se ubica también la perspectiva de Norman Long (2007), quien articula una propuesta analítica orientada al actor<sup>8</sup> para estudiar, desde un enfoque etnográfico, las interacciones entre los actores involucrados en los procesos de desarrollo (y sus negociaciones en torno a recursos, significados y legitimidad institucional), teniendo en cuenta las condiciones que limitan las opciones y estrategias de los actores, y enfocándose en la heterogeneidad dentro de arenas sociales diferentes. Como se dijo en la introducción, la presente investigación retoma diversos aspectos de este marco analítico, que se presenta con mayor detalle en el capítulo sucesivo.

---

<sup>8</sup> Con base en los planteamientos de Frans J. Schuurman (1993), David Booth (1994) y Peter Preston (1996).

## 1.2 CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS SOBRE EL “DESARROLLO RURAL” A PARTIR DE LA DÉCADA DE 1990.

Cuando se habla sobre “los contextos rurales” no siempre se hace explícito qué se entiende por “ruralidad”. Históricamente “lo rural” ha sido definido en contraposición a “lo urbano” y suele asociarse con comunidades pequeñas y modos de producción agropecuarios. Las comunidades rurales han experimentado grandes cambios en las últimas décadas vinculados con fenómenos como la migración a las ciudades y el extranjero, los procesos de industrialización y urbanización, la globalización y la reestructuración de la economía. Estos cambios han dado pie a nuevas formas de vida y en general a una creciente interacción entre las regiones rurales y urbanas.<sup>9</sup>

En las últimas décadas las temáticas relacionadas con los contextos rurales han tenido un espacio marginal en las agendas de investigación. Esto a pesar de que en México la “población rural”, si entendiéramos por ello la población que vive en comunidades de menos de 2500 habitantes (como lo define el *Censo de población y vivienda*), representa casi una cuarta parte de la población total del país (23.2%) y en términos absolutos no ha disminuido desde 1990.

Los contextos rurales suelen ser señalados como contextos donde las condiciones de pobreza son particularmente agudas,<sup>10</sup> y como tales son identificados como prioritarios para las iniciativas de desarrollo. La mayor parte de las iniciativas de “desarrollo rural” han estado enfocadas en mejorar la producción de los pequeños productores a través de la transferencia de recursos y tecnología,<sup>11</sup> presentadas como estrategias óptimas para generar productos y servicios para el consumo o la venta, reducir la vulnerabilidad y la pobreza, y mejorar el poder de negociación de los individuos y grupos.

En décadas recientes la persistente pobreza, el deterioro ambiental, el análisis de los efectos que han tenido las políticas de reestructuración para las poblaciones rurales y los reiterados fracasos de muchas iniciativas de desarrollo precedentes han llevado a la multiplicación de

---

<sup>9</sup> Cuando se habla de lo “rural” en este documento no se presupone que éste sea un ámbito completamente separado y distinto a los espacios urbanos; por el contrario se consideran como esferas vinculadas por los mercados laborales y de bienes y servicios, y nuevos patrones residenciales.

<sup>10</sup> CONEVAL calcula que en 2008 47,4% de la población nacional en “pobreza patrimonial”, 60,8% en las áreas rurales; 18,2% de pobreza alimentaria a nivel nacional y 31,8% en las áreas rurales.

<sup>11</sup> A partir de la década de 1970 surgen nuevos enfoques que argumentan la contribución potencial de los pequeños productores para el crecimiento económico y el desarrollo, y plantean la necesidad de impulsar iniciativas para “mejorar su eficiencia”. Esta corriente se contrapone a las teorías económicas que apostaban a la modernización de unidades de producción de gran escala y predecían la desaparición de los pequeños productores.

estudios interesados en los aspectos sociales (y no solo económicos) que inciden en la producción campesina, en el manejo de recursos compartidos y en las iniciativas de desarrollo. Entre estos trabajos destaca el estudio de los modos de sustento (*livelihoods*), las instituciones de gobernanza y los aspectos relacionados con la interacción social -a los que haré referencia como “conceptos colectivos”- (capital social, acción colectiva y participación); áreas temáticas estrechamente vinculadas entre sí que han sido identificadas como elementos clave para la formulación de políticas de desarrollo y combate a la pobreza. De manera paralela, la introducción de los estudios sobre las mujeres<sup>12</sup> en el debate de desarrollo, y más tarde la perspectiva de género<sup>13</sup>, se articula como un enfoque transversal que cuestiona la unidad del hogar y muestra la incidencia de las relaciones de poder dentro de los hogares en los temas antes mencionados.

Estos “nuevos enfoques” forman parte de un interés generalizado en los contextos locales que está vinculado con la incorporación de algunas perspectivas críticas en el discurso hegemónico del desarrollo, no necesariamente en la práctica. Dentro de este marco se ha mostrado que, a pesar de los incrementos en la producción asociados con la llamada “revolución verde”, este tipo de estrategias pueden tener resultados paradójicos, por lo que se reivindica la validez de los conocimientos locales y, más en general, se da cuenta del carácter activo de los actores, argumentando a favor de la adopción de métodos participativos. En este apartado se presenta una breve revisión de las principales discusiones en torno a estos temas que resulta relevante por estar directamente relacionada con los temas de investigación,

---

<sup>12</sup> Las mujeres fueron integradas en el discurso de la pobreza y el desarrollo en la década de 1970. Los primeros trabajos tenían como objeto de estudio a “las mujeres pobres”, consideradas como un grupo dependiente que requería políticas de bienestar. Una década después los estudios se centrarían en “la pobreza de las mujeres” y un enfoque conocido como “mujeres en el desarrollo”. Estos trabajos indagan las especificidades de la pobreza vivida por las mujeres, pensadas como un grupo homogéneo que requiere intervenciones específicas. En este marco se identifica a las mujeres como los agentes económicos centrales de los hogares, se cuantifica su trabajo y se busca promover su potencial productivo. Este argumento se basa en la idea de que hombres y mujeres tienen las mismas capacidades pero que las mujeres han sido excluidas de los mercados laborales por su falta de capacitación. También se argumenta que las diferencias de género no solo perjudica a las mujeres sino a las metas generales de desarrollo. Estos argumentos fueron ampliamente difundidos gracias al apoyo del Banco Mundial y siguen presentes en el discurso hegemónico del desarrollo. Como señala Alia Kabeer (1998), los esfuerzos por encubrir la diferencia biológica llevaron a ocultar las implicaciones de las diferentes experiencias vitales en la agencia, la elección y la toma de decisiones.

<sup>13</sup> La categoría de “género” se introdujo en el discurso de la pobreza y el desarrollo en la década de 1990 como un enfoque crítico a la perspectiva de “mujeres en el desarrollo”, que presenta a las mujeres en esferas aisladas, da por hecho los roles sexuales y no cuestiona las relaciones de poder que están a la base de las desigualdades entre hombres y mujeres. El enfoque de género se interesa por la organización social de las relaciones entre sexos y los mecanismos de reproducción de desigualdades basadas en construcciones sociales en torno a las diferencias percibidas, evitando así el carácter esencialista. Este enfoque ha hecho evidentes nuevas dimensiones de la pobreza y planteado nuevos retos para el desarrollo.

aunque las perspectivas expuestas no siempre coinciden con la propuesta de análisis desarrollada en los capítulos sucesivos.

### **1.2.1 Modos de sustento (livelihoods), activos y producción agrícola.**

El estudio de los modos de sustento se centra en las estrategias económicas y sociales que utilizan los hogares<sup>14</sup> para su sustento. Este enfoque tiene antecedentes en la literatura sobre seguridad alimentaria y el análisis de las hambrunas (vinculados al trabajo de Amartya Sen, 1981), pero al mismo tiempo retoma elementos de los estudios sobre las múltiples realidades de la pobreza rural (p.e. Chambers, 1983).

En este ámbito de estudio se ha elaborado un marco para analizar las condiciones de vulnerabilidad a partir de los activos poseídos por los hogares rurales, buscando identificar factores para mejorar su resiliencia a crisis de diversa índole. Se entiende por “activo” un recurso (financiero, social, natural o humano) potencialmente transformable en una ganancia económica. Se propone que la dotación de activos con los que cuenta un hogar depende de la transmisión intergeneracional, la inversión (pública o privada) en salud y educación y las políticas públicas; condiciones que determinan las posibilidades y restricciones que enfrentan los hogares para definir los propios medios de sustento (Di Giorgio *et al.* 2008: 11).

El análisis de la dotación de activos identifica la existencia de umbrales en la transformación de activos a ingresos que limitan las posibilidades de acumular capital y generar ganancias, determinando la persistencia y transmisión intergeneracional de la pobreza. Entre los obstáculos para superar estos umbrales se destaca la falta de acceso a mercados financieros y la ineficiencia de la producción como factores que limitan las posibilidades de inversión a largo plazo para desarrollar estrategias económicas más efectivas (Zimmerman & Carter, 2003) y orillan a los actores a establecer acuerdos contractuales en condiciones desfavorables. También se señala que para quienes tienen un acceso limitado a activos, de mala calidad y con poca productividad y uso comercial, la fuerza de trabajo es el principal recurso.

El estudio de los modos de sustento ha permitido analizar los cambios en los modos de vida de las poblaciones rurales asociados con la reducción de la intervención del Estado como

---

<sup>14</sup> Esta unidad de análisis es definida como 'unidad social que combina la residencia compartida y las actividades, también compartidas, de sobrevivencia (generación de ingresos, consumo, tareas domésticas y producción doméstica de bienes y servicios)'. (González de la Rocha, 2006: 47).

promotor del desarrollo productivo, la apertura comercial y las tendencias globales que se observan a partir de la difusión de los medios de comunicación de masas y la movilidad de las personas en el territorio (Appendini & Verduzco, 2002). En este sentido se documenta una creciente diversificación de las actividades productivas de las familias que viven en contextos rurales, cuyo sustento depende cada vez más de fuentes de ingreso provenientes del exterior (remesas, ingresos obtenidos en el sector terciario, o transferencias de programas sociales). Este proceso está relacionado tanto con la falta de tierras y la pérdida de su rentabilidad, como con cambios en las aspiraciones de las nuevas generaciones vinculadas al mayor acceso a la educación, la creciente presencia de los medios de comunicación masiva, la extensión de infraestructura física (p.e. carreteras), la modificación en las formas de consumo y en general una creciente “urbanización” de las comunidades rurales. (Appendini & De Luca, 2006).

La incorporación de la perspectiva de género en el estudio de los modos de sustento ha permitido documentar que la distribución de derechos de acceso, uso y control de los activos es desigual dentro de las comunidades y los hogares<sup>15</sup> según las capacidades de negociación de sus miembros.<sup>16</sup> Estos trabajos han mostrado que los hombres y las mujeres poseen diferentes tipos de activos; tienen distintas maneras de adquirirlos (herencia, matrimonio, familia, compra, renta, etc.) y acumularlos en su ciclo de vida; tienen diferentes patrones de consumo e intervención; se ven afectados en distintas maneras por carencias específicas, y tienen distintos ámbitos de vulnerabilidad y capacidades de responder a crisis; tienen distintos tipos de relaciones con actores externos, y en general viven de maneras diferenciadas las condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Estos hallazgos aportan elementos importantes en el análisis de las condiciones de reproducción de desigualdades, mostrando la relevancia de las relaciones de poder en la distribución de derechos y la pertinencia de considerar la vulnerabilidad como resultado de procesos que varían según los actores y grupos sociales (Chiappori *et al.*, 1995; Quisumbing, 2003).

La incorporación de una perspectiva de género en el estudio de los modos de sustento en contextos rurales también ha permitido mostrar que gran parte de las iniciativas de desarrollo están centradas en la movilización de activos manejados en esferas masculinas,

---

<sup>15</sup> Contradiendo el supuesto, proveniente de la economía, que considera las comunidades y los hogares que las componen como grupos de individuos que tienen las mismas preferencias, recursos y carencias.

<sup>16</sup> Capacidades vinculadas con el tipo de control que tienen los integrantes de un hogar sobre diferentes activos y sus implicaciones en el poder de negociación y el bienestar del hogar.

principalmente la propiedad de la tierra –que por lo general es utilizada como parámetro de exclusión y elemento clave en la “lucha contra la pobreza”-. Esto ha llevado a ignorar la importancia de otros activos, tangibles e intangibles, para los modos de sustento en los contextos rurales (p.e. el agua potable y los productos forestales no maderables).

Los estudios sobre manejo de recursos naturales también han contribuido en el enfoque de los modos de sustento al señalar la importancia del acceso a este tipo de recursos, y su condición, para el sustento de los hogares pobres que viven en contextos rurales. En este marco se ha argumentado la necesidad de incluir el acceso a activos comunes y públicos en la evaluación de las condiciones de pobreza y vulnerabilidad de las poblaciones rurales, teniendo en cuenta que su acceso puede estar condicionado a la posición de otro tipo de activos (p.e. financieros) que excluyen a una parte de los potenciales usuarios. Esto ha llevado a analizar las interacciones sociales que inciden en el acceso a activos relevantes para los modos de vida rurales y el manejo de recursos naturales, en unidades socio-territoriales más amplias.

Los trabajos realizados en el marco de los estudios sobre los modos de sustento en los contextos rurales plantean nuevas preguntas respecto a las iniciativas de desarrollo, haciendo evidente la falta de conocimiento sobre qué activos se necesitan para participar en un proyecto, cómo los activos pre-condicionan la participación de hombres y mujeres, qué patrones de distribución inicial de activos pueden estar a la base de procesos de exclusión, qué impactos tienen los programas en la distribución genérica de activos, o cómo el acceso o control diferenciado sobre activos específicos define las oportunidades de obtener ingresos y la habilidad de responder a crisis; todos ellos aspectos que son en general ignorados por las intervenciones de desarrollo.

### **1.2.2 Instituciones locales: gobernanza y derechos de propiedad.**

En las últimas décadas los debates sobre el desarrollo han dado un lugar central al tema de las instituciones, en distintos ámbitos y escalas. En los contextos rurales se ha resaltado la importancia de las instituciones locales<sup>17</sup> en la definición de las actividades productivas y el acceso a los recursos de los hogares (Appendini, 2002). Los autores que tratan el tema de las

---

<sup>17</sup> El adjetivo de “local” es utilizado para hacer referencia al contexto relevante para los hogares en el área geográficas de estudio, teniendo en cuenta que el concepto de lo local hace referencia a realidades incrustadas en distintas escalas; tema desarrollado por Arjun Appandurai (1997). (Appendini & Nuijten, 2002).

instituciones locales en relación con el desarrollo (p.e. Elinor Ostrom, Douglass North o Norman Uphoff) definen las instituciones en términos normativos:<sup>18</sup> como reglas (instrucciones), normas (prescripciones culturales) y prácticas que se institucionalizan en las interacciones repetidas; y las distinguen de las organizaciones, que son definidas en términos estructurales, enfatizando la importancia de analizar sus interconexiones.

Entre la multiplicidad de instituciones relevantes para los modos de sustento de las familias rurales, los estudios de desarrollo han enfatizado la importancia de la gobernanza, los derechos de propiedad y la acción colectiva para la reducción de la pobreza (p.e. Di Gregorio *et al.*, 2008). Este tipo de instituciones han sido analizadas con detalle en las últimas dos décadas por la literatura sobre manejo de recursos naturales (p.e. Baland & Platteau, 1996; Ostrom *et al.*, 2001; Poteete, Janssen & Ostrom, 2010). A continuación se presenta un breve recuento de las principales discusiones sobre las instituciones de gobernanza y las instituciones de propiedad, el tema de la acción colectiva es tratado en el siguiente apartado.

### ***Instituciones de gobernanza***

Aunque el término de “gobernanza” no es nuevo, su uso se difundió en el discurso del desarrollo y la política pública a finales de la década de 1980, en el contexto de un creciente consenso sobre los límites del Estado para solucionar los problemas de la sociedad y la necesidad de promover la participación de actores no gubernamentales para mejorar los resultados de las políticas públicas y la gobernabilidad.

El concepto de “gobernabilidad” suele ser utilizado para hacer referencia a la estabilidad de las instituciones y los procesos políticos. El concepto de “gobernanza” es utilizado por distintas disciplinas (economía, ciencia política, sociología, etc.) con distintas acepciones, en términos generales hace referencia formas específicas de administración dirigidas al desarrollo económico y social en diferentes escalas (global, nacional, local). Las “instituciones de gobernanza” son definidas como las normas y reglas que determinan cómo se ejerce la autoridad. La escuela neoinstitucional identifica estas instituciones como un elemento crucial para crear un clima de inversión, crecimiento económico y desarrollo.

---

<sup>18</sup> Por ejemplo 'institutions are the prescriptions that humans use to organize all forms of repetitive and structured interactions including those within families, neighborhoods, markets, firms, sports leagues, churches, private associations, and governments at all scales.' (Ostrom, 2005: 3).

Las agencias internacionales de desarrollo han utilizado distintas definiciones<sup>19</sup> de este término, pero coinciden en identificar la gobernanza con procesos e instituciones vinculadas con el manejo de recursos en distintas escalas. En este ámbito la discusión ha girado sobre todo en torno a las características de la “buena gobernanza”, que es asociada con la transparencia de los procesos de elección y de las funciones de los gobernantes, y con las capacidades del gobierno para manejar los recursos de manera eficiente y garantizar un estado de derecho. Algunas agencias hacen más énfasis en los aspectos económicos y otras en los derechos ciudadanos, pero todas las definiciones suponen un modelo del Estado como órgano que debe crear y garantizar las condiciones ‘que respalden una economía de mercado, que protegen los derechos de propiedad, fomenten el espíritu empresarial, atraigan las inversiones y aumenten la productividad, en un contexto de estabilidad política, previsibilidad jurídica, eficiencia de los tribunales y de la burocracia.’ (Zubriggen, 2011: 57).

En el desarrollo rural el discurso sobre la gobernanza, o las condiciones para la “buena gobernanza”, se ha traducido principalmente en dos estrategias: el impulso de políticas de descentralización y la integración de actores no-gubernamentales en la ejecución de las políticas sociales de combate a la pobreza. Sin embargo, estas estrategias no han tenido los resultados esperados para mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia de los servicios públicos locales o promover la participación de los actores locales en la toma de decisiones.

El uso de estos conceptos en el discurso del desarrollo tiene un acentuado carácter normativo, y supone que los esquemas de gobernanza articulados a partir de la descentralización y la participación ciudadana estén basados en una deliberación consensuada. Sin embargo, luego de dos décadas se puede cuestionar que la imposición de este tipo de esquemas sean condición suficiente para garantizar una mejor prestación de servicios y un funcionamiento más transparente y consensuado de la toma de decisiones a escala local, regional o nacional.

---

<sup>19</sup> Para el Banco Mundial, la gobernanza es el conjunto de procesos e instituciones a través de las cuales se determina la forma en que se ejerce el poder en un país, para desarrollar sus recursos económicos y sociales. La “buena gobernanza” estaría caracterizada por la transparencia y la eficacia en la elección de los gobernantes, las capacidades del gobierno para administrar los recursos y aplicar políticas y garantizar un estado de derecho. (Word Bank, 2005: 3-7). Para el PNUD, la gobernanza se refiere a los mecanismos, procesos e instituciones que tienen que ver con el ejercicio de la autoridad (económica, política y administrativa) en todos los niveles de gobierno y con el ejercicio por parte de los ciudadanos de sus derechos legales. La “buena gobernanza” se caracterizaría como una gobernanza participativa, transparente, efectiva, equitativa y promotora del estado de derecho, donde las prioridades políticas, sociales y económicas estén basadas en un amplio consenso social. (UNPD, 1997: 12). Para la OCDE, la gobernanza hace referencia al ejercicio de la autoridad política en el manejo de los recursos para el desarrollo económico y social. (Weiss, 2000: 797).

### ***Instituciones de propiedad***

La teoría del desarrollo identifica los derechos de propiedad como un factor fundamental para las condiciones de vida en los contextos rurales<sup>20</sup> y, en consecuencia, como un elemento central en las intervenciones que buscan promover el desarrollo en estos contextos.

La teoría de la propiedad elaborada en el marco de la economía plantea la propiedad privada como resultado de la evolución “natural” de la propiedad frente a una creciente demanda /presión sobre los recursos, presuponiendo la incapacidad de los actores y los grupos para resolver dilemas de organización<sup>21</sup>, y sostiene la propiedad privada o la intervención del Estado como inevitables.

La investigación realizada en torno al manejo de recursos naturales<sup>22</sup> desde un enfoque neoinstitucional<sup>23</sup> presenta una revisión crítica de la teoría de la propiedad que representa un esfuerzo importante por dar cuenta de la complejidad de los sistemas sociales. Desde esta perspectiva los acuerdos institucionales no solo responden a la oferta y la demanda, sino también a la estructura institucional, la cultura y las condiciones ecológicas. En este marco se ha argumentado que para dar cuenta de la variedad y complejidad de los acuerdos de uso de los recursos naturales sea necesario definir la propiedad, considerando tanto los derechos de alienación, como los derechos de acceso, cosecha, manejo y exclusión, derechos que pueden estar sobrepuestos y ser individuales o colectivos. (Ostrom, 1998).

Desde esta perspectiva los derechos están definidos a partir de la relación entre quien posee un derecho, los miembros de una colectividad y la institución que sostiene la posibilidad de reivindicar dicho derecho, e impone al resto reconocer esa posibilidad.<sup>24</sup> Este enfoque resalta la importancia del reconocimiento y legitimidad de los derechos, las diferencias entre un derecho formal y un derecho que puede ser ejercido, y la relación entre la efectividad de los derechos y las desigualdades de poder; además de vincular este tema con la estructura de

---

<sup>20</sup> Desde esta perspectiva se sostiene que la seguridad de los derechos provee incentivos para mejorar la productividad de la tierra, con efectos positivos en la reducción de la pobreza y la conservación ambiental.

<sup>21</sup> Y la inevitabilidad de lo que Garrett Hardin (1968) denominó “la tragedia de los bienes comunes”.

<sup>22</sup> Esta teoría fue desarrollada a partir de estudios empíricos que analizan múltiples experiencias de manejo colectivo de recursos naturales compartidos en el mundo desde distintas disciplinas y utilizando diversas técnicas de investigación.

<sup>23</sup> El enfoque institucional ortodoxo destaca el carácter funcional de los arreglos de cooperación y define las instituciones como sistemas de reglas que permiten la coordinación de agentes autónomos y racionales, con intereses convergentes, sustentando las formas colectivas de organización económica política y social.

<sup>24</sup> Retomando propuesta de Daniel W. Bromley, quien define los derechos como: 'the capacity to call upon the collective to stand behind one's claim to a benefit stream' (Bromley, 1991: 15, citado en Di Gregorio *et al.* 2008:5).

gobernanza, que incluye funciones de monitoreo y sanción, acciones de provisión y mecanismos para la resolución de conflictos. Este enfoque sirve como base para complejizar la relación entre los derechos de propiedad y la pobreza, y dar cuenta de la condición de actores que han sido ignorados en la teoría de la propiedad y las iniciativas de desarrollo, en particular las mujeres (Rocheleau & Edmunds, 1997; Markenova & Mwangi, 2008; Meizen-Dick, 2011)<sup>25</sup>.

Estos estudios asocian de manera positiva la seguridad de los derechos de propiedad (sobre la tierra, el agua, los árboles, el ganado, el pescado o los recursos genéticos) y la cooperación con la conservación ambiental y la mejoría de las condiciones de vida de los sectores más pobres. Pero se distinguen de la corriente economicista de la propiedad pues los derechos a los que hace referencia no necesariamente incluyen derechos de alienación y/o exclusión y, en tanto, no tienen una relación directa con el mercado.

Este enfoque es utilizado en la presente investigación para organizar la descripción etnográfica de la comunidad de estudio y construir un marco de referencia para el análisis. Sin embargo, se busca evitar el sesgo que comparten muchos de los trabajos sobre organizaciones o instituciones para el desarrollo hacia un ideal de cooperación para alcanzar objetivos comunes, dejando poco espacio al estudio de la desigualdad y el conflicto, cuando en cambio 'el concepto de institución como estructura normativa y reguladora implica automáticamente la existencia de diferencias de poder e intereses divergentes entre la gente involucrada en ella. (Appendini & Nuijten, 2002: 74-75).

Kirsten Appendini y Monique Nuijten (2002) retoman la propuesta de autores como Erick Wolf (1990) y Norman Long (2007) sobre el carácter fragmentario, y no necesariamente colectivo, de la manera en que la gente organiza su cotidianidad en los contextos rurales, y proponen analizar las formas de organización relevantes para los hogares rurales estudiando los derechos a partir de las prácticas cotidianas de acceso, distribución y uso de los recursos. Para ello utilizan el concepto de "prácticas organizativas", con el cual hacen referencia 'a las distintas acciones y estrategias que sigue la gente para mantener y desarrollar su subsistencia

---

<sup>25</sup> Las autoras retoman la distinción de derechos de uso, acceso, manejo y alienación, y argumentan la importancia de tener en cuenta las formas en que se adquieren los derechos y la seguridad que tienen los distintos actores sobre estos.

cotidiana y otros proyectos de vida' (*Ibidem*: 75).<sup>26</sup> Esta perspectiva permite observar las formas de organización que permanecen al margen de los espacios más institucionalizados, identificar el lugar que los actores dan a los espacios colectivos y dar cuenta de las tensiones entre los objetivos explícitos de los espacios colectivos, los intereses de los hogares y los usos de los recursos.

Incorporar el estudio de las prácticas cotidianas en el análisis institucional permite dar cuenta de la heterogeneidad de los contextos locales; incluir en el análisis los conflictos y las tensiones, intrínsecos a la organización, y no presuponer una solución cooperativa; superar dicotomías poco comprensivas como formal /informal, interno/externo, local /extralocal, privado /público, moderno /tradicional; y llegar a una mejor comprensión de las interrelaciones de las actividades económicas de los hogares, las instituciones locales y las intervenciones externas.

### **1.2.3 “Conceptos colectivos” y desarrollo.**

En los últimos 20 años se ha enfatizado la importancia de las dimensiones colectivas para el “desarrollo” y el “combate a la pobreza”, reflejando la incorporación parcial de algunas críticas que se venían haciendo desde la década de 1970 al carácter vertical de las intervenciones externas. Una parte importante de la literatura que ha tratado estos temas está vinculada con las grandes instituciones de desarrollo,<sup>27</sup> que han promovido estudios que documentan los beneficios potenciales de las redes sociales y la acción colectiva, recomiendan la consolidación de estrategias de cooperación (Moser, 1996) y enfatizan la importancia de la participación de los actores locales en el diseño, operación y evaluación de las iniciativas de desarrollo (p.e. Chambers, 1996). Estos temas también han sido tratados desde la academia, donde se han elaborado análisis críticos a los nuevos modelos y prácticas impulsados. Sin embargo, esta distinción no siempre es clara, la interacción entre los científicos sociales y las agencias de desarrollo es una historia de mutua influencia, intercambios, crítica y rompimientos.

De manera general la cooperación es identificada como un recurso potencial para: reducir la vulnerabilidad de los hogares, aumentando sus capacidades de adaptación y resiliencia (De

---

<sup>26</sup> La literatura sobre capital social y acción colectiva hace algunos señalamientos sobre la importancia de tomar en cuenta las instituciones formales e informales, sin embargo, esta distinción no siempre es clara.

<sup>27</sup> Como el Banco Mundial, el Departamento Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), las Naciones Unidas y muchas ONG's dedicadas a tareas de desarrollo.

Haan, 2001; Uphoff & Mijayaratna, 2000); mejorar la producción agropecuaria y la seguridad alimentaria, facilitando la inversión, el acceso a información y la adopción de tecnología (Adato & Meinzen-Dick, 2007; Meinzen-Dick *et al.*, 2002); aumentar el poder de negociación, facilitar el acceso a créditos, mercados; y en general como una forma de facilitar la satisfacción de necesidades que requieren de activos que es difícil obtener de manera individual en contextos de pobreza (Di Gregorio *et al.*, 2008; German *et al.*, 2008; Grootaert, 1999; Woollock & Narayan, 2000).

En estos trabajos suele haber un supuesto de “cooperación estratégica”, es decir, ‘una relación de uso mutuo voluntario entre un conjunto de agentes supuestamente racionales que buscan con ella fines de cualquier tipo, con la expectativa de que todos saldrán beneficiados’ (García Barrios *et al.*, 2008: 19). Este supuesto fue inicialmente planteado por el liberalismo clásico del siglo XVIII, y retomado en la década de 1980 como una manera para conciliar el interés por promover una economía abierta y competitiva con ideales de justicia social en el marco de los programas de desarrollo rural.

Desde entonces este tema sería sujeto de investigación desde múltiples perspectivas. Esto ha llevado a mostrar los límites de los supuestos en torno a la “acción racional” y enfatizar la importancia de las instituciones, renovando la atención sobre la acción pública. En esta visión se mantiene el paradigma de la cooperación estratégica, pero como señalan Raúl García Barrios, Beatriz de la Tejera Hernández y Kirsten Appendini:

[...] el gobierno, los empresarios, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil se dividen, de acuerdo con sus ventajas comparativas, la oferta institucional requerida para estructurar la interacción humana eficiente. Es decir, el gobierno, los organismos no gubernamentales (ONG) o las comunidades pueden y deben intervenir en las actividades privadas de empresas y personas para inducir la cooperación estratégica cuando esta falla. En este modelo, el papel del gobierno no es decidir y autorizar de un modo unilateral, sino inducir, coordinar y construir junto con los otros actores sociales. (García Barrios *et al.*, 2008: 24).

En la literatura que trata el tema de la cooperación en el desarrollo rural de las últimas dos décadas pueden identificarse como conceptos centrales *capital social*, *acción colectiva* y *participación*. Estos conceptos están relacionados con distintas perspectivas y discusiones teóricas, cuyos significados por momentos se sobreponen y no siempre resultan claros. A continuación se integra una pequeña revisión sobre estos tres conceptos, en el capítulo siguiente se retoman los principales argumentos críticos a estas perspectivas como punto de partida para el planteamiento de investigación.

### **Capital social**

El “capital social” es considerado como un activo asociado con redes sociales o acciones colectivas que pueden convertirse en un flujo de beneficios. A partir de la década de 1990 este concepto ha sido empleado en la teoría del desarrollo para sintetizar los aspectos culturales, sociales e institucionales que inciden en la organización; y en particular para hacer referencia a los beneficios potenciales de las redes sociales locales para distribuir información, diseminar nuevas tecnologías, realizar trabajos, asistencia mutua, tomar decisiones, crear capital humano, mejorar el monitoreo y evaluación de las iniciativas y, en un sentido más amplio, promover la democracia y “buena gobernanza”.

En México, los estudios sobre el campesinado han utilizado este concepto sobre todo para hacer referencia a los vínculos de intercambio en espacios sociales donde se comparten significaciones culturales como el parentesco, el compadrazgo, el sistema de cargos, el tequio, etc. (Natal & Sandoval, 2004).

Su uso en distintas esferas<sup>28</sup> ha llevado a la coexistencia de una multiplicidad de definiciones, con implicaciones teóricas, empíricas y políticas no siempre explícitas y a veces contradictorias.<sup>29</sup> En los trabajos de los autores más conocidos de la teoría del capital social (Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, y Alejandro Portes) se encuentra como noción común la referencia a relaciones de confianza, normas de reciprocidad y transmisión de información vinculadas con redes sociales; sin embargo no queda claro si se está hablando de redes sociales, de sus fuentes y/o de sus beneficios (o resultados).<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Por ejemplo, en estudios sobre la familia, la educación, la vida comunitaria, el trabajo y las organizaciones, la democracia y la gobernanza, dilemas de acción colectiva, y estudios de desarrollo.

<sup>29</sup> Michael Woolcock (1998) plantea que la falta de claridad ha propiciado que se use este concepto para justificar políticas contradictorias, provenientes de corrientes políticas divergentes, en particular: las corrientes que proponen recuperar las estructuras comunitarias como mediadoras entre los sujetos y el Estado, y aquellas buscan utilizarlas para corregir las “fallas de mercado”, asegurar el funcionamiento de las reglas y reforzar las prácticas organizacionales locales para disminuir la intervención del Estado. Esta ambivalencia permite un aparente acuerdo sobre la importancia del capital social que llevan a medidas contradictorias, resultando en el fracaso de las iniciativas de desarrollo.

<sup>30</sup> Desde una perspectiva teórica “weberiana” se ha conceptualizado el capital social como lazos y normas que vinculan a los individuos con organizaciones o ámbitos institucionales; o bien como un “recurso moral”, en la forma de confianza y otros mecanismos culturales utilizados para definir los límites de un grupo (p.e. Fukuyama, 1995). También se ha definido el capital social como un bien público producido por la sociedad. (Woolcock, 1998).

La multiplicidad de formas en que se usa este concepto sugiere que existen distintos tipos, niveles y dimensiones de capital social.<sup>31</sup> Con el fin de dar una definición más sistemática de este concepto para su uso en estudios empíricos se ha propuesto distinguir distintas dimensiones, por ejemplo: capital social estructural y cognitivo (Uphoff & Wijayaratna, 2000),<sup>32</sup> o capital social individual y colectivo (Durston, 2002). En este sentido destaca el trabajo de Michael Woolcock (1998), quien propone limitar la definición de capital social al tipo y extensión de las relaciones personales e institucionales de una comunidad, distinguiendo tres tipos: (i) lazos internos a grupos o comunidades (*bonding*), (ii) vínculos entre grupos o comunidades (*linking*); y (iii) relaciones entre el Estado y la sociedad (*bridging*).<sup>33</sup> Esta distinción aporta elementos empíricos al debate sobre los dilemas de intervención y autonomía en el desarrollo, pero también busca argumentar la necesidad de integrar los esfuerzos locales de desarrollo con enfoques estructurales que permitan promover y sostener estas iniciativas.

Más recientemente se ha discutido en el marco de esta teoría el carácter problemático de adjudicar un valor intrínseco al capital social<sup>34</sup> y se recomienda especificar el concepto en relación a situaciones empíricas específicas, analizando cómo y para qué se movilizan las redes sociales. Por su parte, los estudios de género que utilizan este concepto han señalado que en su desarrollo teórico se ha privilegiado el estudio de esferas típicamente masculinas, consideradas como relevantes para la política pública y no se ha considerado la participación de las mujeres en la construcción y mantenimiento de redes sociales (Lowndes, 2004);

---

<sup>31</sup> Los teóricos de la acción racional han utilizado el concepto de capital social como un recurso (información) producto de la interacción entre agentes racionales que se coordinan para obtener un beneficio mutuo. Para los teóricos de tradición durkhemiana es una forma normativa no contractual, en la que se basan los compromisos y que incide en la definición de las metas personales. Para los teóricos de las redes sociales, el capital social se refiere a lazos sociales no racionales. (Woolcock, 1998).

<sup>32</sup> El capital social estructural se refiere a los roles, reglas, procedimientos y redes sociales con base en los cuales se establecen patrones de interacción social; el capital social cognitivo se refiere a las normas, valores y creencias compartidas que inciden en la disposición a cooperar. (Uphoff & Wijayaratna, 2000).

<sup>33</sup> Cada una de estas dimensiones tiene referentes en estudios clásicos y contemporáneos. El nivel micro se utiliza en los enfoques de desarrollo "*bottom-up*" que subrayan la importancia de la integración social, elaborada por Durkheim en las nociones de solidaridad mecánica y orgánica. La idea de los vínculos proviene del planteamiento de George Simmel, quien señala que las comunidades pobres necesitan generar vínculos sociales fuera de sus grupos primarios para lograr mejorar su situación. El nivel macro se utiliza en los enfoques de desarrollo "*top-down*", basados en la idea de la integridad social desarrollada por Max Weber sobre la asociación entre el desarrollo económico y la emergencia de burocracias y leyes formales, denominadas en general "rutinas de administración", que proveen la base para que los intereses individuales puedan ser canalizados en objetivos colectivos. (Woolcock, 1998).

<sup>34</sup> Algunas investigaciones señalan que el capital social puede tener efectos de exclusión y aislamiento (Portes, 1998).

mientras que cuando se habla del trabajo colectivo de las mujeres se parte de estereotipos de género que se reflejan en el diseño de las iniciativas de desarrollo (Molyneux, 2002).

### ***Acción colectiva***

El concepto de “acción colectiva” ha sido utilizado en distintos ámbitos. De manera general podemos distinguir dos líneas de investigación: el estudio de movimientos sociales y el estudio de organizaciones; perspectivas que a pesar de tener objetos empíricos distintos se han influenciado recíprocamente. Este concepto ha sido integrado en los estudios de desarrollo rural y alivio de la pobreza<sup>35</sup> desde principios de la década de 2000 (p.e. Badstue *et al.*, 2002; Mwangi & Markelova, 2008; Di Gregorio *et al.*, 2008).

Frente a la cercanía conceptual con los conceptos de “capital social” y “organización”, en estos trabajos se acota la definición de “capital social” a las normas de reciprocidad y redes sociales,<sup>36</sup> y se retoma la definición de “organización” como estructura dada por los estudios neoinstitucionales. El concepto de “acción colectiva” es utilizado para hacer referencia a las prácticas de un grupo de actores y es común que se parta de una definición general<sup>37</sup> para después especificar la función de las acciones que son objeto de estudio en contextos específicos, sus características y sus dinámicas; “apertura” conceptual que es explícitamente discutida por Monica Di Gregorio *et al.* (2004) y Laura German *et al.* (2008).

Por lo general esta literatura tiene como objetivo aportar bases empíricas para mejorar el manejo de los recursos y el diseño de modelos de desarrollo, y se ha enfocado sobre todo en el análisis de los costos (tangibles e intangibles) e incentivos de la cooperación, y en particular de las instituciones de acción colectiva. En este marco se han identificado las reglas, el monitoreo y la existencia de sanciones como elementos clave para disminuir los incentivos de los “comportamientos abusivos” (*free riding*) y crear las condiciones para que el conjunto de los miembros de un colectivo confíen en la paridad de las contribuciones (Di Gregorio *et al.*, 2008). Esta perspectiva concibe la acción colectiva desde una noción de “cooperación estratégica” re-configurada por la escuela neoinstitucional, donde se acota la noción de

---

<sup>35</sup> Como redes sociales, grupos de micro-financiamiento, organización en torno a proyectos productivos, etc.

<sup>36</sup> En este sentido Norman Uphoff (2000) propone considerar el capital social como un capital potencial que proviene de las relaciones sociales y la acción colectiva como uno de sus resultados potenciales.

<sup>37</sup> Muchos de estos trabajos toman como punto de partida la definición de Gordon Marshall (1998), quien define la acción colectiva como: 'Action taken by a group (either directly or on its behalf through an organization) in pursuit of members' perceived shared interests'. (Scott & Marshall, 2005: 84).

“racionalidad” y se señala la relevancia de la confianza, las relaciones de reciprocidad, la comunicación y en general el marco normativo -institucional.

En estos estudios se pueden distinguir tres líneas de investigación: los estudios que se centran en el desarrollo institucional y analizan la participación en los espacios de negociación y toma de decisiones;<sup>38</sup> (p.e. la creación de reglas de manejo de un recurso compartido); la movilización de recursos (p.e. una inversión conjunta para construir o mejorar infraestructura), y los procesos de coordinación de actividades.

En este marco se ha dado poco espacio al análisis de la desigualdad en la distribución de recursos y poder, centrales en la investigación que aquí se plantea. La definición de acción colectiva elaborada por Alberto Melucci, en el ámbito de estudio de los movimientos sociales, ofrece una perspectiva más cercana al enfoque que se busca construir: 'la acción colectiva es considerada como resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones.' (Melucci, 1999: 358). Esta perspectiva introduce la idea de que la acción colectiva, en cuanto interacción entre diferentes actores, está atravesada por relaciones de poder<sup>39</sup> y dependencia, e implica o la negociación o la sumisión de algunas voluntades. (Crozier & Friedberg, 1990).

### **Participación**

El término de “participación” suele ser utilizado en el ámbito del desarrollo por políticos y académicos sin hacer explícita su definición, como si se tratara de un concepto neutral y puramente descriptivo. Generalmente los discursos en torno a la participación en este ámbito tienen connotaciones positivas<sup>40</sup> y supuestos sobre la manera en que se espera que los actores locales se involucren en estos procesos, aunque las diversas concepciones en torno a la participación no siempre son claras. En este apartado no se pretende hacer una revisión

---

<sup>38</sup> Por ejemplo: representatividad; negociación de la definición de problemas y soluciones; regulación del uso de recursos; construcción de acuerdos; coordinación de actividades; regular -negociar intervenciones externas, etc. En este ámbito suele hablarse de *instituciones de acción colectiva*, entendidas como el conjunto de normas y acuerdos institucionalizados en la interacción repetida que regulan el comportamiento individual y sirven de base para la cooperación (Knox & Meinzen-Dick, 2002).

<sup>39</sup> En este marco se entiende el “poder” como resultado de una relación situada, recíproca pero desigual, entre actores con objetivos divergentes, ligados a una estructura organizativa, que definen sus estrategias en función de los recursos que pueden movilizar. (Crozier & Friedberg, 1990).

<sup>40</sup> La carga positiva que se da al término tiene sus orígenes en los ideales de una sociedad integrada, donde los individuos están vinculados a una colectividad por un sentido de pertenencia y buscan un bien común, y generalmente se considera como fundamento de la democracia e indicador de una sociedad equitativa.

comprehensiva de los enfoques sobre la participación, sino una revisión general de las distintas perspectivas que sirva como marco para explorar algunas prácticas vinculadas con la participación en intervenciones de desarrollo rural.

Diversos estudios que tratan el tema (p.e. Nelson & Wright, 1995; Blackburn & Holland, 1998; Cornwall, 2002) distinguen de manera general entre la participación como *medio*, vista como una estrategia para cumplir con las metas de un proyecto, y la participación como *fin*, es decir, como un proceso de empoderamiento en la toma de decisiones.

La participación vista como un *medio* se entiende como una contribución de los actores locales, en trabajo o recursos, y recupera estrategias que habían sido utilizadas en los esquemas de “gobierno indirecto” de los regímenes coloniales del siglo XIX.

Cuando se habla de la participación como *fin* se hace referencia a un proceso político que cuestiona las estructuras de poder que reproducen la desigualdad, y busca empoderar a quienes tienen escaso control sobre las decisiones y circunstancias que condicionan sus vidas. Esta perspectiva tiene sus orígenes en los primeros trabajos de investigación participativa realizados en la década de 1970 por Paulo Freire, Ivan Ilich, John Gaveta, Fals Borda, entre otros. Ideas que fueron retomadas por algunas ONG's que, de manera marginal, argumentaban la necesidad de desarrollar las capacidades productivas y de organización de las comunidades rurales para promover su autosuficiencia y mejorar sus posibilidades de movilizarse para obtener los servicios que necesitaban del Estado (Nelson & Wright, 1995: 3).

A finales de la década de 1980 algunas de estas ideas sobre la participación fueron incorporadas en el discurso de agencias como Banco Mundial y las Naciones Unidas, que buscaban alternativas para limitar los efectos de las reformas estructurales sobre los grupos más vulnerables y, al mismo tiempo, argumentaban que los “beneficiarios” debían ser involucrados en la producción de sus propios servicios, mientras los operadores del desarrollo debían convertirse en “facilitadores” de los procesos de organización y aprendizaje locales. La implementación de muchos de estos proyectos estuvo a cargo de ONG's, identificadas por la teoría de la democracia liberal y las políticas económicas neoliberales como organismos eficaces para la administración e implementación de las iniciativas de desarrollo rural, convirtiéndose en uno de los actores centrales del sector. (Cornwall, 2002).

Aún si muchas de estas organizaciones manejaban un discurso sobre los derechos y las necesidades de redistribución, en la práctica la participación era una parte pragmática del diseño y la implementación de las iniciativas. En este contexto se difundió el uso de las llamadas “técnicas participativas” para involucrar a los actores locales en la identificación de sus necesidades y la evaluación de los proyectos, la creación de comités locales para facilitar la implementación de los proyectos, y diversos esquemas de co-financiamiento. Estas estrategias buscan mejorar la eficiencia de las iniciativas, reducir sus costos de operación y legitimar este tipo de intervenciones en los contextos locales. Como señalan James Blackburn y Jeremy Holland (1998), es muy distinto financiar procesos de planeación participativos en localidades pobres que cuestionar las estructuras jerárquicas a través de las cuales operan los gobiernos, y las mismas agencias que promueven el “desarrollo participativo”; estructuras que muchas veces se convierten en un obstáculo para que los proyectos con este enfoque se implementen a largo plazo.

Para 1990 la “participación” había adquirido un lugar central en el discurso de las agencias de desarrollo nacionales e internacionales, y el uso de las “técnicas participativas” en el monitoreo y evaluación de las iniciativas se habían vuelto un requisito impuesto por la mayoría de financiadores. La participación fue ganando así espacio en narrativas sobre la eficacia de la gobernanza descentralizada, dando pie a nuevos espacios oficiales de participación que estuvieron acompañados por transferencias de recursos y poderes en la toma de decisiones; políticas que fueron impulsadas sobre todo en torno al manejo de recursos naturales en diversos países del tercer mundo.

Los enfoques más recientes plantean el desarrollo participativo como un proceso que busca reconfigurar las estructuras regionales de gobernanza, promoviendo la creación de espacios inclusivos a través de la construcción de capacidades y otras iniciativas como la creación de actividades productivas<sup>41</sup> (McAreavey, 2009: 97). Como señala Andrea Cornwall (2002), desde esta perspectiva los pobres ya no son beneficiarios pasivos ni consumidores de servicios, sino agentes. Esto plantea un cambio radical respecto a las dinámicas en torno a la

---

<sup>41</sup> Por ejemplo, el Banco Mundial comienza el prefacio de su “Participation Source Book” (1997) con la siguiente frase: 'Participation is a rich concept that means different things to different people in different settings. For some, it is a matter of principle; for others, a practice; and for still others, an end in itself. All these interpretations have merit. *The World Bank Participation Sourcebook*, however, follows the definition of participation adopted by the Bank's Learning Group on Participatory Development: Participation is a process through which stakeholders influence and share control over development initiatives and the decisions and resources which affect them.' (World Bank, 1997: xi).

participación, pues en vez de “invitar” a los actores locales para que participen en la planeación e implementación de la provisión de servicios se propone mejorar sus capacidades para luchar por sus derechos y demandar los servicios que requieren. Aunque el discurso de los modelos no necesariamente coinciden con las prácticas de operación.

La configuración de los espacios creados por el “desarrollo participativo” está marcada por una serie de supuestos sobre las comunidades y grupos de interés que definen en gran medida quién participa y con qué tipo de funciones. La creación de los espacios para la participación de los actores locales en este ámbito no asegura mayor equidad en la distribución de poderes y recursos, y muchas veces estos son utilizados por los sectores dominantes en una comunidad para reforzar las relaciones de poder y exclusión existentes.

Andrea Cornwall (2002) identifica cuatro tipos de espacios de participación que habrían sido abiertos en el periodo 1980-2000. i) Los espacios de participación institucionalizada que asumen funciones de intermediación entre la gente y las autoridades con el objetivo de mejorar la implementación y legitimidad de políticas y proyectos en los contextos locales (p.e. comités de manejo). ii) Los eventos organizados por agencias gubernamentales o privadas que, de manera esporádica, buscan abrir un espacio para la discusión y consulta (p.e. talleres de evaluación, consultas públicas). iii) Los espacios institucionalizados creados por iniciativa de los participantes, quienes buscan incidir en la política pública a través del cabildeo y la movilización de disidentes, o proveyendo a las necesidades de algunos sectores como alternativa a los servicios ofrecidos (o no) por el gobierno. iv) Los eventos efímeros de protesta convocados por actores ajenos al gobierno.

Las diferentes perspectivas sobre la participación hacen referencia a diferentes relaciones de poder entre los miembros de una comunidad, y entre ellos y las instituciones nacionales o internacionales de desarrollo. (Nelson & Wright, 1995). En este sentido, Samuel Hickey y Giles Mohan (2004) proponen distinguir los trabajos que se refieren a la participación en función de su concepción implícita de poder: como agencia individual; en el plano de la representación y la exclusión de algunos sectores; o desde un punto de vista estructural.

Glyn Williams *et al.* (2003), por su parte, agrupan los estudios sobre participación en tres campos, según las perspectivas teóricas que los inspiran y los ámbitos o escalas a los que hacen referencia (individual, local, institucional, estructural): aquellos que se enfocan en las relaciones sociales, las prácticas institucionales y los factores que causan la exclusión social;

aquellos que buscan examinar cómo los individuos construyen y modifican las reglas y las instituciones, y cómo las instituciones modelan las acciones individuales; y los que están interesados en incorporar un análisis histórico de las instituciones y las agencias.

En los últimos 20 años se han multiplicado los estudios que analizan la difusión de los discursos y prácticas “participativas”, y las dinámicas sociales que implica el requisito de la participación en los contextos locales. Muchos de estos trabajos documentan los potenciales beneficios de la participación de los actores locales en las iniciativas de desarrollo y elaboran recomendaciones para “mejorar” las técnicas participativas. En este ámbito prevalecen definiciones de carácter normativo que tienen implícita una idea de quiénes deberían participar, cómo se deberían organizar, qué se busca lograr y cómo lograrlo. Otra área de estudio en torno al tema centra en cambio el análisis en las maneras en que se ha traducido el discurso participativo en las prácticas de proyectos específicos, haciendo evidentes sus supuestos, y mostrando las paradojas de sus resultados y dinámicas de operación.

Por ejemplo, Nici Nelson y Susan Wright, (1995) analizan, desde una perspectiva etnográfica, cómo el discurso y las formas de operación de los modelos de desarrollo participativo funcionan en la práctica, señalando la necesidad de explorar los significados que tiene “la participación” para los distintos actores involucrados (actores locales, operadores externos, gobiernos y agencias de desarrollo), si alguien los impugna, y quién pierde o gana en el proceso. James Blackburn y Jeremy Holland (1998) estudian la participación a partir del análisis de las interacciones sociales y el manejo de las diferencias de poder en estas interacciones.

Katsuhiko Masaki (2004) -basándose en Bourdieu, señala que debería evitarse imponer una noción lineal de tiempo sobre las dinámicas en el que se dan las negociaciones de las relaciones de poder, puesto que estas involucran una variedad de ritmos en diferentes lugares y para diferentes actores. De manera similar, Andrea Cornwall (2002) subraya la importancia de situar la participación en el contexto espacio- temporal específico del que se está hablando, teniendo en cuenta las relaciones de patronazgo y poder, así como las reglas que definen los términos de la discusión y la toma de decisiones. Mientras Samuel Hickey y Giles Mohan (2004), citando a Doreen Massey (1994), proponen incorporar una visión alternativa del espacio como socialmente construido a través de una dialéctica entre lo espacial, lo social y lo

temporal; evitando así tratar lo local y la comunidad como categorías sociales evidentes y aisladas.

Bina Agrawal (2010)<sup>42</sup> muestra que el término de “participación” hace referencia a una multiplicidad de actividades, formas de involucrarse y capacidades en la toma de decisiones. La autora analiza la participación en la toma de decisiones sobre manejo de recursos naturales compartidos, distinguiendo entre participación nominal y efectiva en función al género, la clase, el grado de dependencia del recurso y la frecuencia de uso; en su análisis toma como eje los derechos de propiedad y la toma de decisiones<sup>43</sup> para desarrollar una tipología de la participación.<sup>44</sup>

Ruth McAreavey (2009)<sup>45</sup> centra su análisis en las relaciones de poder dentro de la comunidad que, basándose en Steven Luckes (2005), relaciona con el reconocimiento de la legitimidad y las capacidades de los participantes por parte de una comunidad. La autora parte de la idea de que la participación sea una experiencia que varía según: la situación y los participantes mismos; qué se concibe como fin del ejercicio participativo; el acceso diferencial a recursos y conocimiento; y las dificultades tensiones o conflictos que se presenten en este proceso. También señala la falta de atención en el análisis de la no -participación, y distingue la no -participación, o la participación parcial, como resultado de la exclusión social; la decisión de abstenerse de participar por no sentirse autorizado para ello, siguiendo normas o valores locales que dan a la autoridad local esta prerrogativa; y la no -participación por falta de interés. En su trabajo explora las múltiples razones por las que los individuos pueden decidir no participar en ciertas actividades, aclarando que esto no necesariamente significa

---

<sup>42</sup> Quien desarrolla una investigación sobre la participación de mujeres en comités de manejo forestal en India, donde se pregunta cómo cambian estas instituciones a partir de la promulgación de una ley que promueve la participación de las mujeres en la toma de decisiones sobre el manejo forestal.

<sup>43</sup> La toma de decisiones incluye la planeación del trabajo, la decisión de las reglas de uso de los recursos, la especificación e implementación de penalidades por el rompimiento de las reglas, la organización de las estrategias de monitoreo, el trabajo de provisión, la distribución de los beneficios, las estrategias de mercado, la resolución de conflicto a varias escalas, la gestión de los fondos, etc.

<sup>44</sup> Según esta tipología la participación puede ser: nominal (pertenecer a un grupo), pasiva (acudir a reuniones y escuchar las decisiones que se toman sin participar, o enterarse de las decisiones), consultativa (que se le pida una opinión sobre cuestiones específicas sin que necesariamente esto cambie las decisiones), activa específica (realizar determinadas tareas), activa (expresar opiniones, sean o no requeridas, o tomar otro tipo de iniciativas), interactiva -empoderamiento (tener voces e influencia en las decisiones de un grupo, ocupar posiciones). (Agrawal, 2010: 172).

<sup>45</sup> Quien define la participación en el desarrollo rural como el hecho de involucrarse en actividades comunitarias que buscan el desarrollo y la implementación de la política pública, donde los agentes tienen una autonomía relativa (acotada por los valores, tradiciones, normas sociales y prácticas que operan en su contexto) y pueden decidir libremente si apoyan e intervienen, o no, en ciertas actividades.

dejar de ser un miembro activo dentro de una colectividad, entre estas menciona: la falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo, la competencia con otras actividades, no sentirse parte de la iniciativa, no aprobar los métodos usados o no interesarse en el tema.

## CAPÍTULO 2

### **PARTICIPACIÓN Y DESIGUALDAD EN LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO RURAL. INTERROGANTES Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN.**

En este capítulo se presenta el proyecto que guió el desarrollo de la presente investigación. La exposición está organizada en cuatro apartados: en el primero se presentan el problema y los objetivos de investigación; en el segundo se discute el marco teórico en el que se inscribe el análisis; en el tercero se presenta el estudio de caso a través del cual se llevó a cabo el trabajo; en el cuarto se exponen las estrategias de investigación y análisis.

#### **2.1. PARTICIPACIÓN Y DESIGUALDAD EN LA OPERACIÓN DE INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO RURAL. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.**

A lo largo de la década de 1990 se desarrollaron comprensiones cada vez más complejas sobre los determinantes de la pobreza que complementarían las explicaciones macroeconómicas con análisis a escalas meso y micro. En este marco se haría un creciente énfasis en las esferas locales y se difundiría la idea de que los beneficiarios de las intervenciones de desarrollo debían dejar de ser receptores pasivos para convertirse en “socios activos de su propio desarrollo”. Desde entonces la participación se convertiría en un elemento clave en estas iniciativas, sin embargo, en las discusiones y modelos que retoman el enfoque del “desarrollo participativo” subyacen distintas concepciones sobre la participación que no siempre se hacen explícitas. Como se discutió en el capítulo anterior, en algunos casos se vincula la participación con un incremento de los derechos y capacidades en la toma de decisiones, pero muchas veces se parte de un punto de vista más pragmático en el la participación es una estrategia para mejorar la eficiencia de los proyectos de desarrollo y disminuir sus costos de operación (Nelson & Wright, 1995).

Con esta discusión como precedente, la presente investigación se propuso inicialmente indagar: (i) *¿cómo se ha traducido el discurso sobre la participación en las prácticas operativas de las iniciativas de desarrollo?* y (ii) *¿cómo inciden las condiciones de pobreza en las formas en que los actores locales participan en las iniciativas de desarrollo propuestas por agentes externos como maneras de mejorar sus condiciones de vida?*

Otra de las inquietudes centrales de la presente investigación tiene que ver con el interés por mirar dentro de las comunidades rurales, frecuentemente consideradas como unidades homogéneas, como señala Kate Crehan (1997):

Part of the baggage carried by the term *community* is a sense of homogeneity and an assumption that those who belong to a “community” are bound together by a set of common interests. There is a sense then that a “community” can be treated as a single entity with a single set of interests. The problem here is [...] communities, or at least those with an explicit imagined identity, are sites where conflictual and supportive relationships are inextricably entwined. [...] What we need to do is to analyse the particular lines of fracture of particular communities –whether these are cleavages of gender, of economic inequality, ethnicity, or whatever- and the trace out the implications of these in specific context. (Crehan, 1997: 227).

Siguiendo esta idea se incluye entre los objetivos de la investigación el indagar: (iii) *¿cómo incide la desigualdad<sup>1</sup> en las formas en que los actores locales participan en la toma de decisiones y otras acciones vinculadas con la gestión y apropiación de estos activos,* teniendo en cuenta de las acciones de aquellos actores potencialmente excluidos?

A continuación se expresan algunas ideas a modo de hipótesis<sup>2</sup>. Estas fueron articuladas a partir de una revisión bibliográfica preliminar de trabajos que han analizado el énfasis dado a los contextos locales y las dimensiones colectivas en el discurso de algunas de las grandes agencias de cooperación internacional y en el diseño de modelos de intervención para el desarrollo rural elaborados a partir de estas directivas. A lo largo de los capítulos de análisis (capítulos 5, 6 y 7) se discuten estos planteamientos a la luz de la presente experiencia de investigación.

---

<sup>1</sup> Hablar de desigualdad puede resultar demasiado vago, sin embargo se decidió evitar definir *a priori* un tipo de desigualdad e indagar cuáles eran las diferencias más significativas para la organización social cotidiana en el contexto local (Escalona, 2009). Estas diferencias son consideradas como resultado de procesos de indexicalización basados en la experiencia y atravesados por contiendas por el poder (Wolf, 1990). A lo largo de la investigación se identificaron el género y la generación como dos de las variables más relevantes en este sentido, junto con la desigualdad económica y la composición de los hogares. Este tema es expuesto con mayor detalle en los capítulos 4 y 7.

<sup>2</sup> Estas hipótesis se entienden más como una guía para el desarrollo del trabajo que como tesis que se busca comprobar formalmente.

Una de las críticas más comunes a los enfoques de “desarrollo participativo” difundidos en las últimas dos décadas por las agencias de desarrollo es que las estrategias de intervención han recuperado solamente el sentido pragmático de la participación, como contribución de los actores locales en las iniciativas; dejando de lado la concepción de la participación como un proceso de empoderamiento (Mohan & Stokke, 2000; Cooke & Kothari, 2001; Hickey & Mohan, 2004). También se ha señalado que este tipo de estrategias trasladan a la esfera local parte de los costos asociados con las intervenciones para el desarrollo (Agudo, 2011; Molyneux, 2002), situación que puede resultar problemática en contextos de pobreza y, en ocasiones, limita las posibilidades de que los actores más vulnerables se beneficien de estos proyectos (Meinzen-Dick & Pradhan, 2002; Rawal, 1999).

Por otra parte, se ha argumentado que los conceptos que hacen referencia a las dimensiones colectivas del desarrollo rural (como “participación”, pero también “capital social” o “acción colectiva”) no han prestado suficiente atención a las diferencias locales, asociadas con el género, la edad, la clase, la religión, la afiliación étnica, el estatus socioeconómico y otros factores que pueden estar a la base de un acceso diferenciado a los recursos; suponiendo de manera implícita que el derecho formal a participar se traduzca automáticamente en una participación activa, ocultando así los factores que están a la base de la reproducción de desigualdades. En este sentido se sugiere que las desigualdades de recursos y poder, dentro y entre los hogares que conforman una comunidad, condicionan las formas en que los actores participan (o no) en las iniciativas promovidas por las iniciativas de desarrollo. (Abdulwahid, 2006; Agrawal, 2010).

La literatura que aborda desde una perspectiva de género el manejo de recursos naturales de propiedad común identifica la exclusión de los procesos de toma de decisiones como una de las principales formas a través de las cuales operan y se reproducen las desigualdades, planteando que las desigualdades de poder en los procesos de negociación limita la inclusión de los intereses de los usuarios que ocupan posiciones subordinadas en la planeación, regulación y distribución de recursos (Agrawal, 2010; German *et al.*, 2006; Hickey & Mohan, 2004; Molyneux, 2002; Rocheleau & Edmunds, 1997).

En este sentido se plantea que la participación diferenciada puede reproducir las formas de desigualdad preexistentes o incluso generar nuevas formas de exclusión en el marco de las iniciativas de desarrollo. Sin embargo, esto no significa que los actores potencialmente

excluidos permanezcan pasivos, por el contrario, de acuerdo con el planteamiento de James Scott (1985), los actores en posiciones desfavorecidas no aceptan pasivamente la diferenciación social, sino que a través de las pequeñas resistencias cotidianas buscan maneras de hacerse un lugar en los espacios colectivos y tener acceso a ciertos recursos.

La investigación se desarrolla a través de un estudio de caso realizado en una pequeña comunidad rural ubicada en Chiapas llamada *Nuevo Porvenir*, fundada en 2010 por iniciativa de una asociación civil llamada *Kampo* como parte de una iniciativa de desarrollo rural basada en el acceso a tierras, crédito y asistencia técnica.<sup>3</sup>

La estrategia de intervención de *Kampo* preveía la creación de diversos espacios colectivos de organización y trabajo que, según las expectativas del programa, se habrían consolidado en el periodo en el que tenía planeado llevar a cabo mi trabajo de campo. Esto parecía brindar una oportunidad privilegiada para estudiar los procesos que me interesaba analizar siguiendo un esquema comparativo. Así, inicialmente propuse indagar las preguntas de investigación en cuatro ámbitos de organización vinculados con la iniciativa de *Kampo*: (i) la gestión y uso del territorio, (ii) la producción agrícola, (iii) el acceso a crédito, y (iv) el acceso y gestión del agua potable; cada uno de ellos correspondía a espacios colectivos concretos de gestión, en el primer caso la asamblea comunitaria, y en el resto comités creados *ad hoc* por sugerencia del personal de *Kampo*.

Esta selección tomaba en cuenta los principales ámbitos de interacción entre los miembros de la comunidad y el personal de *Kampo* e incorporaba los espacios donde, según Putnam (1993), generalmente se encuentra el mayor número de ejemplos de capital social. Al mismo tiempo, incluir estos espacios en el análisis me habría permitido abarcar cierta diversidad en cuanto a la formalidad de la organización y la participación de hombres y mujeres, el “éxito” de las iniciativas, el carácter estructural -coyuntural de los proyectos, la vinculación con los modos de sustento y los distintos grados de intervención de los actores externos; mejorando la validez interna de la investigación.<sup>4</sup> Además, este tipo de diseño era también una ocasión para formular algunas ideas sobre la interacción entre diversos espacios de organización comunitaria, un tema que ha recibido relativamente poca atención en la literatura.

---

<sup>3</sup> En el capítulo 4 se presenta una descripción detallada del estudio de caso.

<sup>4</sup> Aumentar la heterogeneidad dentro de los estudios de caso es una manera para mejorar el diseño de investigaciones que no pueden beneficiarse de la aleatorización; junto con otras estrategias como la triangulación y la saturación. (Cortes, 2008: 95).

Sin embargo, durante los primeros años de operación del programa estos espacios no se consolidaron, sino que fueron perdiendo relevancia o terminaron por disolverse, imponiendo la necesidad de cambiar la estrategia analítica del estudio. La disolución de los esquemas de organización me mostraría la relevancia de los procesos de negociación entre los operadores de desarrollo y los actores locales, y las consecuentes modificaciones de las intervenciones respecto a los modelos inicialmente promovidos. Estos planteamientos son centrales en la propuesta analítica de Norman Long, como señala el autor:

Una tendencia en muchos estudios (que todavía persisten en ciertos discursos de la política) era conceptuar el proceso como de naturaleza lineal, e implicaba alguna clase de progresión gradual desde la formulación de la política, la aplicación hasta los resultados, después de lo cual se podría hacer una evaluación para establecer la medida en que se habían logrado los objetivos originales. [...] esa separación de política, implementación y resultados es una burda sobre simplificación de un juego mucho más complicado de procesos en que interviene la interpretación o la transformación de la política durante el mismo proceso de aplicación, de tal modo que no hay de hecho ninguna línea recta entre la formulación de la política y los resultados. (Long, 2007: 75).

Frente a la necesidad de replantear la estrategia de análisis decidí trabajar cada una de las preguntas de investigación utilizando varios ejemplos documentados a lo largo del trabajo de campo, e incluir un nuevo capítulo para dar cuenta de las maneras en que los actores locales buscan ampliar sus márgenes de acción, en función de sus prioridades e intereses, incorporando y al mismo tiempo reconfigurando los proyectos de intervención en la práctica cotidiana, en este caso las estrategias de intervención de *Kampo*.

Este análisis es expuesto en los últimos tres capítulos del presente documento. En el capítulo 5 se discute la literatura que ha analizado desde una postura crítica el “desarrollo participativo” en los últimos años a la luz del material de investigación; abordando las primeras dos preguntas de investigación. En el capítulo 6 se analizan los procesos de negociación y modificaciones respecto a la propuesta inicial de gestión del programa de *Kampo* en torno a tres ámbitos: el crédito, el tipo de cultivos y la organización para el trabajo. En el capítulo 7 se aborda el papel de la desigualdad en la toma de decisiones y otros factores que afectan las capacidades de los actores locales de beneficiarse de las iniciativas de desarrollo.

## 2.2. LA SOCIOLOGÍA DEL DESARROLLO CENTRADA EN EL ACTOR Y OTRAS PERSPECTIVAS ANALÍTICAS.

El desarrollo analítico de este trabajo está en gran parte basado en la propuesta articulada por Norman Long (2007), presentada de manera integral en una de sus últimas publicaciones titulada *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*, misma que se discute brevemente en este apartado.<sup>5</sup>

A lo largo del texto se hace también referencia a otras propuestas teóricas que han ocupado un lugar central en los debates sobre desarrollo en las últimas dos décadas. Por ejemplo, en la descripción de los recursos y las estrategias productivas de los hogares se usa como marco general la *teoría sobre activos y modos de sustento*; la exposición del marco institucional en el que se inscribían la toma de decisiones colectivas en la comunidad y las relaciones de sus miembros con el personal de *Kampo* retoma algunos elementos de la *teoría de los recursos comunes*; mientras la *teoría de la micro-finanza* es usada como base para ubicar el programa de *Kampo* y discutir las relaciones de crédito en su operación en *Nuevo Porvenir*. Estas propuestas son descritas brevemente a lo largo de los siguientes capítulos cuando se hace referencia a las mismas.

### ***La propuesta analítica de Norman Long***

En un principio comencé a explorar la propuesta analítica de Norman Long por la cercanía de su definición de “intervención planeada” con mi concepción inicial sobre los *proyectos de desarrollo rural*, que en los primeros esbozos de este trabajo había planteado como espacios sociales donde chocan, se encuentran y se sobreponen los intereses, estrategias y significados de los actores involucrados; donde se entrelazan las definiciones y prácticas impuestas por las instituciones externas y su personal con el carácter activo de los actores locales. También me interesaba recuperar de esta perspectiva su concepción de los actores, como sujetos reflexivos, teniendo en cuenta sus historias y experiencias,<sup>6</sup> la forma en que perciben sus problemas, las estrategias que consideran viables, sus proyectos y expectativas personales;

---

<sup>5</sup> Las primeras publicaciones sobre el desarrollo realizados con una perspectiva de análisis orientado al actor fueron Schuurman (1993), Booth (1994) y Preston (1996). Más recientemente este enfoque ha sido adoptado por el *Departamento Británico para el Desarrollo Internacional* (DFID), los programas de ayuda nórdicos y holandeses, la UNESCO y varias ONG's dedicadas a tareas de desarrollo.

<sup>6</sup> Resulta particularmente importante tener en cuenta eventos como guerras, crisis económicas, desastres naturales y otras situaciones que erosionan las relaciones de reciprocidad y/o crean nuevas redes, aventajando a algunos y perjudicando a otros; una perspectiva frecuentemente omitida en los estudios que tratan dimensiones colectivas en el desarrollo rural. (Abdulwahid, 2005).

pensándolos dentro de contextos específicos, que imponen ciertas necesidades y ofrecen un número limitado de posibilidades.<sup>7</sup>

En la propuesta de Norman Long el concepto de “intervención planeada” ocupa un lugar central. Desde su perspectiva se descarta la posibilidad de que exista una relación lineal entre el diseño de una política o proyecto y sus resultados, definiendo las intervenciones de desarrollo como 'un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamiento esperados' (Long, 2007: 65). En este planteamiento las intervenciones externas se introducen en los modos de vida de los individuos, grupos y estructuras locales, toman forma en las experiencias de la vida cotidiana y las percepciones de los individuos y grupos implicados, y, al mismo tiempo, son mediadas y transformadas por estos.<sup>8</sup> En el análisis de experiencias concretas el autor muestra estas intervenciones como procesos en continua transformación que están atravesados por dinámicas organizativas y políticas internas.

Esta perspectiva cobró particular relevancia para esta investigación cuando me vi obligada a cambiar el esquema analítico propuesto inicialmente, pues al centro de su planteamiento el autor ubica el análisis de los procesos de negociación entre los “operadores del desarrollo” y los actores locales, y las consecuentes modificaciones de las intervenciones respecto a los modelos inicialmente promovidos.

Long ubica su planteamiento como un *construccionismo social*<sup>9</sup> orientado al actor<sup>10</sup>, a partir del cual busca dar cuenta las prácticas sociales cotidianas, las estructuras institucionales, los

---

<sup>7</sup> Margaret Archer (2000) propone que estos contextos tienen funciones de mediación entre las estructuras objetivas y la acción social.

<sup>8</sup> Esta perspectiva concuerda con el trabajo de James Scott, quien plantea: 'sólo al capturar la experiencia en su plenitud podremos decir algo significativo acerca de cómo un sistema económico dado influye en aquellos que lo constituyen y mantienen o lo reemplazan.' (Scott, 1985: 2).

<sup>9</sup> Norman Long identifica como raíces del *construccionismo social* las perspectivas fenomenológicas y sociológicas de Karl Mannheim (1963), Peter L. Berger y Thomas Luckmann (1967) y Alfred Schutz (1967), y los estudios interaccionistas simbólicos de Erving Goffman (1959, 1961) y la etnometodología de Harold Garfinkel (1967); enfoques divergentes que tienen en común un entendimiento de los fenómenos sociales como resultado de 'una multiplicidad de realidades emergentes y construidas'. (Long, 2007: 26).

<sup>10</sup> Con este término se hace referencia a: 'la hechura y rehechura de la sociedad mediante las acciones y percepciones que sin intermisión transforman un mundo de actores diversos y entrelazados.' [Teniendo en cuenta que estos procesos] 'implican redes de relaciones, recursos y significados en diferentes escalas de organización. Van desde contextos interactivos de pequeña escala, dominios institucionales en que las acciones, expectativas y valores se enmarcan y disputan, a escenarios más globales que moldean a distancia opciones humanas y potencialidades, pero que ellos mismos son los productos de extensas cadenas y repercusiones de acción social y de sus impactos en componentes humanos y no humanos. (Long, 2007: 24).

recursos del campo, las redes sociales, las ideologías colectivas, las arenas sociopolíticas y las creencias que pueden estar a la base del comportamiento de los actores respecto a iniciativas planeadas desde el exterior.

El autor se deslinda de la teoría de la elección racional y el individualismo metodológico, planteando la “racionalidad” como uno de los discursos disponibles en contextos particulares. Con este enfoque pretende 'encontrar espacio para una multiplicidad de racionalidades, deseos, capacidades y prácticas, incluyendo, claro, los asociados con varios modos de instrumentalismo' (*Ibidem*: 46). Su propuesta de análisis está dirigida a estudiar 'cómo se entrecruzan los significados, propósitos y poderes asociados con modos diferenciales de agencia humana para construir los resultados de formas sociales emergentes.' (*Ibidem*: 27).

Esta propuesta está articulada en torno a los conceptos de “agencia”, “poder”, “experiencia vivida”, “modos de subsistencia”<sup>11</sup> y “prácticas sociales cotidianas”. En este planteamiento el concepto de “agencia” es utilizado para dar cuenta de la multiplicidad de maneras en que los actores lidian con su realidad en circunstancias estructurales similares. Retomando el planteamiento de Bruno Latour (1986)<sup>12</sup>, vincula la agencia con el poder<sup>13</sup>, planteando que ambos están basados en una red de actores, parcialmente incorporados en el “proyecto” de otros, e implican procesos de interpretación e interacción, y la manipulación de redes sociales en las que se movilizan reivindicaciones, órdenes e informaciones.

Desde esta perspectiva, el poder y el conocimiento surgen en procesos de interacción social, no pueden ser consideradas como cosas dadas, son resultado de continuas luchas por el control de relaciones y recursos estratégicos, 'forcejeos entre actores que quieren inscribir a

---

<sup>11</sup> Long usa el concepto de “estrategias” para analizar las maneras en que los habitantes rurales buscan asegurar su sustento y organizar sus recursos. 'Esto implica que los productores y jefes o jefas de los hogares construyen activamente, dentro de los límites o constreñimientos que enfrentan, sus modelos de organización agrícola y del hogar, y sus maneras de lidiar con las agencias que intervienen.' (Long, 2007: 69). Estas observaciones también aplican a los operadores de desarrollo, quienes buscan alcanzar sus metas personales e institucionales. Long aclara que aún si el concepto de “estrategia” remite a procesos de cálculo racional y toma de decisiones, las preguntas de investigación deben permanecer ancladas en la observación y el análisis de las experiencias de los actores, sus proyectos, sus maneras de entender y definir las situaciones para no imponer categorías de interpretación externas.

<sup>12</sup> Bruno Latour señala que la agencia descansa en 'las acciones de una cadena de agentes, cada uno de los cuales “traduce” [el mensaje] de acuerdo con sus proyectos’, y “el poder se forja aquí y ahora enrolando a muchos actores en un esquema político y social dado.’ (Latour, 1986: 264, en Long, 2007: 50).

<sup>13</sup> Norman Long habla de las “configuraciones de poder” como: 'los proyectos entrelazados de los actores, compuestos de conjuntos heterogéneos de relaciones que alojan valores, significados y nociones de autoridad y control, dominación y subordinación, y se sostienen a través de patrones específicos de distribución de recursos y competencia (es decir, la construcción de poder).' (Long, 2007: 445).

otros en sus “proyectos”, y consiguen que acepten marcos particulares de significados y lograr que adopten sus puntos de vista' (Long, 2007: 55).

Para situar el estudio de la agencia en el debate e investigación en torno al desarrollo rural, Long retoma el concepto de “mundos de vida” de Michael Burawoy (1985), concepto que hace referencia a la participación de los actores en la construcción de sus mundos sociales, planteando que el estudio de los procesos de cambio deba incluir: (i) las maneras en que los actores sociales interpretan los nuevos elementos en sus “mundos de vida”; (ii) el modo en que los individuos y los grupos buscan crear espacio para sus propios proyectos; y (iii) la mutua influencia de los procesos organizativos, estratégicos e interpretativos locales y el contexto de poder y acción social más amplio. A partir de esto Long se acerca a los contextos donde operan iniciativas de desarrollo rural, considerándolos como contextos en los que están involucrados una multiplicidad de actores sociales, realidades y conocimientos que implican intereses sociales y normativos en conflicto.

En el campo del desarrollo, esto significa analizar cómo las concepciones diferenciales de poder, influencia, conocimiento y eficacia pueden penetrar en las respuestas y estrategias de los diferentes actores [...] y cómo podrían interponerse nociones de agencia ajenas a los grupos locales que derivan de las políticas promovidas. (Long, 2007: 54).

### ***Sobre la participación y las prácticas cooperativas.***

Cuando se habla de participación en estudios que tratan temas relacionados con el desarrollo rural suele asociarse este término con connotaciones positivas y obviar las complejidades y tensiones subyacentes a la construcción y funcionamiento de los espacios colectivos. El conflicto, si se incluye, se presenta como un proceso que involucra grupos antagónicos y obstaculiza la participación, mientras las divergencias internas a los grupos y los procesos de negociación en su interno han recibido menos atención. (Diana Menéndez, 2012). En este sentido cabe tener en cuenta el planteamiento de Alberto Melucci, quien sostiene:

[...] cualquier investigación sobre la formación del actor colectivo debería tener en cuenta su naturaleza diversa y compleja como criterio fundamental [...] la acción colectiva no es un fenómeno empírico unitario, y la unidad, si existe, debería ser abordada como un resultado, no como punto de partida, no una evidencia sino un hecho que debe ser explicado. (Melucci, 1999: 357-358)

[...] El comportamiento colectivo no se puede tomar como un dato y debe ser descompuesto mediante el análisis; de esta manera podrá emerger su naturaleza como “producto”, resultado de sistemas de relaciones, orientaciones y significados diversos. (*Ibidem*: 363).

En este trabajo se piensan las *prácticas cooperativas* como procesos donde están presentes tensiones en torno a la distribución de los recursos e información, a la toma de decisiones, y a las diferencias en la intensidad del compromiso y responsabilidad de los actores involucrados. Se busca construir una perspectiva que tome en cuenta la ambivalencia de las relaciones de asociación y considere el conflicto, las controversias y la construcción de acuerdos como parte de las prácticas sociales cotidianas dentro y entre los grupos; enfoque que parte de los trabajos sobre el conflicto desarrollados por George Simmel (2010 [1904]).<sup>14</sup>

También se plantea que no basta con considerar la participación como una variable dicotómica, sino que es necesario explorar la multiplicidad de formas en que se da, e indagar sobre las razones y consecuencias de la manera en que los actores locales participan en espacios colectivos promovidos por actores externos.

Esto nos lleva a plantear una serie de preguntas más específicas: ¿qué actores participan en los espacios objeto de análisis (y quienes no lo hacen)?, ¿cuáles son las formas en que participan estos actores?, ¿que elementos resultan relevantes para explicar las distintas formas de participación?, ¿cuál es el papel del género en la construcción de diferencias jerárquicas dentro de estos espacios?, ¿cómo se toman las decisiones?, ¿quién participa en la toma de decisiones y cómo lo hace?, ¿estas diferencias están vinculadas con desigualdades de poder en otros ámbitos?, ¿cómo inciden estas diferencias en las decisiones sobre el manejo de recursos provenientes del exterior?, ¿las diferencias en la participación se traducen en un acceso diferencial a estos recursos?

### ***Sobre el análisis etnográfico de los procesos de negociación***

Esta investigación se interesa en los procesos de negociación donde se definen los derechos y prácticas de manejo y apropiación de recursos en torno a una intervención de desarrollo, teniendo en cuenta tanto los espacios formales de discusión y las formas en que se legitiman los acuerdos, como las prácticas e interacciones cotidianas a través de las cuales se consolidan, buscando incluir en el análisis los conflictos y las tensiones intrínsecos a la organización y no presuponer una solución cooperativa.

En este sentido es fundamental tener en cuenta que los procesos de negociación (Wolf, 1990), las formas en que los actores participan en espacios colectivos (Hickey & Mohan, 2004; Nolan,

---

<sup>14</sup> Este enfoque es desarrollado ulteriormente por Lewis A. Coser (1961[1956]).

2002: 162) y los derechos resultantes (Meinzen-Dick & Pradhan, 2002) son en gran medida resultado de *relaciones de poder*. El “poder” del que se está hablando no es un atributo que unos tienen y otros no, sino un poder que se ejerce en relaciones cotidianas como control, dependencia y/o desigualdad (Zapata, 2005: 48), relaciones en las que puede observarse el carácter creativo de la acción de los sujetos.<sup>15</sup>

El análisis de las prácticas y negociaciones objeto de estudio es realizado a partir de una perspectiva etnográfica que, partiendo de un análisis institucional, busca dar cuenta de quiénes y cómo participan, qué recursos se movilizan<sup>16</sup> en los procesos de negociación en torno a coyunturas específicas, y cómo se legitiman las decisiones. Teniendo en cuenta que 'una aproximación etnográfica al poder se enfoca en el registro detallado de la ambigüedad, la incertidumbre y el cuestionamiento que surgen en la acción' (Escalona, 2009: 31).

Aunque en el estudio se privilegian los espacios de toma de decisiones, si se limitará la observación a estos ámbitos se correría el riesgo de dejar fuera las prácticas (e intereses) de quienes están excluidos de estos ámbitos y no sería posible acercarse a las maneras en que responden a la exclusión. Por ello, se da también cuenta de las prácticas cotidianas de uso y apropiación de los recursos, más allá de la definición de derechos y la toma de decisiones en los espacios formales.

Para estudiar los derechos a partir de las prácticas cotidianas de acceso, distribución y uso de los recursos se retoma el concepto de “prácticas organizativas”, elaborado por Kirsten Appendini y Monique Nuijten, con el cual hacen referencia a 'las distintas acciones y estrategias que sigue la gente para mantener y desarrollar su subsistencia cotidiana y otros proyectos de vida' (Appendini & Nuijten, 2002: 75). Esta perspectiva permite observar las formas de organización que permanecen al margen de los espacios más institucionalizados, identificar el lugar que los actores dan a los espacios colectivos en sus estrategias de sustento y dar cuenta de las tensiones entre los objetivos explícitos de los espacios colectivos, los intereses de los actores y los usos de los recursos; buscando llegar a una mejor comprensión

---

<sup>15</sup> En el primer apartado del séptimo capítulo se amplía la discusión sobre el concepto de “poder”, discusión que sirve como base para analizar las formas de participación y las capacidades diferenciadas de los integrantes de la comunidad para e incidir en la toma de decisiones colectivas.

<sup>16</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990) distinguen cuatro fuentes de poder, correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre que enfrenta una organización: a) los que provienen del control de una competencia o especialización funcional, b) la relación entre una organización y sus entornos, c) el control de la comunicación y de la información, d) y las reglas organizativas generales.

de las interrelaciones entre las actividades económicas de los hogares, las instituciones locales y las intervenciones externas.

### ***Sobre los hogares y la desigualdad***

En esta investigación se considera relevante ver a los actores como miembros de hogares, cuyas características inciden en su definición de necesidades, prioridades y estrategias, y posibilitan y/o limitan su participación. Sin ignorar que sus dinámicas internas están caracterizadas por la combinación de elementos de afecto, solidaridad y cohesión, intereses en conflicto, negociaciones y acceso desigual a los recursos.<sup>17</sup> (González de la Rocha, 2006).

En la descripción etnográfica del estudio de caso, presentada en el capítulo 4, se incluye un análisis de las condiciones de vulnerabilidad de los hogares que integraban *Nuevo Porvenir*. Este ejercicio tiene por objetivo dar cuenta de los elementos estructurales relevantes en las vidas de los actores, de las posibilidades y restricciones que enmarcaban sus acciones y el tipo de incertidumbre que enfrentaban; y al mismo tiempo, mostrar el tipo de desigualdades que existían entre los integrantes de la comunidad.

Este ejercicio es recuperado en el capítulo 5 para documentar cómo incidían las condiciones de pobreza en la participación de los integrantes de *Nuevo Porvenir* y el acceso de recursos provenientes del exterior, en el marco de la iniciativa de *Kampo*, y evidenciar el lugar que tenía esta iniciativa en los modos de subsistencia locales. Esta información también es utilizada como base para valorar cómo incidían las desigualdades económicas entre los integrantes de la comunidad en su participación en las iniciativas de *Kampo* y en los procesos de negociación en la toma de decisiones colectivas en el capítulo 7.

---

<sup>17</sup> Existe una tendencia generalizada a que las mujeres tengan menos activos (propiedad, educación, empleo, oportunidades económicas, participación política, etc.), de menor calidad, derechos de uso más que de decisión, menor capacidad de excluir a otros de sus derechos (Deere & Leon, 2003), menor retribución por su trabajo y sufran de segregación laboral. Las encuestas de uso de tiempo también han mostrado que en muchos contextos las mujeres trabajan en promedio más horas que los hombres, cuando se suman sus actividades productivas y reproductivas (Budlenr, 2011). Sin embargo, la distribución de recursos, derechos y responsabilidades dentro de un hogar está vinculada con el contexto sociocultural e institucional, por lo que no debiera presuponerse una forma determinada de distinción entre hombres y mujeres.

### **2.3 NUEVO PORVENIR Y LA ESTRATEGIA DE KAMPO. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.**

Inicialmente se había propuesto llevar a cabo esta investigación a partir de dos estudios de caso, elaborados en dos localidades ubicadas en la región fronteriza del estado de Chiapas: *Santa Fe* y *Nuevo Porvenir*. Ambas habían sido fundadas como parte de una iniciativa de desarrollo rural norteamericana (*Kampo*) que opera, a través de filiales nacionales, en diversos países de Centro América. En las dos localidades se desarrollaba el mismo modelo de intervención, con un desfase de dos años, la primera había sido fundada en 2008 y la segunda en 2010. Estudiar dos proyectos diseñados y operados por la misma agencia sentaba ciertos parámetros para poder contrastar situaciones distintas por las características del territorio, la cercanía de centros urbanos, los patrones de vida y la diversidad interna.

Luego de algunos meses de visitar *Santa Fe* se generó un clima de creciente conflictividad en la comunidad que enfrentaba a dos grupos, con algunas manifestaciones violentas, e involucraba al equipo de *Kampo*, quienes terminarían por ser expulsados a principios de 2012. En estas condiciones era difícil y riesgoso seguir trabajando ahí, además de que el clima de sospechosísimo asociado con el conflicto dificultaba la construcción de relaciones de confianza que requerían mis labores de investigación. A raíz de esta situación decidí suspender mis visitas a esta comunidad y desarrollar con mayor detalle el caso de *Nuevo Porvenir*.

En el capítulo 4 se describen con detalle la iniciativa de *Kampo* y las características de *Nuevo Porvenir*,<sup>18</sup> sin embargo, resulta conveniente incluir en este capítulo algunos rasgos generales sobre el caso para complementar la exposición general de la investigación, objetivo del presente capítulo.

*Kampo Internacional* es una asociación estadounidense que se presenta como una organización que busca apoyar a familias de campesinos sin tierra que viven en pobreza crónica en América Central y México, dándoles acceso a tierra, crédito y capacitación para sostener la formación de comunidades sostenibles de pequeños propietarios.

El programa inicia cuando se conforma un grupo de familias sin tierra interesadas en fundar una nueva comunidad y seguir el programa propuesto por *Kampo*. El equipo técnico de la

---

<sup>18</sup> Esta descripción contempla: el modelo de *Kampo*, la descripción de *Nuevo Porvenir*, la organización e instituciones de gobernanza de la comunidad y las características de su población.

asociación y un grupo de representantes del grupo apenas conformado buscan un predio agrícola que la asociación compra y pone a disposición de las familias a través de un compromiso de crédito a 10 años. Durante ese periodo el programa prevé dar seguimiento a la consolidación de la comunidad a través de una serie de intervenciones que incluyen diversos esquemas de micro -crédito y capacitación técnica para el desarrollo de actividades productivas. Finalizado este plazo se supone que las familias deberían haber obtenido suficientes ingresos para subsistir, pagar la tierra y recibir sus títulos de propiedad.

*Nuevo Porvenir* ocupaba un predio de 80 hectáreas en una región montañosa, ubicado en la parte baja de la zona conocida como “las cañadas”, en el Municipio Las Margaritas (Chiapas). La comunidad estaba conformada por 25 hogares, la mayor parte de sus integrantes eran originarios de la región del Ixcán, en Guatemala, hablaban Chuj y/o Kanjobal, y habían llegado a México como refugiados a inicios de la década de 1980. Todas las familias que se integraron al programa compartían historias de precariedad y la falta de tierras donde trabajar, hasta entonces su sustento dependía del jornaleo agrícola, de las migraciones temporales de los hombres y de las transferencias gubernamentales de las mujeres inscritas al programa de desarrollo social “Oportunidades”.

En el 2012, cuando realice la mayor parte del trabajo de campo, todas las familias habían construido casas de madera y lámina en la localidad y trabajaban de manera cotidiana las tierras de cultivo; aunque no todas habían transferido ahí su residencia de manera estable. En la comunidad el *gobierno local* tenía como máxima autoridad *la asamblea comunitaria*, que delegaba funciones de organización a algunos de sus miembros a través de sistema de cargos. El propietario legal de los predios era *Kampo -México* y las condiciones de tenencia de los integrantes de *Nuevo Porvenir* estaban estipuladas en un acuerdo de compraventa individual, firmado por los jefes de familia, considerados como titulares de derecho.

Esta comunidad -proyecto resultaba un caso paradigmático para el análisis que me interesaba realizar, siendo en sí misma resultado de una iniciativa que busca promover la participación de los actores locales en proyectos productivos para fomentar el desarrollo y combatir la pobreza en el sector rural. A pesar de sus particularidades, las familias que integraban *Nuevo Porvenir* compartían las circunstancias de subsistencia que se viven en muchos otros

contextos rurales;<sup>19</sup> incluyendo una acentuada movilidad territorial que caracteriza la vida de muchas familias campesinas.

**Imagen 1. Ubicación de Nuevo Porvenir**



## 2.4 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.

Como ya se mencionó, esta investigación se desarrolla a través de un estudio de caso elaborado desde una perspectiva etnográfica. Se decidió utilizar este método por considerar que era el más adaptado para cumplir con los objetivos de investigación, siendo un método que permite dar cuenta de la complejidad de los espacios contextuales (Chima, 2005), acercarnos a realidades multifacéticas, analizar las interacciones cotidianas e incluir la perspectiva de los actores (Fonseca, 1998). En este sentido es importante aclarar que no pretendo hablar en

---

<sup>19</sup> En el capítulo 3 se presenta una caracterización regional que tiene por objetivo valorar los límites y alcances de la validez externa del estudio.

nombre de las personas con las que trabajé, sino comprender cuáles eran las perspectivas de los actores locales sobre el proceso que vivían en torno a la intervención de *Kampo* en la comunidad y cuáles eran sus explicaciones.

A pesar de que este tipo de investigaciones enfrentan limitaciones de generalización empírica, que es importante tener en cuenta, se parte de la idea de que los estudios de caso pueden hacer contribuciones importantes a la comprensión de los fenómenos sociales y buscar una generalización teórica<sup>20</sup> de las relaciones conceptuales que proponen (Hempel, 1979; Przeworski, *et al.* 1982). Como señala Kate Crehan (1997):

This focus on the lived realities of particular places at particular historical moments can also pose the hoary old question of structure and agency in a potentially more fruitful way. Precisely because of its narrow focus, the carefully located case study enables us to explore both the creativity of individuals and the structuring of the spaces within which that creativity is exercised –and explore this not in some vague and generalized way but through particular empirical realities. (Crehan, 1997: 233).

Para llevar a cabo el investigación se tuvieron en cuenta diversas estrategias que han sido identificadas como maneras para mejorar la validez de este tipo de estudios, la comprensión de los fenómenos bajo análisis y su alcance en otros ámbitos; estrategias expuesta de manera sintética en el cuadro que se presenta a continuación.

#### **Cuadro 1. Condiciones de validez en los estudios de caso**

##### **Validez externa**

- Hacer explícito en qué sentido un caso particular comparte características o es parte de una categoría empírica más amplia.
- Mantener un dialogo continuo con la literatura.
- Proponer relaciones analíticas generalizables a nivel teórico.
- Exponer conexiones causales con procesos más generales.
- Buscar espacios para discutir los hallazgos con personas que trabajen en ámbitos cercanos a los intereses del estudio (academia, instancias gubernamentales de desarrollo y organizaciones no gubernamentales).

##### **Validez interna**

- Exponer de manera clara los problemas.
  - Aportar suficiente información contextual.
  - Revisar las explicaciones previas.
  - Desarrollar nuevas explicaciones.
  - Evaluar la evidencia y fuentes de información por triangulación.
  - Discutir sobre las conclusiones y sus implicaciones.
  - Explicar las estrategias de investigación y análisis.
- Chima (2005).

<sup>20</sup> No se pretende llegar a generalizaciones sobre las formas de participación en las iniciativas de desarrollo sino identificar factores que pueden incidir en las distintas formas de participación en contextos específicos, documentando la experiencia de los hombres y las mujeres involucrados en el estudio de caso.

Antes de presentar el análisis propiamente dicho, se incluye un capítulo (Capítulo 3) donde se exponen las tendencias demográficas y algunos de los procesos sociales más relevantes que caracterizan la región donde se ubica el estudio de caso, buscando enmarcar las dinámicas sociales que son objeto de análisis en la realidad más amplia en donde se desenvuelven.

En el capítulo sucesivo (Capítulo 4) se presenta una descripción etnográfica detallada sobre la comunidad que tiene como objetivos: construir un marco de referencia para el análisis y evitar un aislamiento que resultaría artificial si solo se expusieran las dinámicas e interacciones en los que se centra la investigación; además de hacer explícitas las características que comparte *Nuevo Porvenir* con categorías empíricas más amplias y los límites de generalización empírica de los resultados de investigación.

En el desarrollo del trabajo empírico<sup>21</sup> se privilegiaron técnicas cualitativas, gran parte del trabajo se realizó a partir de la asistencia a reuniones, talleres y diversas actividades cotidianas y una serie de conversaciones informales que permitieron documentar las prácticas e interacciones cotidianas, situarlas socialmente, e indagar en cada caso sobre la diversidad de perspectivas de los actores involucrados. Esta labor estuvo centrada en el seguimiento de procesos en torno a temas específicos, según las líneas de investigación antes expuestas. El trabajo se desarrolló siguiendo lo que en antropología se conoce como *observación participante*, como señala Kate Crehan (1997):

The great advantage of data collected through participant observation, rather than through direct questioning in a formal interview, is that they are produced not as a response to some hypothetical question but, as it were, occur spontaneously. (Crehan, 1997: 38).

También se realizaron entrevistas semi-estructuradas individuales<sup>22</sup> con todos los titulares de derecho y sus cónyuges, así como con los jóvenes (hombres y mujeres) que tuvieron la disponibilidad de hablar conmigo. Por petición de los integrantes de la comunidad, no se realizó ninguna grabación y toda la información fue registrada en un diario de campo.

De manera paralela se utilizaron otras fuentes de información, como los registros y documentos de manejo generados por el equipo de *Kampo* y la página web de la organización. También fueron consultados algunos datos censales y materiales bibliográficos para

---

<sup>21</sup> El trabajo de campo fue realizado a lo largo de una estancia de dos meses durante el verano de 2011 y 8 estancias mensuales durante el 2012.

<sup>22</sup> En estas entrevistas se buscaba mantener un formato flexible que diera espacio a los sujetos para que formularan sus percepciones y narrativas y, al mismo tiempo mantener una cierta constancia en los temas tratados que permitiera contrastar sus respuestas.

contextualizar el estudio geográfica e históricamente; prestando atención a los procesos sociales de los que han sido parte los integrantes de *Nuevo Porvenir*, entre los cuales destaca el conflicto armado en Guatemala y 30 años de refugio en México.

Esta información fue organizada en descripciones sobre algunas personas y grupos parentales, y narraciones analíticas<sup>23</sup> sobre las prácticas de organización en torno a temas específicos, sobre ciertos eventos y sobre los procesos de discusión/negociación que se prolongaban en varias reuniones. También se hizo un esquema de las relaciones parentales entre los miembros de *Nuevo Porvenir* y se construyó una base de datos con información demográfica sobre los hogares (sexo, edad, relación parental, educación) y algunos datos respecto a la iniciativa de *Kampo* (fecha de ingreso, ubicación y características de parcelas, créditos, participación en cargos o comités).

Para terminar este aparatado me parece conveniente incluir algunas notas sobre mi presencia en *Nuevo Porvenir*. Visité la comunidad por primera vez en el verano 2011. Estuve presente en una reunión a la que habían asistido la mayor parte de los titulares de derecho de la comunidad y algunas mujeres, donde el director de *Kampo* me presentaría como *una estudiante interesada en aprender sobre los modos de vida de los campesinos*. Regresé a la comunidad en febrero 2012 para iniciar mi trabajo de campo, en esa ocasión el coordinador general de *Kampo* me presentaría con el agente municipal en turno, a quien entregué una carta dirigida a la asamblea donde describía de manera general mis intereses de investigación y pedía autorización para trabajar en la comunidad durante los siguientes meses. Esa misma tarde me presenté en la asamblea y todos los presentes dijeron estar de acuerdo en que visitara la comunidad, asistiera a las reuniones y platicara con sus familiares.

Mis visitas a la comunidad duraban cada vez dos o tres días a la semana y en todos los casos estuvieron vinculadas con las visitas del personal de *Kampo*, sobre todo con las visitas del equipo técnico y algunos jóvenes apenas graduados que realizaban su servicio social. En esas ocasiones contábamos con una pequeña casa donde dormir y preparar alimentos, muy cercana a *Nuevo Porvenir*, que el coordinador de *Kampo* había rentado a un rancharo de la región. No cabe duda que mi relación con *Kampo* marcaría la manera en que me veían los

---

<sup>23</sup> Definida por Jugdep S. Chima (2005) como: 'to account for outcomes by identifying and exploring the mechanisms that generate them', definición que el autor retoma de Bates, *et al.* (1998). *Analytic Narratives*. Princeton University Press.

integrantes de *Nuevo Porvenir*, aunque con el pasar del tiempo mi presencia se volvió un poco más cotidiana y esta relación perdió parte de su peso.

A lo largo del tiempo que visité *Nuevo Porvenir* mi figura cambió de diversas formas, inicialmente me llamaban “la gringa” y era evidente que muchos, sobre todo los niños y algunas mujeres, se sentían incómodos con mi presencia. Me llamaban así asociándome con los jóvenes voluntarios de *Kampo-Internacional* que visitaron la comunidad en los inicios del programa. Buscando superar esta situación intenté asistir a escenas cotidianas de trabajo y, en la medida de mis posibilidades, dar una mano en diversas tareas. Para mí estas resultaban ocasiones privilegiadas para platicar con algunas personas que de otra forma era difícil que me dieran algún espacio de interacción.

Luego de algún tiempo mi figura había cambiado, y muchos me llamaban “maestra”, esto coincidió con mi participación en la obtención de algunas informaciones que resultaban útiles para la comunidad (sobre algunos trámites que debían realizar en las oficinas del Inegi). Fue notorio también el cambio en la forma en que me trataban los *representantes* de la comunidad, que desde entonces estuvieron atentos a mi presencia y dispuestos a recibirme y dialogar. Probablemente esto tenía al menos en parte que ver con su interés en mostrarse como representantes concedores de lo que consideraban como las formas de organización y resolución de conflictos apreciadas por las instituciones, que habían aprendido en los cursos dados en los campamentos de refugiados y más tarde en las cabeceras municipales; y que muy posiblemente asociaban con lo que pensaban que yo esperaba escuchar.

A pesar de que intenté acercarme a todos los integrantes de la comunidad, y visité todas las casas para aplicar entrevistas, mi cercanía fue mucho mayor con algunas personas, quienes con frecuencia me invitaban a sus casas para compartir algunos alimentos o para acompañarlos en diversas actividades (p.e. pescar, sacar leña, cortar maíz) y siempre se mostraban dispuestos a explicarme y dialogar conmigo sobre diversos temas. En este sentido resulta relevante las observaciones de Kate Crehan, quien señala:

[...] *all accounts, even those apparently solely concerned with describing material realities, are precisely that: “accounts” –particular representations embodying whole sets of assumptions, never raw unmediated “reality”. And once we move from simple descriptions of place and attempt to portray how people experience their world, the layers of mediation thicken dramatically. But while anthropological accounts and mappings can never capture pure, objective, “out there” reality, they can, I would argue, be “truthful” to a greater or lesser degree. This truthfulness is always a matter of degree, concerned not with some absolute truth but*

with answers that are more truthful or less truthful, within the limits set by the assumptions inherent in the questions to which they are answers. The pursuit of “true” accounts of social realities is a pursuit that is necessarily doomed to failure, but, as Samule Beckett put it, we have to try to “fail better”. (Crehan, 1997: 50-51).

**Cuadro 2. Dimensiones de análisis**

- i. Características del recurso que se maneja
- ii. Usos y usuarios
- iii. Modos de sustento y prácticas cotidianas
- iv. Organización, reglas, toma de decisiones;
- v. Participación en:
  - la toma de decisiones,
  - la comunicación y coordinación,
  - la movilización y manejo de recursos;
  - los trabajos colectivos
- vi. Situaciones de interacción (asambleas, talleres, trabajos colectivos)
- vii. Dinámicas de interacción , jerarquías y liderazgos, manejo de conflictos y toma de decisiones
- viii. Intervención de *Kampo*

### CAPÍTULO 3

## **CHIAPAS Y LA REGIÓN FRONTERIZA. CONTEXTO REGIONAL DEL ESTUDIO DE CASO.**

Como se expuso en el capítulo anterior, esta investigación fue elaborada a partir de un estudio etnográfico realizado en una pequeña localidad ubicada al sur del municipio fronterizo Las Margaritas, en el estado de Chiapas, conformada en su mayoría por familias de origen guatemalteco que llegaron a México como refugiados a inicios de la década de 1980. En esta comunidad convergen las estrategias de uno de los grupos más marginales de la región con una propuesta de desarrollo rural promovida por una pequeña agencia internacional que, retomando los elementos centrales del discurso de las grandes agencias, propone la propiedad de la tierra y el micro-crédito como elementos centrales para mejorar las condiciones de vida de estas familias. El análisis de sus interacciones son el objeto central de la investigación, sin embargo limitarse a este ejercicio resultaría en un aislamiento artificial.

El presente capítulo tiene como propósito situar este estudio de caso en el contexto más amplio del que forma parte: una zona rural en la región fronteriza del estado de Chiapas, con una importante presencia indígena y altos índices de pobreza y marginación que persisten a pesar de la inversión pública realizada en las últimas décadas; un espacio ocupado por múltiples actores vinculados por relaciones de poder, explotación, vecinazgo y solidaridad donde la tierra ha sido y sigue siendo un activo central para la vida cotidiana y las disputas de poder.

Este marco resulta necesario para comprender de qué historias forman parte las trayectorias y estrategias de los hombres y mujeres que integraron la comunidad- proyecto de *Nuevo Porvenir*, cuáles eran los recursos que definían sus posibilidades de acción, cuáles eran sus marcos de referencia, qué sentido tiene por ejemplo adquirir un pequeño pedazo de tierra (de poco más de 3 hectáreas) a través de un crédito, etc.; pero también qué aspectos son comunes en la región y cuáles debieran considerarse como particularidades del estudio de caso.

Este capítulo está organizado en 3 partes. En la *primera* se exponen algunos parámetros socio-económicos que dan cuenta de las principales características de la población rural del estado de Chiapas y el municipio Las Margaritas en los últimos años. La *segunda* parte esta compuesta por 5 apartados que describen, desde una perspectiva diacrónica, aspectos relevantes para comprender la región de estudio: (i) la historia de ocupación de la tierra, (ii) los modos de sustento y las políticas públicas, y (iii) la presencia de organizaciones no gubernamentales. En la *tercera* parte se habla sobre la historia del refugio de los guatemaltecos y su proceso de integración a lo largo de los últimos 30 años.

Cuando se habla de un “contexto” no siempre es fácil asociarlo con una delimitación geográfica precisa. A lo largo del texto se hace referencia a distintas escalas espaciales. Algunas veces se retoman las delimitaciones geográficas de carácter administrativo utilizadas para la generación de datos estadísticos (p.e. el estado de Chiapas, la *Región meseta comiteca - tojolabal*<sup>1</sup> o el municipio Las Margaritas); pero por lo general se habla de la “región fronteriza” entendida como un área socio-geográfica configurada a partir de una multiplicidad de interacciones sociales transfronterizas a lo largo de las últimas décadas.

La región fronteriza está atravesada por múltiples diversidades (políticas, lingüísticas, culturales, religiosas y económicas), vinculadas entre sí, y en las últimas décadas ha experimentado diversos conflictos y continuos desplazamientos de población, entre estos: la formación de ejidos con personas provenientes de distintas entidades del país; la llegada de decenas de miles de refugiados guatemaltecos; los flujos de emigrantes económicos que se dirigen a los centros urbanos del estado, al centro y norte del país o a los Estados Unidos; los trabajadores temporales que llegan de Guatemala para trabajar en campos agrícolas, y el desplazamiento de familias por conflictos políticos y religiosos que se han mudado a las cabeceras municipales. Se presta particular atención a la región que Rosalva A. Hernández Castillo *et al.* (1993) denominan como *región de la Selva de Margaritas*<sup>2</sup>, aunque muchos de los

---

<sup>1</sup> Esta “región económica” fue definida en 2011, cuando se reconfiguró la regionalización administrativa establecida en 1980; actualmente está compuesta por 5 municipios: Comitán de Domínguez, La Independencia, Las Margaritas, La Trinitaria, Tzimol, Las Rosas y Maravilla Tenejapa.

<sup>2</sup> Esta región se encuentra ‘en una zona de transición entre la planicie selvática del Ixcán y los linderos del macizo montañoso central (la zona de los llamados Lagos de Montebello). El área es atravesada por vertientes montañosas, caudalosos ríos, y abundante vegetación de clima húmedo tropical en una altura de entre 200 y 1000 metros sobre el nivel del mar. Entre esas vertientes montañosas se forman terrenos planos a distintas alturas.’ (Hernández *et al.*, 1993: 16).

procesos socio-históricos a los que se hace referencia abarcan una zona geográfica más amplia.

### **3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y CONDICIONES DE POBREZA EN EL ESTADO DE CHIAPAS Y EL MUNICIPIO LAS MARGARITAS.**

A partir de los datos demográficos del último censo nacional (Inegi, 2010) el estado de Chiapas se caracteriza por un crecimiento consistente de la población, que sigue con retraso las tendencias nacionales de disminución de la fecundidad,<sup>3</sup> una alta proporción de población rural (51%) y un número considerable de personas que hablan lenguas indígenas (27%). Este es también uno de los estados con mayores índices de pobreza y desigualdad, de rezago educativo y de falta de servicios de salud; condiciones que se acentúan en las regiones montañosas donde se concentra la población indígena, como el municipio Las Margaritas.

#### **3.1.1 Datos generales sobre pobreza y desigualdad**

Para exponer una perspectiva general sobre las condiciones socio-económicas de la región se utilizan las mediciones de “pobreza” y “pobreza extrema” realizada por el *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)*.<sup>4</sup> Según el informe publicado en 2012 (CONEVAL, 2012), en 2010 46.3% de la población nacional vivía en condiciones de pobreza y 10.4% en condiciones de pobreza extrema, que corresponden 52.1 millones 12.8 millones de personas, respectivamente.<sup>5</sup> En el mismo año en Chiapas 78.4% de la población vivía en condiciones de pobreza y 32.8% en condiciones de pobreza extrema, que corresponden a

---

<sup>3</sup> La tasa de crecimiento anual de la población a nivel nacional pasó de 2.53 en el periodo 1970-1990 a 1.59 en el periodo 2000-2010, en Chiapas pasó de 3.42 a 2.36 respectivamente.

<sup>4</sup> CONEVAL es un organismo público, descentralizado de la *Administración Pública Federal* creado en 2007 para generar información sobre las políticas sociales y medir la pobreza en México. CONEVAL define la “población en situación de pobreza” como la ‘población cuyo ingreso es inferior al valor de la línea de bienestar y que padecen al menos una carencia social’, y la “población en situación de pobreza extrema” como la ‘población que padece tres o más carencias sociales y cuyo ingreso es inferior a la línea de bienestar mínimo’. En estas mediciones se consideran como “carencias sociales” las carencias de: seguridad social, servicios de salud, alimentación, servicios básicos de la vivienda, calidad y espacios de la vivienda y educación. La “línea de bienestar” equivale al valor monetario de una canasta alimentaria, bienes y servicios básicos; la “línea de bienestar mínimo” equivale al valor monetario de la canasta alimentaria. (*Glosario. Términos de la metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*, CONEVAL, 2012).

<sup>5</sup> Ver en Anexo Imagen 1: Distribución geográfica por municipios de la pobreza y la pobreza extrema en México.

3,785,000 y 1,846,100, respectivamente.<sup>6</sup> Estas cifras colocan al estado en el primer lugar a nivel nacional por proporción de pobres, en el tercer lugar por número de personas en pobreza, y en el primer lugar por proporción y número de personas en pobreza extrema.<sup>7</sup> Esta es también la entidad con mayor concentración de ingresos, según lo indican los valores del coeficiente de Gini, calculado para 2010 en .509 a nivel nacional y en .541 para el estado de Chiapas.<sup>8</sup>

La región fronteriza tiene valores sensiblemente altos en todos los indicadores, en particular el municipio Las Margaritas donde la proporción de pobres es de 92.9% y la pobreza extrema llega a 60.8%, mientras solo 1% de la población fue considerada como *no pobre y no vulnerable*. Éste es uno de los 190 municipios que concentran la mitad de la población en situación de pobreza en el país y el sexto municipio a nivel nacional por número de personas en pobreza extrema.

**Tabla 1. Porcentaje de personas en condición de pobreza y pobreza extrema, y carencias sociales consideradas en la medición multidimensional de la pobreza. CONEVAL 2010.<sup>9</sup>**

	México	Chiapas	Las Margaritas
Pobreza	43.6	78.4	92.9
Pobreza extrema	11.4	32.8	60.8
<b>Indicadores de carencias sociales</b>			
Seguridad social	60.7	82.4	94.9
Servicios de salud	31.8	36.5	85.8
Alimentación	24.9	30.3	49.0
Servicios de educación	20.6	35	33.9
Servicios básicos en vivienda	16.5	34.1	31.1
Calidad y espacios de la vivienda	15.2	33.2	29.5

Fuente: CONEVAL, 2012.

<sup>6</sup> Ver en Anexo Imagen 2: Distribución geográfica por municipios de pobreza y pobreza extrema en Chiapas; e Imagen 3: Distribución geográfica por municipios de la población con ingreso inferior a la *línea de bienestar* y con ingreso inferior a la *línea de bienestar mínimo*.

<sup>7</sup> Ver en Anexo Imagen 4: Comparación donde se comparan las proporciones en México y el estado de Chiapas de la población “No pobre no vulnerable”, “Vulnerable por ingreso”, “Vulnerable por carencias sociales”, “Pobreza moderada” y “Pobreza extrema”.

<sup>8</sup> Ver en Anexo Imagen 5: Distribución geográfica por municipio de el coeficiente de Gini en el estado de Chiapas.

<sup>9</sup> Ver en Anexo Imagen 6: Distribución geográfica por municipio de las “carencias sociales” incluidas en la “medición multidimensional de la pobreza” de CONEVAL en el estado de Chiapas.

### 3.1.2 La pobreza en áreas rurales

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX la población rural disminuyó drásticamente en gran parte de los “países en vías de desarrollo” y actualmente las zonas urbanas concentran el mayor número de pobres. Sin embargo, en términos proporcionales la pobreza es mucho más alta en las zonas rurales, sobre todo la pobreza extrema,<sup>10</sup> por lo que la pobreza rural sigue siendo identificada como un problema crítico en las agendas intencionales de desarrollo.

Los datos sobre México coinciden con estas tendencias. La proporción de población que habita en zonas rurales (definidas en el censo como localidades con menos de 2500 habitantes) ha disminuido de manera importante en las últimas décadas, pasando de 41% a 23% en el periodo 1970 -2010. Estos cambios se han visto reflejados en la disminución de la población económicamente activa ocupada en el sector primario, y su aumento en el sector terciario. Aun así, en 2010 las zonas rurales seguían albergando 26 millones de personas y en números absolutos la población rural no solo no ha disminuido sino que sigue aumentando.

Según las estimaciones de CONEVAL (2012), en 2010 65.1% de la población nacional que vivía en zonas rurales estaba en condiciones de pobreza, mientras que en las zonas urbanas eran 40.6%, que representan 17 millones y 35.1 millones de personas respectivamente. En el mismo periodo se calcula que el 26.6% de la población nacional que vivía en zonas rurales estaba en condiciones de pobreza extrema, mientras que en las zonas urbanas eran 6.8%, que representan 6.9 millones y 5.9 millones respectivamente. Esto significa que a pesar de que las zonas rurales concentran menos de la cuarta parte de la población total del país, albergan el 53.9% de las personas en pobreza extrema.

En Chiapas el proceso de urbanización ha sido más lento que en el resto del país, en el periodo 1970-2010 la población que vivía en localidades de menos de 2500 habitantes pasó de 72% a 51%. Las Margaritas sigue siendo un municipio eminentemente rural y, a pesar de que también presenta procesos de urbanización en las últimas décadas<sup>11</sup>, en 2010 78.5% de su población vivía en localidades de menos de 2500 habitantes (87.5 mil).

---

<sup>10</sup> Según el informe de la Ifad (2010), en el 2005 el 70% de las personas que vivían en condiciones de pobreza extrema en el mundo vivían en zonas rurales, lo cual correspondía a cerca de 980 millones de personas.

<sup>11</sup> La cabecera municipal de Las Margaritas concentra funciones políticas, administrativas y comerciales, sirve de enlace hacia otras regiones del estado y es polo de atracción para la fuerza de trabajo de las localidades cercanas. En la última década este poblado recibió flujos migratorios de poblaciones indígenas, que se han integrado al mundo laboral en situaciones desfavorables. Estas migraciones han sido impulsadas por la falta de oportunidades en las zonas rurales y por los conflictos asociados con el levantamiento zapatista y las disputas

**Tabla 2. Población en localidades de menos de 2500 habitantes en el periodo 1970-2010.**

	México		Chiapas		Las Margaritas	
	Población	%	Población	%	Población	%
1970	19 917 023	41.3	1 133 641	72.3	26 517	81.5
1990	23 289 963	28.7	1 913 754	59.6	77 949	90
2000	24 723 641	25.4	2 129 034	54.3	*72 088	82.8
2010	26 049 128	23.2	2 459 382	51.3	87 534	78.5

\* En 1996 el territorio del municipio Las Margaritas fue fragmentado a partir de la fundación del municipio Maravilla Tenejapa.

Fuente: Censos de población Inegi 1970, 1990, 2000 y 2010.

**Tabla 3. Cambios en la Población económicamente activa (PEA) en los sectores primario y terciario.**

	Sector primario		Sector terciario	
	1970	2010	1970	2010
México	39.4%	13.4%	24.2%	60%
Chiapas	72.8%	<b>42.8%</b>	14.5%	42.9%
Las Margaritas		<b>82.3%</b>	2.9%	10.9%

Fuente: Elaboración con base en los datos censales de 1970 y 2010.

### 3.1.3 Poblaciones indígenas y pobreza

Teniendo en cuenta solo el indicador de la legua, el último censo poblacional (Inegi, 2010) estimaba que 7% de la población mayor de 3 años en el país hablaba alguna lengua indígena, en Chiapas este porcentaje era 27% y en el municipio Las Margaritas 50%.<sup>12</sup>

---

entre grupos religiosos. En los últimos 20 años la población de la cabecera municipal de Las Margaritas se multiplicó por 2.4 (pasando de 8,505 a 20,786 habitantes). (Burguete & Robledo, 2000; Cruz *et al.* 2000).

<sup>12</sup> Entre los pueblos indígenas existe una gran diversidad que se ve reflejada en sus lenguas, el censo registra más de 90 lenguas indígenas en el país, en Chiapas se registran más de 15, casi todas mayenses, siendo las más comunes el tzotzil y el tzeltal. En el municipio de Las Margaritas se hablan por lo menos 5 lenguas indígenas, la más común es el Tojolabal. Las lenguas habladas en *Nuevo Porvenir*, el kanjobal y el chuj, son lenguas mayenses del altiplano occidental de Guatemala, de donde provenía gran parte de los refugiados que llegaron a México entre 1978 y 1982.

**Tabla 4. Población que habla alguna lengua indígena y lenguas más comunes.**

	México	Chiapas	Las Margaritas
% de hablantes de lengua indígena	7%	27%	50%
Número de personas	6 913 362	1 209 057	49 571
% de hablantes de lengua indígena en poblaciones de - 2500 habitantes	62%	79%	89%
Lenguas más comunes en el estado de Chiapas	Tzeltal	38.1 %	2.7 %
	Tzotzil	34.5 %	5.7 %
	Chol	15.9 %	0.1 %
	Zoque	4.5 %	0.0 %
	Tojolabal	4.4 %	86.0 %
	Mame	0.7 %	0.1 %
Lenguas habladas en <i>Nuevo Porvenir</i>	Kanjobal	0.5 %	4.3 %
	Chuj	0.20%	0.60%

Elaboración según datos del Censo general de población y , Inegi 2010.

La población indígena ha sido históricamente relegada a las zonas rurales, y por lo general a los territorios más aislados y menos prósperos. A nivel nacional la población de habla indígena pasó de 7% a 62% en las zonas rurales, en Chiapas de 27% a 79%, y en el municipio de Las Margaritas de 50% a 89%. La historia de marginación de estos pueblos ha tenido como resultado que actualmente exista una asociación entre pobreza, zonas rurales y poblaciones indígenas. Según los datos de CONEVAL (2012), en 2010 79.6% de las personas de habla indígena en el país vivía en condiciones de pobreza y 44.7% en pobreza extrema. Mientras el ingreso mensual promedio per cápita de la población indígena era notoriamente inferior al de la población no indígena (\$1,247 y \$3,072, respectivamente) y superaba por poco al ingreso mensual promedio per cápita de la población en pobreza (\$1,031).

### 3.1.4 Pobreza y género

Las mediciones y estudios sobre pobreza han utilizado con frecuencia el hogar como unidad de análisis, suponiendo una distribución equitativa de los recursos al interno de los hogares que muchas veces no ocurre; la condición de pobreza afecta de manera diferente a los distintos miembros de los hogares, por lo general a expensas de las mujeres. Esto es resultado

de su condición de género, que se traduce en un acceso, uso y control diferenciado de los recursos que se generan en el hogar y un papel subordinado en la toma de decisiones. Como señalan Marcela Laguna *et al.*:

[...] esta situación afecta más a las mujeres indígenas, ya que sobre ellas se acumulan opresiones por su condición étnica caracterizada por el monolingüismo, el analfabetismo, mayores tasas de fecundidad, escaso acceso a recursos productivos y toma de decisiones, escasa representación de sus necesidades en las políticas públicas, abandono y marginación resultado de la explotación de los pueblos indios desde la colonización.' (Laguna *et al.*, 2005: 162).

La medición de la pobreza realizada por CONEVAL (2012) permite la desagregación por sexo de sus estimaciones pero no muestra diferencias significativas en las condiciones de precariedad entre hombres y mujeres. Sin embargo, la misma institución reconoce que esto se debe a limitaciones metodológicas de la medición multidimensional de la pobreza utilizada actualmente: algunas de las carencias sociales incluidas en esta medición toman como unidad de unidad el hogar,<sup>13</sup> suponiendo que éstas afecten de igual manera a todos sus miembros; la estimación del ingreso se calcula como ingreso corriente per cápita, dando por hecho una distribución homogénea de los recursos monetarios dentro de los hogares; no se tiene en cuenta el trabajo no remunerado y sus resultados en el acceso diferencial a ingresos monetarios, seguridad social y uso del tiempo. (CONEVAL, 2012b).

### 3.1.5 Rezago educativo

El estado de Chiapas es una de las entidades con mayor rezago educativo del país, aún así se observan tendencias positivas que denotan un impacto significativo de las políticas sociales en los últimos años. En el municipio Las Margaritas existe cierto retraso respecto a las tendencias nacional y estatal pues la cuarta parte de la población sigue siendo analfabeta.

El rezago educativo es más alto en algunos segmentos de la población, entre los que destacan los hablantes de lenguas indígenas y las mujeres, siendo las mujeres de lengua indígena las más desfavorecidas. A nivel nacional el analfabetismo entre los hablantes de lenguas indígenas es 5.4 veces mayor al de la población que no habla lenguas indígenas, en Chiapas es 2.5 veces, en Las Margaritas 1.7 veces.

Si comparamos los datos de analfabetismo distinguiendo por sexo vemos que a nivel nacional el analfabetismo entre los hombres es de 5.2%, mientras entre las mujeres es de 7.6%; en

---

<sup>13</sup> La calidad y espacios de la vivienda, el acceso a servicios en la vivienda y el acceso a la alimentación.

Chiapas el analfabetismo entre los hombres es de 12.5% y entre las mujeres de 26.2%; en el municipio Las Margaritas el analfabetismo entre los hombres es de 18% y entre mujeres de 29%. El analfabetismo entre las mujeres que hablan alguna lengua indígena llega a nivel nacional a 32.3%, siendo 4.6 veces la media nacional, 5.6 veces mayor al analfabetismo entre mujeres no indígenas y 1.7 veces mayor al analfabetismo entre hombres indígenas.

Esta situación persiste a pesar del incremento en la cobertura de los servicios educativos como resultado de las iniquidades de género, que inciden en las expectativas de vida y la valoración respecto a la educación formal. Aunque existe un creciente consenso respecto a la importancia de la alfabetización de las mujeres, éste interés tiende a limitarse a las herramientas básicas de lectoescritura y no a una modificación de sus expectativas de vida a partir de la educación media superior y el trabajo extra-doméstico remunerado. (Nazar *et al.*, 2005).

**Tabla 5. Proporciones de población analfabeta y con educación primaria y más en las últimas tres décadas.**

	Población analfabeta			Población con educación primaria o más		
	1990	2000	2010	1990	2000	2010
México	11.46%	8.81%	6.88%	41.85%	70.89%	92.73%
Chiapas	27.78%	21.16%	17.80%	26.84%	49.44%	81.20%
Las Margaritas	43.86%	31.91%	25.96%	13.98%	33.29%	81.16%

\* Los porcentajes de refieren a la población de 12 años y más.  
Fuente: Elaboración con base en los datos censales de 1990, 2000 y 2010.

**Tabla 6. Rezago educativo y comparación hombres -mujeres y hablantes - o no hablantes de lenguas indígenas.**

	México		Chiapas		Las Margaritas	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Población analfabeta	6.5%		16.4%		23.6%	
Comparación entre hombres y mujeres	5.2%	7.6%	12.5%	20.2%	18.0%	29.0%
Población analfabeta no indígena	5.1%		11.9%		17.5%	
Comparación entre hombres y mujeres	4.3%	5.8%	9.5%	14.1%	13.5%	21.1%
Población analfabeta indígena	25.7%		29.3%		29.5%	
Comparación entre hombres y mujeres	18.7%	32.3%	20.7%	37.7%	22.3%	36.6%
Población sin escolaridad	6.4%		15.1%		18.3%	
Comparación entre hombres y mujeres	5.5%	7.3%	11.9%	18.2%	14.8%	21.7%
Población sin escolaridad no indígena	5.3%		11.4%		13.7%	

Comparación entre hombres y mujeres	4.7%	5.9%	9.5%	13.1%	11.3%	15.8%
Población sin escolaridad indígena	22.2%		25.7%		22.8%	
Comparación entre hombres y mujeres	16.3%	27.8%	18.4%	32.7%	18.1%	27.3%

Fuente: Elaboración a partir del Censo de población y vivienda, Inegi 2010.

## 3.2 PROCESOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y POLÍTICOS QUE HAN CONFIGURADO LA REALIDAD CONTEMPORÁNEA DE LAS ZONAS RURALES DE LA REGIÓN FRONTERIZA.

Este apartado analiza los procesos sociales, económicos y políticos que han configurado la realidad contemporánea de la región fronteriza. El apartado se divide en tres fragmentos: (i) las dinámicas de distribución de la tierra, sus cambios y sus vínculos con las migraciones y movimientos sociales; (ii) los modos de sustento de las familias campesinas y las principales características de la política pública en las últimas décadas; y (iii) la presencia de organizaciones no gubernamentales en la región fronteriza.

### 3.2.1 Las formas de distribución de la tierra y el poder en la región fronteriza.

La población rural de Chiapas está integrada por distintos grupos de población con fuertes diferencias culturales y económicas que remontan en la historia. La distribución de la tierra ha sido un eje fundamental en la articulación social de la región y, a pesar de que se observan tendencias hacia la terciarización de la economía, la tierra sigue siendo un activo central en las expectativas de vida de muchas familias, en la configuración de grupos de poder económico y político, y en la articulación de organizaciones contestatarias.

#### ***Historia de una estructura agraria polarizada***

Durante el periodo colonial<sup>14</sup> se establecieron grandes fincas agrícolas en las tierras bajas y el altiplano del estado que aprovechaban la mano de obra indígena, gratuita o a muy bajo costo, concentrada a través del sistema de la encomienda. La imposición de este sistema fue posible tanto por la presencia militar y la intermediación de algunos caciques indígenas, como por un fuerte descenso demográfico. Uno de los actores centrales en ese periodo fue la orden

<sup>14</sup> El territorio actual de Chiapas era parte del *Reino de Guatemala*, dependiente del *Virreinato de Nueva España*.

dominicana, encargada de la evangelización en la región desde la segunda mitad del siglo XVI, que se convertiría en el principal terrateniente. Durante este periodo se establecieron conventos en algunos pueblos indígenas, que se convertirían en cabeceras políticas y centros de población criolla. Este fue el caso de Comitán, originalmente un pueblo tojolabal, que se volvió el centro económico de la entonces Provincia de los Llanos y actualmente es la ciudad más importante de la región fronteriza.

Con la Independencia se consolidaron los intereses de los terratenientes criollos quienes, con la promulgación de leyes que los favorecían, continuaron el despojo de tierras a las comunidades indígenas y la sujeción de su población. De manera paralela fueron apropiándose también de una parte de las propiedades de la Iglesia. Esto les permitió extender sus explotaciones agrícolas y ganaderas con modelos de producción a gran escala. La elite terrateniente que se consolidó en ese periodo ocupó desde entonces los principales puestos en el gobierno, además de controlar gran parte del comercio, la explotación forestal, la producción y exportación de café, y el sector de servicios.

En la segunda mitad del siglo XIX el gobierno central buscó promover el mercado de la tierra en todo el país, en Chiapas esto se tradujo en la introducción de capitales extranjeros en el norte del estado y la región del Soconusco, donde se instalaron fincas dedicadas a la producción de café y cacao.

A finales de ese siglo se definieron de manera definitiva los límites entre Guatemala y Chiapas (1882), estableciendo una frontera administrativa, dividiendo una zona cultural histórica en dos regiones que se fueron distinguiendo a lo largo de las siguientes décadas a través de procesos sociales y políticos disímiles.<sup>15</sup> En esa época se dio la primera etapa de colonización de tierras en la zona fronteriza, funcional a la nueva delimitación.

Cuando inició el siglo XX la economía en ambos lados de la frontera seguía girando en torno a grandes unidades agrícolas dedicadas al cultivo extensivo de productos de exportación (café, azúcar, algodón y árboles frutales). Durante esa época se desarrollaron también grandes empresas de explotación forestal, en su mayoría con capital extranjero. Estos modelos de producción requieren mano de obra intensiva en algunas épocas del año que era cubierta por los pobladores de áreas rurales, en su mayoría indígenas. La relación entre fincas, como

---

<sup>15</sup> Este proceso es documentado por Rosalva Hernández Castillo *et al.* (1993).

grandes unidades de producción dedicadas a productos de exportación, y comunidades campesinas, con economías de subsistencia articuladas en torno a la siembra de la milpa, definió un sistema de tenencia latifundio -minifundio que se mantiene hasta ahora en algunas regiones. En Chiapas los principales esquemas laborales fueron la contratación de jornaleros o la incorporación de acasillados, en Guatemala los indígenas fueron obligados a trabajar a través de leyes y reglamentos que se mantuvieron vigentes hasta mediados del siglo XX.

Durante este periodo los pueblos indígenas mantuvieron cierta autonomía en lo que respecta su gobierno interno, aunque ésta siempre estuvo sujeta a las condiciones impuestas por los poderes criollos. Dentro de estos territorios operaba un esquema de propiedad colectiva, cuando la tierra era abundante se seguía el sistema de roza-tumba-quema y las parcelas se dejaban descansar por varios años. El trabajo invertido en abrir un terreno al cultivo legitimaba el derecho de uso familiar de las parcelas frente a la comunidad pero no existía una apropiación individual de la tierra. En la medida en que se fue incrementando la densidad de población disminuyó la rotación y las parcelas comenzaron a heredarse, y a fraccionarse con el pasar de las generaciones.

La Revolución Mexicana de 1910 se tradujo en una reforma agraria que utilizó como figuras de reparto la formación de *ejidos* y el reconocimiento de *comunidades agrarias*. Esta fue impulsada sobre todo por el gobierno cardenista (1934-1940), en el marco de un proyecto de modernización del sector agrícola que incluía la disposición de créditos y una serie de incentivos a la producción.

En Chiapas el reparto agrario encontró la oposición de los poderes políticos locales, que representaban los intereses de la vieja elite terrateniente. Esto les permitió mantener gran parte de sus propiedades, proteger la explotación forestal y extender sus potreros hacia la selva; proceso en el que se hizo recurso a la mano de obra de los braceros guatemaltecos. Los resultados redistributivos de la primera etapa de reforma agraria fueron parciales y no tuvieron un impacto sustantivo en la reducción de la disparidad. De manera paralela se impulsó una política indigenista dirigida a la “integración” de la población indígena al proyecto nacional, que utilizó como una de sus figuras centrales la formación de escuelas rurales, fomentando con ello la formación de una nueva elite de caciques indígenas, muchos de ellos maestros, que acapararon tierras y privilegios.

Los presidentes que siguieron a Lázaro Cárdenas frenaron el reparto agrario en todo el país y, en Chiapas, como en muchos otros lugares del país:

[...] se dio curso a una práctica perversa, mediante la cual se jugó al clientelismo político y al enriquecimiento ilícito cerrando, al mismo tiempo, las puertas a una expedición correcta de la justicia y el derecho: no se ejecutaron las resoluciones presidenciales, no se practicaron deslindes correctos, se dotó a diversos ejidos con las mismas tierras, se politizó, vía el partido, a las autoridades ejidales y sus asambleas, se negoció la justicia y se politizó el derecho, al transformarse en arma política en vez de reconocerse su sentido jurídico. (Villafuerte, 2002: 39).

Con todos sus límites, la formación de los ejidos impuso una diferencia sustancial con el otro lado de la frontera. A inicios del siglo XX se impuso en Guatemala un régimen militar, estrechamente vinculado con la *United Fruit Company*, que mantuvo un modelo latifundio - minifundio que incluía el trabajo forzado temporal de los campesinos en las fincas e imponía condiciones de precaria subsistencia a la población campesina.

En 1944 tomó el poder un gobierno democrático que impulsó reformas económicas y sociales; en este marco se abolió el trabajo forzado, se promulgó una ley de reforma agraria y se expropiaron grandes extensiones de tierra a los latifundistas y compañías extranjeras que fueron distribuidas a familias campesinas. Frente a la falta de tierra, se impulsó también la colonización de la selva del Ixcán, donde se desarrollaron diversas experiencias de cooperativas agrícolas sostenidas por religiosos cercanos a la teología de la liberación. En esta época comenzaron a organizarse sindicatos y partidos políticos, con una incipiente participación de las poblaciones indígenas.

Este proceso fue interrumpido en 1954 por un golpe de estado militar, exitoso gracias al apoyo del gobierno de Estados Unidos, que había interpretado las reformas antes descritas como políticas comunistas y evidencia de la influencia soviética en la región. El nuevo gobierno derogó las reformas y restauró la estructura de poder anterior, dando inicio a un proceso de militarización de los espacios urbanos y rurales. A finales de esa década se organizaron las primeras guerrillas, que fueron severamente reprimidas en 1966 con un saldo de más de 9,000 muertos civiles. (Falla1992: vii).

### ***Competencia por la ocupación del territorio.***

En 1960 la propiedad de la tierra en Chiapas seguía sumamente concentrada: 97% de los predios censados pertenecían al sector privado, 64.2% de estos tenían más de 5 hectáreas y ocupaban el 98.8% de la superficie del estado, con una extensión promedio de 118.4

hectáreas (Villafuerte, 2002: 106); los predios privados de más de 1000 hectáreas correspondían al 0.8% de los predios y concentraban el 30% de la superficie del estado (Fernández Ortiz & Tarrío, 1983: 23).

La presión agraria se agudizó con el rápido aumento de la tasa de crecimiento demográfico,<sup>16</sup> particularmente acentuado en las poblaciones indígenas, como resultado se intensificaron los flujos migratorios hacia la selva, en marcha desde la década de 1940. Los nuevos grupos de colonizadores<sup>17</sup> provenían de distintas regiones,<sup>18</sup> algunos se trasladaron por iniciativa propia, otros seguían políticas impulsadas por el gobierno central. Estos flujos se incrementaron durante el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976), quien impulsó un plan de desarrollo agrícola<sup>19</sup> que contemplaba una nueva oleada de reparto agrario. Esta estrategia coincidía con los intereses del gobierno central de poblar la frontera y, al mismo tiempo, disminuía la presión social al satisfacer las demandas de campesinos sin tierra en Chiapas y otros estados del país. En este periodo inicia en Chiapas el desmantelamiento de las grandes propiedades agrarias (Villafuerte, 2009: 30).

Las tierras nacionales de la selva no eran territorios “vacíos”, habían sido ocupados por los latifundistas desde hacía tiempo para la explotación de la madera y la expansión de pastizales para ganadería,<sup>20</sup> con la llegada de los nuevos migrantes se dieron numerosos conflictos en la región. La ganadería no requiere grandes cantidades de mano de obra ni se limita a ocupar las mejores tierras, rentables para la agricultura, entrando en competencia por las tierras marginales con los campesinos. (Fernández Ortiz & Tarrío, 1983: 27-28). Desde su posición de fuerza, los ganaderos utilizaron la mano de obra de los campesinos para desmontar la selva y

---

<sup>16</sup> Que fue resultado del uso de vacunas y antibióticos en ausencia de medidas de control de la natalidad.

<sup>17</sup> Según la descripción de Ma. de los Ángeles Cruz (2007) sobre la dinámica de esta colonización, cuando se abrían tierras al cultivo se sembraba milpa en los primeros ciclos, en superficies variables según la disponibilidad de trabajo de cada familia, para luego introducir café y ganado. El desarrollo de estas actividades se benefició del apoyo de programas gubernamentales y de la oferta de mano de obra barata de los refugiados guatemaltecos.

<sup>18</sup> Ahí convergieron grupos de tojolabales provenientes de los ejidos formados en la meseta comiteca, 'con choles, tzotziles y tzeltales provenientes de la zona norte y del altiplano chiapaneco, zoques de la depresión central y mames y cakchiques de la Sierra Madre de Chiapas, además de gente procedente de otras entidades como Veracruz, el Estado de México, Tlaxcala, Tabasco, Oaxaca, Michoacán e Hidalgo' (Burguete & Robledo, 2000: 102), e incluso algunos grupos chuj y mam de origen guatemalteco, que con el paso del tiempo, lograron obtener la ciudadanía mexicana y una dotación de tierras para sus comunidades.

<sup>19</sup> Como parte de esta política se dieron subsidios y crédito, y se impulsó la regulación de la comercialización; estas políticas fueron financiadas a través del endeudamiento internacional y, a finales de la década, gracias al alza de los precios del petróleo.

<sup>20</sup> En 1950 los pastizales ocupaban 1 404 444 hectáreas en el estado, en 1970 1 945 921 hectáreas; en el mismo periodo las cabezas de ganado pasaron de 480 308 a 2 millones y para 1980 eran 3.6 millones. (Villafuerte, 2009: 27).

ganar espacio para sus potreros,<sup>21</sup> además de rentarles tierras para sus cultivos de subsistencia -por efectivo, trabajo o a través de la mediaría-. Los ganaderos también fueron los principales beneficiados de los subsidios del gobierno dirigidos al sector ganadero desde finales de los 1970.

La tensión social se incrementó cuando el gobierno de Luis Echeverría otorgó más de 600 mil hectáreas a un pequeño grupo de lacandones (66 familias), desconociendo un decreto expropiatorio previo y expulsando con el uso del ejército a los campesinos (indígenas y mestizos) que se habían instalado en la zona. En el discurso del gobierno esta medida respondía a las presiones internacionales para frenar el acelerado deterioro de la selva, pero también permitió que el gobierno central controlara la explotación de maderas preciosas. (Villafuerte, 2002: 41). Algunos años después el gobierno declaró dos zonas ecológicas protegidas, desalojando otros grupos de campesinos sin afectar las fincas ganaderas y las explotaciones madereras no indígenas ubicadas en la zona. (Nolasco *et al.*, 2003).

En este periodo el gobierno federal realizó inversiones importantes para el desarrollo del sector secundario en el estado, creando nuevas alternativas laborales donde se integró una parte de la población rural. En este contexto se construyeron centrales hidroeléctricas y se iniciaron las operaciones de la industria petrolera que, aunque nunca desarrolló su potencial, actualmente ocupa el primer lugar en el sector secundario y en el conjunto de la economía estatal. En la década de 1980 se observa una marcada tendencia decreciente en la producción petrolera, desde entonces PEMEX ha llevado a cabo tareas de exploración ubicando yacimientos importantes que no se han comenzado a explotar.

La década de 1970 fue también un periodo de movilizaciones sociales y consolidación de los movimientos campesinos, que fueron estableciendo alianzas a distintas escalas. La persistente demanda de tierras se sumó a los desalojos que resultaron del establecimiento de las reservas naturales, la falta de reconocimiento de las dotaciones legalmente reconocidas como ejidos y un descontento social generalizado. Comenzó entonces un proceso de ocupaciones de tierras por parte de pueblos indígenas y organizaciones campesinas<sup>22</sup>, seguidas por la represión del

---

<sup>21</sup> Uno de los acuerdos que utilizaban era ofrecer a los campesinos que trabajaban en el desmonte la posibilidad de usar la tierra para hacer algunas cosechas de maíz antes de usarlas como pastizales. (Tarrío & Concheiro 2006: 37).

<sup>22</sup> [...] 'la obtención de tierras fue la base principal de la organización de los ejidos y colonias agrícolas y de su inclusión en asociaciones más amplias, como las centrales campesinas y los partidos políticos.' (Escalona, 2009: 388).

gobierno, los finqueros y los ganaderos locales, creando un clima de conflicto continuo que fue escalando. Esta dinámica cambiaría con los años el panorama de la tenencia de la tierra en Chiapas en detrimento de los latifundios. (Arrevalo, comunicación personal).

Entre los hechos relevantes para la región durante esta década también debe mencionarse la organización del *Congreso indígena* por parte de la diócesis de San Cristóbal, y con apoyo del gobierno estatal. Años después este evento se revelaría como detonante de cambios en la organización campesina.

La situación socioeconómica fue deteriorándose a lo largo de la década de 1980. La caída de los precios del petróleo desembocó en la crisis de la deuda, mecanismo que había permitido la fluidez económica del estado en los últimos años. Como parte de la implementación de las llamadas “reformas estructurales” se retiraron los subsidios al campo y a la alimentación, se redujeron los incentivos a la producción y desaprecio el crédito.<sup>23</sup> A esto se sumó la caída de los precios de algunos productos de exportación (como el café). La continua pauperización de las condiciones de vida de los sectores campesinos alimentó los repetidos estallidos sociales que culminarían con el levantamiento del *Ejercito Zapatista de Liberación Nacional* el 1 de enero de 1994.

En Guatemala, las décadas de 1950 y 1960 fueron una época de crecimiento económico, sin embargo los beneficios resultantes habían sido acaparados por la elite gobernante mientras el resto de la población vivía en condiciones de miseria. A finales de la década de 1970 las condiciones de vida de la población se deterioraron aún más con la caída de los precios de los productos agrícolas de exportación. En este contexto se multiplicaron las movilizaciones populares, se crearon organizaciones campesinas y surgieron nuevos movimientos guerrilleros. De manera paralela fue escalando la represión por parte del ejército, primero a de manera selectiva y a partir de 1981 en forma indiscriminada a través de una política conocida como “tierra arrasada”, cuyo resultado fue la destrucción de 440 pueblos y la muerte de entre 50 y 75 mil personas (Manz, 1988). En ese contexto decenas de miles de personas buscaron refugio en México; proceso que se describe con mayor detalle en el apartado 3.3.

---

<sup>23</sup> Ver en Anexo Gráfico 1: Tendencias del crédito otorgado al sector agropecuario en Chiapas 1990-2011.

### ***Coyunturas en torno al levantamiento del EZLN.***

En un primer periodo este movimiento agrupó varios miles de guerrilleros y una amplia base popular entre las poblaciones campesinas de la parte oriental del estado; además de contar con múltiples simpatizantes en México y el mundo. Poco después del levantamiento inició una etapa de diálogo entre el gobierno mexicano y el EZLN que culminó con la firma de los *Acuerdos de San Andrés*. Sin embargo, éstos no se tradujeron en las reformas constitucionales acordadas y en los años que siguieron continuó el proceso de militarización de la región.<sup>24</sup> Con los años el apoyo al zapatismo en la región se ha ido erosionando. Actualmente en el área donde se ubica *Nuevo Porvenir* hay algunos grupos que simpatizan con este movimiento, aunque no se puede hablar de una delimitación de territorios definidos sino más bien de un entramado entre los distintos grupos presentes en el área.

Ninguna de las familias que integran *Nuevo Porvenir* estuvo directamente involucrada en el levantamiento, posiblemente porque temían una deportación, tal vez tuvo que ver su experiencia en Guatemala, otros eran demasiado jóvenes. Aún así, el EZLN se mantiene como un grupo de referencia.<sup>25</sup>

Con el levantamiento zapatista aumentó la presión sobre la tierra (y las instituciones), en este contexto hubo grupos que cuestionaron la legitimidad de los derechos dados a los refugiados guatemaltecos sobre algunos predios y la posibilidad de su integración definitiva en la región. En los primeros meses de 1994 se dio una amplia ola de ocupaciones de tierra en todo el estado por parte de diversas organizaciones campesinas, no todas vinculadas al EZLN. En ese entonces la mayoría de las familias que hoy integran *Nuevo Porvenir* vivía en dos predios, San Pedro y Guanajuato, que habían sido comprados años atrás por la Diócesis de San Cristóbal para darles morada. Ambos fueron ocupados por una organización campesina y la mayor parte de las familias guatemaltecas fueron expulsadas.

El 1 de enero 1994 una delegación zapatista bajó de la montaña por el camino real que atraviesa el predio donde ahora está *Nuevo Porvenir*. Las familias que luego formarían la comunidad aún no estaban ahí, pero sus vecinos rancheros sí, y meses después muchos de ellos habían decidido vender por poco sus terrenos e irse a vivir a la cabecera municipal.

---

<sup>24</sup> 'Al concluir 1998, se estimaban 60,000 efectivos militares en Chiapas, aparte del incremento de policías judiciales federales y asesores nacionales y extranjeros.' (Burguete & Robledo, 2000: 102).

<sup>25</sup> Por ejemplo, luego de los primeros contactos con *Kampo* surgieron rumores de que era un programa vinculado con el *Plan Puebla -Panamá* y un grupo de representantes de *Nuevo Porvenir* fue a La Realidad para pedir información y consejo sobre cómo relacionarse con esta asociación.

Según cuentan los que se quedaron, tenían miedo de que sus tierras fueran ocupadas y prefirieron venderlas por poco antes de perderlas. Esto facilitó que los rancheros que se quedaron aumentaran sus propiedades, pero también permitió que algunos grupos de guatemaltecos compararan pequeños predios y fundaran nuevas localidades. Este fue el caso de Zapotal, El Recuerdo y La Esperanza, comunidades donde vivieron las familias que se integraron a *Nuevo Porvenir*. La venta de tierras parece haber sido un fenómeno común durante ese periodo en varias regiones del estado:

Durante 1994 y 1995 el número de propiedades rurales en venta era realmente impresionante. Bastaba con revisar la sección de anuncios clasificados de los principales diarios de Chiapas para ver ranchos ganaderos, pequeñas propiedades y minúsculas parcelas en venta en varios puntos de la geografía chiapaneca. Pero los precios no tenían nada que ver con el mecanismo económico de la oferta y la demanda; la oferta no guardaba ninguna correspondencia con la demanda. Tiempos de confusión, donde lo económico tenía más afinidad con lo político, en tanto que oferta y demanda pertenecían al mundo de la transacción política, de arreglos y negociaciones fuera de los mercados económicos. El boom de tierras ofrecidas al libre comprador no era un milagro propiciado por la reformas al artículo 27 constitucional; tampoco se trataba de un fenómeno producto de la fe neoliberal, donde las relaciones mercantiles por fin habían penetrado hasta los bienes “sagrados” que daban sustento económico, prestigio social y poder, como la tierra. Esta fiebre mercantil más bien era producto del miedo que experimentaban los propietarios por la posibilidad de perder las tierras ante la ola de invasiones inducidas por las organizaciones campesinas de todos los signos, pero sobre todo por las de matriz agrarista radical, influenciadas por el contexto creado por el neo zapatismo. (Villafuerte, 2002: 157).

Sin embargo, no todos los propietarios reaccionaron así, se dieron también casos de resistencia directa y desalojos forzados, y una movilización general para presionar a las autoridades para que los respaldaran, ya sea en la negociación con los campesinos o a través de desalojos judiciales. El gobierno busco crear espacios de negociación para frenar este fenómeno, mientras un número importante de organización campesinas que participaron en las invasiones se reunieron en el denominado *Consejo Estatal de Organizaciones Indígenas y Campesinas* (CEOIC), integrado por 280 organizaciones, para negociar la regulación de las tierras ocupadas con el gobierno.

El gobierno decidió tratar caso por caso, en ciertas ocasiones procedió a la compra y donación de las tierras ocupadas a través de la creación de fideicomisos, mecanismo con el que fueron repartidas casi 200 mil hectáreas bajo la figura legal de la “pequeña propiedad” con dotaciones individuales promedio de 3.6 hectáreas (Villafuerte, 2009: 87). En las nuevas comunidades se vivieron procesos que, según la descripción de Daniel Villafuerte (2002: 314), tienen múltiples similitudes con la historia de *Nuevo Porvenir*: una situación previa de

hacinamiento en los hogares; la búsqueda de tierras de cultivo para cultivos de subsistencia como motor de la organización; la consolidación del liderazgo de quienes encabezaban la búsqueda por la tierra, quienes por lo general eran personas que conocían el castellano, tenían ciertos conocimientos de lectoescritura y contaban con algunas alternativas económicas además de sus cultivos de subsistencia; esquemas de organización comunitaria basados en la formación de una agencia municipal encargada del gobierno civil y la gestión de servicios; la ausencia de parte de los titulares de derecho debido a migraciones continuas.

El reparto de tierras ha sido una estrategia histórica del gobierno para contener el descontento campesino. En el contexto legal impuesto por la reforma de 1992 al artículo 27 de la Constitución ésta estrategia resultó en una serie de contradicciones pues, aún cuando formalmente la compra de tierra estuvo condicionada al compromiso de las organizaciones de no ocupar nuevos predios, sentó un precedente que alimenta nuevas expectativas de reparto agrario.

### ***Situación actual.***

La población de la región fronteriza está organizada con base en el tipo de tenencia de la tierra, existen aún algunos terratenientes, pequeños propietarios (rancheros), ejidos, campesinos que poseen un solar en las rancherías pero no tienen tierras para trabajar y familias que no tienen ninguna propiedad y viven como acasillados.

Formalmente los sistemas de tenencia en México son la propiedad privada y el llamado sector social (comunidades y ejidos), producto de las dotaciones de tierra dadas en el contexto de la reforma agraria. Según el *Censo Agrícola Ganadero y Forestal 2007*, 60% de la superficie de las unidades de producción en Chiapas están bajo propiedad ejidal/comunal y 39% son privadas.<sup>26</sup> En el municipio Las Margaritas 92%<sup>27</sup> de la superficie de las unidades de producción son ejidales/comunales y 8% propiedades privadas.

---

<sup>26</sup> El censo no da el número de unidades de producción bajo los distintos regímenes de propiedad y las unidades de producción no incluyen las tierras de uso común, por lo que no es posible comparar el promedio de la superficie por unidades de producción según su régimen de propiedad con estos datos.

<sup>27</sup> En el municipio Las Margaritas se hicieron dotaciones por 200 259 hectáreas en el periodo 1940 -1989, 39 959 en la década de 1940, 41 838 en la década de 1950, 43 643 en la década de 1960, 21 406 en la década de 1970 y 53 413 en la década de 1980 (Burguete & Robledo 2000: 102). Según el último *Censo de población* (Inegi, 2010) en el estado 10% de la población tenía derechos como ejidatario /comunero, mientras en el municipio representaban el 18%.

A pesar de los cambios históricos de las últimas décadas persiste cierta polarización en la estructura agraria y una parte importante de la población sobrevive con ingresos muy bajos y está sujeta a relaciones de dependencia y subordinación por vías del trabajo, la compra de insumos y la venta de sus productos. La historia de Chiapas, como sucede en muchas otras zonas del país, muestra que el acceso a tierras no garantiza en sí la superación de las condiciones de pobreza de la población rural. Muchos ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios no logran siquiera garantizar la producción de maíz y frijol para su familia. Esto es resultado de distintos factores: la mala calidad de la tierra, el agotamiento de los suelos, la falta de capacidades de inversión, la ausencia de una política pública de apoyo a la producción, entre otros. A esto se suma el crecimiento de la población en los últimos 40 años, que ha llevado a una progresiva fragmentación tanto de las tierras ejidales como de muchas propiedades privadas. De manera paralela, se observa una tendencia a la des-agrarización por parte de los rancheros, sector en el que existe un creciente flujo emigratorio.

Con base en los datos del *Censo Agrícola Ganadero y Forestal 2007* se puede calcular una superficie promedio por unidad de producción de 8.6 hectáreas a nivel estatal, y de 10.3 hectáreas para el municipio Las Margaritas. Según la misma fuente, 17.3% de las unidades de producción de Chiapas estarían compuestas por 3 o más parcelas, en el municipio Las Margaritas estas son 63.4%; estos datos muestran una tendencia a la fragmentación de la propiedad que corresponde con las tendencias nacionales, siendo el minifundio la unidad de producción más difusa en el sector rural en todo el país.

El minifundio está en general asociado con pequeñas producciones de subsistencia y baja producción, y suele ser visto como un “obstáculo para el desarrollo”. Este tipo de argumentaciones han sido utilizadas para impulsar reformas que buscan promover el mercado de la tierra, suponiendo que esto permitiría reagrupar las unidades de producción y fomentar un uso “más eficiente”. Al mismo tiempo, distintos organismos (p.e. la FAO o el BM ) han señalado la importancia de la producción de los pequeños propietarios en la reducción de la pobreza. En este marco se ubicaría la propuesta de *Kampo*, que plantea como estrategia para impulsar el desarrollo un programa que distribuye tierras, en el caso de *Nuevo Porvenir* cada familia recibió 3.5 hectáreas, divididas en varias parcelas, donde se establecieron solares, cultivos de subsistencia y huertas de café y plátano. Si bien es cierto que contar con dos o tres hectáreas no lleva en sí a superar las condiciones de pobreza, para familias rurales que no

tienen ninguna propiedad, o para quienes solo cuentan con un pequeño solar, la posibilidad de adquirir la propiedad de un pedazo de tierra es considerada como una oportunidad privilegiada que puede cambiar las perspectivas de vida para la familia, y en particular para las nuevas generaciones.

### **3.2.2 Políticas públicas y presencia de organizaciones no gubernamentales en la región fronteriza del estado de Chiapas durante las últimas décadas.**

#### ***Políticas públicas implementadas en la región fronteriza en las últimas décadas.***

En el periodo 1950-1980 se impulsaron en el estado una serie de iniciativas que promovieron el crecimiento del sector agropecuario (comercial y de autoabasto), entre estas destacan: el impulso para la ampliación de la frontera agrícola<sup>28</sup> y la implementación de diversos programas de apoyo a la producción, la comercialización y el acceso de los productos agropecuarios. Según mencionan algunos autores estas políticas respondieron a una lógica de obtención de ganancias con el mínimo costo y esfuerzo posible que mas tarde mostrarían su vulnerabilidad (Villafuerte, 2009: 39), y buena parte de estas inversiones beneficiaron a los grandes propietarios y 'su eficacia fue ensombrecida por la sospecha de la corrupción' (Camacho & Lomelí, 2002: 53).

Como parte de estas iniciativas se impulsó el poblamiento de la selva, política que se mantuvo hasta finales de la década de 1970, cuando se consolida la colonización de la zona fronteriza. Esta fue una estrategia que le permitió al gobierno mitigar las presiones agrarias de otras regiones del estado y el país, y reforzar la defensa de la frontera en el contexto de un recrudescimiento de los movimientos armados en América Central.

En la región fronteriza destaca la expansión de la ganadería (bovina) y la caficultura. Hasta la década de 1980 la mayor parte de la producción de café provenía de grandes propiedades privadas, donde se cubrían las necesidades de trabajo intensivo temporal empleando mano de obra asalariada, con una aportación importante de trabajadores provenientes de Guatemala (Fernández Ortiz & Tarrío, 1983: 31). En épocas más recientes este cultivo se difundió en los ejidos y las pequeñas propiedades, desde entonces el trabajo en las huertas de café, propias y ajenas, ha sido una fuente de ingreso importante para las familias campesinas. La ganadería se extendió en la región a partir de la década de 1950, siempre con un modelo de manejo

---

<sup>28</sup> Calculada en 306 mil hectáreas en el periodo 1980-1985 (Villafuerte, 2009: 38).

extensivo.<sup>29</sup> En un inicio era una actividad característica de los grandes propietarios, con el tiempo fue adoptada entre los pequeños propietarios y dentro de los ejidos.<sup>30</sup>

A inicios de la década de 1980 los conflictos armados en América Central y la emergencia humanitaria en torno a la llegada de decenas de miles de refugiados guatemaltecos atrajeron la atención del gobierno y de diversas instituciones nacionales e internacionales sobre la región fronteriza. En ese periodo se realizaron algunas obras para mejorar el acceso a servicios básicos (agua potable, vivienda y electricidad), facilitar el transporte y mejorar el acceso de la población a la salud y la educación.

A finales de la década de 1980 el crecimiento de la producción agropecuaria del estado se estancaría y la economía campesina en la región, como en el resto del país, sufriría un fuerte deterioro.<sup>31</sup> Esta crisis fue resultado de la conjunción de distintos factores. Con la caída de los precios del petróleo (1979) y la posterior crisis económica vinculada con la deuda se perdieron las principales fuentes de financiamiento público. En este contexto se inició la implementación de las medidas de “ajuste estructural” y la política pública se centró en el desarrollo del sector manufacturero de exportación, abandonando el sector agropecuario: se eliminó la inversión pública directa al sector, sin que existieran fuentes alternativas de crédito, disminuyeron de manera drástica los subsidios indirectos en los precios de garantía y la adquisición de insumos, y desaparecieron también la asistencia técnica y los apoyos a la comercialización.<sup>32</sup>

En ese tiempo cayeron también los precios internacionales de los productos de agro-exportación. Para la región fronteriza fue crítica la caída del precio del café<sup>33</sup>, que llevó a muchos pequeños productores a abandonar el cuidado de sus cultivos mientras en las fincas se redujo la demanda de mano de obra, bajaron los salarios o se sustituyeron con el préstamo de parcelas para sembrar maíz a cambio del trabajo en la cosecha.

---

<sup>29</sup> Ver en el Anexo Gráfico 2: Tendencias de la producción ganadera en Chiapas, 1980-2011.

<sup>30</sup> Según explica Gerardo Ávalos (1998: 148), en la década de 1970 la ganadería bovina sustituyó a la porcicultura como esquema de acumulación en la región. Sin embargo, para los campesinos más pobres, y con pocas tierras, la porcicultura a pequeña escala sigue siendo utilizada como esquema de ahorro, junto con las aves de corral.

<sup>31</sup> En 1988 el PIB del estado fue 17.9% menor respecto a 1980, el PIB agropecuario fue 64.8% menor. (Villafuerte & García, 2002: 91).

<sup>32</sup> A lo largo de la década de 1980 la inversión pública en el sector agrícola en Chiapas cayó en 90% y los créditos 50%. (Villafuerte, 2009: 40).

<sup>33</sup> En 1960 el café representó 48% del valor de la producción agrícola del estado, en 2000 22.5%. (Villafuerte, 2009: 28).

Al mismo tiempo se estaban alcanzando los límites para seguir ampliando la frontera agrícola, comenzaba a hacerse evidente un proceso de fragmentación de la propiedad y los suelos fueron perdiendo productividad luego de años de uso intensivo.<sup>34</sup> Esta situación afectó los cultivos comerciales y la producción de granos básicos, llevando a la pérdida de autosuficiencia de muchas familias rurales.<sup>35</sup>

Durante el sexenio de Carlos Salinas (1988-1994) se impulsó como eje de la política social el *Programa Nacional de Solidaridad* (PRONASOL), que incorporaba entre sus líneas guía la participación de los actores organizados en la definición de las prioridades y estrategias de intervención, y en su aplicación se hizo amplio uso de técnicas participativas. Esto fue considerado por mucha gente como un paso positivo hacia esquemas de desarrollo más incluyentes, sin embargo, en la práctica no había correspondencia entre las demandas originales y los proyectos impulsados, mientras la participación se tradujo en el condicionamiento de los recursos a la participación comunitaria en los costos de los proyectos (a través de mano de obra o materiales de la región) y al seguimiento de ciertos esquemas de organización de los actores locales. Esto daría a las organizaciones campesinas un lugar central en la distribución del gasto y un papel de mediación entre la población y el gobierno; estrategia que concuerda con la tendencia a disminuir la intervención directa del Estado de las esferas locales. (Saldivar, 1998; Saldivar, comunicación personal).

Siendo Chiapas uno de los estados con mayor rezago a nivel nacional, recibió un monto privilegiado de recursos de este programa. A inicios de la década de 1990 se observarían algunos símbolos de recuperación de la economía del estado pero estos no fueron suficientes para revertir la tendencia recesiva de la década anterior. El sector primario mantuvo la tendencia decreciente mientras las condiciones de vida de la población rural siguieron deteriorándose. (González Tiburcio, 2000: 501-503; Villafuerte & García, 2002).

El deterioro de la producción agrícola en la región fronteriza se acentuó en la segunda mitad de la década de 1990 a raíz de los conflictos asociados al levantamiento zapatista. Este movimiento cuestionó el modelo de desarrollo e impuso cambios en la política pública ejercida en la región. El discurso gubernamental interpretó este movimiento como una expresión localizada de descontento frente a la marginación y como estrategia de

---

<sup>34</sup> Gerardo Ávalos (1998: 145) estima que la producción de maíz sea de 900 kg/ha para la región, la SAGARPA calcula una productividad que varía entre 1.50 y 3.5 ton/ha, en el periodo 2003-2011.

<sup>35</sup> Ver en el Anexo Gráfico 3 y 4: Tendencias de la producción agrícola en Chiapas en el periodo 1980-2011.

“pacificación” decidió invertir recursos adicionales para atender el rezago en servicios;<sup>36</sup> incrementando al mismo tiempo la presencia institucional y militar en la zona.

Sin embargo, esta inversión pública sin precedentes no fortaleció la producción ni impulsó el crecimiento económico. Varios autores que analizaron los procesos que se dieron entonces en las zonas rurales de la región hacen notar la falta de transparencia sobre la forma en que fueron ejercidos los recursos y, frente a los antecedentes históricos de corrupción, la malversación de fondos y la constatación de los magros resultados, cuestionan cuáles fueron los montos realmente invertidos y de qué maneras fueron ejecutados. (Reyes *et al.*, 2002, Villafuerte y García, 2002; Jorge Arrevalo, comunicación personal). Hacia finales de la década se observan indicadores de crecimiento económico transitorio, esto refleja los cuantiosos recursos invertidos por los gobiernos federal y estatal (a través de créditos y proyectos específicos), más que un crecimiento real de la producción. (Villafuerte & García, 2002: 93).

La política implementada en el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000) abandonó la promoción de la organización social para centrarse en la familia y el individuo como unidades de intervención, privilegiando como estrategia para el combate a la pobreza la transferencias económicas focalizadas en los sectores más pobres,<sup>37</sup> mientras los recursos dedicados al impulso de la producción se destinó a la población con mayores recursos productivos y posibilidades de insertarse en una dinámica comercial.

Desde entonces la visión del gobierno es que si el campesino no se vuelve emprendedor nunca podrá salir de la pobreza, y entonces el desarrollo se dirige a los que son o se pueden convertir en empresarios, no hay una visión de desarrollo para el campesino, los campesinos son tratados como “pobres” y atendidos a través de programas focalizados de transferencias monetarias, principalmente a través de SEDESOL. (Sergio Sánchez, comunicación personal).

En el plano de la política pública a nivel estatal la llegada del gobernador Pablo Salazar (2000-2006) es identificado por algunos como un parte-aguas pues reconfiguraría las dinámicas políticas y sociales de las comunidades. Pablo Salazar, antiguo miembro de la COCOPA<sup>38</sup>, llegó

---

<sup>36</sup> En este contexto se pusieron en marcha programas especiales, p.e. el *Programa Las Cañadas* y las *Mesas de atención social*, que un año después se convirtieron en Módulos de *atención social* manejados por SEDESOL.

<sup>37</sup> Esta estrategia se traduce en la implementación nacional del *Programa de Educación, Salud y Alimentación* (PROGRESA), que en 2002 cambia su nombre por *Programa de desarrollo humano Oportunidades*. Este programa se convertiría en la estrategia central de “combate a la pobreza” del gobierno federal en la última década, y en la intervención más importante del gobierno federal en las esferas rurales, donde actualmente llega a cubrir más de la mitad de los ingresos de muchas familias. (Reyes & Burguete, 2002; Villafuerte, 2002). Ver en Anexo Gráfico 5: Comparación de la inversión pública federal en desarrollo rural y los recursos del programa *Oportunidades* en Chiapas, en el periodo 1990-2011.

<sup>38</sup> *Comisión para la concordia y la pasificación*, comisión legislativa formada en 1995 para facilitar el diálogo entre el gobierno y el EZLN.

a la gubernatura encabezando una amplia coalición y abrió los espacios del poder municipal a los líderes de las organizaciones campesinas. Con ello comenzó un proceso de neo-corporativismo en el que las organizaciones campesinas, que en la década anterior habían tenido un papel contestatario, se fueron desmovilizando y su papel fue re-funcionalizado para garantizar la gobernabilidad,<sup>39</sup> lo que tuvo entre otros efectos que se desdibujaran los espacios y actores objeto de contestación para las comunidades. (Paz Carrasco, comunicación personal). Esto se dio a la par del debilitamiento del EZLN, fruto por lo menos en parte del uso de la política social con este fin entre sus bases. En este sentido múltiples voces señalan que las regiones de influencia zapatistas fueron inundadas por pequeños proyectos de desarrollo a través de los cuales se repartieron cuantiosos recursos pero no se consolidó ningún proceso de desarrollo a mediano o largo plazo.

En el contexto actual los estímulos a la producción privilegian a los grandes productores.<sup>40</sup> Los proyectos destinados a actividades productivas para el sector campesino son implementados por agencias gubernamentales (principalmente SAGARPA y CDI) y organizaciones no gubernamentales financiadas con fondos nacionales e internacionales, públicos y privados. Se trata por lo general de proyectos de pequeña escala, por ejemplo: paquetes de pollos, ganado menor, hortalizas, molinos de maíz, talleres de costura, panaderías, tortillerías, tiendas de abarrotes, entre otros; a los cuales no se da seguimiento ni continuidad en las líneas de inversión. Estos proyectos constituyen, en el mejor de los casos, pequeñas ayudas temporales pero no cambian la condición de sus beneficiarios, dependen de los subsidios oficiales y no tienen posibilidades de alcanzar la rentabilidad que los haría viables a mediano y largo plazo.

Algunos de estos proyectos integran una idea de organización social pero han enfrentado problemas en su consolidación y reiterados fracasos que responden a múltiples factores, entre estos Antonio Saldivar (1998) señala:

[...] la complacencia de las organizaciones, la incapacidad de las instituciones por aprender de sus errores, la diversidad de intereses que vician los procesos, la burocracia excesiva, la falta de continuidad, los cacicazgos creados y recreados, [factores que han contribuido a] un enorme círculo vicioso de proyectos fracasados en el que están enfrascados grupos sociales e instituciones. (Saldivar, 1998: 3).

---

<sup>39</sup> De manera informal en Chiapas se suele decir que el gobierno de Pablo Salazar inició como un “gobierno de las organizaciones” y progresivamente estas se fueron convirtiendo en las “organizaciones del gobierno”.

<sup>40</sup> Los grandes productores se han beneficiado de manera preferencial de los recursos del programa *Procampo* y de proyectos agropecuarios dirigidos a la reconversión productiva que buscan sustituir el cultivo de maíz y café con otros productos de exportación que prevén el manejo de grandes unidades de producción manejadas por sociedades mercantiles, con un proyecto subyacente de reagrupación de la tierra.

A esto se agrega la persistente falta de transparencia en el uso de recursos y el carácter discrecional de su distribución, denunciado en diversas ocasiones como clientelar por ser utilizado para recabar votos para el partido en turno o negociado con los líderes de las organizaciones campesinas más fuertes; además de dispersarse en cada una de las oficinas por las que pasa (Jorge Arrevalo, comunicación personal).<sup>41</sup>

Por otra parte, como señala Antonio Saldivar,

Este fracaso de numerosos proyectos de desarrollo ha causado la “profesionalización” de muchas comunidades para la gestión de recursos externos, convirtiéndose la demanda de nuevos apoyos para mejorar su situación de vida en formas oportunistas para la obtención de dinero, herramientas, insumos o equipo para ver posteriormente en qué se pueden utilizar. Es decir, no importa si los apoyos corresponden a necesidades reales de los grupos, sino que se convierten en oportunidades para cooptar gente, distribuir recursos sin una lógica, o bien para consolidar cacicazgos comunitarios. (Saldivar, 1998: 26).

Actualmente los programas de desarrollo rural son, en la gran mayoría de los casos, paliativos para los sectores que no pueden ser incorporados en la dinámica de producción y consumo pero que permiten mantener cierta gobernabilidad. En las últimas tres décadas se han invertido sumas millonarias en la región, en gran parte destinadas a mejorar los servicios y el control militar. El presupuesto destinado al “desarrollo rural” ha sido ejercido a través de proyectos aislados, con problemas institucionales estructurales para poner en marcha planes viables y llevados a cabo con esquemas paternalistas, con frecuencia contradictorios, cuyos resultados son limitados y no se traducen en una modificación sustancial de las condiciones de miseria de los habitantes.

### ***Presencia de Organizaciones No Gubernamentales en la región fronteriza.***

En las últimas décadas, en las zonas rurales de la región fronteriza se observa la presencia de distintas organizaciones civiles, fundaciones e instituciones de asistencia privada, nacionales e internacionales, integradas por profesionistas y promotores en distintas áreas (salud, educación, nutrición, desarrollo comunitario, investigación, etc.). Este conjunto heterogéneo de actores suele ser identificado como “organizaciones no gubernamentales” (ONGs).

La presencia de estos grupos en la región se remonta a finales de la década de 1970. Inicialmente estas asociaciones dieron asistencia humanitaria a los refugiados guatemaltecos, posteriormente ampliaron sus objetivos y beneficiarios buscando impulsar el desarrollo de

---

<sup>41</sup> Como ejemplo este investigador me menciona las “audiencias públicas” que realizaba el ex-gobernador Juan Sabines, donde se repartía dinero, animales de traspatio y herramientas.

las poblaciones indígenas de la región, que compartían buena parte de las necesidades de los refugiados. Al mismo tiempo, estos actores se convirtieron en una mirada internacional interesada en la defensa de los derechos humanos en la región.

La Diócesis de San Cristóbal y de Tapachula tuvieron una posición de liderazgo entre las organizaciones que se acercaron a la región fronteriza para prestar ayuda humanitaria a los refugiados guatemaltecos a inicios de la década de 1980. Desde entonces una parte de las ONGs establecidas en Chiapas, particularmente en las regiones con población campesina e indígena, están vinculadas con la Iglesia católica; aunque también están presentes distintos grupos evangélicos que, de manera directa o indirecta, financian y promueven iniciativas de desarrollo rural.

Actualmente las ONGs en la región fronteriza de Chiapas constituyen un conjunto heterogéneo de entidades colectivas, entre estas María García Aguilar (1998: 321-322) distingue cuatro grupos. (i) Los colectivos ejidales y grupos de productores vinculados con las agencias gubernamentales encargadas del sector rural. (ii) Las asociaciones filantrópicas constituidas por sectores de la iniciativa privada y por Iglesias de distintas filiaciones con proyectos de corte asistencial. (iii) Las organizaciones conformadas por equipos de técnicos o profesionistas que operan como “prestadores de servicios” y fungen como intermediarios, recibiendo los fondos gubernamentales y/o de otras fuentes para operar proyectos en los contextos locales. (iv) Los grupos de activistas que nacen como respuesta crítica a las políticas gubernamentales y sostienen reivindicaciones particulares (ecologistas, de derechos humanos, etc.). Entre las temáticas que tratan estas organizaciones la autora identifica: el desarrollo comunitario, las prácticas ecológicas, la investigación y difusión de la cultura maya, los derechos humanos, y las organización de mujeres.

Según su perfil y sus posiciones políticas estas organizaciones establecen distintos tipos de relaciones con las poblaciones locales, las integran en maneras distintas en sus iniciativas y tienen diferentes grados de influencia en sus acciones; tienen también distintos grados de vinculación con las instituciones gubernamentales y con los movimientos sociales. Aún cuando existe un objetivo común explícito de beneficiar a las poblaciones campesinas la diversidad de posturas ha resultado en ocasiones en tensiones en torno a ciertas coyunturas.

A partir de los noventa estas organizaciones han sido reconocidas por organismos internacionales, como las Naciones Unidas o el Banco Mundial, que las definen por su

distinción del Estado, los partidos políticos y las organizaciones corporativas. Este reconocimiento las ha legitimado como actores centrales en los ámbitos del desarrollo económico y social, convirtiéndolas en intermediarios y mediadores de las poblaciones locales con las instituciones gubernamentales.

Las ONGs se han convertido en actores sociales y políticos centrales, y han influido en los cambios económicos, organizativos e ideológicos de la región fronteriza, llevando una cantidad significativa de recursos económicos y humanos, sin embargo, su repercusión económica y social es limitada frente a los problemas que enfrenta la región. Su acción se limita usualmente a un proyecto y su incidencia en la población es variable, abordan problemáticas específicas y no están enfocadas a la transformación estructural de la sociedad.

Para algunos autores 'las ONGs representan un nuevo movimiento social, son una forma organizada de expresión de solidaridad de la sociedad civil, de apoyo a causas y grupos en desventaja' (Nolasco, 2003: 278). Otros hacen notar que 'en un contexto de crisis económica, las ONGs, particularmente aquellas que se comprometen con proyectos de desarrollo socio-económico en áreas de pobreza y marginación social, son funcionales a las exigencias de un contexto de economía globalizada y dominada por el paradigma neoliberal.' (García Aguilar, 1998: 333).

### **3.2.3 Actividades económicas del sector agropecuario y modos de sustento de las familias campesinas durante las últimas décadas.**

#### ***Principales actividades económicas del sector agropecuario en Chiapas y Las Margaritas.***

Según los datos del reporte sobre *Uso de suelo y vegetación* (Inegi, 2011), en Chiapas 18.2% del territorio se dedica a la agricultura y 25.6% a pastizales, en el municipio Las Margaritas se reporta un 13.9% y un 18.7%, respectivamente;<sup>42</sup> el resto del territorio esta ocupado por bosques, selvas, matorrales y vegetación secundaria. Esta información contrasta con los datos del *Censo Agrícola, Ganadero y Forestal* (Inegi, 2007), según los cuales la mayor parte de la superficie de las unidades de producción con algún tipo de actividad agropecuaria o forestal

---

<sup>42</sup> Estos datos corresponden a 133 427 264 hectáreas en uso agrícola y 187 497 658 en pastizales en el estado de Chiapas, y a 4 184 420 hectáreas y 5 633 289 en el municipio Las Margaritas. (*Continuo Nacional de la carta de Uso de Suelo y Vegetación*. Inegi 2011).

está ocupada por cultivos (73.6% en Chiapas y 83% en Las Margaritas), mientras la superficie dedicada a pastizales sería minoritaria (12.8% en Chiapas y 5.5% en Las Margaritas).

Tanto a nivel estatal como a nivel municipal la producción agrícola tiene muy baja mecanización, en el estado existen algunos distritos de riego, en el municipio Las Margaritas toda la agricultura es de temporal, aun así el clima húmedo de algunas regiones permite a los productores sacar dos cosechas anuales de algunos productos.

El principal producto agrícola, a nivel estatal y municipal, es el maíz, aunque pareciera tener más importancia para el municipio. Según los datos del *Censo Agrícola, Ganadero y Forestal* (Inegi, 2007) en el municipio Las Margaritas el maíz ocupó 40% de la tierra cultivada, y este cultivo fue llevado a cabo en el 93.2% de las unidades de producción (en el ciclo primavera verano 2012); mientras en el estado se le dedicó solo el 17.8% de las tierras cultivadas, y se trabajó en 66.5% de las unidades de producción (en el mismo ciclo).<sup>43</sup>

A nivel estatal, por proporción de superficie cultivada, el “pasto cultivado” ocupa el segundo lugar y el café el tercero, con 13% y 5.9% del total de la superficie cultivada, respectivamente; ambos son cultivos comerciales. En el primer caso representa 8.9% de las unidades de producción, en el segundo son el 25% de las unidades de producción, lo cual podría ser interpretado como un indicador de que el café es en general cultivado por pequeños productores. En el municipio Las Margaritas el café ocupa el segundo lugar en importancia, se le dedica 10.7% de las áreas de cultivo y está presente en 23% de las unidades de producción. El frijol ocupa el tercer lugar, con 9% de las áreas de cultivo (en el primer ciclo), y está presente en 42.5% de las unidades de producción. En este municipio se cultivan también otros productos como cacao, caña de azúcar, pasto y plátano.

En cuanto a la ganadería, 19% de las unidades de producción en el estado tienen ganado bovino, 23% en el municipio Las Margaritas.<sup>44</sup> La producción ganadera sigue un modelo extensivo<sup>45</sup> y las principales actividades son la venta de becerros y la ordeña de leche. Otras actividades productivas menores en este municipio son: la producción forestal, el ganado porcino, las aves de corral y la miel.

---

<sup>43</sup> En ambos casos el porcentaje de tierra cultivada con maíz en el ciclo primavera verano es mucho mayor que en el ciclo otoño invierno; de 17.8% a 1.2% a nivel estatal y de 40% a 4.2% a nivel municipal.

<sup>44</sup> Según el *Censo Agrícola, Ganadero y Forestal* (Inegi, 2007), en el municipio Las Margaritas se produjeron 15 430 cabezas de ganado, 194 000 litros de leche, 1 262 toneladas de carne y 7 832 cabezas para engorda.

<sup>45</sup> 90% de las cabezas de ganado en el estado se manejan como “libre pastoreo” / “pastoreo controlado”, en el municipio Las Margaritas 88%.

### ***Modos de sustento de las familias campesinas en la región fronteriza***

El sustento de las poblaciones campesinas de la región fronteriza está basado en la combinación de distintas labores. Tradicionalmente su principal actividad productiva ha sido la siembra de la milpa de consumo familiar (en tierras propias, prestadas o rentadas), de manera paralela pueden tener pequeñas plantaciones de árboles frutales o café y/o unas cabezas de ganado. Muchas veces estas actividades no bastan para cubrir el sustento familiar por lo que algunos de sus miembros se ven obligados a emplearse como jornaleros en las grandes propiedades, en los ranchos o en los cultivos de sus vecinos. Estas estrategias coinciden con la descripción de John Dixon *et al.* sobre el sistema de producción agropecuaria maíz-frijol, que los autores caracteriza por:

- (i) una proporción significativa de población indígena, (ii) el papel principal tanto agrícola como cultural del maíz y el frijol; (iii) el área predial reducida –por lo general menor a 5 ha; (iv) la importancia de la migración estacional de trabajo asalariado a tierras agrícolas bajas y plantaciones cafetaleras. (Dixon *et al.*, 2001: 332).

A pesar de las crisis que ha enfrentado la caficultura en la región, el café sigue siendo un producto importante en las economías de las familias campesinas, es la principal fuente de empleo para las familias más pobres y poseer unas hectáreas de café es en general considerado como una buena oportunidad para “hacer negocio”. Las ganancias de los pequeños productores dependen de diversos factores que juegan en su contra: la falta de infraestructura para secar el café los hace vulnerables a la variabilidad climática y en ocasiones los obliga a vender su producción a muy bajo precio frente al riesgo de que se pudra la fruta; la inestabilidad de los precios internacionales; y el control del mercado local por parte de acaparadores que compran a muy bajo precio.

En las últimas décadas los modos de sustento de las familias campesinas se han modificado, en algunos casos de manera sustancial. A partir de la década de 1990 se dejaron de sembrar grandes extensiones, siendo los granos básicos los productos más afectados. A partir de entonces se incrementaron las migraciones temporales a los centros urbanos del centro del país y de la península de Yucatán, y a Estados Unidos, convirtiéndose en parte fundamental del sustento; quienes salen son generalmente los hombres y se emplean en el sector de la construcción o los servicios.

Durante las últimas dos décadas ha habido una fuerte inversión gubernamental en la región enfocada principalmente a la dotación de servicios básicos y la estrategia de “combate a la

pobreza” ha estado centrada en transferencias monetarias, cuya importancia en el sustento de las familias se ha incrementado de manera sustancial,<sup>46</sup> pero no se han implementado medidas para impulsar la producción del sector agropecuario. En la siguiente cita Daniel Villafuerte (2002) hace un recuento sintético de la situación actual del campo en la región de estudio que retomo para cerrar este fragmento:

[...] el campo chiapaneco enfrenta un problema de proporciones mayúsculas, como hemos visto, se trata de aspectos estructurales a los que se suman los de carácter coyuntural que tampoco han tenido una solución adecuada, de tal forma que la acumulación de éstos conduce a la formación de nuevos nudos problemáticos, nuevas tensiones, que configuran un escenario nada propicio para inducir la inversión productiva. La cuestión de la tierra sigue constituyendo un aspecto central en los conflictos presentes y, probablemente, futuros si no logra dársele una salida global, es decir, tanto en el campo como en el ámbito urbano; pero junto a la tierra, también está presente el bajo desarrollo de las fuerzas productivas, de los canales de comercialización, de la escasez de la inversión productiva y de los créditos que permitan reactivar la economía de los pequeños, medianos y grandes productores. (Villafuerte, 2002: 385).

### **3.3. EL REFUGIO DE LOS GUATEMALTECOS Y SU INTEGRACIÓN EN LA REGIÓN FRONTERIZA DE CHIAPAS.**

A lo largo del siglo XX la mayor parte de las interacciones entre los dos lados de la frontera México –Guatemala se dio en el marco del trabajo de los trabajadores agrícolas guatemaltecos en las fincas y ranchos de la región fronteriza de México. Sin embargo, el hecho que marcó esta relación en las últimas décadas fue el éxodo de decenas de miles de guatemaltecos que llegaron a México entre 1978 y 1982 como refugiados, huyendo de la represión militar en su país.

Los 20 años que abarca el periodo de 1970 a 1990 fueron una época terrible para América Latina; la represión y los conflictos armados internos devastaron un país tras otro: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Nicaragua, Perú y el Salvador, entre otros. Las pérdidas de vidas humanas y el sufrimiento fueron inmensos, pero el mayor número de muertes y el sufrimiento más atroz tuvieron lugar en uno de los países más pequeños de la región, aunque, por diversas razones, se conocieron menos mientras estaban ocurriendo. Ahora sabemos que aproximadamente 200 000 guatemaltecos, la mayoría de ellos mayas, fueron asesinados durante esos 20 años y que la abrumadora mayoría fueron exterminados salvajemente por las fuerzas armadas guatemaltecas en lo que, en un informe de 12 volúmenes publicado en 1999,

---

<sup>46</sup> Para la población del primer decil a nivel nacional este tipo de transferencias representaron en 2010 al rededor del 50% del ingreso de las familias.

la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, patrocinada por la Organización de las Naciones Unidas (CEH, ONU), calificó apropiadamente como “genocidio”. El número de muertos calculado por la Comisión es cercano al total de los que murieron debido a las guerras y la represión ejercida en los años setenta y ochenta en todo el resto del hemisferio occidental. (Manz, 2010: 11).

Para las familias que forman parte de *Nuevo Porvenir* estos eventos marcaron el fin de las interacciones transfronterizas, para ellos, en julio de 1982 la frontera adquirió el significado de una línea divisoria entre los que se fueron y los que se quedaron, entre los que murieron y los que lograron huir, luego dividió también a los que regresaron de los que no quisieron regresar. Según sus propias expresiones la frontera ha dividido en sus historias el miedo de la tranquilidad, el hambre del trabajo y el maíz.<sup>47</sup> De manera paralela estos eventos marcarían el inicio de una nueva “comunidad imaginada”, utilizando el término acuñado por Benedict Anderson (1983), la comunidad de los “refugiados”.

### 3.3.1 El refugio.

A mediados de la década de 1970 la situación política en Guatemala se hacía cada vez más crítica y la represión se extendió entre la población civil, afectando de manera particular a la población indígena, sospechada de colaborar con los ejércitos guerrilleros.

Según el informe de la *Comisión para el Esclarecimiento Histórico*<sup>48</sup> (1999) se estima, “en términos muy aproximados”, que tuvieron lugar más de 160 000 ejecuciones y 40 000 desapariciones, un millón de desplazados internos y 300 000 refugiados en el exterior, la gran mayoría campesinos indígenas del altiplano nord-occidental de Guatemala. El periodo de mayor intensidad de la violencia fue de 1978 a 1984, periodo en el que el 93% de las violaciones a los derechos humanos son atribuidos al Estado.

A finales de la década de 1970 llegaron a México algunas familias que siguieron las rutas que usaban cuando venían a trabajar en la cosecha de café, ubicándose en ranchos como acasillados o en comunidades de migrantes en la selva; algunos autores señalan que este tipo de integración fue facilitada donde se compartía una identidad indígena. El flujo de personas se intensificó a partir de mayo de 1981, cuando comenzaron a llegar comunidades enteras, pero el momento más álgido fue en 1982, cuando en Guatemala se impulsó una estrategia de exterminio conocida como “tierra arrasada”, dirigida a destruir los pueblos de quienes el

---

<sup>47</sup> Otros grupos de ex-refugiados mantienen relaciones con quienes se quedaron o regresaron a Guatemala.

<sup>48</sup> Titulado *Guatemala memoria del silencio*, patrocinado por las Naciones Unidas y publicado en 1999.

ejército consideraba posibles colaboradores de la guerrilla: la población indígena de las zonas rurales, donde el ejército impuso un férreo control a través del establecimiento de tres figuras: los polos de desarrollo,<sup>49</sup> las aldeas modelo<sup>50</sup> y la organización de las patrullas de autodefensa civil.<sup>51</sup>

El gobierno guatemalteco consideró a todos los que huyeron a México como guerrilleros o simpatizantes de la guerrilla y frente al éxodo emprendió tres acciones: intentar frenar el paso hacia México, buscar el respaldo del gobierno mexicano y las instituciones internacionales para su repatrio, y llevar a cabo incursiones militares en los campos para forzar su reubicación. (Aguayo, 1988: 41).

El número de refugiados en México durante esa época varía<sup>52</sup> entre 40 mil y 80 mil según las fuentes.<sup>53</sup> En 1984 el gobierno mexicano había otorgado el estatus de refugiado<sup>54</sup> a 46 mil guatemaltecos en Chiapas, un año después se reubicó parte de esta población en Campeche y Quintana Roo y en Chiapas permanecieron 20 000 refugiados reconocidos (Hernández Castillo *et al.*, 1993: 9). A pesar de los repatrios voluntarios entre 1990 y 1992 eran ya 24 000 debido al crecimiento demográfico. A partir de 1993 se dieron los primeros regresos colectivos pero según los registros 18 500 refugiados guatemaltecos permanecieron en el territorio del estado. (Kauffer, 1997).

---

<sup>49</sup> Formalmente esta iniciativa se presentó como un programa para modernizar la agricultura de áreas marginales, sin embargo fue sobre todo un instrumento de control militar de la población en las zonas con mayor presencia de la guerrilla que reagrupaba de manera forzosa a la población. (Manz, 1988a).

<sup>50</sup> Con este nombre se designaba a las aldeas que habían sido reconstruidas sobre los restos de pueblos destruidos por el ejército, y estaban sujetas a una estricta supervisión del ejército. (Manz, 1988a).

<sup>51</sup> Formalmente estas eran definidas como un mecanismo de auto-protección de los campesinos contra la guerrilla, en realidad se trataba de una estrategia militar utilizada para mantener el control de la población rural, en el que todos los hombres de la aldea estaban obligados a participar de manera cotidiana para monitorear las actividades de la gente de su pueblo, y en ocasiones eran forzados a colaborar en las acciones represivas del gobierno. (Manz, 1988a).

<sup>52</sup> En este sentido Sergio Aguayo señala: 'Uno de los problemas más inmediatos es la falla de cifras definitivas, o cuando menos confiables, que orientan sobre la magnitud real del fenómeno. En parte esto se debe a la misma naturaleza clandestina de algunos movimientos de población y a una tendencia a inflamar o minimizar la cifras en algunos círculos.' (Aguayo, 1988: 37).

<sup>53</sup> Margarita Nolasco (2003: 226) habla de entorno a 40 mil refugiados guatemaltecos en México; José M. Fernández (1993: 29) y Marcela Laguna Morales *et al.* (2005:166) reportan 46 mil refugiados distribuidos en campamentos a lo largo de la frontera entre 1983 y 1984, Sergio Aguayo (1985) menciona que según ACNUR y Comar llegaron entre 60 mil y 80 mil refugiados a México.

<sup>54</sup> Retomando la definición de ACNUR, que 'considera refugiado(a) a quien huye de su país de origen o residencia con fundado temor de persecución por razones de raza, religión, nacionalidad, opinión política o pertenencia a un determinado grupo social. La condición de refugio hace a la persona sujeto de protección del derecho internacional'. (Laguna Morales *et al.*, 2005: 166).

A estos flujos debemos agregar los refugiados no reconocidos, muchas veces considerados por las autoridades como migrantes económicos;<sup>55</sup> las estimaciones varían pero se comenta que pudieron haber llegado a ser 200 000.<sup>56</sup> No contar con el reconocimiento como refugiado implicaba no tener documentos migratorios y no poder beneficiarse de la asistencia que brindaron durante más de una década distintas instituciones. Esta población se integró directamente en fincas, ranchos y comunidades a lo largo de la frontera.

Los refugiados eran en su gran mayoría campesinos indígenas, hablantes de lenguas mayenses (kanjobal, mam, chuj, jakalteco y quiché), que venían de regiones marginadas, cuando llegaron a México muchos eran analfabetas y no hablaban castellano. Los primeros grupos provenían de los departamentos de El Petén y Quiché; posteriormente de Huehuetenango y San Marcos, de donde llegaron los contingentes más numerosos.<sup>57</sup> Sin embargo, 'calificar la población refugiada guatemalteca en México como homogénea sería una grave imprudencia' (Kauffer 1997: 38). Además de contar (o no) con el reconocimiento oficial como refugiados, eran diversos por su origen, lengua y pertenencia étnica, por sus prácticas religiosas, por sus vínculos con organizaciones políticas y sus relaciones con la tierra.

A su llegada tuvieron el apoyo de muchos mexicanos, indígenas y mestizos, que les dieron una acogida en general solidaria, aunque también hubo reacciones de rechazo y persecución. En los puntos de mayor aflujo recibieron el apoyo de la diócesis de San Cristóbal, algunas organizaciones no gubernamentales y la COMAR (*Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados*).<sup>58</sup> Frente a la dimensión del fenómeno a principios de 1981 ACNUR (*Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados*) abrió una oficina permanente en México.

Durante los primeros meses la postura del gobierno mexicano no fue clara y se efectuaron varias deportaciones. A mediados de 1981 la *Secretaría de Gobernación* anunció un programa de regularización migratoria y estableció una política de control fronterizo, la política de

---

<sup>55</sup> Como señala Edith Kauffer (1997), estos flujos tenían características sociodemográficas particulares, como la presencia de mujeres y niños, que indican que no se trataba de migrantes económicos.

<sup>56</sup> Ma. de los Ángeles Cruz (2007: 40) señala que el número de refugiados pudo haber rebasado 120 mil; Rosalva Hernández Castillo *et. al.* (1993: 149) mencionan que pudieron haber sido hasta cuatro veces el número de refugiados reconocidos (160 000); Edith Kauffer (1997) cita un documento de la CONONGAR donde se estima que los refugiados no reconocidos eran entre 10,000 y 200,000.

<sup>57</sup> En los Anexos correspondientes al Capítulo 3 (Apartado 3.3.1) se muestra un mapa donde se indica la ubicación de *Nuevo Porvenir* y las regiones de procedencia de familias con origen guatemalteco.

<sup>58</sup> Comisión creada en 1980 con el fin de regular el flujo de centroamericanos, principalmente salvadoreños.

apoyo se fue consolidando en el año siguiente, cuando el gobierno mexicano se comprometió a no repatriar refugiados guatemaltecos contra su voluntad y prestarles su ayuda.

Al poco tiempo se desarrolló una política de protección y asistencia a cargo de ACNUR y de su contra-parte mexicana COMAR. La intervención de estas instituciones se dirigió en el primer periodo a cubrir las necesidades básicas, principalmente alimentación y salud. A inicios de la década de 1990 su política se dirigió a desarrollar la generación de ingresos y la organización comunitaria. Sin embargo, las necesidades de corto y mediano plazo de esta población rebasaban a estas instituciones, dejando espacio para la acción de múltiples ONGs nacionales e internacionales.

Oficialmente los refugiados fueron concentrados en campamentos, de donde en algunos casos tenían prohibido salir. Sin embargo, desde su llegada a Chiapas, tuvieron una gran movilidad, principalmente dentro de la región fronteriza, donde históricamente habían establecido vínculos con la población local. Esta dispersión respondía a la necesidad de hacerse de recursos para subsistir y a la demanda de mano de obra por parte de los mexicanos para la apertura y ocupación de terrenos.

La llegada de los refugiados guatemaltecos tuvo diversos impactos en la región. Muchos rancheros los utilizaron como mano de obra barata, ya fuera que los recibieran como acasillados en sus propiedades o que los contrataran como jornaleros en las épocas de trabajo en el cultivo de café, el cuidado de pastizales y la apertura de nuevas tierras agrícolas. Algunas comunidades indígenas los integraron a su población. Otros cuestionaron el apoyo que les dio el gobierno mexicano. Como señalan Jorge Luis Burguete y Gabriela Robledo (2000: 102), otro de los efectos de este fenómeno fue la militarización de la región, según los autores, para 1987 había alrededor de 4,000 elementos del ejército en el estado.

### 3.3.2 Los campamentos

En el primer periodo la mayor parte de los refugiados se instalaron en campamentos a lo largo de la frontera,<sup>59</sup> con el tiempo muchos se fueron distanciando para buscar trabajo o evitar las reubicaciones forzadas. Para finales de 1982 había 56 campamentos registrados por COMAR, antes de que iniciara la reubicación se tenían registrados 92 (Kauffer, 1997:57; Fernández, 1993), después de esta quedaron en torno a 60, para 1993 se registraban 128 (Kauffer, 1997:57). La proliferación de estos asentamientos tuvo que ver con el crecimiento demográfico, con conflictos con los propietarios de la tierra y con pugnas internas.

Los campamentos podían tener entre 50 y 5000 personas, lo cual implica una gran diversidad de situaciones. A pesar de la ayuda que recibieron, y de una buena organización interna, las condiciones de vida en estos asentamientos eran muy precarias. En los campamentos de mayores dimensiones se enfrentaron las condiciones más difíciles, pues además del hacinamiento, estos estaban establecidos en zonas alejadas y enfrentaban problemas de abastecimiento de víveres. En Las Margaritas no se establecieron grandes campamentos, según comentan Rosalva Hernández Castillo *et al.* (1993), en esta zona los refugiados se encontraban en asentamientos dispersos dentro de territorios ejidales, entre la población en los poblados, en pequeños caseríos dentro de las tierras de cultivo, o en ranchos privados donde se les aceptó como acasillados.

En algunos casos se les permitía usar leña, agua y pequeñas parcelas agrícolas donde sembrar milpa, otras veces los propietarios les prohibían sembrar y las autoridades migratorias les prohibían salir a buscar trabajo. La acogida de los refugiados se dio con base en múltiples actos solidarios, pero también se presto a muchos abusos, por ejemplo, prometerles el préstamo de un área donde sembrar a cambio de que desmontaran la selva y luego expulsarlos, una táctica que según menciona José M. Fernández (1993: 3) ha sido usada en distintos lugares de América Latina.

En el primer periodo los refugiados se ubicaron a lo largo de la línea fronteriza, probablemente porque pensaban regresar en breve a sus lugares de origen. Un año después iniciaría un proceso de re-acomodo en el que se fueron internando en el territorio mexicano, según los convenios que lograron establecer con los pobladores de ejidos o propiedades

---

<sup>59</sup> En los municipios Las Margaritas (que albergaba a cerca de la mitad de los campamentos), La Independencia, La Trinitaria, Frontera Comalapa, Bella Vista del Norte y Amatenango de la Frontera. (Hernández Castillo *et al.*, 1993: 19).

privadas. Según comentan Rosalva Hernández Castillo *et al.* (1993), en el primer periodo la mayoría de los campamentos se establecieron en tierras ejidales y luego se fueron desplazando hacia propiedades privadas.

El desplazamiento hacia propiedades privadas parece ser una oferta más atractiva para los refugiados hoy. Inclusive, la alternativa implícita en los proyectos de autosuficiencia de la Comar es la de procurar desarrollarlos sobre terrenos privados y no sobre ejidos, dados los impedimentos económicos, sociales y legales que existen en relación con éstos. Además, al parecer, a últimas fechas han sido los propietarios privados los más interesados en asentar a refugiados dentro de sus terrenos, pues les ofrecen seguridad sobre sus propiedades en contra incluso de posibles “tomas de tierras” efectuadas por grupos campesinos organizados [...] los guatemaltecos ofrecen la ventaja de no competir por la propiedad de la tierra, ya que legalmente no pueden demandarla. (Hernández Castillo *et al.*, 1993: 91).

### ***Organización en los campamentos.***

Diversos trabajos han destacado la auto-organización de los refugiados guatemaltecos durante su estancia en México, tanto dentro de los campamentos como a una escala más general (p.e. Fernández, 1993; Kauffer, 1997; Manz, 2010). Estas capacidades de organización tienen mucho que ver con el hecho de que hayan emigrado comunidades completas, manteniendo sus formas de organización interna, pero también con sus experiencias previas. Entre estas destacan la participación en el *Comité de Unidad Campesina*, que llegó a ser la principal fuerza de campesinos en Guatemala, y las cooperativas agrícolas promovidas en el nordoccidente de Guatemala por la Iglesia católica durante la década de 1960, una de las regiones más reprimidas por el ejército y de donde provenían los grupos más numerosos de refugiados.

Los campamentos tenían una estructura de organización común. Los campamentos más pequeños tenían un representante general, los más grandes estaban divididos en secciones y cada una con un representante. Todos los representantes eran nombrados por la asamblea y su gestión tenía una duración indefinida, dependiendo de su desempeño. Estos estaban encargados de las gestiones y negociaciones con la comunidad que los recibía, también debían coordinar los comités de trabajo, dar seguimiento a los proyectos, mantener el contacto con las instituciones de ayuda y distribuir de manera equitativa los recursos proporcionados por estas. De manera paralela se crearon una serie de figuras relacionadas con asuntos específicos: educación, salud, organizaciones de mujeres, etc., usualmente nombrados como “promotores”. Este tipo de nominaciones se daban a quienes tenían mayores capacidades para

promover la organización dentro de los grupos y hacer gestiones frente a las instituciones externas, y daban a los individuos una posición de autoridad y prestigio.

A una escala más general se formaron dos órganos: *La Comisión Negociadora*, encargada de realizar trámites con las instituciones encargadas de la asistencia de los refugiados en México (COMAR, ACNUR, y Migración, principalmente); y las *Comisiones Permanentes de Representantes de Refugiados*, el nivel más alto en su organización, que estuvieron encargadas de la coordinación entre campamentos y de las gestiones para el proceso de repatrio.

Los trabajos que documentaron esta experiencia resaltan el carácter activo de las mujeres y algunos consideran que el refugio abrió un espacio para la negociación de las relaciones de género. Ninguna mujer ocupó el cargo de representante, pero tuvieron un papel central en la organización de diversas actividades productivas y de formación durante la época del refugio y en el proceso de retorno y/o integración.

### **3.3.3 Intentos y procesos de re-ubicación.**

Al poco tiempo de la llegada de los refugiados el gobierno federal buscó dirigir un proceso de “reordenamiento” de los campamentos instalados durante la emergencia a lo largo de la línea fronteriza, primero en sitios un poco más alejados de la frontera y a partir de 1984 en Campeche y Quintana Roo. Estos desplazamientos provocaron la reorganización de la población refugiada en función de sus comunidades de origen y sus lazos parentales, según los acuerdos que establecieron con los mexicanos y en general buscando mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

La re-ubicación de los campamentos limitaba las incursiones del ejército guatemalteco en los campamentos<sup>60</sup> ubicados en la línea fronteriza (Nolasco *et al.*, 2003; Hernández Castillo, 1993). Pero más en general respondía a un intento del gobierno mexicano por enfrentar las tensiones, latentes o abiertas, que estaban surgiendo entre estos grupos y la población mexicana por la presión sobre los recursos (como agua y leña, pero sobre todo tierras cultivables), cuando se hizo evidente que la situación del refugio sería una problemática de largo plazo (Fernández, 1993: 31).

---

<sup>60</sup> Sergio Aguayo (1988: 41) documenta 69 incursiones del ejército guatemalteco en campamentos de refugiados para 1984.

En Campeche y Quintana Roo fueron construidas nuevas localidades dotadas de servicios que podían integrar entre 2500 y 5000 habitantes, éstas incluían tierras de cultivo aunque no siempre de buena calidad. La campaña de reubicación fue presentada por las autoridades mexicanas como una decisión a favor de los refugiados, que buscaba garantizar su seguridad y mejorar sus condiciones de vida, pero encontró la oposición de una parte muchos de ellos. Este cambio implicaba integrarse a un contexto desconocido, con otro clima y otro tipo de cultivos, lejos de los poblados y con pocas posibilidades de empleo. Muchos refugiados buscaron la manera de permanecer en Chiapas, algunos lograron mantener el estatus de refugiados, otros se dispersaron en la selva, a pesar de que esto les hacía perder la regularidad migratoria y las ayudas vinculadas con este estatus.<sup>61</sup>

Frente a ello las instituciones presentes llevaron a cabo una labor de convencimiento, y en algunos casos el gobierno mexicano puso en marcha una serie de estrategias de presión o impuso abiertamente el traslado de manera autoritaria. Entre las medidas de coacción utilizadas se mencionan suspender la ayuda de alimentos y medicamentos, y condicionar el reconocimiento del estatus de refugiado, a quien para entonces no lo había obtenido, a la aceptación del traslado a los nuevos campamentos.

De acuerdo con la Diócesis de San Cristóbal la COMAR puso en práctica sus decisiones de una manera inaudita hasta el presente en México: presiones, quema de campamentos, golpes, refugiados torturados, cerco de hambre, amenazas de todo tipo, campaña desinformativa, bloqueo de testigos, secuestro de personas, desatención gravemente irresponsable de los refugiados durante su traslado a Campeche, movilización y utilización vasta de elementos policíacos, etc. (Hernández Castillo, 1993: 62-63).

A finales de 1985, cuando se dio por terminada la fase de estos desplazamientos, habían sido trasladadas 25 000 personas a campamentos en Campeche y Quintana Roo. (Aguayo, 1985).

### **3.3.4 De regreso a Guatemala: repatriación (individual) y retorno (organizado).**

En las décadas de 1980 y 1990 muchos de los refugiados regresaron a Guatemala, bajo distintos esquemas: la repatriación promovida por el gobierno guatemalteco a partir de 1984, la repatriación voluntaria promovida por ACNUR entre 1985 y 1999, y el retorno organizado entre 1996 y 1999.

---

<sup>61</sup> Esto sucedió sobre todo en los campamentos ubicados en el municipio de Marqués de Comillas, donde el gobierno mexicano usó la fuerza para reubicar a los refugiados provocando la dispersión de más de 7000 personas. Según comenta Kauffer (1997), esta dispersión fue tolerada por las autoridades mexicanas por la aportación económica de los refugiados a la región.

A mediados de 1983 hubo un nuevo golpe militar en Guatemala y el nuevo gobierno promovió el retorno voluntario de los refugiados, presionando a las autoridades mexicanas y a las instituciones internacionales para que apoyaran esta campaña. Quienes regresaron bajo estas condiciones fueron ubicados en “aldeas modelo”, lejanas de sus lugares de origen y controladas por el ejército; la COMAR calcula que 1 300 refugiados regresaron a Guatemala bajo este esquema.

A finales de 1985 fue electo en Guatemala un presidente civil, aunque esto no se tradujo en un proceso de desmilitarización del país (Hernández Castillo *et al.*, 1993). Este movimiento de “democratización” fue promovido por los mismos militares como respuesta a una crisis económica que podía comprometer el apoyo de las elites del país, y agravaba la crisis de legitimidad externa que estaba poniendo en riesgo la ayuda internacional. (Kauffer, 1997). El nuevo gobierno integró la *Comisión Especial de Atención a Repatriados* que debía establecer las condiciones para el regreso gradual de los refugiados. En ese tiempo los refugiados en México estaban consolidando su organización interna y cuando se reunieron con esta comisión plantearon una serie de condiciones para regresar<sup>62</sup> que no fueron aceptadas. Para 1987 habían regresado a Guatemala cerca de 1 200 refugiados bajo la supervisión de esta comisión. La falta de respuesta a esta iniciativa se explica en gran parte porque, aunque la violencia había disminuido, los refugiados consideraban que no existían suficientes garantías de seguridad. Además, los refugiados habían perdido el derecho sobre sus tierras de origen y quienes regresaron fueron reubicados en aldeas sujetas a un continuo control militar y obligados a integrarse a las patrullas de civiles.

A partir del 1987 se impulsó un proceso de pacificación de Centroamérica, plasmado en el *Acuerdo de Esquipulas II*, donde se establecían las etapas para establecer “una paz firme y duradera” en la región. En este marco el gobierno guatemalteco creó la *Comisión Nacional de Reconciliación*, encargada de impulsar el llamado *Diálogo Nacional* que marcó el inicio de las negociaciones entre el gobierno y la *Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca* (URNG).<sup>63</sup> Ese año se creó también el *Programa de Apoyo a la Repatriación Voluntaria*, que obtuvo cierto

---

<sup>62</sup> El castigo de los militares responsables de las matanzas, la restitución de sus tierras, la seguridad de no ser obligados a participar en los programas de contrainsurgencia del ejército, entre otras.

<sup>63</sup> Que reunía a los cuatro grupos guerrilleros más importantes del país: *Ejército Guerrillero de los Pobres* (EGP), *Organización del Pueblo en Armas* (ORPA), *Fuerzas Armadas Rebeldes*, y *Partido Guatemalteco del Trabajo* (PGT).

apoyo de ACNUR y COMAR, aunque no tuvo gran eco entre la comunidad refugiada; para 1992 habían regresado 3 797 personas bajo esta modalidad. (Kauffer, 1997: 57).

El proceso de negociación fue largo y complicado, se firmó un primer acuerdo en 1990, luego se suspendió cuando el ejército sustituyó al presidente civil que había impuesto años atrás y llevó a cabo nuevos actos represivos. De 1993 a 1995 la violencia y las estructuras de control militar persistieron sin cambios y el gobierno promovió la ocupación de las tierras de quienes se habían refugiado en México. A finales de 1996 se firmó el *Acuerdo de Paz Firme y Duradera*, que puso formalmente fin al conflicto.

De manera paralela, en México los refugiados habían consolidado una estrategia alternativa para regresar a Guatemala: el retorno colectivo y organizado. Esto fue posible por su organización interna durante el exilio. En 1987 habían formado las *Comisiones Permanentes de Representantes de Refugiados* (CPRR), impulsadas al menos en parte por la URNG. A través de estas, demandaron participar en el *Diálogo Nacional* para negociar las condiciones de su regreso.<sup>64</sup> Comenzó así la organización del retorno colectivo, proceso que fue sostenido económica y políticamente por el ACNUR<sup>65</sup> y por el gobierno mexicano, aunque encontró resistencias en Guatemala. 16,500 refugiados regresaron a Guatemala en el marco de esta iniciativa entre 1993 y 1996 (Kauffer, 1997: 308). Para los grupos que formaban parte de las CPRR este proceso representó un movimiento político, con cierta continuidad con las luchas sociales emprendidas en la década de 1970. Para muchas familias era simplemente una manera de mejorar las condiciones de seguridad y representación frente a las autoridades guatemaltecas. A partir de 1995 las CPRR fueron perdiendo credibilidad frente a sus bases por las dificultades encontradas en las zonas de reintegración.

De manera paralela, en 1996 se formalizó una propuesta de integración por parte del gobierno mexicano, que incluía el apoyo a los refugiados que permanecieron en México para adquirir pequeños solares, y tenía como fin último sentar las condiciones para retirar la ayuda

---

<sup>64</sup> Los refugiados desistieron de su demanda inicial respecto al castigo de los militares pero mantuvieron como condiciones para su regreso: que el ejército desocupara sus tierras y se les reconocieran sus derechos sobre estas, que la decisión de regresar fuera libre, que se les garantizara el derecho a organizarse, ser acompañados por observadores internacionales, entre otras (Hernández Castillo *et al.*, 1993: 71). Por su parte, el gobierno cambió su postura respecto a que los refugiados habían perdido todo derecho agrario y ofreció la posibilidad de que tuvieran tierra a su regreso, aunque no siempre fuera su tierra de origen, pues en muchos casos habían sido adjudicadas a otras personas.

<sup>65</sup> Edith Kauffer (2005) señala como este modelo no coincidía con la política oficial de Acnur, sin embargo, permitía asegurar el regreso a Guatemala de una parte de la población que no había adherido a la política de repatriación voluntaria.

internacional. Luego de 15 años las familias que llegaron en el contexto del éxodo se habían integrado a la región, y muchas otras se habían formado ahí. Sus condiciones de vida en México eran bastante precarias, pero seguían siendo consideradas como privilegiadas frente a las dificultades que se enfrentaban en Guatemala; el regreso no era percibido por todos como una necesidad, por el contrario, en algunos casos fue percibido más bien como una amenaza.

La decisión de permanecer en México dividió a muchos campamentos entre aquellos que buscaban promover un retorno organizado con perspectivas de continuar la lucha política en Guatemala y quienes decidieron desvincularse de manera definitiva del movimiento y naturalizarse como mexicanos. A pesar de que el discurso institucional enfatizó el carácter voluntario de la repatriación, en muchos casos el regreso obedeció más que nada a la falta de alternativas (Kauffer, 2005: 196).

En el derecho internacional el estatus de refugiado es visto como una condición temporal y el regreso al país de origen como la mejor “solución” para todas las partes. Esta perspectiva presupone una serie de vínculos primarios entre los individuos y las naciones que no necesariamente coinciden con la experiencia de quienes se han visto involucrados en estos procesos. El caso de los guatemaltecos muestra que la repatriación puede ser un proceso problemático, y muchas veces representa una nueva ruptura, sobre todo para las generaciones más jóvenes, como lo demuestra el hecho de que muchos de los que regresaron a Guatemala volvieron a México al poco tiempo, a pesar de haber perdido el estatus legal de refugiados y con ello la posibilidad de tener documentos migratorios en regla. (Kauffer, 2005).

### **3.3.5 Integración de los ex-refugiados en la región fronteriza**

En Chiapas no hubo un movimiento articulado en torno a la integración definitiva de los refugiados que decidieron no regresar a Guatemala, como sucedió en Campeche y Quintana Roo. En la mayoría de los casos se trataba de familias que decidieron quedarse por su cuenta.<sup>66</sup> Para finales de la década de 1990 la población guatemalteca en Chiapas superaba las

---

<sup>66</sup> Solo algunos campamentos manifestaron abiertamente su decisión de permanecer en la región frente a las instituciones y grupos que promovían el retorno. Este fue el caso de 12 campamentos ubicados en la zona de Pinar del Río y Río Blanco, con 225 familias (Kauffer, 1997), entre ellas varios de los actuales integrantes de *Nuevo Porvenir*.

12,000 personas, la mitad nacidos en México, que vivían en cerca de 60 localidades en la región fronteriza de Chiapas<sup>67</sup> (Laguna Morales *et al.*, 2005).

La mayoría de estas familias se mantuvieron vinculadas con espacios y actividades rurales: algunas se quedaron a vivir en los ranchos donde trabajaban o en pequeños espacios rentados en comunidades de la región, otras se organizaron y lograron comprar pequeños solares que convirtieron en nuevas localidades,<sup>68</sup> reduciendo con ello su vulnerabilidad y mejorando de manera sustancial sus condiciones de vida. Sin embargo, en general los ex-refugiados y sus descendientes comparten la falta de tierra donde trabajar y basan sus modos de sustento en la renta de tierras para el cultivo de maíz, el jornalero agrícola y la migración temporal a los centros urbanos.

Las diferencias iniciales entre los distintos grupos de refugiados se han matizado con la convivencia cotidiana y un número creciente de matrimonios mixtos. Muchos de los hombres aprendieron el español, indispensable para comunicarse con las instituciones de ayuda y los patrones, sin por ello perder el uso de las lenguas indígenas.

La dinámica de intercambios entre los ahora ex-refugiados y los mexicanos mantiene muchas de sus características anteriores. Su diferenciación sigue estando presente en las nuevas generaciones, en parte porque mantienen algunos elementos culturales (como la lengua), pero también por la persistencia de actitudes discriminatorias, implícitas o explícitas, por parte de la población mexicana que se reflejan en 'una serie de prejuicios que marcan la percepción que mucha de la población ladina mexicana tiene sobre la población indígena guatemalteca como "mugrosos", "menos civilizados", "con menos pensamiento"' (Hernández Castillo *et al.*, 1993: 140); prejuicios que se combinan con una general apreciación de éstos como "buenos trabajadores".

Para entender estas interacciones es importante tener en cuenta la importancia que ha tenido la población refugiada en las estrategias económicas de los campesinos y rancheros mexicanos durante los últimos 30 años. Los mexicanos establecidos en la región fronteriza acogieron a los refugiados y los defendieron frente a distintas situaciones durante los

---

<sup>67</sup> En 1990 el porcentaje de "nacidos en el extranjero" en el municipio Las Margaritas era de 7.7%, en 2010 eran solo del 0.6%. Estas cifras no toman en cuenta ni a los hijos de los refugiados, nacidos en México, ni a quienes obtuvieron papeles mexicanos de maneras fraudulentas, que no deben representar una cifra despreciable.

<sup>68</sup> Esto fue posible tanto por su trabajo como jornaleros en la región y breves experiencias migratorias como por la última fase de apoyo de Acnur -Comar.

primeros años; los recibieron en sus casas, les distribuyeron comida, les ayudaron a encontrar terrenos donde instalar sus campamentos, los defendieron frente a los abusos de las autoridades mexicanas e incluso frente al ejército guatemalteco. Al mismo tiempo, tanto los grandes propietarios, como los rancheros y los ejidatarios se han beneficiado de la mano de obra, barata, a veces gratuita, y relativamente sumisa, de los guatemaltecos. En este sentido Hernández Castillo *et al.* (1993: 140) hablan del desarrollo de relaciones de solidaridad vertical; Kauffer (1997) hace referencia a una alternancia entre la solidaridad y la explotación, que según la autora ayuda a explicar la poca incidencia de conflictos contrastando las dinámicas que se observan en muchos otros lugares del mundo con poblaciones refugiadas.

Estas relaciones se han modificado con el tiempo, tanto por el desgaste de las relaciones laborales entre patrones -mexicanos y trabajadores -guatemaltecos, como por el agotamiento del proceso de colonización, con el que desaparece una fuente importante de mano de obra. Además, el apoyo recibido por los refugiados causó molestia en algunos sectores de la población mexicana, que muchas veces enfrentaba condiciones de pobreza y marginación similares, sobre todo en el caso de la dotación de terrenos. Esta situación se agudizó con el levantamiento zapatista, que coincidió con las pláticas de paz entre los grupos guerrilleros y el gobierno guatemalteco, sostenidas en la ciudad de México, donde se pactó una política de retorno. A partir de entonces aumentó la presión por sacar a los guatemaltecos de Chiapas y estos perdieron el apoyo que habían tenido por parte de ACNUR y COMAR.

En los primeros años de la década de 2000 el gobierno mexicano dio cartas de naturalización a quienes hasta entonces habían permanecido como refugiados legalmente reconocidos, terminando así de manera oficial la época del refugio. Siendo legalmente mexicanos los “naturalizados” comenzaron a afiliarse a diferentes partidos políticos y organizaciones regionales. Según señalan Margarita Nolasco *et al.* (2003), las localidades de naturalizados suelen inscribirse a las asociaciones políticas en bloque, una estrategia para evitar las divisiones internas.

Sus condiciones de vida en México no son buenas, y actualmente representan uno de los grupos más vulnerables de la región, con los más altos índices de pobreza, hacinamiento en las localidades y viviendas y de rezago educativo. Sin embargo, estas condiciones parecieran ser mejores que la situación que enfrentarían en Guatemala, tanto a nivel de la seguridad como de las opciones de empleo y acceso a servicios. Además, pesar de los años, persiste el

miedo a la represión del ejército guatemalteco, o al menos esta es la percepción de todos los actores que entrevisté durante la investigación.

Edith Kauffer y Juan C. Velasco señalan:

El acceso a tierras de cultivo constituye para las comunidades de ex-refugiados una problemática fundamental, porque la mayoría de ellos no cuentan con terrenos propios y realizan sus cultivos en terrenos rentados a los mexicanos de las comunidades vecinas. Algunos han logrado adquirir de manera colectiva terrenos, otros pocos cultivan en terrenos prestados a cambio de entregar parte de la cosecha o de realizar trabajo agrícola para el dueño de las tierras. [...] la no propiedad de la tierra es un elemento que pone a los campesinos ex-refugiados en situación de desigualdad con respecto de los mexicanos que poseen tierra, además de ser un elemento que puede considerarse como un obstáculo para una verdadera integración económica. (Kauffer & Velasco, 2002: 38).

Frente a la falta de fuentes de empleo, la escasez de la tierra, los bajos sueldos y los bajos precios de los productos del campo, la migración se ha convertido en una estrategia central en los modos de sustento de las familias de ex-refugiados. Estas migraciones son por lo general de carácter temporal y tienen como destino las fincas cafetaleras, los ranchos ganaderos o las cabeceras municipales; las ciudades turísticas de la Riviera Maya o las ciudades del centro o norte del país; y con menos frecuencia a los Estados Unidos.

## CAPÍTULO 4

### **NUEVO PORVENIR Y LA INICIATIVA DE KAMPO. DESCRIPCIÓN ETNOGRÁFICA DEL ESTUDIO DE CASO.**

Este capítulo presenta una descripción etnográfica de *Nuevo Porvenir*, la comunidad donde se desarrollo el trabajo de investigación. Como se planteo en el apartado metodológico, este capítulo corresponde a la primera etapa de investigación en la comunidad y busca presentar con detalle el estudio de caso y servir como marco de referencia para el análisis expuesto en los tres capítulos sucesivos.

El capítulo está organizado en 4 apartados: en el *primero* se describen las características centrales del programa de intervención de *Kampo* y se discuten algunas de sus estrategias a la luz de los debates sobre desarrollo rural de los últimos años; en el *segundo* se presentan las principales características de los integrantes de *Nuevo Porvenir* y los elementos que estaban a la base de desigualdades dentro de la comunidad; en el *tercer* apartado se presenta la localidad, las condiciones de tenencia, los usos del territorio y las características de la producción agrícola; en el *cuarto* se describen sus instituciones de gobernanza.

#### **4.1 EL MODELO DE KAMPO.**

*Kampo-Internacional* es una pequeña agencia de desarrollo estadounidense, constituida legalmente como organización sin fines de lucro en 1982. En su sitio Internet se presenta como “una organización que busca apoyar a familias de campesinos sin tierra que viven en pobreza crónica en América Central y México,<sup>1</sup> dándoles acceso a tierra, crédito y capacitación para sostener la formación de comunidades sustentables de pequeños propietarios”.

---

<sup>1</sup> Actualmente esta organización trabaja en Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y México. Según la información proporcionada por la organización, en 2012 habían estado vinculados con 8,500 “beneficiarios”.

Su modelo de intervención se basa en un esquema de reforma agraria que pasa por la acción conjunta de las asociaciones civiles, los gobiernos y el mercado; propuesta que fue desarrollada en la década de 1980 por el *Fondo Monetario Internacional* y el *Banco Mundial*. Las principales críticas dirigidas a este modelo señalan que la iniquidad de los poderes de negociación en el mercado de la tierra se traducen en la exclusión de los grupos marginales económica y socialmente. Frente a ello *Kampo-Internacional* propone facilitar el acceso a tierras por parte de quienes están excluidos por las fallas del mercado<sup>2</sup> a través de la intermediación de asociaciones civiles en la negociación y compra de la tierra, intermediación que según su propuesta debe estar acompañada por un proceso de asistencia técnica y acceso a crédito para mejorar la rentabilidad de la tierra y lograr “las metas económicas y ambientales de la agenda internacional”.

Esta asociación opera a través de oficinas regionales que se encargan de la representación legal del programa en cada país y su operación en la esfera local, donde trabaja gente de la región con experiencia en el campo. *Kampo-México* comenzó a operar en 2004, con una oficina regional en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y una oficina operativa en Comitán. Cuando se concluyó la presente investigación esta asociación había estado involucrada en seis comunidades, en cuatro ofrecía asistencia técnica y en dos casos aplicó el modelo de *Kampo* que preveía la fundación de nuevas localidades, ambas ubicadas en la región fronteriza del estado de Chiapas. Debido a una serie de problemas financieros en 2013 solo mantenía una oficina en Comitán y su personal había disminuido de manera sustancial.

El modelo de intervención de *Kampo-Internacional* se articula a partir de un crédito, con bajas tasas de interés, dirigido a familias de campesinos sin tierra para darles acceso a terrenos donde vivir y trabajar. Estas iniciativas tienen una duración de entre 7 y 10 años y prevén un seguimiento cotidiano que incluye asesoría técnica, inversión en infraestructura y diversos esquemas de financiamiento para impulsar la producción agropecuaria. Formalmente *Kampo-Internacional* presenta su programa de intervención como “holístico” y pone en primer plano el desarrollo humano, en la práctica se observa que los servicios financieros se sobreponen a otro tipo de servicios sociales. Según Isabelle Guérin *et al.* (2007) esta tendencia es común en muchos proyectos aplicados en otros países.

---

<sup>2</sup> Otras organizaciones que un modelo similar: *El Centavo* que opera en Guatemala desde 1976, *Asociación PILARH-ACT* que opera en Honduras desde 1986, y *EcoLogic Finance* que opera en Nicaragua desde el 2006

Las líneas generales del programa establecen que las ganancias derivadas de las actividades productivas desarrolladas dentro del predio debieran dar a las familias los recursos para cumplir con las cuotas del pago de la tierra, mantenerse al día en los esquemas de micro-crédito usados para impulsar la producción, y desarrollar modos de vida que les permitan mejorar progresivamente su situación hasta superar su condición de pobreza. Una vez concluidos los pagos por la tierra se prevé que las familias reciban las escrituras del predio y la asociación se retire para emprender nuevos proyectos, ciclo que se había terminado en algunos de sus primeros proyectos impulsados en Guatemala.

Teniendo en cuenta la clasificación de ONGs presentada en el capítulo anterior, se podría identificar a *Kampo* como una organización filantrópica vinculada con sectores de la iniciativa privada internacional, aunque más que un enfoque puramente asistencial buscaba promover el desarrollo comunitario a través del crédito y la capacitación.

Estrategias similares han sido implementadas en algunos países de Centroamérica pero es un modelo bastante inusual en la región fronteriza; donde 20 años después de la reforma al artículo 27 de la Constitución la idea del reparto agrario mantiene su fuerza en el imaginario y donde la ocupación de tierras ha sido una práctica común.

#### **4.2.1 El modelo de *Kampo* en la discusión sobre micro-finanza y desarrollo.**

El uso del micro-crédito como estrategia para el desarrollo es un tema polémico en la literatura, a continuación se presentan las líneas centrales de este debate para ubicar el modelo de *Kampo-Internacional* en la discusión más amplia sobre el tema. Este apartado sirve como trasfondo para el análisis presentado en el capítulo 5, donde se trata el tema del crédito como un ejemplo de transferencia de algunos de los costos asociados con las iniciativas de desarrollo a las esferas locales, y el capítulo 6, donde se describen las negociaciones y reconfiguraciones de los esquemas de crédito propuestos por el programa de *Kampo* en su operación cotidiana en *Nuevo Porvenir*.

En la década de 1980, cuando *Kampo-Internacional* iniciaba sus primeros proyectos en América Central, el micro-crédito comenzaba a ser difundido como una estrategia alternativa a la inversión estatal en el sector rural de pequeña escala.<sup>3</sup> Para finales de la década de 2010

---

<sup>3</sup> Este modelo coincide con la línea de las políticas que propugnan el libre mercado y el desarrollo individual de empresas privadas, y disminuye de manera importante los costos de intervención.

se había convertido en una de las principales intervenciones financieras en el sector rural<sup>4</sup>, y en uno de los pilares de las intervenciones para el desarrollo y la reducción de la pobreza en estos contextos.<sup>5</sup> En algunos países la difusión del micro-crédito ha sido fomentada directamente por los gobiernos, pero su expansión responde en gran medida a su incorporación en la agenda de muchas ONG's, a veces junto con otras iniciativas que buscan promover la salud y la educación, así como por la multiplicación de instituciones comerciales de micro-finanza.

Los argumentos en que se basa la difusión del micro-crédito, y de la micro-finanza en general,<sup>6</sup> presentan la pobreza como resultado de la exclusión de los mercados y servicios financieros formales, exclusión que orillaría a los pobres a hacer uso de fuentes informales de préstamo que perpetúan relaciones de poder y dependencia, y que es identificada como el principal obstáculo para que los hogares pobres puedan emprender actividades productivas y tengan capacidades para enfrentar crisis.

Desde esta perspectiva la micro-finanza tendría el potencial de romper los ciclos viciosos de la pobreza, dando a los pobres acceso a fuentes de crédito formal (confiable y a precios accesibles) para invertir en infraestructura e insumos productivos y crear pequeñas empresas. Esto a su vez les permitiría diversificar sus estrategias de sustento, estabilizar sus ingresos, disminuir su vulnerabilidad, y mejorar su seguridad alimentaria y capital humano; impulsando procesos de empoderamiento económico y social<sup>7</sup> (Armendaríz & Morduch, 2005; Bouquete *et al.*, 2009; Collins *et al.*, 2011; Sebstad & Cohen, 2000; Chemin, 2008).

---

<sup>4</sup> Para el 2002 Beatriz Armendaríz y Jonathan Morduch (2005) calculaban más de 65 millones de usuarios de micro-finanza en el mundo y desde entonces su número habría aumentado de manera considerable. En América Latina su difusión fue encabezada por una ONG estadounidense llamada "Acción". En México uno de los ejemplos más conocidos de instituciones de micro-finanza es el grupo "CompartamosBanco", aunque su difusión no ha sido tan amplia como en otros países.

<sup>5</sup> Entre sus promotores destacan la agencia USAID y, más tarde, el Banco Mundial, que creó el *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP) con el fin de dirigir las iniciativas de desarrollo de otras agencias hacia este modelo. También la ONU ha sido promotora de este enfoque, declarando el 2005 como *Año Internacional del micro-crédito*. Entre las instituciones de micro-finanza pioneras en el mundo se puede mencionar, además del Grameen Bank, El BancoSol en Bolivia y el Bank Rokyat en Indonesia.

<sup>6</sup> En los últimos años se ha ampliado el rango de servicios financieros ofrecidos, incluyendo sobre todo ahorros y seguros; por ello actualmente se usa el término más general de "micro-finanza", aunque el crédito se mantiene como la intervención financiera central de estas iniciativas.

<sup>7</sup> Este enfoque está asociado al nombre de Muhammad Yunus, quien a principios de la década de 1980 impulsó un esquema de micro-crédito en Bangladés conocido como Grameen Bank dirigido a pequeños productores, estructurado en ciclos y basado en "círculos de solidaridad" donde un grupo garantiza de manera conjunta el pago de las cuotas de todos sus integrantes. Iniciativa que le llevó a recibir el Nobel por la paz en 2006.

La mayor parte de las iniciativas de micro-finanza en el mundo se basan en esquemas cíclicos de pequeños créditos articulados en torno a la formación de “grupos solidarios”, cuyos miembros asumen una parte importante de las responsabilidades de selección y monitoreo, y garantizan de manera conjunta el pago puntual de los servicios. La *teoría de la micro-finanza* identifica este esquema como una forma efectiva de reducir los costos de transacción asociados con la provisión de servicios financieros a las familias rurales en condiciones de pobreza,<sup>8</sup> costos que explicarían su exclusión de los servicios financieros.

El discurso institucional de *Kampo* comparte los postulados generales de la teoría de la micro-finanza sobre la “inclusión financiera”, pero no sigue las estrategias más comunes en los proyectos de micro-crédito pues ofrece créditos por montos altos y con plazos prolongados, dando derechos de uso sobre la tierra como activo de base para el pago. Este modelo también se distingue por sostener acuerdos individuales con cada uno de los integrantes de las comunidades donde trabaja,<sup>9</sup> en vez de seguir un esquema colectivo.<sup>10</sup>

### **Cuadro 3. Condiciones del crédito por la tierra en Nuevo Porvenir**

El crédito para la compra de la tierra ascendía a \$ 102 345, sumando el 6% de interés anual la deuda de cada uno de los integrantes del programa era de \$ 146 758. El calendario de pagos preveía cuotas anuales que debían comenzar a cubrirse, tres de \$ 6 141 y cinco de \$ 18 000. Los titulares de derecho en *Nuevo Porvenir* debían haber terminado de pagar sus terrenos y recibir las escrituras del predio en 2020.

Otro de los temas discutidos en la literatura gira en torno a los esquemas de financiamiento de los proyectos de micro-finanza. Inicialmente el impulso de este tipo de estrategias se basó en

<sup>8</sup> El análisis de las dinámicas internas de grupos de micro-crédito ha llevado a cuestionar estos supuestos, argumentando que: los miembros de un grupo no cuentan con información perfecta sobre las dinámicas internas de los hogares de sus compañeros (p.e. respecto a la toma de decisiones, la distribución de recursos y las formas de gasto); la información no siempre se comparte ya sea por la concentración de la toma de decisiones, por evitar los costos sociales asociados con difundir informaciones sensibles o por mantener lealtades definidas por relaciones de poder, parentela o amistad; y las acciones asociadas al monitoreo y la aplicación de sanciones tienen altos costos sociales por lo que muchas veces se prefiere evitarlas. También se sostiene que los integrantes de los grupos de micro-crédito buscan estrategias alternativas a la “solidaridad colectiva” para asegurar los pagos y transferir los costos y riesgos a terceros, por ejemplo la solicitud de garantes y la aplicación de sanciones, mecanismos que tienen efectos adversos en su cohesión y llevan a la exclusión de los más pobres. (Marr, 2003; Morvant-Roux, 2009)

<sup>9</sup> Al parecer, en los últimos años diversas instituciones de micro-finanza han abandonado el esquema de los “grupos solidarios” pues a pesar de su popularidad estos han mostrado problemas en la práctica. Esta transición ha sido poco estudiada en la literatura (Hermes & Lensink, 2007; Cull *et al.*, 2007; Marr, 2012; Armendáriz & Moduch, 2005).

<sup>10</sup> El modelo de *Kampo* incluye esquemas grupales de micro-crédito de manera marginal en algunas de las comunidades, retomando la figura de los “bancos comunitarios” que comienzan como grupos de micro-crédito de mujeres, pero esta estrategia no fue implementada en *Nuevo Porvenir*.

un amplio subsidio por parte de las agencias internacionales. En los últimos años ha cobrado importancia el tema de la sostenibilidad económica, bajo el argumento de que solo si las instituciones de micro-finanza logran ser rentables podrá asegurarse su permanencia en el tiempo. Esta discusión ha causado ciertas controversias pues la rentabilidad de las instituciones de micro-finanza pasa por el aumento de las tasas de interés y existe preocupación sobre el efecto que esto pueda tener en la exclusión de los más pobres. (Montgomery, 1996). Actualmente podemos encontrar ambos esquemas de financiamiento, según el tipo de instituciones y sus fines.

*Kampo* manejaba un esquema mixto de financiamiento y gestión del crédito. La asociación tiene un capital de base que usa para la compra de tierras y en su gestión acentúa la importancia de la sostenibilidad económica, argumentado que solo en la medida en que recupere el capital invertido podrá emprender nuevos proyectos. En el caso de *Nuevo Porvenir* el crédito dado a los titulares de derecho para la compra de la tierra tenía un costo de 6% anual (sobre 8 años), tasa que según el planteamiento de *Kampo-Internacional* correspondía a la tasa de inflación. El resto de la operación del programa era financiado a través de donaciones individuales y por parte de grandes empresas (p.e. Costco o Microsoft). Estos fondos eran utilizados para cubrir los gastos operativos del programa y promover iniciativas con esquemas mixtos de crédito y subsidio.

De manera paralela el programa contemplaba esquemas de co -inversión para la construcción de infraestructura de uso comunitario e inversiones a fondo perdido destinadas a iniciativas que promovían la adopción de nuevas tecnologías y actividades de capacitación.

En *Nuevo Porvenir* se utilizaron créditos para impulsar plantaciones de café y plátano y pequeñas inversiones familiares (p.e. compra de cerdos o impulso de un pequeño negocio), con una tasa de interés de 8 -10% anual y plazos que variaban entre 5 meses y 4 años. Para la compra de infraestructura productiva (p.e. un molino de maíz y 4 despulpadoras de café) se dieron préstamos -sin intereses- con pagos diferidos a 12 meses. Para impulsar actividades productivas de carácter experimental (p.e. hortalizas o manejo de aves ponedoras) se siguió un esquema similar que preveía múltiples facilidades de pago, incluyendo el pago en especie o un reembolso parcial que podía ser condonado si la iniciativa fracasaba.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> En los Anexos correspondientes al Capítulo 4 (Apartado 4.1) se incluye un cuadro donde se presentan el conjunto de créditos otorgados por la asociación a lo largo de sus tres años de operación en *Nuevo Porvenir*.

Actualmente el micro-crédito es considerado en muchos ámbitos como uno de los principales pilares para el desarrollo rural, sin embargo, en la última década se han multiplicado los trabajos que cuestionan su eficiencia en la disminución de la pobreza, rechazan sus supuestos teóricos y analizan las dinámicas sociales en las que se inscribe, señalando diversos aspectos problemáticos de su funcionamiento. Estos trabajos argumentan que la teoría de la micro-finanza fue desarrollada a partir de análisis teóricos, mientras los estudios empíricos se limitaron a medir el éxito de las iniciativas con base en su sostenibilidad financiera, dando por hecho su impacto positivo para los hogares rurales sin presentar evidencia empírica contundente que sostuviera estas afirmaciones<sup>12</sup> (Duvendack *et al.*, 2011, Coleman, 1999; Fouillet & Augsburg, 2008; Bateman, 2012). También se documenta que aun si los proyectos de micro-finanza han tenido distintos resultados, en muchos casos su difusión ha contribuido al empobrecimiento de sus “beneficiarios” (Guérin, 2011; Guérin *et al.*, 2011; Taylor, 2012; Marr, 2012).<sup>13</sup>

La presente investigación no tiene como objeto evaluar la eficiencia de la micro-finanza en la disminución de la pobreza, esta literatura es utilizada como referencia para indagar sobre las dinámicas sociales en las que opera el programas de *Kampo*. En particular aquellos trabajos que analizan la integración de las instituciones de micro-finanza en los sistemas económicos locales (p.e. Guérin *et al.*, 2009; Johnson, 2004; Roesch & Helies, 2007; Morvant-Roux, 2009).<sup>14</sup>

Los esquemas de crédito del programa de *Kampo* se inscribían en un panorama financiero que en el contexto local incluía: pequeños préstamos sin intereses a corto plazo entre personas cercanas (favor), venta de insumos cotidianos con pagos diferidos (fiado), venta por pagos escalonados (a plazos o a pagos)<sup>15</sup>, empeño de pequeños bienes, y préstamos de sumas más importantes con altas tasas de interés dadas por prestamistas (premio).<sup>16</sup> En caso de necesidad los integrantes de *Nuevo Porvenir* también recurrían a quienes los contrataban

---

<sup>12</sup> Se señalan en particular dificultades de diseño metodológico para determinar una relación causal dada la naturaleza compleja de las intervenciones de micro-finanza, identificando el sesgo de selección como el principal problema de estos estudios. Maren Duvendack *et al.* (2011) presentan una revisión de los estudios de impacto y sus problemas metodológicos.

<sup>13</sup> Estos estudios hacen referencia a las crisis de endeudamiento entre usuarios de micro-crédito documentadas en algunos de los lugares pioneros en la difusión de la micro-finanza, como Andhra Pradesh (India) y Croacia.

<sup>14</sup> Esta perspectiva es desarrollada con mayor detalle en los capítulos 5 y 6.

<sup>15</sup> Esta práctica estaba vinculada con la operación del programa “Oportunidades, en los días de pago las señoras adelantaban el pago de diversos artículos (ropa, zapatos, artículos de cocina, etc.) en las tiendas, con el compromiso de pagar las cuotas sucesivas cada vez que recibían “el apoyo”.

<sup>16</sup> Estas prácticas coinciden con lo reportado en otros estudios que documentan las prácticas financieras en contextos rurales en México y otros países (p.e. Angulo, 2004; Villarreal, 2000).

como jornaleros para solicitar préstamos a cambio de trabajo, acuerdos similares eran utilizados para adquirir insumos agrícolas. Cada una de estas formas de endeudamiento hacen referencia a distintas relaciones atravesadas por diferentes tipos de identidades, jerarquías y desigualdades de poder que inciden en la valoración por parte de los actores de los distintos acuerdos de deuda y los usos que se le da a los recursos (Villarreal, 2010).

El panorama financiero en que se inscribe *Nuevo Porvenir* podría a primera vista corroborar los postulados de la teoría de la micro-finanza. La experiencia de los integrantes de la comunidad confirma la exclusión de los pobres de servicios de crédito formales. Algunos de los miembros de la comunidad habían solicitado en repetidas ocasiones un crédito en el banco para comprar un pedazo de tierra pero este siempre les fue negado, a pesar de contar con las escrituras de sus solares; además, en los últimos años ninguno de sus integrantes había tenido acceso a créditos gubernamentales, a los que si habían tenido acceso sus vecinos propietarios de ranchos en el área. La figura de algunos prestamistas de la región coincide con la caracterización de las “prácticas financieras informales” como prácticas usureras. En este contexto *Kampo* representaba una fuente de crédito relativamente accesible para la capitalización de las familias más pobres en la región y el desarrollo de actividades productivas, llenando un vacío evidente en el contexto local. Sin embargo, como señala Magdalena Villarreal:

Resulta insuficiente abordar esta problemática únicamente en términos de usura, clientelismo, dominación y/o paternalismo. Tampoco podemos limitarnos a enmarcarla dentro de redes de seguridad interpersonal o solidaridad. Necesitamos un análisis que dé cuenta de la interrelación de estos procesos, de las maneras en que, en una y la misma relación, puede entrar en juego tanto alguna forma de solidaridad como otra de dominación y poder. (Villarreal, 2004: 13).

El material empírico recabado en el marco de la presente investigación sugiere que las interacciones que se dan en torno a los distintos tipos de crédito son un espacio de dominación, pero también pueden ser un espacio de solidaridad, cuestionamiento y negociación en el que se hace evidente el carácter activo de los actores implicados.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Este tema es desarrollado con detalle en el capítulo 6.

## 4.2 LOS INTEGRANTES DE NUEVO PORVENIR

A principio de 2012 *Nuevo Porvenir* estaba integrado por 25 hogares (143 personas), 65% eran menores de edad y el número de hijos promedio por familia superaba los 5, a pesar de que más de la mitad no había terminado su ciclo reproductivo; la media de edad de los adultos era de 37 años. Parte de esta población no vivía de manera estable en la localidad, aunque los hombres trabajaban cotidianamente las tierras de labor agrícola.<sup>18</sup>

Antes de integrarse al programa todas estas familias compartían la condición de ser “campesinos sin tierra”, criterio básico de elegibilidad para ser beneficiario del programa de *Kampo*. Esta condición los orillaba a rentar tierras para sembrar cultivos de autoabasto, emplearse como jornaleros agrícolas y hacer migraciones periódicas a centros urbanos.

La mayoría de las familias de *Nuevo Porvenir* (22 sobre 25) eran de origen guatemalteco y compartían (directa o indirectamente) la experiencia del exilio<sup>19</sup>, las tres familias restantes eran originarias del municipio Las Margaritas y habían perdido sus tierras por un conflicto agrario algunas décadas antes. Desde su llegada a México, las trayectorias de las familias de origen guatemalteco estuvieron marcadas por una gran inestabilidad, aunque siempre permanecieron en la región fronteriza, resistiendo los traslados forzados a Quintana Roo y Campeche y el proceso de repatriación;<sup>20</sup> algunas habían logrado comprar pequeños solares,<sup>21</sup> donde vivían en condiciones de asilamiento, otros siempre vivieron “posados” en los ranchos donde trabajaban. Durante las décadas de 1980 y 1990 subsistieron en gran medida gracias a los apoyos de ACNUR-COMAR y trabajando como jornaleros, actualmente los hoy ex - refugiados constituyen uno de los grupos más vulnerables de la región fronteriza.

---

<sup>18</sup> La mayor parte de quienes mantenían su residencia en otra localidad venían de *Zapotal*, ubicada a 1,5 km de *Nuevo Porvenir*, tres familias se trasladaban desde *El Recuerdo* y dos de *La Esperanza*, ambas ubicadas a 4 o 5 km. Había una camioneta que pasaba por el camino dos veces al día, pero por lo general la gente se trasportaba a pie a menos de que se trasladaran a los centros urbanos más cercanos (La Trinitaria, Comitán o la cabecera municipal de Las Margaritas).

<sup>19</sup> La mayor parte venía de la finca San Francisco, o de aldeas cercanas como Yurabrel, Bulej y Yalambojoch; todas aldeas chuj ubicadas en el departamento de Huehuetenango (Guatemala). En la finca San Francisco el 17 de julio de 1982 se llevó a cabo una de las masacres más sangrientas de estos años, donde según los datos oficiales murieron 352 personas, un ejemplo con frecuencia citado en la bibliografía sobre el tema (p.e. Falla, 1992 y 2011; Kauffer, 1997).

<sup>20</sup> Aun cuando sus condiciones de vida en México eran muy precarias, según me comentarían varios hombres de la comunidad, “se vivía mejor en México”. Esta afirmación con frecuencia era vinculada a épocas de carestía de alimentos en Guatemala que los obligaban a buscar trabajo en México a cambio de uno o dos costales de maíz.

<sup>21</sup> La compra de estos solares fue posible a través de una iniciativa de micro-crédito impulsada por ACNUR-COMAR.

Todos aquellos con orígenes guatemaltecos eran hablantes de chuj o kanjobal, idiomas mayences ligeramente disímiles. Por lo general los hombres también hablaban castellano, con diferentes grados de fluidez, entre las mujeres existía una alta tasa de monolingüismo. Según me expresaron diversos miembros de la comunidad, ser chuj o kanjobal no comportaba diferencias sustanciales, tenía sobre todo que ver con que las áreas geográficas de origen. Desde que llegaron a México vivieron en los mismos lugares y se conformaron muchas familias mixtas. Las otras tres familias eran de origen tojolabal pero no hablaban la lengua.

Las normas operativas de *Kampo* establecían que las familias que integraban la comunidad no podían estar emparentadas entre sí, pero en los hechos existían múltiples lazos parentales entre ellas; considerando solo las relaciones *paterno-filiales y fraternales las familias de la comunidad pueden distinguirse en la comunidad 4 grupos parentales*.<sup>22</sup>

Las condiciones económicas de los hogares<sup>23</sup> de *Nuevo Porvenir* eran muy precarias y todos podrían ubicarse bajo la línea de pobreza extrema, sin embargo entre ellos existían desigualdades que incidían en sus posibilidades cotidianas y sus niveles de vulnerabilidad. Para identificar cuáles de estas desigualdades eran más relevantes se toma como base el concepto de “escenario doméstico”, con el que se Mercedes González de la Rocha y Agustín Escobar (2008) hacen referencia a la acumulación de ventajas o desventajas que en su conjunto definen capacidades diferentes en el acceso y uso de los recursos, y en las posibilidades de enfrentar los riesgos e inseguridad que acarrea la escasez de recursos. (González de la Rocha & Escobar, 2008: 144).

Todos los hogares de la comunidad tenían jefatura masculina. Todos los miembros de la comunidad tenían acceso a los mismos servicios de salud: una clínica rural ubicada a 1.5 kilómetros de la localidad que recibía las visitas de un técnico de salud una vez por semana (encargado sobre todo de las campañas de vacunación), y de una doctora que atendía la salud reproductiva de las mujeres una vez por mes. Todos estaban inscritos al “seguro popular”, que les daba acceso a servicios hospitalarios en los centros urbanos más cercanos, aunque nunca habían hecho uso de estos servicios. Las condiciones de salud en algunas familias eran

---

<sup>22</sup> En el Anexo correspondiente al Capítulo 4 (Apartado 4.2) se incluye una tabla donde se resumen algunos de los datos generales de los hogares que integraban la comunidad y una serie de esquemas que ilustran las relaciones parentales dentro estos grupos.

<sup>23</sup> A lo largo del texto se usa el término de “hogar” como ‘unidad social que combina la residencia compartida y las actividades, también compartidas, de sobrevivencia (generación de ingresos, consumo, tareas domésticas y producción doméstica de bienes y servicios).’ (González de la Rocha, 2006: 47).

precarias, sobre todo en el caso de dos jóvenes, que periódicamente pasaban varios días en cama con “calenturas” sin ningún tratamiento. Esta condición los retrasaba en los trabajos cotidianos y limitaba sus posibilidades de conseguir ingresos. Localmente estos malestares eran asociados con el miedo a figuras míticas comunes en la región.

Teniendo en cuenta la estructura de los hogares y su *relación de dependencia* pueden identificarse tres perfiles en la comunidad<sup>24</sup>: (i) los hogares que se encontraban al final de su ciclo reproductivo, integrados por una pareja conyugal, algunos jóvenes (a veces ya casados y con uno o dos hijos pequeños) y algunos niños en edad escolar (menores de 14 años); (ii) los hogares que se encontraban en una fase intermedia y estaban integrados por una pareja conyugal y varios niños en edad escolar; y (iii) los hogares conformados por una pareja de adolescentes que empezaban su vida reproductiva y tenían dos o tres hijos muy pequeños.

Estos perfiles definían en gran medida las capacidades y formas en que los hogares se organizaban para enfrentar sus necesidades de subsistencia y los trabajos agrícolas asociados con el programa de *Kampo*. Los hogares que integraban hijos mayores tenían la ventaja de contar con más personas que contribuyeran en las actividades económicas, sobre todo si eran varones que se ocuparan de las labores agrícolas o salieran a jornalear, ámbitos de presencia principalmente masculina. En los hogares que integraban varios hijos en edad escolar los trabajos agrícolas y el sustento de la familia estaban a cargo de una sola persona (el jefe de familia), pero contaban con la ayuda de los hijos para labores menores<sup>25</sup>. Los hogares conformados por una pareja de jóvenes con varios hijos pequeños eran los que enfrentaban condiciones más desfavorables. Estas diferencias se hacían evidentes al recorrer las parcelas, en algunas se veían matas de café vigorosas con una floración incipiente, en otras la plantas eran pequeñas o incluso estaban inmersas en la maleza.

El ingreso de todas las familias de *Nuevo Porvenir* dependía de empleos sumamente precarios e inestables, pero el tipo de trabajo al que tenían acceso era un elemento importante de

---

<sup>24</sup> La estructura de los hogares respondía en gran medida a su ciclo reproductivo, pero esta podía variar según acuerdos familiares específicos, por ejemplo, cuando una pareja que parecía haber salido del periodo reproductivo tomaba a su cargo alguno(s) nieto(s).

<sup>25</sup> Los niños y niñas empezaban a ayudar en las labores domésticas desde muy pequeños, a los 5 años comenzaban a acarrear agua y leña y entre los 7 y los 10 podían integrarse al trabajo agrícola de manera cotidiana. Tanto las familias de *Nuevo Porvenir* como los operadores de la *Kampo* aseguraban que los niños asistían a la escuela, en las visitas de campo era evidente la presencia de niños trabajando en días y horas escolares, a veces porque había faltado el maestro, otras porque había mucho trabajo que hacer y hacía falta su contribución.

desigualdad entre ellas. Los hombres trabajaban como jornaleros agrícolas en las fincas de café, las plantaciones de maíz y los potreros de los rancheros de la región, donde les pagaban \$50 por día. Algunos de ellos complementaban sus ingresos trabajando de manera esporádica en el sector de la construcción, en la región o en centros urbanos (Comitán, Playa del Carmen o Distrito Federal), donde la paga era en torno a \$250 diarios. El tipo de trabajo que se desempeñaba dependía en gran medida de las experiencias previas y las redes sociales que tenía cada uno de integrantes de la comunidad.

Otro elemento de desigualdad en los ingresos era el acceso a los recursos del programa *Oportunidades*, un ingreso crucial para las familias más grandes y que habían mantenido su residencia de manera estable en alguna comunidad. El trabajo agrícola no daba aún ingresos importantes a ninguna de las familias y en los primeros años estos estaban destinados al pago de los créditos otorgados por *Kampo* para impulsar la producción. Según la encuesta aplicada entre los hogares de la comunidad en 2012, el ingreso mensual promedio *per cápita* en la comunidad era al rededor de \$250, y variaba entre \$150 y \$350.<sup>26</sup>

Respecto a la posesión de activos materiales, el elemento más sustantivo era contar con la propiedad de un solar antes de integrarse al programa. Quienes vivían posados en ranchos fueron a habitar la comunidad apenas lograron construir sus casas; quienes tenían un solar en otra comunidad nunca cambiaron su residencia de manera estable, aún si habían construido una casa en *Nuevo Porvenir* con los materiales que les habían sido proporcionados por el programa de *Kampo*. Esta diferencia se reflejaba en el significado que tenía la posibilidad de adquirir tierras para los hogares y la importancia que daban a la iniciativa de *Kampo*.

Respecto a las redes sociales, las relaciones de solidaridad dentro de los grupos parentales eran significativas sobre todo para algunos jóvenes, aunque no cambiaban de manera sustancial sus capacidades productivas. Las redes fuera de la comunidad eran importantes para explicar la posición de los titulares de derecho en la asamblea.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Este cálculo se basa en el ingreso estimado por los hombres y mujeres entrevistados, no tiene en cuenta las ganancias por las cosechas ni el costo de producción de los productos de auto-consumo (que en algunos casos duplicarían el gasto). El promedio *per cápita* tiene en cuenta a todos los integrantes de la familia, sin importar su edad, y esto puede significar diferencias importantes entre algunas familias. Como referencia, en 2010 el ingreso promedio total *per cápita* del primer decil a nivel nacional era de \$326 mientras el ingreso promedio *per cápita* monetario era de \$310.

<sup>27</sup> Estos temas son desarrollado en los capítulos 6 (apartado 6.4.2) y 7 respectivamente.

La escolaridad no parecía ser un factor relevante de desigualdad en la comunidad. El grado de escolaridad promedio era muy bajo y el analfabetismo estaba presente en todas las generaciones, particularmente entre las mujeres. De los 25 titulares de derecho solo 12 habían asistido a la escuela, en promedio 4.4 años, y solo 6 de sus cónyuges, en promedio 3.7 años. Pero incluso quienes habían asistido a la escuela tenían un bajo grado de alfabetización funcional. Las generaciones más jóvenes no tenían en promedio mayor escolaridad que sus padres y en general parecía que la escuela no era considerada como una inversión de valor. Esta situación refleja la falta de relevancia que tiene la escuela en las trayectorias de los actores en el contexto local y un sistema educativo que no respondía a sus necesidades en el presente ni a sus expectativas de futuro.

### ***Relaciones de género***

El hogar ha sido utilizado como unidad de análisis en la medición de la pobreza, bajo el supuesto de que los recursos y las estrategias de vida tienen carácter familiar; supuesto que parecía compartir el modelo de intervención de *Kampo*. En esta investigación se considera relevante ver a los actores como miembros de hogares, cuyas características inciden en la definición de sus necesidades, prioridades y estrategias, y posibilitan (o limitan) su participación; esto no pretende ignorar que los hogares son espacios sociales en donde se combinan elementos de afecto, solidaridad y cohesión, intereses en conflicto, negociaciones y un acceso desigual a los recursos y las capacidades de toma de decisiones, muchas veces asociadas con el género<sup>28</sup> (González de la Rocha, 2006).

En *Nuevo Porvenir* las obligaciones de hombres y mujeres estaban definidas según un modelo “tradicional” y las relaciones de género seguían una marcada jerarquía, aunque había algunas variaciones según los hogares y la edad de las mujeres. Los hombres se ocupaban de las labores agrícolas en las parcelas del predio y salían a trabajar como jornaleros o albañiles; las mujeres se ocupaban de la crianza de los niños y las actividades domésticas, que incluían el abastecimiento del agua (y en algunos casos de la leña). Esto no excluía “ayudas” mutuas,

---

<sup>28</sup> Existe una tendencia generalizada a que las mujeres tengan menos activos (propiedad, educación, empleo, oportunidades económicas, participación política, etc.), de menor calidad, derechos de uso más que de decisión, menor capacidad de excluir a otros de sus derechos (Deere & Leon, 2003), menor retribución por su trabajo y sufran de segregación laboral. Además de que las encuestas de uso de tiempo han mostrado que en muchos contextos las mujeres trabajan en promedio más horas que los hombres, cuando se suman sus actividades productivas y reproductivas (Budlenr, 2011). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la distribución de recursos, derechos y responsabilidades dentro de un hogar está vinculada con el contexto sociocultural e institucional y no se puede dar por presupuesto una forma determinada de distinción entre hombres y mujeres.

algunos hombres estaban bastante presentes en la crianza de los niños mientras había mujeres que participaban en la siembra y el cuidado de los cultivos de autoabasto. La participación de las mujeres en el trabajo retribuido se limitaba al periodo de cosecha del café.<sup>29</sup> Estas diferencias se observaban desde que los niños eran pequeños; a los 6 o 7 años los niños empezaban a manejar el machete y acompañaban a sus padres a la parcela, mientras las niñas hacían “mandados” y cargaban a algún hermano menor en el rebozo.

Entre las mujeres se observaban diferencias sustanciales en las cargas de trabajo según su posición en la familia y el momento del ciclo reproductivo del hogar. Las mujeres más jóvenes, casadas y con varios hijos pequeños, eran responsables de todas las tareas del hogar y la crianza; aquellas con hijos mayores se beneficiaban de la ayuda de sus hijas y nueras, lo cual les permitía contar con un poco más de tiempo para llevar a cabo otras tareas.

Las mujeres ocupaban una posición particularmente vulnerable pues dependían de los hombres para el suministro de alimento y dinero, la agricultura era vista como un ámbito masculino y eran los hombres quienes administraban las cosechas. Además las labores cotidianas en sus hogares les dejaban muy poco tiempo libre, había pocas posibilidades de trabajo retribuido para ellas en la región y en general tenían una libertad de movimiento bastante restringida. También dependían de los hombres para tener acceso a derechos de tenencia y un lugar donde vivir, respecto a cualquier aspecto relacionado con la comunidad y, en la mayoría de los casos, para comunicarse con el exterior pues tenían un escaso manejo del castellano, incluyendo a las más jóvenes.

Muchas mujeres sufrían constantemente de violencia dentro de sus hogares, sobre todo cuando los hombres que les estaban cercanos se emborrachaban. La violencia física a las mujeres (y a los niños) estaba bastante naturalizada y por lo general nadie intervenía, a menos que provocara heridas visibles y severas.<sup>30</sup> Esta situación se agudizaba en el caso de las mujeres más jóvenes, quienes vivían bajo continuas sospechas e incluso ser sorprendidas platicando con un muchacho podía provocar una golpiza por parte de su padre, hermano, marido o cualquier hombre que pudiera sentirse “responsable” por ellas.

---

<sup>29</sup> La participación de las mujeres en la cosecha de café se daba bajo dos esquemas: empleadores que contrataban a un hombre y le pagaban por canasto, por lo que toda la familia contribuía para cosechar el mayor número de canastos posibles; o bien, el pago de un jornal directamente a las mujeres, que era de \$30, 40% menos que el jornal pagado a los hombres por la misma jornada de trabajo.

<sup>30</sup> Durante mis visitas a la comunidad no supe de ningún caso en el que la autoridad interviniera por violencia intrafamiliar, pero el agente municipal me expresó que esta estaba entre sus responsabilidades.

En la región, cuando se forma una nueva pareja la mujer va a vivir a la casa de los padres de su compañero, donde queda bajo la autoridad de la suegra, ocupando el estatus más bajo de la casa. Esta situación era descrita con frecuencia como una situación de maltrato y en ocasiones provocaba que la pareja se separara y la muchacha regresara a casa de sus padres, si ellos la aceptaban, generalmente con un embarazo incipiente.

Cuando las mujeres empezaban su vida reproductiva (en torno a los 15) quedaban sujetas a continuos embarazos y a la crianza de sus hijos.<sup>31</sup> Los efectos de numerosos embarazos eran evidentes tanto en la salud de las mujeres como en la de los niños, particularmente cuando la llegada de un nuevo bebé obligaba a la madre a destetarlo “antes de tiempo” y en ausencia de hermanas mayores que pudieran ayudar a la madre con la crianza.

La subordinación de las mujeres era una condición ampliamente reconocida por los hombres y las mujeres de las distintas generaciones en la comunidad, que reproducían y legitimaban estas normas sociales. Ninguna de las mujeres con las que hablé ponía en duda la jerarquía de género, por el contrario, reconocían a sus esposos como legítimos tomadores de decisiones y esperaban que cubrieran su rol como abastecedores de recursos para el hogar, la única queja que expresaban abiertamente era la denuncia de la violencia doméstica.

### **Religión**

En *Nuevo Porvenir* la dimensión religiosa tenía un lugar importante, la oración era parte de las actividades cotidianas de todas las familias y una de las estrategias con las que enfrentaban cualquier problema individual, familiar o colectivo. A pesar del reducido número de familias de la comunidad, había una gran diversidad religiosa que incluía pentecostales, evangélicos, seguidores de la renovación carismática católica y católicos. Esta diversidad no pareciera haber estado a la base de fracturas importantes y en algunas ocasiones se llevaban a cabo ritos religiosos (rezos) donde participaba toda la comunidad.

Por otra parte, *Kampo* estaba vinculado a una Iglesia protestante en Estados Unidos, filiación que presente en el discurso de sus documentos oficiales, aunque no se hiciera referencia a un grupo en particular. Entre los empleados de la asociación que trabajaban en *Nuevo Porvenir* había quienes se identificaban como protestantes históricos, católicos, y cristianos. Es

---

<sup>31</sup> Varias mujeres me comentaron que aún si todas las familias tenían información y acceso a métodos de planeación familiar los hombres no estaban dispuestos a utilizarlos.

importante señalar que aunque el cuestionario de ingreso a las comunidades incluía una pregunta sobre la religión de la familia, éste no parecía ser un criterio de selección.

Este “caleidoscópico” panorama religioso refleja el acelerado crecimiento de las Iglesias cristianas no católicas que se ha dado en la región en los últimos 50 años.<sup>32</sup> Valdría la pena profundizar sobre la relación entre movimientos protestantes y agencias de desarrollo rural en la región, y sobre la diversidad religiosa y las dinámicas sociales de pequeñas localidades rurales pero estos temas quedan fuera del alcance de la presente investigación.

### **4.3 LA COMUNIDAD / PROGRAMA DE NUEVO PORVENIR**

*Nuevo Porvenir* es una pequeña localidad ubicada en el municipio Las Margaritas (Chiapas), en la parte baja de la región conocida como Las Cañadas, a cerca de 20 kilómetros de la frontera con Guatemala, no muy lejos del Parque Nacional Lagunas de Montebello; una zona húmeda y templada, a 1000 metros de altitud, de relieve montañoso y cubierta por potreros, cafetales y manchones de selva -alta. El área está articulada entre dos centros urbanos: la ciudad de Comitán de Domínguez y la cabecera municipal Las Margaritas.<sup>33</sup> La localidad estaba a 15 kilómetros de la carretera pavimentada más cercana, pero por las malas condiciones del camino este trayecto podía durar más de una hora en automóvil, el viaje a Comitán o a Las Margaritas era de poco más de tres horas.

El terreno de la comunidad incluía 80 hectáreas que se extienden en ambos lados del río Santo Domingo, un río que a esa altura tiene entre 30 y 50 metros de ancho y en época de lluvias suele ser bastante caudaloso; ahí es donde las familias se abastecían de agua para el consumo familiar y donde las mujeres lavaban la ropa, también era uno de los principales espacio recreativos.

El poblado fue construido sobre una pequeña planicie, al norte del río. El camino de terracería que viene de la carretera llega hasta un puente colgante, de ahí parte una pequeña vereda con

---

<sup>32</sup> En los Anexos correspondientes al Capítulo 4 (Apartado 4.3) se incluyen algunas notas sobre la diversificación de las prácticas religiosas en el estado en las últimas décadas.

<sup>33</sup> Comitán es la cuarta ciudad más poblada de Chiapas y el centro urbano más importante del oriente del estado. Ambas localidades fueron históricamente lugares donde vivían familias ricas de comerciantes y ganaderos, en la última década han recibido importantes flujos migratorios de poblaciones indígenas.

algo de pendiente que pasa por los potreros de uno de sus vecinos, atraviesa el poblado de *Nuevo Porvenir* (a 500 metros del puente) y sigue hasta el ejido Ojo de Agua, 5 kilómetros más adelante. Los solares (de 20 por 30 metros) fueron dispuestos en tres franjas entre la vereda y la bajada al río.

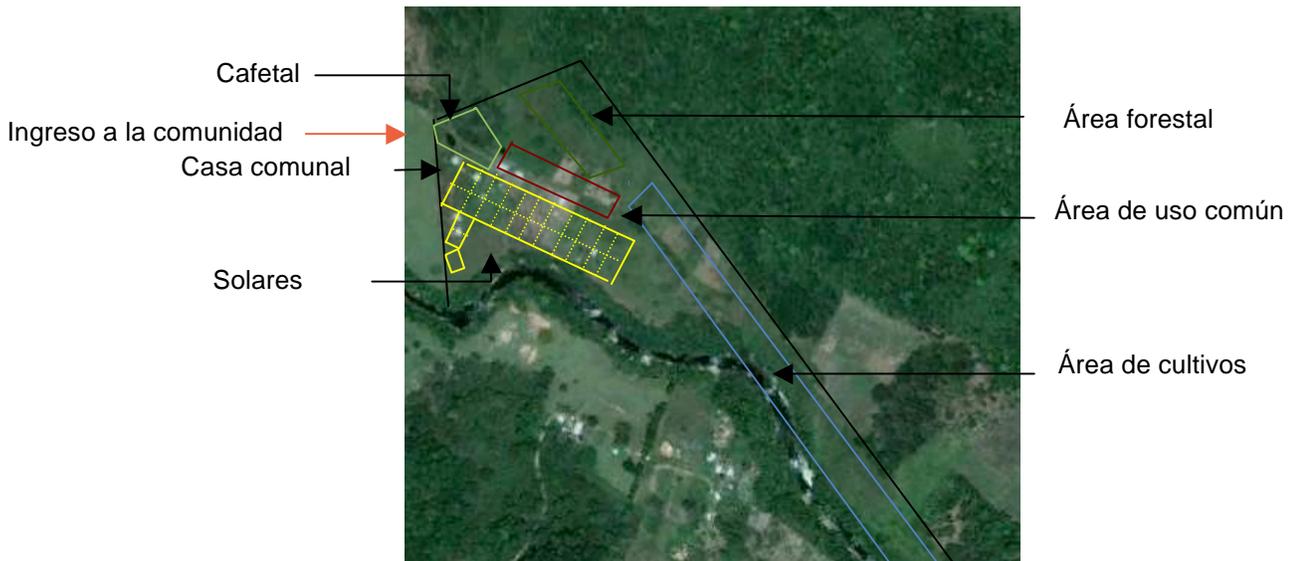
Todas las casas de la localidad eran muy similares, pues habían sido construidas con los materiales que les otorgó el programa de *Kampo*. Todas estaban conformadas por una estancia que servía como dormitorio familiar con techo de lámina, paredes de tabla y piso de tierra. A lado tenían un área techada para la preparación y el consumo de alimentos, algunas veces cercada con tablas. La localidad no contaba con servicio de agua potable, drenaje ni electricidad.

Cerca de la entrada se construyó la “casa comunal”, donde se realizaban las reuniones. Del otro lado de la vereda, en las faldas del monte, se dispuso un “área de uso común” donde se hizo la escuela<sup>34</sup> y estaba previsto construirse una clínica. Hacia el este, después de donde terminaban las casas, se dispuso un terreno para ser utilizado como cementerio, aunque hasta la última vez que visité la comunidad no había sido utilizado con este fin. La parte superior del predio se había dejado como área forestal de uso común, pues su pronunciada pendiente no la hacía apta para otro tipo de uso. Las áreas de cultivo estaban atrás del poblado hacia la esquina este del predio y del otro lado del río.

---

<sup>34</sup> Esta fue construida durante el último periodo de la investigación, hasta la última visita de campo no se había logrado mantener una presencia constante de los maestros por trámites administrativos.

**Imagen 2. El poblado de Nuevo Porvenir.**



Elaboración personal con base en imagen de *Google Earth*, 2011

De manera esquemática se pueden identificar tres grupos sociales en la zona, que se distinguen por sus condiciones socio-económicas, su identidad colectiva, su historia, sus derechos sobre la tierra y su organización productiva, entre otros factores: los pequeños-medianos propietarios (“rancheros”), los ejidatarios (indígenas y mestizos) y los “asimilados”, nombre utilizado en la región para hacer referencia a los guatemaltecos que se quedaron en México y sus descendientes. Entre estos los integrantes de *Nuevo Porvenir* eran quienes tenían peores condiciones de vida, los rancheros eran propietarios de predios con decenas de hectáreas donde sembraban maíz, abasteciendo no solo el consumo familiar sino con excedentes que vendían en el mercado, tenían huertas de café y plátano, algunas cabezas de ganado y áreas de potrero. Por lo general también contaban con una casa en la cabecera municipal y uno o más vehículos, además de habitar viviendas con más espacio y comodidades. Estas eran las personas con las que tenían mayores interacciones los integrantes de *Nuevo Porvenir* pues eran quienes les daban empleo, les vendían productos básicos, les compraban sus cosechas y les prestaban dinero. Las diferencias con los ejidatarios eran menos acentuadas, sus condiciones de vida no eran necesariamente mucho mejores pero contaban con mayor acceso a tierras, con ellos la gente de *Nuevo Porvenir* tenía pocos intercambios cotidianos.

A pesar de que los derechos de tenencia dados por Kampo a las familias de Nuevo Porvenir les daban cierto grado de autonomía, sus históricos “patrones” seguían teniendo influencia en sus decisiones y mantener “buenas” relaciones con ellos era un capital resguardado con cuidado. Las relaciones del equipo de Kampo y las familias de Nuevo Porvenir con las familias de rancheros de la zona eran bastante buenas, posiblemente porque exista cierta expectativa por su parte de beneficiarse con la presencia de Kampo, aunque algunos de ellos tuvieron ciertas pérdidas desde que las familias de Nuevo Porvenir empezaron a cosechar su propio maíz y tenían menos días disponibles para trabajar como jornaleros en sus tierras.

*Nuevo Porvenir* fue la segunda iniciativa de este tipo que *Kampo* promovió en México. El proceso de su fundación inició cuando un grupo de familias que habían buscado tener acceso a tierras por diversos años, sin conseguirlo,<sup>35</sup> se acercó a la oficina de *Kampo-México* para informarse sobre su programa. La búsqueda de tierra donde vivir y trabajar había dado al grupo fundador experiencias importantes de organización y un alto nivel de capital social, y quienes ocupaban posiciones de liderazgo habían desarrollado buenas capacidades de interacción con las instituciones municipales.

Cuando esta iniciativa fue aprobado por *Kampo-internacional*, el personal de *Kampo-México* y los representantes del grupo interesado en el nuevo programa comenzaron a buscar un predio agrícola que cumpliera con los requisitos y expectativas de ambas partes.<sup>36</sup> A inicios de 2011 *Kampo-Internacional* liberó los fondos para la compra del terreno y el apoderado legal de *Kampo-México* procedió a la compra de dos terrenos colindantes, hasta entonces propiedad de rancheros del lugar.<sup>37</sup> Poco después el predio fue dividido en 25 “derechos”, cada uno compuesto por un solar y una serie de parcelas agrícolas que fueron puestos a disposición de las familias inscritas en el programa. A partir de entonces inicio la operación cotidiana de *Kampo* en la comunidad.

---

<sup>35</sup> A principios de la década de 2000 algunos de los que luego formarían parte de *Nuevo Porvenir* se organizaron para buscar algún apoyos que les permitieran adquirir tierras donde trabajar pues sabían que diversas instituciones habían dotado de tierras a grupos de refugiados. Pero luego de la firma de los *Acuerdos de paz* en 1996 el gobierno mexicano estableció que los refugiados debían abandonar Chiapas e inició el retiro progresivo del soporte que habían recibido hasta entonces. Entre las últimas estrategias que emprendieron fue solicitar un crédito al banco, pero éste también les fue rechazado en repetidas ocasiones.

<sup>36</sup> *Kampo* resaltaba la potencialidad productiva del predio mientras las familias que se integraron al programa buscaban un lugar cercano a las localidades donde habían vivido hasta entonces y con un clima similar.

<sup>37</sup> Según me comentaría el primer representante de la comunidad, cuando él y sus compañeros se acercaron a los posibles vendedores estos les habían dado un precio menor, pero cuando se enteraron que la transacción estaría mediada por una “asociación de desarrollo” subieron el precio inicial, por lo que los integrantes del programa quedaron con una deuda mayor a la que inicialmente habían calculado.

El proceso de poblamiento de *Nuevo Porvenir* se dio en varias etapas. A lo largo de los primeros años algunas familias se dieron de baja y los derechos vacantes fueron ocupados en su mayor parte por familiares de quienes ya formaban parte de la comunidad.

#### **4.3.1 Condiciones de tenencia de la tierra, acuerdos de propiedad y usos del territorio .**

En este trabajo se entienden las condiciones de tenencia y los derechos de propiedad como producto y base de interacciones sociales particulares, y no únicamente como una lista de condiciones contractuales. En la región donde se ubica *Nuevo Porvenir* se pueden observar distintas formas de tenencia (comunal, ejidal, privada, renta, copropiedad) que reflejan diferentes procesos de colonización del territorio, corresponden a distintos grupos sociales, imponen ciertas normas comunitarias y muestran los vínculos que han logrado construir ciertos grupos con las instituciones estatales y federales.

El predio que ocupaba *Nuevo Porvenir* fue comprado con fondos de *Kampo-Internacional* y el propietario legal era *Kampo-México*, ambas instituciones estaban vinculadas por un contrato de colaboración. Quienes se incorporaron a este programa firmaron de manera individual un reglamento elaborado por *Kampo-México* donde se establecían el calendario de pagos por 10 años<sup>38</sup> y las condiciones para mantener los derechos de uso sobre un solar y algunas parcelas agrícolas durante ese tiempo.

Entre las situaciones que podían llevar a la recesión de los derechos adquiridos el reglamento incluía: el mutuo acuerdo, la falta de cumplimiento de pagos, el uso de la tierra con fines ilícitos o no agrícolas, la falta de traslado permanente de la residencia familiar a la nueva localidad antes del 30/10/10, la falta de participación en las iniciativas organizadas por *Kampo* (talleres de capacitación, reuniones, trabajos colectivos, etc.), la transferencia unilateral de los derechos a un tercero y la ausencia del jefe de familia por más de tres meses consecutivos. Estas cláusulas eran impuestas por *Kampo Internacional* y estaban presentes en todos sus proyectos en Centroamérica, sin embargo, el equipo de *Kampo México* consideraba que estas reglas eran demasiado estrictas y solían dejar abiertos amplios márgenes de negociación y tolerancia.

---

<sup>38</sup> El total a pagar por cada derecho era de \$146,758; monto que incluía un 6% de interés anual.

Cuando el número de integrantes del programa se estabilizara estaba previsto que se elaboraran contratos individuales de promesa de venta, con las mismas condiciones que los documentos preliminares. Saldada la deuda los derechos de propiedad pasarían legalmente a cada uno de los firmantes. Los integrantes de la comunidad habían acordado que, llegado el momento, tramitarían una escritura colectiva, pues la titulación individual hubiera sido demasiado costoso. Esto resultaría en una forma de propiedad privada grupal, con áreas privadas y colectivas. Este tipo de acuerdos comerciales son, junto con la invasión de tierras, una de las principales formas en que actualmente los campesinos sin tierra logran tener acceso a terrenos donde vivir y trabajar en la región.<sup>39</sup>

Para describir el predio de *Nuevo Porvenir* se identifican diversas áreas, según los acuerdos de propiedad y los usos que se les daba, como áreas como de uso público, común y privado (Ostrom, 1998). Las áreas de uso público están caracterizadas por no tener ningún tipo de restricciones de acceso y por lo general su uso esta normado por reglamentaciones externas en las que los actores locales no pueden incidir (p.e. la Ley general de caminos y puentes); este era el caso de un camino real que atravesaba la parte trasera del poblado y el río. Las áreas de uso común se caracterizan por limitar el acceso a los integrantes de un colectivo que reglamenta su uso; este era el caso de el área forestal, las huertas colectivas de café en el esquema de manejo inicial, la casa comunal y la escuela. Las áreas de uso privado son aquellas donde un individuo concentra los derechos de uso; este era el caso de los solares y las parcelas agrícolas. Cada una de estas áreas fueron definidas por un acuerdo entre *Kampo* y la asamblea comunitaria, y debían estar explícitamente delimitadas en los contratos de promesa de compraventa y la escritura final.

Teóricamente todos las parcelas agrícolas tenían un valor equivalente, sin embargo, en los hechos su valor variaba según distintos factores, como la cercanía al camino, la pendiente del terreno, o lo empedrado del suelo. Las parcelas fueron designadas por sorteo y una serie de intercambios según las preferencias de los agricultores, en ninguno de los casos se recuerda como un proceso problemático.

---

<sup>39</sup> Según María Reyes Ramos *et al.* (2008: 60), a principios del siglo XX la propiedad comunal era la única forma de tenencia para los campesinos, luego se pasó por la instauración del ejido y la intensificación de la renta de tierras y después a la formación de copropiedades. La copropiedad privada en la región es una forma de tenencia que resulta de la compra y/o invasión de ranchos y, según los autores, es un mecanismo presente en el estado de Chiapas desde la década de 1970. Esta forma de tenencia está relacionada con el crecimiento demográfico de las últimas décadas que intensificó la presión sobre la tierra en ejidos y comunidades.

Según los planes inicialmente establecidos la mayor parte del terreno sería destinado para áreas agrícolas, sin embargo solo una parte había sido abierto al cultivo, con algunas variaciones entre las familias<sup>40</sup> según sus capacidades de trabajo y el tiempo que llevaban en la comunidad.

La producción agrícola era la actividad económica primordial en *Nuevo Porvenir* y, según el esquema de *Kampo*, debía ser la base para que sus integrantes obtuvieran los ingresos necesarios para cubrir los pagos de la tierra. En la región los principales cultivos comerciales eran el café y el plátano, además todas las familias que tenían acceso a tierras cultivaban maíz y otros productos de autoabasto. Estos cultivos eran particularmente importantes en un ambiente que, siguiendo la descripción de Héctor Robles y Raúl García-Barrios (2008), podría caracterizarse como “marginado – caciquil”, descrito por los autores como:

[un ambiente que] se presenta en localidades marginadas con recursos escasos y altamente concentrados. El apoyo gubernamental para la producción y comercialización es prácticamente nulo y también existe poco o ningún abasto de maíz de baja calidad por parte de las dependencias de gobierno para las familias deficitarias. Como resultado de ello, la oferta de maíz (criollo de alta calidad) es determinada por la producción de unos pocos campesinos excedentarios y/o la acción de acaparadores, el mercado local es pequeño e imperfecto, e imperan precios monopólicos u oligopólicos, así como bandas de precios estacionales. Es común que los mercados de productos, fuerza de trabajo y crédito sean informales y estén eslabonados. (Robles & García Barrios, 2008: 295).

El área prevista para el desarrollo agrícola inicialmente estaba cubierta de selva (con distintos grados de deterioro) que los productores fueron abriendo al cultivo, a veces colaborando entre ellos, otras solos o junto con sus familiares.

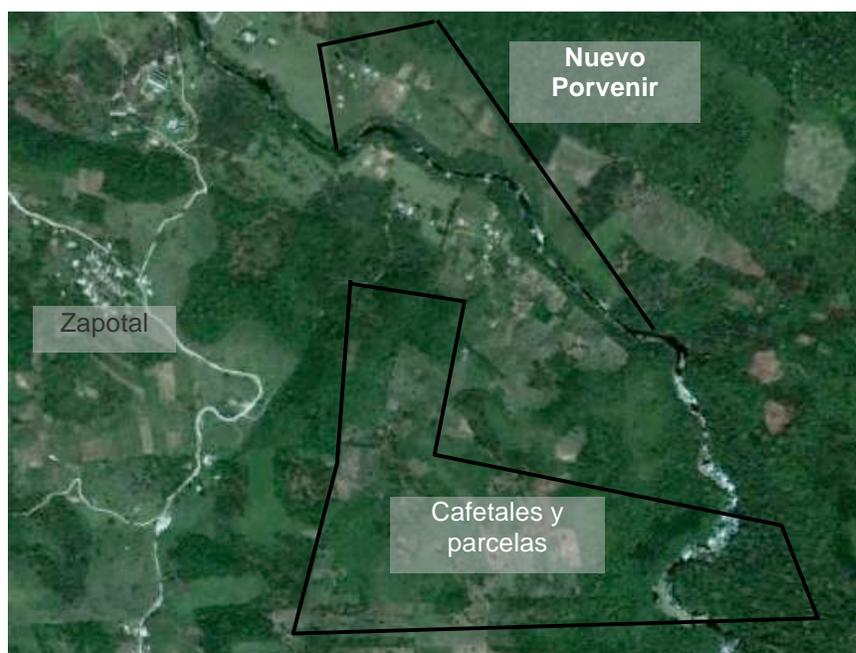
Apenas abrieron algunas tierras los integrantes de *Nuevo Porvenir* comenzaron por sembrar maíz. Aun cuando existían grandes diferencias en sus capacidades productivas, todos obtuvieron por lo menos la mitad del consumo anual de maíz de sus familias desde la primera cosecha, reduciendo de manera considerable sus gastos; aquellos con mayor producción además de asegurar el abasto anual de sus familias vendían algunos excedentes. Poco tiempo después se inició la plantación de huertas de café y plátano. Ninguna familia tenía ganado bovino, aunque esta era una actividad realizada en muchos de los predios colindantes; la mayor parte de las familias tenían algunas aves de corral y, en el caso de las familias con más recursos, dos o tres cerdos, ambos vistos como una forma de ahorro.

---

<sup>40</sup> De las 20 cuerdas que corresponden a cada familia algunas habían abierto 18 otras solo 5. Cada cuerda equivale aproximadamente a 1/4 de hectárea.

El café es uno de los principales productos comerciales en la región y, de manera indirecta, había sido la base del sustento de muchas de las familias de la comunidad que a lo largo de los años se habían sostenido como jornaleros en fincas cafetaleras. Cuando *Kampo* compró el predio éste contaba con una pequeña área de cafetal, que inicialmente se manejó de manera colectiva, las nuevas huertas fueron trabajadas de manera individual desde el inicio. El café era visto como un producto rentable, sobre todo cuando se lograba vender “en oro” (seco).

**Imagen 3. El predio de *Nuevo Porvenir*.**



*Elaboración personal con base en mapas UTM incluidos en las escrituras del predio, convertidos en WGS-84 para Google Earth, 2011.*

#### **4.4 ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONES DE GOBERNANZA EN *NUEVO PORVENIR*.**

En las últimas dos décadas el debate sobre desarrollo ha dado un lugar central a la organización y a las instituciones, sin embargo, estos términos suelen ser utilizados de múltiples maneras y a menudo intercambiados. En este trabajo se usa el término “organización” para hacer referencia a la estructura y funciones reconocidas, mientras las “instituciones” son definidas en términos de creencias, normas y reglas que permiten el desarrollo de estas funciones y estructuras. Las reglas son definidas como prescripciones

compartidas que definen el tipo de acciones (requeridas, prohibidas o permitidas) que estructuran una situación de acción en un contexto particular, éstas pueden estar condicionadas por las características que definen quién es sujeto de derecho y que pueden estar sujetas a una serie de deberes (Ostrom, 2005).

Los miembros de la comunidad habían tenido contacto con diferentes tipos de organización, como la organización indígena de sus comunidades de origen en Guatemala, la organización de los campamentos, y la organización predominante en las comunidades donde se insertaron en México. *Nuevo Porvenir* tenía un esquema de organización común en la región: una *asamblea comunitaria* que funcionaba como máxima autoridad y espacio de toma de decisiones colectivas, misma que designaba periódicamente representantes a través del *sistema de cargos* encargados de labores específicas por un tiempo delimitado.

Los derechos y responsabilidades de los miembros de la comunidad estaban vinculados a la posesión de un “derecho”, término que localmente era utilizado para hacer referencia tanto a una fracción de terreno, integrada por un solar y distintas parcelas donde vivía y trabajaba una familia, como al conjunto de derechos<sup>41</sup> y responsabilidades vinculados con su tenencia. Los “titulares de derecho” eran responsables de la toma de decisiones y tenían la obligación de asistir a las asambleas, cumplir con los cargos que se les asignara, contribuir con las cuotas fijadas por la asamblea para afrontar gastos específicos, y asistir a los trabajos comunitarios (o mandar a un sustituto)<sup>42</sup>. El resto de la población tenía la obligación de cumplir con las disposiciones dictadas por la asamblea, y sus responsabilidades variaban según su vínculo con un titular de un derecho, su sexo y su edad.

Formalmente la posesión de un “derecho” estaba vinculada con los documentos de tenencia, como se dijo antes, en *Nuevo Porvenir* la tenencia dependía del acuerdo entre cada uno de los integrantes de la comunidad y *Kampo*, y del reconocimiento de la asamblea. Según las normas de *Kampo*, la posesión de cada “derecho” era familiar y el contrato debía ser firmado por todos

---

<sup>41</sup> Los derechos se entienden como 'the capacity to call upon the collective to stand behind one's claim to a benefit stream' (Bromley, 1991:15, citado en Di Gregorio *et al.* 2008: 5). Esta definición vincula a quien posee un derecho con otros miembros de una colectividad y con la institución que sostiene la posibilidad de reivindicar dicho derecho, e impone al resto reconocer esa posibilidad. De esta manera se pone de manifiesto la importancia del reconocimiento y legitimidad de los derechos, las diferencias entre un derecho formal y un derecho que puede ser ejercido, y la relación entre la efectividad de los derechos y las desigualdades de poder. Además de vincular este tema con la *estructura de gobernanza*, que incluye funciones de monitoreo y sanción, acciones de provisión y mecanismos para la resolución de conflictos.

<sup>42</sup> Cuando tenían que enfrentar algún trabajo particularmente duro (p.e. abrir un camino) convocaban a “trabajo comunal”. Estos podían ser sugeridos por la autoridad pero requerían el consentimiento de la asamblea.

los integrantes adultos de la familia, o por lo menos por la pareja de cónyuges, estableciendo una equidad formal entre ellos. Sin embargo, esta situación estaba mediada por las concepciones locales de quién era considerado como representante legítimo de los hogares frente a la comunidad, y como responsable de la toma de decisiones en su interno. En *Nuevo Porvenir* todos los acuerdos fueron firmados únicamente por el “jefe de familia” de cada hogar (todos ellos hombres), reconocido por la asamblea como titular y responsable, mientras los derechos y obligaciones del resto de la familia estaban mediados por sus relaciones con éste.

La convivencia en la comunidad estaba normada por un reglamento que fue elaborado inicialmente por la asamblea y era actualizado progresivamente con los acuerdos registrados en un libro de actas. En éste se establecían cuestiones de convivencia cotidiana, se regulaba el uso de algunos recursos comunes y se establecían algunas condiciones de uso sobre los solares; se hacía también un llamado a respetar los linderos de las parcelas y mantener limpias las distintas áreas, y se pedía respetar a la autoridad y las decisiones de la asamblea.

### ***La asamblea***

“La asamblea” era el principal cuerpo de toma de decisiones y estaba integrada por los 25 hombres que eran reconocidos como titulares de derecho. Para validar una decisión ésta debía ser respaldada por el voto de la mayoría (la mitad + 1) y ser registrada en un libro de actas; realizado este procedimiento las decisiones adquirían el estatus de “acuerdo comunitario” y eran consideradas como inapelables.

El reglamento establecía que la asamblea debía reunirse de manera bimestral en la casa comunal; en estas ocasiones quienes ocupaban algún cargo rendían cuentas sobre sus actividades, se discutían diversos temas de interés común (relacionados con la gestión de la tierra, los trabajos, la convivencia general, la relación con *Kampo*, etc.) y, de ser necesario, se formalizaban las decisiones a través del voto. Cuando surgían asuntos urgentes que tratar se llamaba a una “junta”. Aunque estos ámbitos tenían distintos grados de formalidad sus decisiones tenían el mismo carácter vinculante.

La asistencia a ambos tipos de reuniones era obligatoria para todos los *titulares de derecho*<sup>43</sup>, las mujeres que tuvieran una relación conyugal con alguno de ellos, y los varones mayores de

---

<sup>43</sup> En caso de enfermedad el interesado debía notificar a la autoridad con anticipación, si no estaba en la localidad podía nombrar un suplente, las faltas no justificadas eran sancionadas con una multa correspondiente al costo de un jornal (\$50). Por faltar a una “junta” se cobraban \$10. En ambos casos el agente municipal era

14 años. En éstas reuniones las mujeres tenían derecho de voz y voto, los jóvenes (no titulares de derecho) solo tenían derecho de voz y podían faltar por “causas justificadas” sin ser sujetos de sanción si avisaban previamente a la autoridad.

### ***El sistema de cargos***

La organización de la comunidad estaba basada en el sistema de cargos, posiciones con responsabilidades de representación designadas anualmente por la asamblea. Aún cuando no se puede decir que existiera un escalafón, como es costumbre en otras comunidades, había cierta correspondencia entre el grado de responsabilidad de cada cargo y la edad del elegido.

Los cargos tenían diferentes atribuciones y algunos requerían una inversión considerable de tiempo (no remunerado). Por lo general los titulares de derecho no tenían buena disposición en aceptarlos pero su cumplimiento era obligatorio.

El esquema de gobierno local tenía como base la *agencia municipal*, integrada por un agente, un suplente, un secretario, un tesorero y tres policías.<sup>44</sup> El *agente* era identificado como “autoridad” dentro de la comunidad y su representante fuera de esta, entre sus principales funciones estaban: convocar a la asamblea y los trabajos comunales, preparar la agenda de los puntos a discutir, fungir como moderador en las reuniones, hacer valer las decisiones votadas por la mayoría y atender cualquier conflicto que surgiera en la comunidad. El *suplente* ayudaba al agente en sus funciones y quedaba en su representación si este se ausentaba. El *secretario* estaba encargado de escribir los acuerdos y actualizar el libro de actas, que todos los presentes firmaban al darse por concluida la reunión. El *tesorero* debía resguardar los fondos de la comunidad. Los *policías* eran quienes daban las notificaciones o avisos del agente en la comunidad. Ninguno de estos cargos tenían un poder personal, sus capacidades dependían en todo momento del reconocimiento y respaldo de la asamblea, que podía ser revocado en cualquier momento.

Aun cuando el agente municipal era identificado como la autoridad formal, existía otra figura de autoridad paralela: los “representantes”, cargo honorífico ocupado por las tres personas

---

responsable de llevar el registro de las asistencias y cobrar las infracciones, aunque en muchos casos solo llevaba la cuenta y buscaba el respaldo de la asamblea para hacer efectivo el cobro.

<sup>44</sup> Este esquema reproducía las formas de organización de las comunidades donde habían vivido sus integrantes hasta entonces y tenía algunas influencias de los cursos sobre “gobierno local” que habían recibido algunos hombres en las cabeceras municipales y/o los campos de refugiados. Esta diversidad de experiencias previas de organización tenía como resultado distintos niveles de compromiso y capacidades para la gestión colectiva.

que encabezaron los primeros contactos con *Kampo*, aunque destacaba el liderazgo de uno de ellos. La figura de los representantes proviene del esquema de organización de los campos de refugiados, discutidos en el capítulo anterior (apartado 3.3.2).

### ***Manejo de conflictos***

Según el esquema general de organización de la comunidad, cuando surgía algún problema, o alguien rompía las reglas, el agente municipal debía hablar con las partes involucradas y buscar una solución. Cuando consideraba que el asunto era “grave” pedía la opinión del primer representante, beneficiándose así de su legitimidad. Si esta medida no daba resultados, o se trataba de un problema de carácter colectivo, se llamaba a una junta donde se discutía el particular entre el conjunto de los titulares de derecho o se presentaba el hecho en la siguiente asamblea, según la gravedad y urgencia del caso.

Según los distintos responsables de la organización de la comunidad lo más importante era enfrentar los problemas desde un inicio, “para que no se agrandaran”, y buscar la manera de solucionarlos antes de aplicar sanciones formales. Los casos más difíciles eran aquellos que involucraban a personas externas a la comunidad. El reglamento de *Nuevo Porvenir* preveía sanciones por la falta a reuniones y trabajos, por no respetar los linderos de las parcelas, por robo o violencia, y por vender alcohol en la comunidad. En todos los casos se tenía previsto que las sanciones fueran graduales: si alguien cometía una infracción se le hacía una “recomendación” (sanción verbal) y se sentaba el antecedente en un acta, si reincidía se le imponía una multa y/o un castigo (algunos días de trabajo comunitario extra), si reincidía una tercera vez y la falta era considerada como “grave” el infractor podía ser expulsado de la comunidad. Es importante tener en cuenta que el reglamento era una base de partida pero cada caso era ampliamente discutido en las reuniones.

## CAPÍTULO 5.

### LA PARTICIPACIÓN COMO TRASLADO DE COSTOS A LA ESFERA LOCAL

En este capítulo se retoman las dos primeras preguntas planteadas como objetivos de investigación: (i) *¿cómo se ha traducido el discurso sobre la participación en las prácticas operativas de las iniciativas de desarrollo?* y (ii) *¿cómo inciden las condiciones de pobreza en las formas en que los actores locales participan en las iniciativas de desarrollo propuestas por agentes externos como maneras de mejorar sus condiciones de vida?*

Estas preguntas son abordadas entablando un diálogo con la literatura crítica de las prácticas de “desarrollo participativo”<sup>1</sup> a partir de mi experiencia de investigación. El argumento central del capítulo es el traslado de los costos de operación de las intervenciones de desarrollo a la esfera local y las paradojas de estos esquemas en contextos donde se viven condiciones de pobreza extrema. En la exposición se integran algunos ejemplos etnográficos referentes a *Nuevo Porvenir* y a la acción de *Kampo* en esta comunidad, por ejemplo: una iniciativa para construir un sistema de agua potable, la organización de comisiones encargadas de dar seguimiento a aspectos específicos del programa y la construcción de una escuela.

La discusión está articulada en cuatro apartados. En el *primero* se discute la transferencia del suministro de servicios a la esfera local y se introduce la idea de la “intervención planeada” como un proceso negociado. En el *segundo* se comenta la integración de las llamadas “técnicas participativas” en la planeación de las intervenciones de desarrollo rural. En el *tercero* se presenta el tema de la “participación” pensada como corresponsabilidad. En el *cuarto* y último apartado se amplía esta idea al co-financiamiento de las iniciativas de desarrollo a través de dos esquemas: los trabajos comunitarios y el micro-crédito. Para cerrar esta sección se

---

<sup>1</sup> En el texto se discuten las prácticas del “desarrollo participativo” en contextos rurales, pero los argumentos expuestos describen situaciones que también pueden observarse en otros ámbitos de intervención.

discuten diversos aspectos problemáticos del micro-crédito como estrategia para impulsar el desarrollo rural en contextos donde se viven condiciones de alta vulnerabilidad, pobreza y marginación.

## 5.1 LA TRASFERENCIA A LA ESFERA LOCAL DEL SUMINISTRO DE SERVICIOS.

### Cuadro 4.

Nuevo Porvenir no contaba con servicio de agua potable y su principal fuente de abasto era el río Santo Domingo, ubicado a unos 200 metros de la localidad. Es ahí era donde la gente bajaba a bañarse y las mujeres iban a lavar ropa y acarreaban agua a sus casas para el consumo cotidiano (preparación de alimentos y limpieza). El agua para tomar era hervida sobre un fogón, al resto no se daba ningún tratamiento.

Desde la fundación de la comunidad el acceso al agua potable fue identificado por el personal de Kampo como una necesidad prioritaria, sobre todo después de que un análisis del agua del río revelara altos niveles de contaminación.

Así, una de las primeras iniciativas de Kampo en la localidad recién fundada fue impulsar la construcción de un sistema de agua potable. Para ello Kampo propuso pagar los derechos de uso de un manantial, ubicado fuera del predio, y financiar los materiales para la construcción de la tubería, a cambio la comunidad debía hacerse cargo de la mano de obra a través de “trabajos comunitarios”.

Este breve fragmento de mi diario de investigación podría servir para ilustrar el argumento de aquellos autores que han señalado que el énfasis dado a la esfera local y la capacidad de agencia ha llevado a enfocar los diagnósticos y propuestas de desarrollo en la escala local, dejando de lado las explicaciones estructurales sobre la desigualdad, que inscriben el debate sobre la pobreza en un contexto más amplio, y contribuyendo al traslado a la esfera local de la responsabilidad en el suministro de servicios que difícilmente pueden enfrentarse sin intervención gubernamental (Cooke & Kothari, 2001; Hickey & Mohan, 2004; Mohan & Stokke, 2000). Más allá de compartir esta crítica en líneas generales, si continuamos con el relato sobre esta iniciativa podemos introducir dos nociones centrales para la presente investigación: los actores locales tienen un carácter activo frente a las intervenciones propuestas como esquemas de desarrollo por agencias externas y, en consecuencia, la “intervención planeada” no puede ser considerada como un proceso lineal definido por las reglas operativas de un programa, es un proceso de continuas negociaciones que se modifica en la escala local a lo largo del tiempo.

### **Cuadro 5.**

El proyecto de construcción del sistema de agua potable fue avalado en la primera reunión de planeación anual (2011) que se sostuvo en la localidad recién fundada. La oficina de Kampo-Internacional aprobó la iniciativa y liberó los fondos para iniciar los trabajos a finales de ese año. El personal de Kampo-México compró el material para la obra y lo llevó a la comunidad, pagó los derechos del manantial y estaba negociando el derecho de paso por los terrenos que debía atravesar la tubería. Para su sorpresa, cuando estaban por iniciarse los trabajos los hombres de Nuevo Porvenir se negaron a trabajar en esta obra de manera gratuita y la iniciativa se suspendió.

Los argumentos de los titulares de derecho de Nuevo Porvenir fueron que esta obra implicaba demasiado trabajo y ellos no tenían tiempo (a menos que les fueran pagados los jornales), pues apenas se daban abasto para mantener al día los trabajos agrícolas en el predio y trabajar para obtener los ingresos necesarios para el sustento de sus familias. También se dijo que el sistema de agua potable no era una necesidad prioritaria dado que podían continuar usando el agua del río. Además, se planteó que esa obra podía ser solicitada a otra institución (p.e. CDI) o directamente al municipio sin tener que costear su construcción, una vez que hubiera sido legalizada la propiedad del terreno.

Desde entonces se detuvo la obra, un año después los tubos seguían arrumbados en un rincón y había rumores de que el dueño del manantial ya estaba negociando un nuevo derecho de uso con otra comunidad.

A lo largo del año siguiente el personal de Kampo-México impulsó la construcción de tanques de concreto para almacenar el agua de lluvia cosechada a través de los techos de las casas. Nuevo Porvenir se encuentra en una región bastante húmeda y esta iniciativa permitió a las familias tener acceso a agua limpia durante el verano. Esta iniciativa beneficia sobre todo a las mujeres pues ya no tienen que acarrear decenas de litros de agua que hasta entonces llevaban cargando por caminos empinados y resbalosos día tras día.

Este relato es un buen ejemplo del carácter activo de los actores locales frente a la transferencia de la responsabilidad en el suministro de servicios y las estrategias a través de las cuales opera; evidenciando que los actores locales tienen sus propias perspectivas sobre qué tipo de necesidades pueden ser enfrentadas a través de la organización de sus redes locales, y cuáles consideran como responsabilidad del Estado, entre estas el acceso a servicios de educación, salud, energía eléctrica y agua potable.

Al mismo tiempo, resulta interesante resaltar que frente a la negativa de los integrantes de la comunidad a participar en la construcción del sistema de agua potable los responsables operativos del programa no se limitaron a cancelar el proyecto, impulsaron una nueva iniciativa que buscaba cumplir, por otros medios, su objetivo de mejorar el abasto de agua potable en la comunidad. Para la construcción de los tanques de agua se utilizó el mismo esquema de co-financiamiento, *Kampo* puso a disposición los materiales de construcción y los integrantes de la comunidad se encargaron del trabajo, pero esta obra no requería la coordinación de trabajos colectivos y era mucho menos dispendiosa en tiempo. Este ejemplo

ilustra el papel mediador de los “operadores del desarrollo”,<sup>2</sup> quienes adaptan continuamente las líneas generales de los proyectos a las realidades cambiantes del campo.

El relato sobre el proyecto de construcción del sistema de agua potable en *Nuevo Porvenir* también da cuenta de las divergencias que pueden existir sobre las constricciones, prioridades y estrategias de desarrollo entre las agencias de desarrollo y los actores locales. Meses después, en una plática informal *Adrián P.* me comentaría que inicialmente se había planeado hacer una instalación externa de la tubería, como suele hacerse en la región, sin embargo, por falta de fondos el personal de *Kampo* había comprado tubos más delgados (y frágiles) por lo que era necesario enterrar la tubería, haciendo la obra mucho más dispendiosa en tiempo. Esto podría ser una buena explicación del por qué suspender la obra y es muestra de las constricciones económicas que enfrentan muchas agencias locales, pero también hace evidente que en este tipo de proyectos se ponen en juego diversas lógicas, prioridades y estrategias que muchas veces no coinciden.

En la negativa de los integrantes de *Nuevo Porvenir* a cumplir el plan de trabajo para la construcción del sistema de agua se entrelazan otros aspectos que tienen que ver con los balances de poder dentro de la comunidad y entre sus miembros y el personal de *Kampo*.<sup>3</sup> Por otra parte, esta acción también podría ser interpretada como una manera de presionar al equipo de *Kampo-México* para que regularizara los documentos de tenencia del terreno, argumentando que solo con la posesión de las escrituras sería posible tramitar el suministro de servicios para la comunidad en el municipio.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Uso este término para hacer referencia a los empleados de agencias de desarrollo que se encargan de llevar los proyectos de intervención a la práctica, manteniendo una presencia cotidiana en “ambos mundos” (el campo y la oficina). Según sugiere Norman Long (2007: 149-182), estos actores ocupan una posición de “administradores de interfaz” en la medida en que son parte de una realidad técnica e institucional que enmarca sus actividades y responsabilidades, y al mismo tiempo están comprometidos con las dinámicas y problemas sociales en los que busca incidir el programa para el que trabajan.

<sup>3</sup> Este tema se discute en el siguiente apartado (5.2) y se retoma también en el capítulo 7.

<sup>4</sup> Como se explica en el capítulo dedicado a la descripción etnográfica del programa y la comunidad (Capítulo 4), el modelo de *Kampo* prevé la elaboración de contratos de compra -venta con cada uno de los titulares de derecho de la comunidad, el cambio de escrituras es el último paso del programa, cuando todas las familias han terminado de pagar sus créditos.

## 5.2 LAS TÉCNICAS PARTICIPATIVAS DE PLANEACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

En la última década algunos autores han argumentado que la difusión de las “técnicas participativas” en los programas de desarrollo han convertido el “desarrollo participativo”, originalmente inspirado en una concepción del desarrollo como un proceso de integración de los actores locales en la toma de decisiones, en un enfoque técnico que limita su participación a una serie de ejercicios de consulta (p.e. Hickey & Mohan, 2004; Mayoux, 2001).

El uso de “técnicas participativas”<sup>5</sup> ha tenido tal difusión que se ha convertido en requisito para la aprobación de los proyectos por parte de muchos financiadores públicos y privados. Formalmente su uso responde a la necesidad de integrar a los actores locales en el diagnóstico de sus necesidades y la manera en que las iniciativas externas pueden contribuir a su desarrollo, evitando así los problemas vinculados con la imposición de iniciativas *top-down*. El modelo de *Kampo* preveía este tipo de ejercicios en distintos momentos y con distintos fines, a continuación se retoma el caso de los “talleres de planeación anual”, una de las principales actividades de este tipo en el marco del programa.

### Cuadro 6.

El modelo de *Kampo* prevé que la definición del plan de trabajo anual para las comunidades donde trabaja esté basado en “talleres participativos”.

En Nuevo Porvenir estos talleres eran convocados a principios de cada año. En estas reuniones el equipo de la asociación proponía las iniciativas que desde su perspectiva eran prioritarias para el siguiente año, siguiendo el esquema establecido por el modelo de intervención definido por la oficina central de la asociación y los fondos disponibles para los distintos rubros que abarcaba el programa. Algunos de los participantes al taller comentaban estas propuestas o incluían nuevas ideas, se discutía la prioridad y factibilidad de las iniciativas y se acordaba incluir aquellas que tuvieran mayor consenso.

Con base en estos ejercicios el equipo operativo de la asociación elaboraba una propuesta que discutía y negociaba con los encargados de la oficina central (*Kampo-Internacional*). El resultado de este proceso se traducía en los fondos que recibirían mes con mes y los reportes con los que debían cumplir.

Estos ejercicios pueden ser un instrumento valioso para conocer la percepción de los actores locales, pero no necesariamente se traducen en la inclusión de sus perspectivas en la toma de decisiones. Esto no quiere decir que los actores locales no participen en la toma de decisiones o incidan en los proyectos que los involucran, según la presente experiencia de investigación

<sup>5</sup> Entre las que destacan por su amplio uso en el campo y su presencia en la literatura el *Participatory Rural Appraisal* (PRA) y el *Rapid Rural Appraisal* (RRA).

lo hacen pero a través de procesos de negociación y contienda que se dan en torno a ciertas coyunturas.<sup>6</sup>

*Kampo*, como el resto de las agencias de desarrollo, tenía líneas de intervención preestablecidas y estrategias diseñadas según los modelos definidos por la oficina central (ubicada en Estados Unidos) que se aplican con pocas modificaciones en todas las iniciativas que financia en México y otros países de Centroamérica. Aún cuando se usen “técnicas participativas” para conocer la definición de prioridades por parte de una comunidad si estas no coinciden con sus programas de trabajo simplemente no serán integradas.

Por ejemplo, en *Nuevo Porvenir* la electricidad era identificada como una de las necesidades más apremiantes, el trámite para llevar el suministro de energía eléctrica se había iniciado con anticipación pero podían pasar varios años antes de que se resolviera. Dado que el programa de *Kampo* contemplaba la inversión (a fondo perdido) para infraestructura, en repetidas ocasiones los integrantes de la comunidad propusieron que se comprara un generador de luz, pero la generación de electricidad no era parte de las líneas de inversión de *Kampo* y esta propuesta nunca fue integrada al plan de trabajo.

En muchos casos los ejercicios de “planeación participativa” parecían tener sobre todo la función de validar las iniciativas propuestas por el programa en la esfera local y legitimarlas frente a sus financiadores; idea también expresada en Katy Gardner y David Lewis (2003). Para entender de qué se está hablando cuando se hace referencia a “la participación de los actores locales en la toma de decisiones” habría que distinguir entre recabar opiniones y tomar decisiones sobre cuáles son las acciones prioritarias, cómo deben realizarse y cuáles son las estrategias de organización que se consideran viables. En este sentido Chac Canto (2008) propone distinguir los distintos niveles de participación ciudadana en las políticas públicas según una matriz donde ubica distintas dimensiones (información, consulta, decisión, delegación, asociación y control) y tareas (agenda, análisis de alternativas, decisión, implementación y evaluación).

Por otra parte, cuando se habla de “la comunidad”, sus decisiones y sus preferencias, es fundamental tener en cuenta las divergencias internas y las desigualdades de poder.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Estos procesos son analizados en el capítulo 6.

<sup>7</sup> Este tema es desarrollado con mayor detalle en el capítulo 7.

Regresemos al relato sobre la iniciativa de construcción del sistema de agua potable del que hablamos antes para exponer este argumento.

**Cuadro 7.**

Como se dijo, el proyecto de la construcción del sistema de agua potable había sido validado en el primer taller de planeación anual que Kampo organizó en la comunidad, pero cuando estaban por iniciarse los trabajos se notificó al personal de la asociación que “la comunidad” había decidido suspender la obra, argumentando entre otras cosas que el abastecimiento de agua potable no era una necesidad prioritaria.

Esta decisión beneficiaría a las familias que no se habían trasladado a Nuevo Porvenir de manera permanente, entre quienes estaban los fundadores y líderes de la comunidad; reflejando las relaciones de poder dentro de la asamblea.

Para quienes vivían de manera estable en la localidad, en cambio, perder esos días de jornal representaba un sacrificio importante, pero aún así de manera individual expresaban su disposición a trabajar en esta obra. Sin embargo, estos titulares de derecho no contaban con una posición en la asamblea que les permitiera entrar en confrontación directa con los líderes y era difícil que lograran construir consensos en torno a iniciativas que implicaran días de trabajo no remunerado para el resto de los titulares de derecho.

Por otra parte, la decisión de no construir el sistema de agua potable se tomó en una reunión realizada entre hombres, y más tarde fueron ellos quienes argumentaron que ésta “no era una necesidad prioritaria”, mientras eran las mujeres quienes se encargaban de acarrear decenas de litros de agua cada día. Frente a ello las mujeres no intervinieron, en comunicaciones personales varias de ellas me comentarían que contar con acceso a agua potable en la comunidad hubiera aligerado sus rutinas cotidianas de trabajo, pero que entendían que los hombres no tuvieran tiempo para realizar estos trabajos pues, además de que tenían mucho trabajo en el predio, debían salir a jornallear para llevar dinero para el gasto.

Este relato muestra que una propuesta puede ser aceptada en una reunión o taller de planeación con la expectativa de recibir algún tipo de ayuda, evitando discusiones que pueden postergarse, sin embargo la decisión de efectivamente llevar a cabo una iniciativa que implica un compromiso de trabajo debiera ser entendida más como un proceso que como resultado de un solo evento. Este proceso se desarrolla en los espacios formales de toma de decisiones, pero también se ve influenciado por las interacciones cotidianas en otros ámbitos, las relaciones entre los distintos actores involucrados y otros factores que rebasan la esfera comunitaria.

Este ejemplo también sugiere que las decisiones presentadas como colectivas no necesariamente reflejan los intereses del conjunto de una comunidad o grupo. Existen una multiplicidad de factores que permiten o facilitan que algunos actores expresen su opinión en un espacio colectivo de discusión, e inciden en el silencio de otros, quienes se limitan a reafirmar lo que dicen sus compañeros o prefieren no intervenir para ahorrarse discusiones.

Por otra parte, aún cuando los organizadores de un taller estén interesados en integrar la opinión del conjunto de los participantes, no es fácil contrarrestar estas situaciones y muchas veces prevalecen las voces de quienes ocupan posiciones de liderazgo.

También es necesario tener en cuenta que los operadores del programa tienen una posición de poder pues, además de ser vistos como canales de ayudas potenciales, gozan de un cierto estatus vinculado con la clase, el grado de estudios, vivir en una ciudad, etc. Teóricamente estos debieran tener un papel de “facilitadores”, y no incidir en los resultados de los ejercicios que coordinan, pero es común que guíen la discusión mientras los “participantes” se limitan a asentir las propuestas, con una dinámica parecida a la de un salón de clases. Como señala Magdalena Villarreal:

[...] within participatory approaches, the trainer, facilitator or conductor of participatory appraisals must not only learn from local people, but must negotiate; a consensus must be reached by which common goals and interests are defined and identities reappraised. A process of enrolment takes place whereby facilitators try to enlist a local population into specific forms of association, whereby analysis is focused on the identification of ‘the root causes’ of people’s problems and the formulation of ‘alternatives for development’ as conceived by the facilitator. (Villarreal, 1994: 230-231).

Cuando se habla de ejercicios participativos de planeación debemos tener en cuenta que estas dinámicas están marcadas por las relaciones de poder y otros factores como la posición de los actores dentro de la organización, el interés personal por un cierto tema o las capacidades de locución. Para valorar el material que resulta de este tipo de ejercicios es importante tener claro a quiénes se refieren los informes cuando hablan de “los actores locales” que participan y, en el mejor de los casos, opinan y/o deciden: ¿quiénes fueron convocados?, ¿quiénes tienen la legitimidad local para hablar y/o tomar decisiones?, ¿quiénes pudieron asistir dadas las condiciones de la reunión (hora, lugar, duración, etc.)?, y ¿quiénes tienen el interés o la obligación de asistir?

En *Nuevo Porvenir* muchos de los ejercicios de “planeación participativa” expresaban la visión de los hombres que eran titulares de un derecho; ellos eran los únicos con la obligación de asistir a las reuniones con *Kampo* y eran reconocidos en el contexto local como legítimos tomadores de decisiones. Este tipo de espacios de participación rara vez dan la oportunidad a los sectores minoritarios de expresar sus opiniones. (Guijt, 1994).

El día, hora y duración de la reunión podría también facilitar o dejar fuera otras asistencias, como la de los jóvenes que van a la escuela o, si el padre está ocupado en una reunión, pasan

la mañana jornaleando o trabajando en las parcelas. Las mujeres solo asistían si se solicitaba expresamente su presencia y no participaban de manera activa frente a los hombres, reflejando la jerarquía de género particularmente evidente en los espacios colectivos.<sup>8</sup>

*Kampo* no cuestionaba la exclusión de las mujeres en los espacios de toma de decisiones colectivas, y estas estaban excluidas implícitamente de la mayor parte de sus iniciativas. Aún así, el coordinador regional de la asociación buscaba interactuar con ellas para conocer sus opiniones<sup>9</sup> y en algunos casos solicitaba su presencia para acordar iniciativas productivas solicitadas por sus esposos (p.e. un proyecto para cría de ganado menor), presumiblemente esto respondía a una percepción de las mujeres como actores intrínsecamente a favor de la familia, reforzando los roles de género tradicionales; percepción que a pesar de la difusión de los estudios de género en la teoría del desarrollo sigue siendo bastante difusa en los proyectos y discusiones sobre desarrollo rural.

### 5.3 LA PARTICIPACIÓN REFORMULADA COMO CORRESPONSABILIDAD

En los últimos años diversos autores han argumentado que el énfasis dado a la participación de los actores locales en las iniciativas de desarrollo ha sido reformulado por las agencias de desarrollo en un discurso sobre la corresponsabilidad, y traducido en acuerdos contractuales que usan las instituciones locales y otros mecanismos sociales -con sus formas de organización, vigilancia y sanción- para asegurar el cumplimiento de sus normas e incrementar la eficiencia de sus programas. Esto ha tenido como consecuencia el traslado de una parte de los costos de operación sobre los “beneficiarios”, costos que con frecuencia recaen de manera desigual entre los miembros de la comunidad (Agudo, 2011; Molyneux, 2002; Mosse & Lewis, 2005).

Esta discusión resulta central en *Nuevo Porvenir*, donde la pertenencia misma a la comunidad estaba sujeta a un contrato comercial y la operación cotidiana del programa se apoyaba ampliamente en las instituciones locales. Los directivos de *Kampo-México* describían esta

---

<sup>8</sup> En el Capítulo 7 se desarrolla con más detalle este tema.

<sup>9</sup> El último año de operaciones de *Kampo* en la comunidad el coordinador regional de *Kampo-México* convocaría una reunión exclusivamente con las mujeres para conocer su percepción sobre las necesidades más apremiantes de la comunidad e incluirlas en el plan de trabajo anual.

estrategia como una forma de contrarrestar las prácticas de asistencialismo y clientelismo características de las iniciativas de desarrollo en periodos precedentes; argumentos que coinciden con las líneas generales de las grandes agencias de desarrollo.

Para discutir las implicaciones del discurso que afirma la necesidad de “hacer a los beneficiarios co- responsables de su propio desarrollo”, y sus convergencias y divergencias con la participación de los actores locales en la toma de decisiones, es necesario hacer explícito cuáles son las responsabilidades que las agencias de desarrollo están dispuestas a compartir: ¿las decisiones?, ¿la organización?, ¿el financiamiento? Por otra parte, si tenemos en cuenta el carácter activo de los actores locales se hace evidente que esto no solo depende de la “buena disposición” de las agencias de desarrollo, pues sus iniciativas y reglas de operación son continuamente negociadas en el día a día, y sus resultados no necesariamente coinciden con los objetivos sociales y económicos definidos a distancia.

En los siguientes párrafos se discuten cuatro áreas en las que el esquema operativo de *Kampo* en *Nuevo Porvenir* utilizaba esquemas de corresponsabilidad con los miembros de *Nuevo Porvenir*: la legitimación de las reglas, su monitoreo, la organización y la realización de actividades.

Las relaciones entre el equipo de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* estaban enmarcadas por las reglas generales establecidas por el modelo de esta asociación, y enumeradas en los contratos individuales entre *Kampo-México* y cada uno de los titulares de derecho de la comunidad. En las fases iniciales del programa estas fueron discutidas en la asamblea y reconocidas como “acuerdos comunitarios”, reconocimiento que era condición para dar inicio al programa y, al mismo tiempo, legitimaba las reglas de operación del programa en la esfera local; aunque ninguno de estos mecanismos se traducían de manera automática en su cabal cumplimiento.

Para mejorar el cumplimiento de las reglas del programa el personal de *Kampo-México* se apoyaba en las figuras de autoridad reconocidas localmente (agente municipal y representantes) y con frecuencia las autoridades comunitarias ejercían presión sobre sus compañeros para que respetaran las reglas operativas del programa. Este es un esquema que ha sido utilizado en programas de desarrollo en distintos ámbitos y, como recuerdan Jesse Ribot y Anne Larson:

[...] 'participation' –whether through elected authorities, co-management, committee-based management, or 'traditional' authorities –usually looks like a modern reproduction of indirect rule (that is, a mean for managing labour and resources) [...] where elected local authorities are used by central government and donors as local administrators to implement outside agendas. (Ribot & Larson, 2005: 5).

Sin embargo, en *Nuevo Porvenir* el respaldo de las autoridades y de la asamblea a las reglas de *Kampo* no era incondicional y en ciertas coyunturas resultaba bastante frágil. Al mismo tiempo, durante la investigación se pudo observar que si la persona que ocupaba un cargo de autoridad no contaba con un amplio reconocimiento podía respaldarse en el equipo de *Kampo*, buscando legitimar su posición y sus acciones.<sup>10</sup>

Como veremos en el capítulo siguiente, la relación entre el personal de *Kampo-México* y los integrantes de la comunidad se modificaría a lo largo del tiempo, y el respaldo de las autoridades comunitarias a las reglas del programa iría disminuyendo. En este proceso intervendrían múltiples factores, de manera preliminar se puede decir que el personal de *Kampo-México* enfrentaba problemas institucionales en la operación del programa relacionados con la ausencia de medidas de coacción que aseguraran el cumplimiento de las reglas del programa cuando no contaban con el respaldo de las autoridades comunitarias.

Aún cuando las reglas de operación del programa y los contratos que sustentaban la relación comercial entre *Kampo-México* y los miembros de la comunidad estipulaban una relación independiente entre la asociación civil y cada uno de los titulares de derecho, en la práctica ni la comunidad ni el personal de *Kampo* manejaban esta relación como un asunto individual. En voz de las autoridades comunitarias, existía un compromiso colectivo con *Kampo* que ellos estaban encargados de hacer cumplir, en particular respecto al avance de los trabajos agrícolas en las zonas de cultivo y el mantenimiento de las condiciones generales para el buen funcionamiento del programa.

En este sentido es importante recordar que el programa de *Nuevo Porvenir* inició por iniciativa de un grupo de personas que se acercaron a *Kampo*, y a pesar de sus diferencias internas éstas mantendrían una capacidad considerable para construir consensos en la

---

<sup>10</sup> Esta situación fue particularmente notoria cuando el agente municipal se ausentó un par de meses de la comunidad y su suplente quedó como responsable. Además de no haber sido directamente elegido como agente la persona que ocupaba este cargo no tenía una posición de prestigio dentro del grupo y, aunque buscaba cumplir las obligaciones asociadas con su cargo, tenía poca capacidad de convocatoria y entraba en polémica con sus compañeros cuando buscaba sostener el cumplimiento de las reglas y acuerdos de asamblea.

asamblea.<sup>11</sup> La posición del equipo de *Kampo- México* solía ser negociadora, sin embargo, existía cierta ambigüedad pues el funcionamiento del programa estaba basado en la organización interna de la comunidad y el equipo de *Kampo* no podría trabajar en franca confrontación con la asamblea; al mismo tiempo, *Kampo* pretendía tener la última palabra en la toma de ciertas decisiones, justificando su legitimidad en la propiedad del terreno. Así, cuando surgía un desacuerdo era común que se realizaran reuniones que se prolongaban por muchas horas, en las que las partes exponían sus argumentos pero tenían dificultades para construir acuerdos duraderos, situación que creaba una tensión continua.

Una de las estrategias centrales del modelo de *Kampo* para hacer corresponsables de la operación del programa a los integrantes de la comunidad era la formación de “comisiones” encargadas de dar seguimiento a aspectos específicos del programa. Para ello *Kampo* se basaba en el sistema de cargos y solicitaba a la asamblea que designara a algunos de sus integrantes como responsables de comisiones encargadas de coordinar los trabajos en los diferentes campos (crédito, infraestructura, trabajos agrícolas, etc.)<sup>12</sup>. Este tipo de estrategias coinciden con el énfasis dado en la última década por algunos autores a la “acción colectiva” (entendida como organización, cooperación y trabajo grupal) como un recurso potencial para la disminución de la pobreza rural. En los cuadros presentados a continuación se ilustra la acción de dos de estas comisiones en el monitoreo de los acuerdos y la organización de actividades.

#### **Cuadro 8. La comisión de trabajo**

La “comisión de trabajo” estaba encargada de registrar los avances en los trabajos agrícolas de los integrantes de Nuevo Porvenir, una tarea central en la operación del programa de *Kampo* pues, según preveía el modelo de intervención de la asociación, las ganancias obtenidas por la venta de las cosechas permitirían que los productores pagaran el crédito por la tierra y las inversiones realizadas para impulsar la producción.

Esta comisión estaba integrada por dos jóvenes que hacían recorridos mensuales por el predio para monitorear el estado de los cultivos. Si notaban algún retraso consistente debían hacerlo saber a las autoridades, quienes se encargaban de hablar con la persona en cuestión para conocer las razones de la falta de trabajo y refrendar el compromiso de seguir adelante con el programa. El registro de los avances en los distintos cultivos también podía ser utilizado para operaciones prácticas, como el reparto de insumos agrícolas (fertilizantes y pesticidas).

<sup>11</sup> Como veremos en los siguientes capítulos, esta “cohesión” es resultado de un continuo proceso de negociación y confrontaciones entre los miembros de la comunidad, sin embargo el grupo fundador seguía manteniendo gran parte del poder de construcción de consenso y toma de decisiones.

<sup>12</sup> Inicialmente se organizó también una “comisión de mujeres” por solicitud de *Kampo*, pero hasta el momento en que fue realizada la presente investigación esta no tenía funciones ni actividades.

Según las autoridades de la comunidad y los integrantes de la comisión ésta era una manera para garantizar que todos los miembros de la comunidad avanzaran en sus cultivos según lo acordado y, llegado el momento, contaran con los recursos necesarios para pagar la tierra, además de evitar los efectos que podía tener el descuido de algunos agricultores en las parcelas de sus vecinos (p.e. sombra o manejo de plagas).

A pesar de este monitoreo y de los llamados de atención por parte del personal de *Kampo* y las autoridades de la comunidad, con el pasar del tiempo se hizo cada vez más evidente que algunos productores no estaban invirtiendo suficiente tiempo en el cuidado de sus cultivos, retrasándose con las metas del programa.

#### **Cuadro 9. La comisión de infraestructura**

El modelo de *Kampo* incluía algunas inversiones para la construcción de infraestructura de uso comunitario en la localidad. Para ello planteaba un esquema de co-financiamiento en el que ponía a disposición los materiales y esperaba que la comunidad se encargara de la mano de obra.

Esta comisión estaba integrada por tres jóvenes titulares de derecho, quienes se encargaban de coordinar los trabajos acordados entre la asamblea y el equipo de *Kampo*. Entre sus tareas estaban: elaborar la lista de materiales necesarios, acordar con el equipo de *Kampo* las fechas en que se realizaran los trabajos, recibir los materiales de construcción y hacerlos llegar a quienes correspondía. La coordinación de los trabajos grupales quedaba a cargo de la asamblea o del agente municipal, en caso de trabajos individuales (como la construcción de los tanques de agua) esta comisión llevaba el registro de quién había solicitado material, quién lo había recibido y quién había cumplido con la construcción de la obra.

Durante las estancias realizadas en la comunidad se pudo observar que el funcionamiento de las diversas comisiones parecía enfrentar ciertos problemas. El equipo de *Kampo* se lamentaba con frecuencia de la falta de compromiso y disposición por parte de los integrantes de las comisiones, y en general tenía ciertas dificultades para coordinarse con ellos. Varios miembros de la comunidad, por su parte, señalaban que el personal de *Kampo* no había respetado la organización de las comisiones y con frecuencia reemplazaba sus funciones. Esta situación muestra que si bien el capital social endógeno puede ser un recurso valioso para los actores locales, las intervenciones externas que buscan usarlo según sus propios fines pueden enfrentar ciertas dificultades.

Más allá de la valoración de este tipo de estrategias, a lo largo de la presente investigación se documenta que la participación en las diversas áreas y situaciones previstas por el modelo de *Kampo* tenía costos para los actores locales, sobre todo en tiempo (p.e. asistencia a reuniones, pláticas informativas, talleres, visitas, etc.). El equipo de *Kampo* consideraba la asistencia a estos eventos como la contraparte por los beneficios que daban a la comunidad, además de ser una oportunidad privilegiada de capacitación. Para los miembros de la comunidad asistir a

estas actividades implicaba en muchos casos perder un día de jornal o retrasarse en el trabajo de sus cultivos, y con frecuencia se quejaban de los continuos llamados del equipo de *Kampo*, buscaban la manera de deslindarse, o simplemente no asistían.<sup>13</sup>

Ocupar un cargo parecía la forma de participación más dispendiosa, por el tiempo invertido en las actividades asociadas directamente con el cargo, pero también porque estas posiciones estaban relacionadas con una serie de expectativas y presiones por parte del resto del grupo y del personal de *Kampo*. Quienes ocupaban o habían ocupado estas posiciones coincidían en que su trabajo implicaba una fuerte presión social y mucho trabajo que no era reconocido. Teóricamente los cargos eran rotatorios y todos los miembros cubrirían este costo por un breve periodo de tiempo, pero el uso de esta institución por parte de *Kampo* parecía saturar el sistema de cargos, pues las diversas posiciones requeridas por el programa aumentaban de manera considerable las posiciones que debían cubrirse. Dado que el número de titulares de derecho era reducido y algunos no se mostraban comprometidos con estas iniciativas, muchos de los cargos en las comisiones se mantenían por varios años y solo se rotaban si alguien no cumplía con sus funciones o por solicitud del interesado.

Por otra parte, en esta investigación se confirma que la participación en estos espacios tiene una distribución desigual de costos entre los actores locales. En la comunidad estas responsabilidades eran asumidas por los titulares de derecho; el modelo de *Kampo* preveía también la organización de una comisión de mujeres pero en *Nuevo Porvenir* nunca tuvo funciones específicas. Las mujeres y los jóvenes (no titulares de derecho), estando excluidos de los ámbitos de organización comunitaria, estaban exentos de estas labores y en general de los costos asociados a la participación en el programa. Entre los titulares de derecho existían desigualdades considerables en la distribución de cargas de trabajo, estas dependían en parte de la función que desempeñaba cada uno de ellos, pero sobre todo del compromiso de los actores en el cumplimiento de las tareas requeridas.

---

<sup>13</sup> El reglamento de la comunidad preveía el cobro de una multa por faltar a las actividades convocadas por *Kampo*, según me comentó el agente municipal, todos los miembros de la comunidad habían acumulado multas por este concepto y era prácticamente imposible cobrar.

#### **5.4 LA PARTICIPACIÓN COMO “CO -FINANCIAMIENTO”: TRABAJOS COMUNITARIOS Y MICRO-CRÉDITO.**

El traslado de costos asociados con la co-responsabilidad de los actores locales en las iniciativas de desarrollo no se limita a su colaboración en el monitoreo de las reglas o la organización, se traduce también en esquemas de co-financiamiento que muchas veces son presentados como condición para que se lleven a cabo las iniciativas promovidas. La experiencia de investigación en *Nuevo Porvenir* muestra que este tipo de estrategias pueden resultar problemáticas cuando los actores viven en condición de pobreza aguda, pues corren el riesgo de entrar en conflicto con las labores cotidianas de las cuales depende el sustento de las familias.

Un esquema de co-financiamiento común en las iniciativas impulsadas por *Kampo* y otros programas dirigidos a la construcción de infraestructura es financiar los materiales y la asesoría técnica, a cambio de que los actores locales se encarguen de la mano de obra; esquema que se discute brevemente a continuación. Pero este argumento también es válido en el caso del micro-crédito, estrategia central en el modelo de desarrollo impulsado en *Nuevo Porvenir*,<sup>14</sup> a continuación se introduce el tema comentando los argumentos centrales de la literatura crítica sobre el impulso de la micro-finanza con base en la presente experiencia de investigación.

##### **5.4.1 Los trabajos comunitarios.**

Cuando surge la necesidad de realizar algún trabajo de beneficio común (p.e. la reparación de un camino o la limpia de linderos) es costumbre en muchas comunidades rurales que la asamblea, o las autoridades por esta designadas, hagan un llamado a algunos días de “trabajo comunitario” (no retribuido). Este tipo de labores son identificadas como una de las obligaciones que, junto con la asistencia a las asambleas y el desempeño de cargos, están vinculadas con la membresía a la comunidad y/o la posesión de tierra en esquemas de propiedad colectiva.

Esta práctica ha sido retomada por distintos programas públicos y privados, a veces ofreciendo un jornal a cambio, y constituye un ejemplo del traslado de una parte de los costos asociados con la operación de una intervención planeada a la esfera local y del uso de sus

---

<sup>14</sup> En el próximo capítulo se presenta un análisis más detallado sobre las dinámicas sociales en torno a la gestión de los diversos créditos que preveía el modelo de *Kampo*.

instituciones. *Kampo* retoma la figura del trabajo comunitario como esquema de co-financiamiento para la construcción de infraestructura de uso colectivo (p.e. una escuela, un puente colgante o la red de suministro de agua potable); salvo casos excepcionales, sus líneas de operación establecen evitar la retribución de jornales por este tipo de participaciones.

Durante el trabajo de campo se pudo constatar que los miembros de la asamblea preferían evitar este tipo de estrategias, su argumento central era la dificultad que enfrentaban al tener que perder días de trabajo para participar en estas iniciativas. En ocasiones también surgían desacuerdos sobre cómo realizar las obras y los materiales que debían ser empleados, en esos momentos se hacía evidente que el equipo de *Kampo* y los integrantes de la comunidad respondían a lógicas distintas. El trabajo de los operadores de *Kampo* estaba regido por los planes de trabajo aprobados por la oficina central de *Kampo -Internacional*, los presupuestos aprobados para cada mes y los reportes de actividades que debían entregar. Pero llevar estos planes a la práctica no era tan fácil como podría parecer pues cuando el equipo llegaba a la comunidad su agenda de trabajo debía adaptarse a los tiempos y modos de los integrantes de *Nuevo Porvenir*. En la percepción del responsable regional de la asociación, esto era resultado de las dificultades que enfrentaba la gente para planear a mediano plazo y muchas veces se traducían en cambios de opinión sobre los planes de trabajo acordados. A continuación se presenta un breve relato que ilustra esta situación.

#### **Cuadro 10. La construcción de una escuela**

En la planeación anual realizada a inicios del 2012 se acordó construir un salón de clases para poder tramitar la presencia de uno o dos maestros en la comunidad. Algunas de las familias que vivían de manera estable en la comunidad tenían varios niños en edad escolar que habían abandonado la escuela cuando sus padres se integraron al programa. Pero además del valor intrínseco de la educación básica para las familias y para *Kampo*, la asistencia de los niños a la escuela era condición para que las mujeres tuvieran acceso a los recursos del programa “Oportunidades”, que representaba una parte importante de sus ingresos.

Cuando se planeó esta obra se acordó que *Kampo* pagaría los materiales de construcción y los hombres de la comunidad contribuirían con la mano de obra y parte de la madera (que obtenían de un acahual ubicado dentro del predio). Según el presupuesto disponible para infraestructura en ese año, y dado que se tenía planeado la construcción de otras obras, se acordó que se construiría solo un salón de clases. En función de este acuerdo el equipo de *Kampo* y la comisión de infraestructura hicieron los cálculos del material necesario.

Antes de iniciar los trabajos los integrantes de la comunidad sostuvieron un reunión y decidieron construir dos salones de clases, pues así uno de los cuartos podría servir para hospedar a los maestros o para dividir los cursos (de preescolar y primaria). Se comenzó entonces a construir una estructura del doble del tamaño inicialmente planeado, pero luego de poco tuvieron que suspender la obra pues no había suficientes materiales. Cuando solicitaron los materiales faltantes al coordinador regional de *Kampo* este intentó argumentar que debía seguir el plan económico inicialmente

establecido. Frente a la urgencia de terminar la obra a tiempo para comenzar el año escolar se decidió utilizar materiales que estaban destinados para otros fines.

Este ejemplo muestra que los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* modificaban los acuerdos formalizados a través del *plan de trabajo anual* cuando las obras ya estaban en curso, adaptándose a las necesidades y oportunidades que surgían sobre la marcha. En el caso de la construcción de la escuela se logró llegar a un acuerdo, otras veces esta situación podía ser fuente de conflictos e incluso provocar la suspensión del programa. Por los comentarios de algunos titulares de derecho parecía haber la sensación de que, más allá de planes y presupuestos, *Kampo* tenía dinero y bastaba convencer a sus operadores para obtener cierta flexibilidad en el uso de los recursos. En la comunidad se expresaba esta idea con la frase “*Kampo aguanta*”, con la que en tono de broma los titulares de derecho buscaban convencer a los técnicos de la asociación para que liberaran fondos extraordinarios para cubrir gastos imprevistos. Esto era solo parcialmente cierto pues, además del control financiero de la oficina central, la asociación operaba con un presupuesto cada vez más limitado.

La falta de coordinación y la escasa disposición de tiempo por parte de los titulares de derecho de la comunidad solía llevar a retrasos en la realización de las obras, requerir un mayor número de días de trabajo, y en general limitaba la construcción de obras de uso común. Esta situación contradecía la visión del personal de *Kampo*, quienes solían resaltar la importancia de sus propuestas y la “gran oportunidad” que representaba que alguien estuviera dispuesto a financiar la construcción de infraestructura y otorgar capacitación técnica. Estas situaciones dan indicios sobre la complejidad de los procesos en los que se definen prioridades y se toman decisiones en el marco de una iniciativa de desarrollo rural.

En las primeras etapas del programa se hizo uso frecuente de los trabajos comunitarios, en estas ocasiones se hacía un llamado general y todos los titulares de derecho estaban obligados a ir o mandar un representante. Frente al descontento generalizado la asamblea decidió limitar el número de días de trabajo e incorporó esquemas para hacer más eficiente la organización, por ejemplo: haciendo grupos de trabajo más pequeños y rotando a sus integrantes. Retomando el trabajo de Nicolás Diana (2012) este proceso puede ser pensado como resultado del aprendizaje colectivo que forma parte de la gestión de espacios colectivos manejados con una cierta horizontalidad.

#### 5.4.2 El micro-crédito como estrategia para el desarrollo rural y los riesgos del endeudamiento en contextos de pobreza.

El uso del micro-crédito<sup>15</sup> como estrategia para impulsar el desarrollo rural representa uno de los ejemplos más claros del traslado de costos y responsabilidades vinculados con iniciativas de desarrollo a la esfera local. En la presente investigación resulta un tema central pues el modelo de intervención que dio lugar a la fundación de *Nuevo Porvenir* estaba articulado a partir de la combinación de distintos esquemas de crédito.<sup>16</sup>

La difusión de la micro-finanza coincide con la idea de que “los actores locales deben participar en su propio desarrollo”, tomando parte activa en la organización y los trabajos, pero también en el financiamiento de las iniciativas, lo cual se haría posible a través de la difusión de servicios financieros (crédito, ahorro y seguros).

El modelo de *Kampo* no incluía esquemas de crédito basados en la co-responsabilización, aún así, preveía varias formas de traslado de responsabilidades. El ejemplo más evidente en el caso de *Nuevo Porvenir* era la organización de la “comisión de crédito”, una de las comisiones que operaban en la comunidad por petición del personal de la asociación.

##### **Cuadro 11. La comisión de crédito**

La comisión de crédito estaba integrada por tres titulares de derecho: un representante, encargado de resolver las funciones de la comisión; un tesorero, encargado de guardar el dinero; y un secretario, que debía llevar las listas de pagos y adeudos.

Según el modelo de *Kampo* esta comisión estaba encargada de reunir a quienes estuvieran interesados en pedir un crédito (p.e. para la compra de fertilizante) y avalar los proyectos individuales (p.e. la compra de cerdos), tramitar los créditos con el responsable de *Kampo*, recaudar las cuotas y entregar los pagos al personal de la asociación en las fechas establecidas. En la práctica sus integrantes no parecían muy interesados en priorizar los intereses de *Kampo* y actuaban sobre todo como intermediarios para justificar los retrasos de los pagos de sus compañeros y/o pedir prorrogas.

La solicitud por parte de *Kampo* de conformar esta comisión era una estrategia de traslado de responsabilidades a la esfera local que permitía aligerar el trabajo de su personal. Además, aún si sus funciones se limitaban a una intermediación logística y no incluían la responsabilidad directa por el pago de los créditos, utilizar la mediación de este tipo de

<sup>15</sup> El micro-crédito tiene un lugar central en el modelo de *Kampo* pues es el principal mecanismo de financiamiento de las actividades productivas que debieran proveer los ingresos para cumplir con las cuotas de la tierra.

<sup>16</sup> En el capítulo 4 se presenta una descripción detallada de los esquemas de crédito que integraba el programa.

comisiones podría ser una manera de usar la presión social para mejorar las tasas de pago de los créditos.

La promoción de este tipo de estrategias en contextos rurales se basa en la idea de que el micro-crédito permite que los pequeños productores mantengan sus niveles de consumo a lo largo del proceso de producción, hagan inversiones para impulsar la producción agropecuaria de pequeña escala y diversifiquen sus modos de sustento; mejorando así sus condiciones de vida y reduciendo su vulnerabilidad. Como señala Magdalena Villarreal (2004), este planteamiento coincide con un supuesto general que considera la deuda como un recurso que favorece el crecimiento económico.

Los estudios que se interesan en las relaciones entre la vida económica y las dinámicas sociales en los contextos de pobreza (p.e. González de la Rocha, 2006; Long, 2007; Villarreal, 2004, 2010; Guérin, 2009-2011) han documentado una variedad de prácticas financieras que tienen un papel fundamental en la economía familiar y comunitaria. Como señala Magdalena Villarreal, 'la deuda es una de las maneras más comunes en que se enfrenta la pobreza y la escasez en la vida cotidiana, y algunos hogares basan hasta 50% de su consumo cotidiano en diversas formas de deuda' (Villarreal: 2000: 5). Pero también se demuestra que, dada su alta exposición al riesgo,<sup>17</sup> el endeudamiento es un factor que incrementa la vulnerabilidad de las familias pobres. Este argumento es respaldado por un creciente número de estudios que documentan casos donde el aumento de la oferta de micro-crédito rural dirigido a pequeños productores ha creado nuevas "trampas de pobreza" y conflictos dentro de las comunidades.<sup>18</sup> (Guérin *et al.*, 2009; Morvant-Roux, 2009; Guérin *et al.*, 2011; Bateman, 2012; Taylor, 2012; Marr, 2012).

El tema de los efectos de la micro-finanza en la vulnerabilidad de las familias rurales es controvertido pues la literatura muestra que distintas relaciones de deuda pueden proteger o arriesgar la estabilidad económica de un hogar, llevar al empobrecimiento o contribuir a la acumulación de capital, crear o reforzar jerarquías, o confrontarlas, así como mantener o

---

<sup>17</sup> Asociada con: las condiciones de su contexto, las fluctuaciones de la economía global, las necesidades vinculadas con el ciclo de vida, situaciones de enfermedad o muerte de algún miembro de la familia, malas cosechas, etc.

<sup>18</sup> Las estrategias utilizadas para garantizar el pago de las cuotas no necesariamente pasan por 'relaciones solidarias', como supone la teoría de la micro-finanza. Muchas veces el funcionamiento de estos programas está basado en sanciones económicas y sociales, y en ocasiones esto provoca conflictos dentro de los grupos y afecta las relaciones de solidaridad en las comunidades (Bateman & Chang 2009; Marr, 2003).

erosionar las relaciones de solidaridad (Villarreal, 2004; Zelizer, 1994; Guérin *et al.*, 2009a; Montgomery, 1996).

En el caso de *Nuevo Porvenir*, algunos aspectos del esquema de créditos previsto por el modelo de *Kampo* parecían potencialmente riesgosos y podían resultar en la incapacidad de cumplir con las cuotas de pago; situación que afectaba de manera desigual a las familias de la comunidad. Los integrantes de *Nuevo Porvenir* eran conscientes de los riesgos que implicaba el endeudamiento y, a pesar de que el equipo de *Kampo* les asegurara que si trabajaban bien sus cafetales no tendrían problemas, la deuda era descrita como una gran preocupación y un peso que, según me comentaron algunos de los miembros de la comunidad, a veces se traducía incluso en enfermedades (entendidas como malestares psico-físicos que podían ser bastante fuertes). Esto se expresaba también en la organización de rezos colectivos a través de los cuales buscaban obtener una intermediación divina para que parte de la deuda les fuera condonada.

El modelo de *Kampo* es producto de las grandes expectativas que en los últimos años ha despertado la micro-finanza en las instituciones internacionales de desarrollo y en los actores locales. Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas múltiples experiencias han demostrado que estas expectativas son difíciles de alcanzar, pues las iniciativas de micro-finanza enfrentan grandes retos, sobre todo en las áreas rurales.

Uno de los argumentos centrales utilizados para explicar el fracaso de los proyectos de micro-crédito es que los recursos destinados a la inversión productiva se integran a la lógica de la economía familiar, donde las inversiones compiten con las necesidades cotidianas del hogar.<sup>19</sup> Sin embargo, este no es el único problema que enfrenta la micro-finanza en contextos rurales (Collins *et al.*, 2011).

Un pequeño crédito no es suficiente para que pequeños productores en condiciones de pobreza se integren a un mercado competitivo, existen múltiples condiciones que restringen la diversificación de actividades económicas, limitan su rentabilidad y provocan la quiebra de los negocios; entre estas la marginación geográfica, la falta de infraestructura y la

---

<sup>19</sup> Existen múltiples factores que pueden dificultar los pagos periódicos de un crédito, por ejemplo: la enfermedad o muerte de uno de los miembros de la familia, dificultades en encontrar un empleo, necesidad de llevar a cabo ceremonias inesperadas, pérdida de cosechas o la pérdida de otra fuente de ingreso.

discriminación social (Marr, 2012; Harper, 2012; Sahw, 2004). La historia de *Ramón y Luciana* ejemplifica esta situación.

**Cuadro 12.**

Ramón y Luciana fueron uno de los matrimonios fundadores de Nuevo Porvenir. Llegaron a México como refugiados de jóvenes, poco después de haberse casado. Desde entonces Ramón trabajó en la construcción y aprendió el oficio de carpintería; además conocía bien el manejo del café y el cardamomo, y también sabía cultivar setas y diversas hortalizas. Luciana siempre fue ama de casa, pero solía tener un papel bastante activo en las capacitaciones que ofrecían las distintas ONG's que operaron en los campamentos de refugiados durante las décadas de 1980 y 1990. Ahí aprendió a criar pollos y conejos, a trabajar la piel para hacer artesanías, a hacer pan, a cocer ropa y a bordar; además era partera y tenía un amplio conocimiento de las plantas medicinales.

Luego de haber participado en múltiples proyectos productivos que no funcionaron, las principales fuentes de ingreso de la familia eran los trabajos ocasionales que conseguía Ramón como albañil y los recursos que recibía Luciana del programa *Oportunidades*. Ambos coincidían en que en la región no funcionaba ningún negocio y lo más conveniente era sembrar maíz para el consumo y café para obtener un poco de efectivo para poder comprar los insumos básicos para el hogar.

En el marco del programa de *Kampo Ramón y Luciana* hubieran podido tener acceso a diversos esquemas de micro-crédito para impulsar actividades productivas paralelas a las plantaciones de café, como la cría de conejos o la producción de setas, viéndose beneficiados por su experiencia, pero a pesar de las ofertas por parte del personal de *Kampo* no estaban interesados en emprender ninguna nueva actividad pues en su opinión en el contexto donde vivían no existían las condiciones para desarrollar un mercado y ninguna de las actividades que podían desarrollar les parecían potencialmente rentables.

Por otra parte, diversos autores han señalado que las actividades agrícolas son incompatibles con los esquemas actuales de micro-crédito, pues requieren inversiones importantes y dan rendimientos a mediano o largo plazo, mientras el micro-crédito promueve pequeñas inversiones con esquemas de pago a corto plazo -semanal o mensual- (Marr, 2012; Taylor 2012, Korth 2012; Bateman, 2010; Doran *et al.*, 2009). Además, estas actividades enfrentan grandes riesgos por lo que los deudores se encuentran en una situación sumamente vulnerable (Duvendack *et al.*, 2011) y la presión de pago puede afectar la economía de los hogares<sup>20</sup> (Marr, 2012; Korth 2012; Bateman, 2012; Harper<sup>21</sup>, 2012), incrementar la

<sup>20</sup> Esto puede explicar las altas tasas de abandono de los programas reportadas en India y Bangladés (Harper, 2012).

<sup>21</sup> Harper toma las categorías de uso de micro-créditos para el sector rural del *Grameen Bank* (la agricultura, la ganadería y el comercio al menudeo) y estima los rangos de ganancia de estas actividades. Concluye que la inversión en ganado menor, una de las inversiones más comunes, no da ganancias suficientes para cubrir las tasas de interés. Para la agricultura las tasas de ganancia serían apenas suficientes para cubrir los costos del

desigualdad (Taylor, 2012),<sup>22</sup> y tener un impacto negativo en la estructura económica de las áreas rurales que lleve al abandono de la agricultura y la migración (Bateman & Chang, 2009).

Con base en lo anterior algunos autores han sugerido la necesidad de flexibilizar los esquemas utilizados por las instituciones de micro-finanza y difundir servicios financieros paralelos al crédito, en particular el ahorro y los seguros (Marr, 2012; Montgomery, 1996); otros han argumentado que la micro-finanza solo podría ser efectiva en la disminución de la pobreza como parte de un programa más amplio<sup>23</sup> (Sahw, 2004, Fouillet & Augsburg, 2008; Zeller *et al.*, 1997).

El caso de *Nuevo Porvenir* confirma que el impulso de actividades agropecuarias a través del micro-crédito enfrenta retos que rebasan la falta de servicios financieros, y muestra que las instituciones de micro-finanza pueden adaptarse a las condiciones de la producción agropecuaria, pero no pueden cambiar aquellos factores contextuales que limitan el desarrollo y reproducen la desigualdad en ausencia de mecanismos que favorezcan la distribución de oportunidades y riqueza.

El modelo de *Kampo* reconoce la necesidad de adaptar los términos de pago de los créditos que ofrece al tipo de actividades en que se invierten,<sup>24</sup> e integra su esquema de micro-crédito en una estrategia más amplia de desarrollo que incluye acciones de promoción de salud, educación y otras iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de las familias.

En *Nuevo Porvenir* el uso de los créditos en consumo no representaba un problema, pues la mayor parte de los créditos eran dados en especie<sup>25</sup> y el monitoreo cotidiano prevenía el gasto de estos recursos en otras áreas; además de que en general los integrantes de la comunidad estaban interesados en emprender las actividades promovidas por *Kampo* y mantener buenas relaciones con sus operadores.

---

micro-crédito y están sujetas a múltiples riesgos. En el pequeño comercio se obtienen altas tasas de ganancia respecto a las pequeñas inversiones realizadas, pero estas siguen representando un ingreso muy bajo, además de ser un sector que enfrena riesgos y se satura fácilmente.

<sup>22</sup> En un estudio desarrollado en Andra Pradesh el autor documenta que las nuevas relaciones de deuda son parte de un proceso más amplio de diferenciación social con base en la clase, el género y la casta.

<sup>23</sup> Que incluyera temas como: reforma agraria, protección de la agricultura frente a las importaciones subsidiadas, inversión pública en infraestructura, obras y derechos de irrigación, precios mínimos garantizados, protección de los recursos comunes, respaldo de los derechos de los jornaleros frente a los grandes propietarios y contratistas, y formas subsidiarizadas de crédito para los pequeños propietarios.

<sup>24</sup> Los créditos para impulsar las actividades agropecuarias tenían tasas de interés relativamente bajas (8 -10% anual) y preveían plazos variables definidos según el tipo de actividad y su éxito.

<sup>25</sup> En ocasiones los integrantes de *Nuevo Porvenir* venden los insumos que reciben del programa para obtener efectivo, pero esta es una práctica marginal.

Sin embargo, el programa enfrentaba grandes retos pues su viabilidad dependía de la rentabilidad de las actividades agrícolas que promovía (plátano y café), y su desarrollo se veía obstaculizado por múltiples circunstancias de carácter contextual (discutidos en el siguiente capítulo) que rebasaban por mucho la esfera de intervención del programa de *Kampo*.

Por último, es importante subrayar que los riesgos vinculados con las iniciativas de microcrédito afectan sobre todo a las familias más pobres, pues tienen poca capacidad de inversión, es más probable que necesiten usar los créditos para el consumo, si tienen algún problema corren el riesgo de tener que vender sus activos, y al tener menor poder de negociación suelen ser objeto con mayor frecuencia de las sanciones previstas por el incumplimiento de los pagos. (Dichter & Harper, 2007; Mosley & Hulme, 1998; Guérin *et al.*, 2009a; Guérin, 2011; Mosley, 2001; Montgomery, 1996; Shaw, 2004). En el caso de estudio esta situación podía llevar a la exclusión de las familias más vulnerables a la exclusión del programa; este fue el caso de *Matías y Mónica*.

#### **Cuadro 13.**

Matías y Mónica eran un joven matrimonio con dos niñas pequeñas. Se integraron a Nuevo Porvenir en un periodo tardío ocupando uno de los lugares vacantes. Mónica tenía varios familiares en la comunidad (su padre, su hermano, su tío y dos de sus primos eran titulares de derecho). Todos ellos vivían de manera estable en Nuevo Porvenir desde que se integraron al programa. Matías perdió a su padre y se integró a la familia de sus suegros apenas se casó con Mónica.

Durante los primeros años de su matrimonio Matías salía a trabajar la mayor parte del tiempo como jornalero o ayudante de obras y Mónica se quedaba con sus padres, compartiendo el cuarto familiar con toda la familia (que integraba 11 miembros). Para ellos integrarse a Nuevo Porvenir representaba la oportunidad de ganar independencia y tener una mejor perspectiva de futuro.

Matías se beneficiaba en algunas ocasiones del apoyo del grupo parental de su mujer, sin embargo, enfrentaba dificultades para mantener el ritmo de trabajo en sus parcelas pues por lo general debía trabajar solo y, al mismo tiempo, buscar jornales en la región para cubrir los gastos de su familia. Mónica no podía apoyarlo en ninguna labor pues en ese periodo nació su segunda hija y debía ocuparse de la pequeña.

Aunque las tierras que recibieron tenían buenos avances de trabajo Matías estaba sujeto a fuertes presiones pues debía pagar a *Kampo* los créditos de su antecesor (que habían servido para impulsar los cultivos que ahora él estaba cosechando), debía pagar a la comunidad un derecho de ingreso impuesto por la asamblea, y debía también las tablas con las que cercó su casa. Los cultivos de plátano le dieron buena cosecha pero su café aún no daba, perdió su hortaliza de chile por una plaga y había sembrado muy poco maíz. Gracias a la ayuda de sus suegros lograba salir adelante día a día pero frente a las presiones de la asamblea por el pago Matías decidió darse de baja del programa, Mónica y sus hijas regresaron a casa de sus padres y él se fue a la ciudad de México a buscar trabajo.

La presente investigación respalda los argumentos de quienes han sugerido que la microfinanza tiene el potencial para promover el desarrollo de unos cuantos, aquellos que cuentan

con una base mínima de activos para emprender inversiones e iniciar procesos de capitalización, mientras el resto no solo no se beneficia sino que corre el riesgo de verse afectado. (Dichter & Harper, 2007; Mosley & Hulme, 1998; Guérin *et al.*, 2009a; Guérin, 2011; Mosley, 2001; Montgomery, 1996; Shaw, 2004).

## CAPÍTULO 6.

### **UN PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL EN LA PRÁCTICA: NEGOCIACIÓN Y RE-DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.**

Como se expuso en el apartado metodológico presentado en el segundo capítulo, la propuesta original de análisis<sup>1</sup> tuvo que ser modificada pues las condiciones de trabajo impusieron la necesidad de suspender las visitas de campo a una de las comunidades donde inicialmente se planteo trabajar, y los colectivos que se había propuesto estudiar se disolvieron en los primeros años de operación del programa de *Kampo*. Estos hechos muestran la relevancia de dos supuestos básicos que guiaron la presente investigación desde un inicio: el carácter activo de los sujetos y la implementación de una “iniciativa de desarrollo” pensada como un proceso de continua negociación.

El modelo de *Kampo* establecía una serie de líneas de acción que presentaba como estrategias óptimas para el desarrollo de sus proyectos, y en términos más generales como una manera plausible para que los “beneficiarios” del programa superaran su condición de pobreza; líneas discursivas que pueden identificarse como la narrativa del programa.<sup>2</sup>

En las primeras etapas las normas y esquemas de organización previstas por el modelo de *Kampo* fueron discutidas en la asamblea comunitaria de *Nuevo Porvenir* y transformadas en “acuerdos comunitarios”<sup>3</sup>. Sin embargo, a lo largo del trabajo de campo se pudo constatar que, más allá de acuerdos y contratos, el respaldo de la asamblea y las autoridades comunitarias a

---

<sup>1</sup> Que preveía la comparación de cuatro “espacios colectivos” (la gestión del territorio, la producción agrícola, el acceso a crédito, y la distribución del agua potable), en dos comunidades.

<sup>2</sup> El modelo de *Kampo* y su discurso institucional son descritos con detalle en el capítulo 4 (apartado 4.1). De manera sintética se puede decir que esta asociación impulsa la formación de comunidades integradas por campesinos sin tierra, a quienes trasfiere tierras donde vivir y trabajar a través de un crédito a 10 años. Durante el primer año otorga materiales para construir casas e impulsa la producción agrícola (comercial y de autoabasto) a través de capacitación técnica, subsidios y micro-crédito; para el segundo año prevé que todas las familias vivan en la comunidad y se dediquen a trabajar las tierras; a partir del tercer año se supone que los productores obtendrían las primeras cosechas de los cultivos comerciales y suficientes ganancias para cumplir con el pago de las cuotas anuales de la tierra; luego de 8 -10 años habrían saldado la deuda y les serían transferidos los títulos de propiedad.

<sup>3</sup> Acuerdos votados por la mayoría de la asamblea e integrados en un libro de actas, que localmente adquieren el carácter de regla vinculante.

las reglas operativas del programa estaba sujeto a un continuo proceso de negociación, y en ciertas coyunturas resultaba bastante frágil o podía ser abiertamente contestado.

En estos procesos los actores involucrados (locales y externos) tenían concepciones distintas sobre qué era deseable y tolerable, y qué tipo de estrategias eran más convenientes en cada coyuntura: a veces decidían tratar una cuestión abiertamente en una reunión colectiva, otras preferían hacerlo con discreción, solo algunos actores se involucraban de manera directa y siempre había quien tenía más peso en las decisiones, aunque no ser protagonista no necesariamente significaba quedarse fuera. También podían observarse otras acciones, como pretender no comprender el argumento, permanecer en silencio o hablar varias personas a la vez para oponerse de manera indirecta a tratar un cierto tema.<sup>4</sup> Este era un juego complejo que se apoyaba en poderes y desigualdades previas, con resultados directos en la vida y el futuro de los actores implicados.

En este capítulo se analizan los procesos de negociación, entre el personal de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir*<sup>5</sup> a lo largo de los tres años que operó el programa en la comunidad. En particular, se exploran estas dinámicas en torno a tres temas: (i) la gestión de los esquemas de crédito previstos por el programa de *Kampo*; (ii) los significados y estrategias en torno a los cultivos de autoabasto y comerciales; y (iii) la definición de esquemas de organización para el trabajo agrícola (colectivo –familiar). La exposición está organizada en cinco apartados: en el primero se amplía la discusión presentada en el segundo capítulo sobre la propuesta analítica de Norman Long respecto a la “intervención planeada” vista como un proceso negociado y en constante re-formulación; en los tres apartados siguientes se explora éste planteamiento en los ámbitos antes mencionados; en el último apartado se hace una recapitulación de los argumentos discutidos, introduciendo algunas reflexiones a partir de la teoría sobre el don expuesta por Marcel Mauss.

---

<sup>4</sup> Este tipo de estrategias también son reportadas por Andrea Cornwall (2002: 26), quien las asocia al planteamiento de James Scott expuesto en *Weapons of the weak*.

<sup>5</sup> Cuando se hace referencia a “los integrantes de la comunidad” no se supone una concepción del grupo como un todo homogéneo. Siguiendo a Norman Long (2007), a lo largo de la investigación se explora la diversidad de respuestas frente a situaciones estructurales similares. El análisis de las desigualdades entre los miembros de la comunidad en las dinámicas internas y en las relaciones con el personal de *Kampo* se expone en el siguiente capítulo.

## 6.1 LA “INTERVENCIÓN PLANEADA” COMO UN PROCESO NEGOCIADO Y EL ANÁLISIS DE INTERFAZ SEGÚN NORMAN LONG.

La propuesta de Norman Long sobre el análisis sociológico del desarrollo centrado en el actor, introducida en el segundo capítulo, busca explicar 'cómo se entrecruzan los significados, propósitos y poderes asociados con modos diferenciales de agencia humana para constituir los resultados de formas sociales emergentes.' (Long, 2007: 27). El autor cuestiona el presupuesto de una relación causal simple entre una intervención para el desarrollo y sus resultados, desde su perspectiva los actores sociales son 'participantes activos que reciben e interpretan informaciones y diseñan estrategias en sus relaciones con los diversos actores locales, así como con las instituciones externas y su personal' (*Ibidem*: 44). La noción de “intervención planeada” es pensada como un proceso en continua transformación, socialmente construido y negociado, que supera los marcos espacio temporales de cada intervención específica; 'una realidad múltiple, compuesta por percepciones culturales e intereses sociales que difieren, así como por los continuos forcejeos sociales y políticos que tienen lugar entre los varios actores sociales involucrados.' (*Ibidem*: 73).

Para Norman Long, el análisis de estos procesos debe dar cuenta de la interacción y mutua determinación entre los factores “internos” y “externos” a través del entendimiento etnográfico de la “vida social” de los proyectos de desarrollo; incluyendo las prácticas, representaciones e interpretaciones que caracterizan las relaciones entre los actores involucrados. Aún cuando este análisis se enfoca en las interacciones en la esfera local, Long resalta la importancia de situar estas interacciones en los marcos socioculturales más amplios que limitan y posibilitan las opciones individuales, evitando así un extremado individualismo metodológico. En este sentido el autor señala:

Todas las formas de intervención externa se introducen necesariamente en los modos de vida de los individuos y grupos sociales afectados, y de esta manera son mediadas y transformadas por estos mismos actores y sus estructuras. Asimismo, sólo es posible que fuerzas sociales “remotas” y en gran escala alteren las oportunidades de vida y la conducta de individuos porque toman forma, de un modo directo o indirecto, en las experiencias de la vida cotidiana y las percepciones de los individuos y grupos implicados. (Long, 2007: 42).

Un problema central en el análisis, por consiguiente, es entender los procesos por los cuales las intervenciones entran en los mundos de vida de los individuos y grupos afectados y así llegan a formar parte de los recursos y las limitaciones de las estrategias sociales que desarrollan. De esta manera, los llamados factores externos resultan “internalizados” y llegan a significar cosas diferentes para los diferentes grupos de interés o para los diferentes actores individuales involucrados, sean éstos implementadores, clientes o espectadores. (*Ibidem*: 76).

Esta propuesta analítica se interesa en indagar los procesos y prácticas organizadoras a través de los cuales se construyen, reproducen y modifican los arreglos sociales, así como la variabilidad de acciones respecto a los significados y normas en circunstancias estructuralmente similares, haciendo evidente el carácter creativo de los actores.

Al centro de este planteamiento se encuentra al concepto de agencia humana, definido por el autor con base en el trabajo de Anthony Giddens:

En general, la noción de agencia atribuye al actor individual la capacidad de procesar la experiencia social y diseñar la manera de lidiar con la vida, aun bajo las formas más extremas de coerción. Dentro de los límites de información, incertidumbre y otras restricciones (por ejemplo, físicas, normativas o político –económicas); los actores sociales poseen “capacidad de saber” y “capacidad de actuar”, intentan resolver problemas, aprenden cómo intervenir en el flujo de eventos sociales alrededor de ellos, y en cierta medida están al tanto de las acciones propias, observando cómo otros reaccionan a su conducta y toman nota de las varias circunstancias contingentes (Giddens, 1984; en Long, 2007: 48).

Desde esta perspectiva la agencia no es un atributo meramente individual, utiliza las redes sociales para movilizar los intereses de los actores, dentro de los límites impuestos por las capacidades económicas, las convenciones sociales y las relaciones de poder. Se considera también que la noción de agencia varía según el contexto, esto implica que los actores operan según sus propias nociones sobre su “capacidad de conocer” y su “capacidad de hacer” en un entorno dado, y su percepción sobre las acciones y capacidades de agencia de otros. Esto significa para el campo del desarrollo que las concepciones sobre qué fines se persiguen y cómo llevarlos a cabo inciden en las estrategias de los actores, y pueden resultar en visiones encontradas entre los actores involucrados (actores locales, trabajadores del desarrollo, propietarios y funcionarios del gobierno local). Siguiendo esta premisa, debemos analizar cuáles y de quiénes son los intereses, las interpretaciones, las normas y los modelos que prevalecen en qué circunstancias, así como los procesos a través de los cuales se imponen.

También debiera terse en cuenta que las relaciones entre los actores involucrados en las intervenciones de desarrollo están permeadas por la idea de que estas iniciativas comportan 'un tráfico de regalos o donaciones procedentes del exterior que tienen calidades supremas que no pueden producirse dentro de la propia situación local.' (*Ibidem*: 81); ignorando las estrategias local de desarrollo. Al mismo tiempo, si bien la operación de las intervenciones para el desarrollo idealmente está guiada por una planeación meticulosa donde se establecen metas, se evalúan distintas estrategias y se seleccionan las acciones más eficaces, quien haya estado involucrado en este tipo de iniciativas sabe que las cosas muchas veces no son así.

Los modelos de intervención enmarcan las prioridades de un programa y definen los argumentos con los que se presentan las iniciativas impulsadas y las maneras en que se asignan los recursos. Pero en el día a día los operadores del programa usan o transforman los discursos institucionales según sus propios marcos de referencia e intereses personales, y toman decisiones que tenían que ver sobre todo con las necesidades operativas del programa y las negociaciones con los actores locales. En este sentido Norman Long argumenta que:

[...]con frecuencia los técnicos están atrapados entre dos sistemas de conocimiento (el del administrador técnico y el del pueblo campesino), y les resulta imposible pontear estos mundos; en parte porque la unidad administrativa a que pertenecen los técnicos efectúa sus propios acomodados (mediante la influencia del jefe y su red de apoyo) a la situación. (Long, 2007: 103).

La propuesta analítica de Long da un lugar central al estudio de las interacciones entre los empleados encargados de la operación práctica de las intervenciones de desarrollo y los actores locales, y las maneras en que estos actores buscan hacerse de un espacio y perseguir sus propios proyectos. Para ello el autor introduce el concepto de “interfaz social”,<sup>6</sup> que define como espacios de interacción continuada que ocurren en los puntos donde se cruzan diferentes mundos sociales, con distintos intereses, interpretaciones, conocimientos, relaciones y poderes, donde puede observarse cómo operan las discrepancias y qué factores resultan relevantes en la distribución de los recursos que pasan a través de estas relaciones. El autor plantea el uso de este concepto como una alternativa al concepto de “participación local”, pues le permite deconstruir el concepto de intervención planeada, mostrando estas iniciativas como procesos de negociación, adaptación y transformación que tienen lugar entre actores con conocimientos y poderes desiguales.

Este tipo de análisis da cuenta de la diversidad de visiones e intereses en torno a una intervención planeada, las contiendas (explícitas o implícitas) sobre la legitimidad de los paradigmas y las visiones de futuro, y la manera en que distintos discursos son utilizados o contestados. De manera paralela el análisis de estos espacios también permite identificar las

---

<sup>6</sup> Como antecedentes de este concepto Norman Long menciona los siguientes trabajos. Gluckman, Mitchell y Barnes (1949) usan la noción de “posiciones intercaladas” para describir la posición de los jefes locales en aldeas creadas por un gobierno colonial. Handelman (1978) habla de la “la interfaz funcionario /cliente” para mostrar el carácter activo de los funcionarios en la asignación de bienes y servicios públicos. Schaffer y Lamb (1976) documentan los factores que afectan el acceso a bienes y servicios sociales (p.e. Seguro social o crédito agrícola) en función de la categorización de los clientes.

dinámicas de acomodación y el reconocimiento de compromisos con marcos normativos en una situación dada que hacen posible la interacción entre actores tan disímiles.

## **6.2 PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN TORNO A LAS PRÁCTICAS FINANCIERAS PROPUESTAS POR UN MODELO DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO RURAL.**

Los procesos que intervienen en la obtención y gestión de un crédito y otros recursos que pasan a través de una ONG son procesos de negociación continua, de acomodados y compromisos, y muchas veces son fuente de tensiones o conflictos abiertos (Guérin, 2011). Este apartado tiene como objetivo analizar los procesos a través de los cuales las prácticas financieras que estructuraban la iniciativa de *Kampo* en *Nuevo Porvenir* fueron negociadas en las esferas locales e incorporadas en el repertorio de posibilidades de los integrantes de la comunidad; un proceso en el que participaban actores con posiciones desiguales y percepciones diferentes.

El modelo de intervención de *Kampo* estaba articulado en torno a diversos esquemas de crédito, en la exposición se distinguen: los proyectos de micro-crédito con características variables utilizados para impulsar la producción<sup>7</sup>; y el *crédito para la compra de la tierra*, un crédito individual a largo plazo (10 años) por una cantidad considerable (\$146,759).

### **6.2.1 Los créditos para la producción.**

El modelo de intervención de *Kampo* presentaba el impulso de la producción agropecuaria como estrategia central para la capitalización de los integrantes de las comunidades donde trabajaba. En *Nuevo Porvenir* las principales iniciativas productivas impulsadas fueron el cultivo comercial de café y plátano, y de manera marginal pequeñas actividades familiares como hortalizas, cría de aves de corral o cerdos, negocios de abarrotes, etc. La rentabilidad económica de estas actividades era central para el programa pues, según la narrativa de la asociación, éstas debían generar los ingresos pagar la tierra. Estas actividades eran financiadas a través de distintos esquemas de micro-crédito: créditos individuales dirigidos a

---

<sup>7</sup> En el capítulo 4, dedicado a la presentación del estudio de caso, se describen con mayor detalle el conjunto de créditos que contempla este programa.

financiar la producción, con intereses de 8% a 15% anual; créditos individuales diseñados para financiar proyectos productivos piloto<sup>8</sup>, que preveían un reembolso parcial condicionado al éxito económico de las iniciativas; y préstamos grupales sin intereses dirigidos a la capitalización de la comunidad.

El acceso a crédito es en general reconocido como uno de los problemas centrales en el sector rural y *Nuevo Porvenir* no era la excepción. En la región los pequeños productores no tenían acceso a créditos gubernamentales<sup>9</sup> y su única fuente de crédito eran los prestamistas locales, quienes cobraban tasas de interés de entre 15 y 20% mensual.<sup>10</sup> En este contexto, los integrantes de *Nuevo Porvenir* tenían una apreciación positiva sobre la disponibilidad dada por *Kampo* para obtener créditos para impulsar actividades productivas. Por ejemplo:

*Pablo P.*, un hombre de poco menos de 40 años que participó en la fundación de la comunidad y era el encargado del *comité de crédito* me comentaría:

Tener los créditos de *Kampo* es una ayuda porque en la región, los vecinos de por aquí, si te prestan, pero lo dan al 15 o 20% mensual, en cambio con *Kampo* es del 10% anual. (*Pablo P.*, 27/03/2012).

*Esmeralda*, su esposa, expresa esta misma idea de manera más concreta:

Yo quiero pedirle un crédito a los de *Kampo* para comprar tres marranitos, es buen negocio si uno los engorda se gana, pero si pido al premio no sale la cuenta, cobran mucho y así ya no hay ganancia. (*Esmeralda*, 2/08/2012).

Pero algunos de los miembros de la comunidad sabían por experiencias previas que las iniciativas impulsadas a través de este tipo de financiamiento enfrentan múltiples obstáculos y se mostraban escépticos. Por ejemplo, *Fabián P.*, hermano mayor de los fundadores de la comunidad me comentaría:

*Kampo* debería mejorar los proyectos productivos, hace falta una mejor organización, más seguimientos, la verdad es que nosotros ya hemos visto que los proyectitos como que mucho no sirven, si usted platica con las familias le van a contar, hemos hecho de todo, pero estos proyectos luego no funcionan. Se necesita algo más. (*Fabián F.*, 12/10/2012).

*Jesús*, un joven titular de derecho que vivía en *Nuevo Porvenir* junto con su familia, me daría una opinión similar, hablando de un caso concreto: un proyecto de hortaliza impulsado por el personal de *Kampo*:

---

<sup>8</sup> En los Anexos correspondientes al Capítulo 6 (Apartado 6.2.1) se incluye a modo de ejemplo la descripción de dos de estos proyectos.

<sup>9</sup> Destinados en su mayor parte a la ganadería de mediana escala y en general dirigidos a los “rancheros”, con propiedades de varias decenas de hectáreas, y en menor medida a los ejidatarios.

<sup>10</sup> Conocidos en la región como “préstamos al premio”.

[el proyecto de hortaliza] según es para apoyar a la gente que vive aquí, pero no sé, nos piden que hagamos un poco de trabajos, no quita mucho tiempo, pero no creo que salga nada para vender, tal vez unos chiles para la casa. (Jesús, 15/09/2012).

Estos comentarios coinciden con el registro de motivaciones de insatisfacción presentado por Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012), quienes documentan que un grupo de mujeres que participaban en programas de micro-crédito se quejaban de la falta de apoyos y seguimiento para que las pequeñas empresas fueran exitosas en la generación de ingresos.

Otras de las quejas de los integrantes de la comunidad respecto al programa de créditos de *Kampo* eran: que la asociación no ofrecía créditos para responder a las necesidades imprevistas de las familias, como enfrentar los gastos asociados con una enfermedad, o el hecho de que las iniciativas estuvieran dirigidas exclusivamente a los hombres, estrategia que contrasta con la tendencia mundial de los programas de micro-crédito, donde suele privilegiarse a las mujeres que, desde una visión estereotipada sobre los roles de género, son consideradas como sujetos que privilegian el bienestar de sus familias y mantienen una mayor disciplina financiera.

### ***Solicitud y aprobación de créditos para la producción.***

Según las reglas de operación de *Kampo-Internacional*, el procedimiento para obtener un crédito iniciaba en las reuniones de planeación anual, organizadas por el personal de la asociación en la comunidad. En estas ocasiones el personal de *Kampo* presentaba las actividades que la asociación tenía previsto impulsar el año siguiente, se discutían las necesidades de financiamiento de los proyectos productivos en marcha y se definía un plan de créditos según los recursos que la oficina de *Kampo-Internacional* asignara a las diferentes áreas. Con base en este plan la oficina de *Kampo-México* recibía y manejaba los recursos a lo largo del año.

Cuando comenzó a operar el programa de *Nuevo Porvenir* se formó un *comité de crédito*, integrado por tres titulares de derecho de la comunidad, que estarían encargados de ayudar al personal de *Kampo* en la gestión de los créditos de producción. *Pablo P.*, el responsable de este comité, me explicaría al inicio de mi investigación las funciones de esta comisión en los siguientes términos:

Cuando alguien quiere un crédito se acerca con nosotros, y nosotros tenemos que avalar los créditos que los compañeros quieren pedir, solicitamos el crédito con los ingenieros, hacemos

el trámite, repartimos el dinero y también tenemos que cobrar cuando llega la fecha que toca el pago para dárselo a los de Kampo. (Pablo P., 24/03/2012).

Algunos meses después, el coordinador regional de la asociación me diría que este comité había sido formado solo para la gestión de los créditos de producción dirigidos a los proyectos en los que participaba el conjunto de los titulares de derecho (las plantaciones de café y plátano), describiendo sus funciones en términos sustancialmente distintos:

Para aprobar los créditos la oficina de Kampo-Internacional nos solicitaba una justificación de rentabilidad económica, pero en la comunidad la gente tiene muchas dificultades para calcular la rentabilidad de sus cultivos, o siquiera el tiempo que les llevaría obtener ganancias, esto por sus deficiencias de tipo técnico. Por eso nosotros tratábamos que el comité hiciera eso con los créditos comunitarios<sup>11</sup>, que avalaran los diagnósticos de rentabilidad y respaldara esa justificación para que nos aprobaran los créditos. [...] En cambio de los créditos pequeños, que eran para proyectos personales, siempre nos ocupamos nosotros. (Coordinador Regional de Kampo-México, 13/08/2013).

Para el responsable del comité de crédito éste tenía funciones de intermediación entre *Kampo* y los integrantes de la comunidad en la gestión de los créditos, para el equipo de *Kampo-México* era solo un mecanismo para justificar los proyectos de crédito frente a la oficina de *Kampo-Internacional*, el equipo de la asociación no estaba interesado en delegar funciones en la gestión de los créditos, como señala el coordinador regional de la asociación:

[...] entregando los créditos a cada quien, por individuo, se busca que cada quien reconozca su deuda, y además como en la entrega teníamos su interés era el único momento que estábamos seguros de encontrarlos y poder completar la documentación del registro. (Coordinador Regional de Kampo-México, 13/08/2013).

En cualquier caso, con el pasar del tiempo se redujo la actividad de este comité. Probablemente esto respondía en cierta medida a las repetidas ausencias de sus integrantes y a la falta de coordinación con el equipo de *Kampo*. Además, en vez de funcionar como un mecanismo para mejorar los pagos, sus integrantes se habían convertido en intermediarios para justificar los retrasos en el pago de las cuotas frente al equipo de *Kampo* e intentar negociar nuevas prorrogas.

Desde que inició del programa el equipo de *Kampo* enfrentó problemas para establecer planes de financiamiento bajo el esquema de las planeaciones anuales, los productores se mostraban reticentes a establecer un calendario de créditos en estas reuniones y preferían acercarse de

---

<sup>11</sup> El CRA utiliza la expresión de “créditos comunitarios” para referirse a los créditos dirigidos al conjunto de los titulares de derecho, sin embargo se debe aclarar que el compromiso era individual, cada titular de derecho podía aceptar o rechazar el crédito y la responsabilidad de pago recaía en las personas que habían adquirido el crédito de manera individual.

manera individual al personal de la asociación cuando enfrentaban necesidades específicas (p.e. fertilizar sus plantas de café cuando las veían muy cargadas). El equipo de *Kampo* interpretaba las dificultades en la planeación de inversiones como parte de la transición que vivían los titulares de derecho, quienes hasta entonces habían sido jornaleros y aún no habían adquirido la lógica de inversión propia de los pequeños propietarios. Según me comentaría *Marcelo*, uno de los titulares de derecho de la comunidad, esta situación era, al menos en parte, resultado de las dificultades que enfrentaban para tomar decisiones colectivas:

En las reuniones con los ingenieros es difícil que lleguemos a un acuerdo, si unos no están seguros, si unos no quieren, pues no se hace, no siempre se puede estar discutiendo, por eso no se podían aprobar los créditos aunque hubiera unos que si estábamos interesados. (*Marcelo*, 24/07/21).

En la medida en que se fueron acumulando las líneas de crédito, y las deudas de los integrantes de la comunidad, seguir el esquema de créditos plantado por el modelo de *Kampo-Internacional* se hizo cada vez más difícil. Como me explicaría el coordinador regional de la asociación:

Teníamos la presión de *Kampo-Internacional* de colocar los créditos pero [los integrantes de la comunidad] ya no querían aceptar nada, en las reuniones nos decían “ya debemos mucho, ya no queremos más” o nos reprochaban “Kampo todo nos quiere cobrar”, ya no podíamos colocar ningún crédito, ya no querían endeudarse, luego ya en pláticas por fuera resultaba que alguien se acercaba “yo si quiero un crédito para café, o para plátano, o para cerdos”. (*Coordinador Regional de Kampo-México*, 13/08/2013).

Desde ambas perspectivas podemos observar las dificultades de tratar las relaciones de crédito en espacios colectivos, y la progresiva tendencia a individualizar este tipo de acuerdos. Llegar a un acuerdo durante una reunión podía tomar mucho tiempo, y algunas cuestiones no se trataban de manera abierta pues los integrantes de la comunidad cuidaban sus relaciones a largo plazo y buscaban mantener una posición de unidad frente a *Kampo*. Por ejemplo, incluso cuando operaba el comité de crédito, el coordinador regional de la asociación me señalaría que sus integrantes avalaban siempre todas las solicitudes, y reservaban sus dudas sobre casos que consideraran riesgosos para pláticas informales con los directivos de *Kampo*.

Los créditos dirigidos al conjunto de los titulares de derecho acordados en la planeación anual, o en su defecto en una reunión subsecuente, fueron disminuyendo para terminar por abarcar solo la fertilización de las huertas de café ya existentes. En estas ocasiones los interesados se apuntaban en una lista y, aunque algunos preferían abstenerse, la mayor parte de los titulares de derecho participaban. La única condición impuesta por el equipo de *Kampo*

era que los trabajos estuvieran al día (p.e. si se solicitaba fertilizante para el cafetal, antes de la entrega el cafetal debía estar limpio), aunque en la práctica bastaba el compromiso verbal por parte de los titulares de derecho para recibir los insumos.

Los créditos grupales dirigidos a la capitalización no prosperaron, los grupos se disolvieron, las condiciones de reembolso fueron redefinidas en diversas ocasiones, quedando pendientes los pagos; luego de las primeras iniciativas no hubo nuevas propuestas, ni por parte del personal de *Kampo* ni por parte de los integrantes de la comunidad. En el siguiente cuadro se presenta como ejemplo lo sucedido en torno a uno de estos créditos.

#### **Cuadro 14. Crédito grupal para comprar un molino de maíz**

Durante el primer año de operaciones *Kampo* aprobó un proyecto grupal para comprar un molino de maíz en el que inicialmente participaron 16 titulares de derecho. Siendo una iniciativa dirigida a la capitalización de las familias, las reglas de operación del programa preveían un reembolso parcial sin intereses. El costo total del proyecto era de \$7,737, incluyendo el molino, el motor y algunas tablas y láminas para instalarlo en un lugar al reparo de la lluvia. La deuda grupal era de \$2,937 y, según el primer plan de pagos, debía de cubrirse en 6 cuotas bimestrales.

El molino operó por algún tiempo hasta que se dañó una pieza y desde entonces quedó guardado.

La fecha de pago de las cuotas fue retrasada en numerosas ocasiones, cuando habían pasado los 6 meses el responsable del crédito explicaría al coordinador regional de *Kampo* que le había sido imposible juntar las cuotas, pues algunos de los que se habían comprometido inicialmente se habían dado de baja del programa y otros ya no estaban interesados.

Frente a esta situación ambos discutieron sobre las posibilidades de reconfigurar nuevamente el plan de pagos, planteándose la alternativa de que el responsable del crédito y su hijo absorbieran la deuda y quedaran como únicos propietarios del molino. En la plática el coordinador regional de *Kampo* subrayaría la importancia de cumplir con los pagos del crédito diciendo:

Hay que pensar que si pagan tienen buen historial de pago, y pueden recibir algo para un beneficio, por ejemplo, para secar el café, y no tendrían que pagar más que una parte, es hacerlo, si falla el esquema inicial hay que re-acondicionarlo para sacar adelante el proyecto y encontrar la manera de cumplir, es en su beneficio. (*Coordinador Regional de Kampo-México*, 11/09/2012).

El modelo de *Kampo* planteaba el micro-crédito como herramienta central para el desarrollo productivo y la oficina de *Kampo-Internacional* ejercía cierta presión sobre su personal operativo para que impulsaran nuevos proyectos, lo cual implicaba abrir nuevas líneas de crédito. Sin embargo, en la operación práctica del programa se vivía una tensión creciente, el crédito era considerado como una oportunidad, pero al mismo tiempo los actores involucrados se estaban dando cuenta que el endeudamiento podía convertirse en un problema. Llegó un momento en que los integrantes de *Nuevo Porvenir* dudaban o se rehusaban abiertamente contraer nuevas deudas, mientras que entre el personal operativo de la asociación surgían dudas sobre la efectiva conveniencia de impulsar nuevos proyectos de

crédito. El coordinador regional de *Kampo* me comentaría que, desde su perspectiva, fomentar el endeudamiento de las familias de la comunidad en ese momento resultaba contraproducente pues sus capacidades de pago eran muy reducidas, las cuotas de recuperación del programa eran cada vez más bajas y esto comenzaba a afectar “disciplina financiera” necesaria para el funcionamiento de este tipo de modelos.

Los créditos individuales previstos por el programa podían ser de dos tipos: los que estaban dirigidos a financiar el desarrollo de iniciativas productivas ya establecidas (con 10% de interés anual y plazos de entre 6 y 12 meses) y los que buscaban promover proyectos de carácter experimental (con un reembolso parcial sujeto a su rentabilidad económica). Según las reglas operativas del programa la aprobación de los créditos debía basarse en la historia crediticia de cada familia y sus potenciales productivos, en los hechos su distribución era discrecional y dependía en gran medida de su función en el manejo de las relaciones con el conjunto de los titulares de derecho.

Los esquemas que permitían mayor flexibilidad estaban dirigidos a las familias más pobres, que el personal de *Kampo* buscaba beneficiar con pequeñas actividades productivas que pudieran mejorar sus ingresos, sin que los riesgos de una nueva deuda des-incentivaran la voluntad de emprender nuevos proyectos. Al mismo tiempo, estas prácticas permitían fomentar la cultura del crédito y de la reinversión de las ganancias; lógica que la asociación buscaba inculcar entre sus beneficiarios.<sup>12</sup> De manera paralela, la asignación de este tipo de proyectos parecía seguir una lógica que buscaba premiar a quienes habían dado mayor respaldo a la asociación y fomentar el cumplimiento de las reglas del programa.

En cambio, según cuanto me explicaría el coordinador regional de *Kampo-México*, la aprobación de los créditos para la producción en proyectos ya establecidos (con una tasa de interés de 10% anual) dependía de la capacidad de pago de los titulares de derecho. Privilegiando a estas personas el personal de la asociación buscaba “romper el cerco comunitario a los créditos”, que había sido impuesto por el rechazo colectivo a la aprobación de nuevos créditos en la última planeación anual. Esta situación coincide con el planteamiento de Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012), quienes señalan que el interés de las

---

<sup>12</sup> Cyril Fouillet y Thierry Pairault (2012) documentan prácticas similares cuando analizan los esfuerzos de las instituciones de micro-finanza para transmitir a sus clientes la disciplina financiera, que consideran como un elemento central para el “éxito” de los programas de micro-crédito.

instituciones de micro-finanza en su sostenibilidad económica ha llevado a favorecer a quienes se ajustan a los productos crediticios disponibles, excluyendo a los más pobres.

Llama la atención que este tipo de créditos fueron dados en todos los casos a personas con una posición de poder dentro de la comunidad, ya sea por su papel en el proceso de fundación, sus redes externas, o por haber ocupado cargos importantes en la asamblea. Es cierto que estas familias tenían mayor capacidad de endeudamiento, pero también debe tenerse en cuenta que, dada su posición de liderazgo, tenían un papel central en la relación entre el personal operativo de *Kampo* y la comunidad, pues su intervención podía modificar las dinámicas de interacción en las reuniones y las capacidades de construir acuerdos favorables al programa. Estos acuerdos podrían ser considerados como parte de un “intercambio de favores” que buscaba facilitar la operación del programa. A continuación se presenta uno de estos casos.

#### **Cuadro 15. El crédito para cría de cerdos de Adrián P.**

Hace poco más de 15 años el padre de Adrián consiguió, junto con otros ex-refugiados, un crédito por parte de ACNUR para comprar algunos solares donde vivir. Adrián se había casado poco antes y esta fue su oportunidad para independizarse de sus padres. Fue entonces que empezó a criar cerdos, pues su trabajo como jornalero no le daba suficientes ingresos para pagar las cuotas para pagar su solar. Cuando se acercaba la primera cuota por la tierra en el programa de *Kampo* decidió seguir la misma estrategia y pidió al coordinador regional de la asociación un crédito a 6 meses por \$3150 para comprar 4 cerdos.

Hasta entonces Adrián seguía viviendo en Zapotal, y cuando compró sus cerdos fue ahí donde instaló los chiqueros, a pesar de que las reglas del programa prohibían el uso de créditos para actividades llevadas a cabo fuera de Nuevo Porvenir.

Al parecer para Adrián estas reglas no operaban. Él era reconocido como fundador de la comunidad y mantenía la posición de primer representante, por lo que *Kampo* dependía en cierta medida de su intermediación en su relación con la asamblea.

Por otra parte, las áreas en las que *Kampo* buscaba fomentar el crédito no necesariamente coincidían con los intereses de los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*. En el caso de los proyectos experimentales, esto podía resultar en un seguimiento deficiente a los proyectos, en el caso de los créditos individuales para la producción podía dar pie a discusiones en los que ambas partes buscaban convencer a la otra, sin llegar a nada, y en algunas ocasiones el productor utilizaba el crédito para lo que más le convenía. Esta “manipulación” en el uso de los créditos por parte de los integrantes de la comunidad muestra que el programa de *Kampo* había sido incorporado en los recursos y estrategias de los actores locales, no de manera pasiva como prevenían las normas de operación del programa, sino transformadas según sus

intereses y estrategias, y las estructuras de poder de la comunidad. A continuación se relata una situación en donde se puede observar esta dinámica.

**Cuadro 16. Un crédito para la plantación de plátano invertido en una huerta de café.**

Marcelo trabajó como albañil en la ciudad de México desde muy joven. Esto le permitió comprar un solar en El Recuerdo, una pequeña localidad integrada por ex-refugiados ubicada en el camino que va de Río Blanco a Nuevo Porvenir, donde poco a poco fue sembrando una pequeña huerta de café.

Marcelo se integró al programa de *Kampo* por insistencia de su suegro, quien también hacía parte de esta iniciativa. Durante el tercer año que operaría el programa fue designado como suplente del agente municipal y estuvo como responsable de la agencia durante tres meses por ausencia del agente titular.

En una de las visitas del técnico encargado de la supervisión de las plantaciones de café, con quien tenía una buena relación, Marcelo le pediría un crédito para fertilizar las plantas de café que tenía en su solar de El Recuerdo, explicándole que estaban muy cargadas y tenía miedo de que perdieran los frutos antes de tiempo. El técnico de *Kampo* le explico que las reglas de operación del programa no le permitían entregar recursos para plantaciones fuera del predio de Nuevo Porvenir.

Unos días después el coordinador regional de la asociación visitó la comunidad y Marcelo aprovechó para solicitar nuevamente un crédito, esta vez argumentando que lo utilizaría para fertilizar las plantas que había sembrado unos días antes en su solar de Nuevo Porvenir. El coordinador regional le recordó que en la planeación anual les había sugerido de manera insistente que incluyeran un crédito de producción para ello y todos se habían negado, y luego le dijo que no podía aprobar un crédito que no estuviera incluido en la planeación anual.

Algunos días después se liberaría un crédito destinado a fertilizar las huertas de plátano y el coordinador regional de la asociación se lo propuso a Marcelo, diciéndole que debía ser utilizado con el mismo fin. Marcelo no estaba convencido, no tenía intenciones de endeudarse para fertilizar su plantación de plátano, luego de una larga discusión, y frente a la insistencia del coordinador, termino por aceptar este crédito. Cuando recibió el fertilizante lo ocupó para las plantas de café que tenía en su solar en El Recuerdo, como inicialmente había planeado.

La centralidad del personal de *Kampo* en la gestión de los créditos coincide con situaciones reportadas en otros estudios sobre las dinámicas sociales en torno al micro-crédito (p.e. Morvant-Roux & Guérin, 2012; Guérin, Fouillet & Palier, 2007). Como señalan Solène Morvant- Roux y Isabelle Guérin:

[...] agentes de crédito y clientes son primero y ante todo personas imbricadas en un conjunto de derechos y obligaciones que condicionan en parte sus comportamientos [sus interacciones no se limitan a una relación contractual] los autores muestran que la naturaleza de los bienes y los servicios intercambiados alude a diferentes registros: tanto el económico como el social, moral y político y que, por otra parte, la fidelidad y la lealtad son centrales en la relación que se establece. (Morvant-Roux & Guérin, 2012: 38).

### **Pago de créditos para la producción.**

La literatura sobre micro-crédito suele enfatizar el uso productivo de los créditos como condición para el éxito de este tipo de programas. *Pablo P.*, el responsable del comité de crédito, tenía un discurso similar, como puede observarse en el siguiente comentario:

Algunos dicen que es malo sacar a crédito porque se endeuda uno y se queda con la cuenta, yo lo invierto, no debe ser dinero de gasto, no todos saben manejar el crédito, como ahora, tengo trabajo de café y solicito crédito, pago gente para que me ayude a trabajar y cuando tenga cosecha tengo dinero, el problema es que otros se lo gastan en chupe. (*Pablo P.*, 27/03/2012).

Sin embargo, a lo largo de la investigación se documentó que todos los integrantes de la comunidad enfrentaban dificultades para cumplir con los pagos, solían pedir prorrogas y los esquemas de pago eran continuamente reconfigurados. Esta situación plantea ciertas interrogantes. Posiblemente había ciertos errores de planeación por parte de *Kampo*, pero la investigación sugiere más en general que el desarrollo de actividades agrícolas dirigidas al mercado enfrentaba grandes retos relacionados con la marginación social y territorial de *Nuevo Porvenir*, frente a los cuales el acceso a micro-crédito no era suficiente.

Cuando iniciaba el programa y llegó la fecha de pago de las primeras cuotas de los créditos para la producción los integrantes de la comunidad hicieron un esfuerzo para cumplir con los pagos, pero poco después iniciaron una serie de negociaciones con el coordinador regional de *Kampo* para posponer los pagos sucesivos, incluso aquellos con montos muy bajos, desde entonces las tasas de pago cayeron drásticamente y, con el pasar del tiempo, los pagos atrasados se acumularon.

Uno de los aspectos problemáticos de estos créditos era que se otorgaban con base en la previsión de ganancias de las cosechas, pero estas no siempre resultaban, ya sea por la variabilidad climática, por las dificultades para procesar y almacenar las cosechas, o por problemas de mercado. A esto se sumaba la falta de fuentes de empleo en la región. Además, en estas condiciones la presión por mantener el consumo de los hogares llevaba a las familias a utilizar las pocas ganancias obtenidas de la producción agrícola para financiar los gastos cotidianos de la familia. Otros de los motivos del incumplimiento de los pagos eran la necesidad de llevar a cabo ceremonias inesperadas y la precariedad de las condiciones de salud, pues frente a la enfermedad de un titular de derecho, o algún integrante de la familia, el

hogar invertía la mayor parte de su tiempo y recursos para cuidarlo. Así como también la necesidad.<sup>13</sup>

Frente a esta situación el personal de *Kampo-México* era en general bastante condescendiente y privilegiaba los objetivos sociales frente a la sostenibilidad económica del programa; aunque siempre aclaraban que con los retrasos se acumulaban intereses y que estos eran calculados por la oficina central por lo que estaban fuera de su control, siendo tasas anuales sobre cantidades pequeñas estas no eran percibidas como un problema por los integrantes de la comunidad. También debe tenerse en cuenta que en la región no había instituciones gubernamentales que respaldaran a *Kampo* para hacer valer sus acuerdos contractuales, mientras la morosidad en los pagos de los créditos era tan difusa que no parecía comportar algún estigma social. El coordinador regional de *Kampo* intentó consolidar la práctica de pequeños pagos periódicos que fueran abonando a la deuda. Para ello argumentaba que si demostraban estar dispuestos a hacer esfuerzos para cumplir sus compromisos, a pesar de sus dificultades, *Kampo-Internacional* les aprobaría nuevas líneas de crédito en el futuro para proyectos que podían beneficiarlos. En ausencia de medidas de coacción esta promesa parecía ser el único incentivo para pagar las cuotas pactadas, pero no tuvo el impacto esperado.

En estas condiciones los integrantes de la comunidad optarían por negociar una y otra vez las condiciones del pago. Con base en el trabajo de Isabelle Guérin *et al.* (2007), estas negociaciones pueden considerarse como parte de un proceso de apropiación por parte de los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* del programa financiero de *Kampo*. Como señalan los autores:

En réponse à des règles souvent contraignantes (en particulier la rigidité des montants et des calendriers de remboursement), ce processus d'appropriation a souvent pour objet d'introduire davantage de souplesse et s'appuie sur des stratégies d'ajustement individuelles [...] ou collectives. (Guérin *et al.*, 2007: 299).

La experiencia de *Kampo* en *Nuevo Porvenir* diverge respecto a los procesos reportados en muchos contextos rurales, en México y otros países, donde frente a las sanciones sociales e institucionales contra los clientes morosos, y la presencia de múltiples instituciones de micro-crédito, la gente se endeuda con diversas instituciones a la vez para pagar las cuotas de compromisos previos y mantener varias líneas de crédito abiertas (p.e. Rodríguez & Villarreal, 2012).

---

<sup>13</sup> Situaciones similares han sido reportadas en otros trabajos, p.e. Bateman, 2012; Taylor, 2012; Guérin, 2011; Guérin *et al.*, 2011; Marr, 2012).

Según los acuerdos establecidos a lo largo del último año de operaciones del programa, el dinero obtenido con la primera cosecha de plátano serviría para pagar una parte de los créditos vencidos, aunque siendo la primera vez que los integrantes de *Nuevo Porvenir* trabajaban este cultivo no tenían claro cómo o dónde vender sus productos ni cuál podría ser su ganancia. La relación entre el equipo de *Kampo* y la asamblea comunitaria se había hecho cada vez más problemática y, en el marco de un conflicto más generalizado los productores pospusieron los pagos y, luego de unos meses, el programa suspendió sus operaciones. Para entonces las deudas acumuladas por créditos a la producción sumaban en torno a \$8,500<sup>14</sup> por productor, y superaban los \$10,000 para quienes habían recibido créditos adicionales, cuando el consumo mensual de los hogares variaba entre \$700 y \$3000 según el número de integrantes y sus actividades.

En ausencia de medidas reales de coacción, al parecer *Kampo* funcionaba bajo el presupuesto de que la gente que se compromete en acuerdos crediticios debe pagar sus deudas. Inicialmente esto había sido respetado dado el interés de los miembros de la comunidad en mantener en buenos términos su relación con *Kampo* y recibir nuevos recursos. Sin embargo, como plantea David Graeber (2011), este es un argumento con bases más morales que económicas. Para algunos integrantes de *Nuevo Porvenir* el compromiso de pagar sus deudas era sentido como una obligación moral, e incluso podía llevarlos a sacrificar la rentabilidad de sus productos. Al mismo tiempo, resultaba claro que los actores locales daban múltiples significados a los recursos provenientes del exterior (una donación, un derecho, una oportunidad, etc.). Estos significados tienen que ver con el origen y el destino de los recursos (Zelizer, 1994), con las experiencias previas con instituciones de ayuda y desarrollo, y más en general, con las expectativas, obligaciones y compromisos que se establecen en el marco del programa (Shipton, 2007); factores que inciden en los cálculos y estrategias de los actores locales, y en su convicción de pagar un crédito, más allá de los compromisos pactados cuando inicia alguna de estas iniciativas.<sup>15</sup> Esta investigación sugiere que el pago de las cuotas de

---

<sup>14</sup> En enero 2013 los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* debían pagar a *Kampo* \$6140 correspondiente a la primera cuota por la tierra (que se había retrasado desde octubre), \$1000 por un crédito utilizados en las plantaciones de plátano, \$225 por 3 despulpadoras de café, \$200 por un molino de maíz, \$325 por un crédito para incrementar las plantaciones de café, \$650 utilizados en fertilizante para el café en producción. Además de los \$600 o \$900 para quienes formaron parte de los proyectos de hortalizas y las aves, y los créditos individuales.

<sup>15</sup> Estas observaciones coinciden con cuanto han reportado otros estudios, p.e. Angulo, 2004; Villarreal, 2010.

programas de micro-crédito también tiene que ver con las relaciones de poder entre los operadores de una iniciativa y los actores locales.

### **6.2.2 El crédito para la compra de la tierra.**

#### ***Significados, objetivos y estrategias en torno al crédito para la compra de tierras.***

Como señala Magdalena Villarreal hablando de otra comunidad, la tierra tenía múltiples significados para los integrantes de *Nuevo Porvenir*:

It was not only a resource in terms of the agricultural produce that could be obtained from it. It was also a compensation for those who struggled and suffered for it. Furthermore, it implied security for the families, capital that could be left to offspring when the parents could no longer provide for them. Feelings of satisfaction when watching their land produce –when observing the product of their everyday toils- created emotional bonds attaching the ejidatarios to land. (Villarreal, 1994: 144).

Antes de integrarse al programa, las familias de *Nuevo Porvenir* eran campesinos sin tierra, algunos tenían un pequeño solar y otros vivían posados en ranchos, todos carecían de tierras donde trabajar y rentaban parcelas para sembrar maíz. La presión por la falta de tierra era cada vez más apremiante cuando, en ausencia de otros espacios, los hijos casados permanecían en la casa de sus padres junto con sus nuevas familias, además de que la renta de la tierra había aumentado de manera considerable en los últimos años.<sup>16</sup>

Los iniciadores del programa formaban parte de un grupo que había buscando tener acceso a tierras durante años. Inicialmente intentaron adquirirla a través de algún programa gubernamental, pero esta opción se desvaneció luego de años de promesas que no llegaron a nada. La posibilidad de obtener un crédito bancario también se demostró poco viable luego de varias solicitudes rechazadas. Cuando se enteraron que el programa de *Kampo* podía darles acceso a tierras pero preveía un crédito a 10 años, con 6% de interés, muchos dudaron, algunos decidieron no participar, pero la mayoría se integró al programa. La falta de tierras era percibida como el principal obstáculo para salir adelante y esta parecía una oportunidad excepcional.

*Pablo P.*, uno de los iniciadores del programa, me comentaría sobre esta situación:

---

<sup>16</sup> Según me señalaría uno de los integrantes de la comunidad, la última vez que rentaron tuvieron que pagar \$800 por hectárea. (*Adrián P.*, 27/03/2012).

Cuando no tienes tierra no queda de otra que irte a trabajar con patrón y eso quiere decir que siempre te vas a quedar pobre, porque cuando hay trabajo te jodes todo el día bajo el sol por un jornal que apenas alcanza para las tortillas de la familia, y cuando no hay chamba pues le pides prestado al patrón. (*Pablo P.*, 14/10/2012).

*Matías*, un joven que se integró al programa unos meses después de que este hubiera iniciado, me hablaría sobre las razones que lo convencieron a pedir un derecho diciendo:

Cuando trabajas con patrón es más difícil, trabajas sin ganas porque sabes que toda la ganancia se la queda el patrón, cuando trabajas tu tierra no es lo mismo, tu te das tu ritmo, si te cansas te sientas a tomar tu pozol, y aunque esté duro sabes que vas a recoger tus cosechas, que la ganancia va a ser para ti y eso cambia mucho. (*Matías*, 5/10/2012).

*Nuevo Porvenir* representaba la posibilidad de cambiar radicalmente sus perspectivas de vida<sup>17</sup>; dejar de rentar tierras para sembrar maíz, tener cosechas de café, plátano y posiblemente otros productos que vender, y ya no depender de los \$50 de jornal que conseguían en la región, a veces, por pesadas jornadas de trabajo.

Para las familias que vivían posadas en ranchos significó también la posibilidad de tener un lugar seguro donde vivir, y no volverse a ver en la situación de buscar un “patrón” que les prestara un pequeño solar para construir una casa de tablas y sembrar algo de maíz a cambio del trabajo incondicional de todos los miembros de la familia.

Para muchos de los titulares de derecho este programa tenía también el valor de formar un patrimonio que dejarles a sus hijos, como me comentaría *Adrián P.*, uno de los líderes de la comunidad:

Mi mayor interés en el futuro es que mis hijos no sufran lo que yo he sufrido, yo hice mucho trabajo para el bien del patrón, yo lo que quiero para mis hijos es que su esfuerzo lo cosechen ellos. (*Adrián P.*, 15/10/2012).

La importancia de obtener un patrimonio que dejar a los hijos es particularmente evidente en la historia de *Miguel y Fernando*, dos integrantes de la comunidad que decidieron retirarse junto con toda su familia cuando la asamblea expulsó a sus hijos.

#### **Cuadro 17.**

Miguel y Fernando llegaron como refugiados a México muy jóvenes y desde entonces vivieron junto con sus familias trabajando en diversos ranchos de la región fronteriza. Cuando se enteraron del programa de Nuevo Porvenir decidieron integrarse pues parecía una oportunidad única de obtener tierras donde vivir y trabajar. Ellos, junto con sus familias, fueron los primeros en construir sus casas e irse a vivir a la localidad recién fundada, y siempre estuvieron por delante en los trabajos agrícolas

<sup>17</sup> La aspiración de movilidad social como principal razón del endeudamiento coincide con cuanto expuesto por Isabelle Guérin *et al.* (2011).

respecto al resto de sus compañeros, e incluso habían superado las metas de trabajo establecidas por el equipo de Kampo.

En marzo 2012 uno de los rancheros del área acusó de robo a dos muchachos, uno hijo de Miguel y el otro hijo de Fernando. Dado que los muchachos habían sido acusados en otras ocasiones la asamblea decidió expulsarlos de la comunidad. Esto dio pie a numerosas reuniones en las que Miguel y Fernando buscaban que se reconsiderara esta decisión, planteando que si sus hijos eran expulsados se iría toda la familia, pues ellos se habían integrado al programa con la expectativa de dejarles algo a sus hijos, y si estos eran expulsados no tenía sentido seguir trabajando. Además de que en los hechos perderían una parte importante de su capacidad de trabajo.

Ambos tomaron esa decisión a pesar de que implicaba perder dos años de duro trabajo, un lugar donde vivir y trabajar, y las expectativas de convertirse en pequeños propietarios. Al final fueron expulsadas las dos familias, que entre hijos, hijas, nueras y nietos sumaban más de 20 personas.

Sin duda en la decisión de la asamblea jugaron muchos aspectos además de los argumentos explícitamente mencionados en las reuniones; entre estos sobresale el peso del grupo fundador en la toma de decisiones colectivas, pues estas expulsiones les permitiría consolidar su posición en la asamblea. Miguel y Fernando hacían un cierto contrapeso a su poder, tanto dentro de la comunidad como frente a Kampo. Con su partida el grupo que vivía de manera estable en la comunidad perdió fuerza entre el conjunto de los titulares de derecho, y esto a su vez debilitó la posición de Kampo pues eran ellos quienes se apegaban más al modelo de intervención y respaldan el cumplimiento de sus reglas.

Además, se hizo necesario buscar nuevos integrantes para que ocuparan las posiciones vacantes, lo cual implicaría una serie de negociaciones dentro de la comunidad, y de la asamblea con el equipo de Kampo. Este proceso incluiría cierto grado de confrontación y contribuyó al desgaste de las relaciones. Un año después no se había logrado integrar de manera estable nuevos ocupantes en los derechos dejados vacíos y las mejores parcelas de café y plátano que había en Nuevo Porvenir habían sido invadidas por maleza.

Para los titulares de derecho más jóvenes *Nuevo Porvenir* fue también la manera en que lograron salir de la casa de sus padres, superando una situación que en general vivían como una carga económica y emotiva. Estas familias enfrentaban una situación particularmente complicada, pues los hombres debían enfrentar solos los trabajos agrícolas, la generación de ingresos y las tareas relacionadas con la organización comunitaria, mientras las mujeres estaban solas en la crianza de varios niños pequeños y las labores del hogar. Al mismo tiempo, estos hogares enfrentaban grandes estrecheces económicas pues los hombres ya no podían hacer migraciones periódicas para mejorar sus ingresos y solo contaban con el poco dinero que obtenían trabajando uno o dos días por semana como jornaleros en los predios vecinos. Las familias jóvenes eran la mayoría entre quienes vivían de manera estable en la comunidad. A pesar de las numerosas carencias y dificultades que enfrentaban, se decían contentos de estar ahí, según expresaban, además de tener tierra donde trabajar, *se vive tranquilo y se*

*sienten seguros, se vive bien, es un lugar bonito, hay espacio, hay donde sacar leña, no falta el agua, y hay la posibilidad de hacer muchas cosas porque no faltan los recursos...*<sup>18</sup>.

En estas condiciones no es de extrañarse que las familias que participaban en el programa estuvieran dispuestas a hacer grandes sacrificios e invertir todos sus esfuerzos para sacar adelante los trabajos necesarios para convertir el terreno adquirido en un predio productivo. Su relación con *Kampo* estaba basada en una visión compartida sobre la tierra como un activo central para superar la pobreza, que mejoraría sus posibilidades de obtener ingresos, pero también su seguridad y autonomía. Sin embargo, inicialmente existía una divergencia fundamental respecto a las estrategias para obtener este preciado recurso. Quienes luego formarían parte de la comunidad estaban buscando un “apoyo” (una donación) o un programa gubernamental (con condiciones favorables), mientras *Kampo* ofrecía una transacción comercial a precios de mercado a través de un programa de crédito.

Frente a la constatada falta de opciones estas familias aceptaron las condiciones de *Kampo*, aún si nadie tenía la certeza de poder pagar el crédito por la tierra. Este programa despertaba grandes expectativas y, a pesar de que la deuda los abrumaba y de las múltiples complicaciones que enfrentaron en las primeras fases del programa, en general estos se decían satisfechos por haber conseguido tierra y optimistas sobre el futuro. Este sentimiento se puede apreciar en el comentario de *Miriam*, una mujer de 35 años, madre de 5 niños, que hacía parte del programa junto con su esposo, sus padres, dos de sus hermanos y otros parientes:

Estamos pensando que vale la pena luchar, por eso estamos trabajando, cuando haya cosecha va a ser más mejor, aquí no hay dinero, no tenemos paga, en estos tiempos vamos a estar sufriendo pero en el futuro vamos a estar mejor, cuando los cultivos empiecen a dar vamos a estar más tranquilos y así a mi niña que tengo, si luchamos ahora, ya nada más va cosechar. (*Miriam*, 5/10/2012).

*Ramón*, otro de los iniciadores del programa, que se integró junto con tres de sus hijos y uno de sus yernos, expresaba una opinión parecida, pero además de apreciar el valor de la tierra para trabajar resaltaba el valor de tener acceso a un solar donde vivir.

Ahora lo que estoy viendo con mi familia es que ya tenemos donde vivir y donde trabajar, mis hijos ya están con su casa y su siembrita. Lo malo es que debemos mucho, es una cuenta muy grande. Pero pensamos que en el trabajo se va a lograr. Nos está costando bastante, a veces ni podemos dormir bien, cuando empezamos fue más duro, ahora vamos mejorando. (*Ramón*, 27/03/2012).

---

<sup>18</sup> Frases extraídas de entrevistas con las familias jóvenes que viven en *Nuevo Porvenir*.

Como se expuso en el apartado anterior, la narrativa de *Kampo* preveía que los ingresos para pagar el crédito de la tierra provendrían de las ganancias obtenidas a través de la producción en el predio. A pesar de que todos los titulares de derecho reconocían que la deuda por la tierra era muy alta, frente a las expectativas de convertirse en propietarios de un solar y tener parcelas dónde sembrar maíz y una huerta de café, muchos adoptaron la narrativa del programa y expresaban su confianza en que las cosechas de café les darían recursos suficientes para pagar la tierra, cubrir los gastos cotidianos de sus familias y mejorar a mediano plazo sus condiciones de vida. Esto resulta bastante evidente en el comentario de *Pablo P.*, otro de los iniciadores del programa.

Kampo nos quiere sacar de la pobreza en la que hemos vivido, esa es su función, y nosotros estamos trabajando bastante, ahora ya tenemos tierra para sembrar nuestro maíz y ya estamos sembrando café para salir adelante con el compromiso. (*Pablo P.*, 14/10/2012).

Con otras palabras *Jesús*, un joven titular de derecho que vivía en la comunidad junto con su madre, sus esposa y sus cuatro hijos expresa la misma idea a través de su experiencia.

Nosotros estamos muy agradecidos con esta oportunidad que nos está dando Kampo, antes rentábamos una casita y había que salir a trabajar fuera, ahora tenemos un solar y también tenemos tierras para trabajar, por eso estamos animados en salir adelante, son muchos sacrificios, está duro, son \$150,000 que tenemos que pagar en 10 años, pero aunque lo vemos difícil echándole ganas si sale. (*Jesús*, 15/09/2012).

También *Marcelo*, el esposo de *Miriam*, expresa la confianza que había en algunos momentos entre los miembros de la comunidad en que el diseño del programa resultaría exitoso.

Yo no me preocupo, yo sé que si trabajo bien ahora no tendré problemas, de aquí va a salir para el pago de la tierra y más luego hasta para comprar maíz. (*Marcelo*, 31/07/12).

*Adrián P.*, el hermano de *Pablo P.*, muestra como la adopción de la narrativa de *Kampo* no solo estaba presente en el discurso, sino también se traducía en el diseño de estrategias concretas:

Nosotros tenemos fe que vamos a poder salir con esa cuenta con nuestro trabajo. Para pagar la primera cuota [de \$6140], que debemos para el mes de noviembre, yo calculo que si se va a poder, con la mitad de mi cosecha de plátano y la venta de otros cultivos, un costal de frijol, algo de maíz y lo poquito de café que cosechemos si nos va a alcanzar, también estamos engordando unos cerditos para tener más ganancia si hace falta. (*Adrián P.*, 15/10/2012).

Sin embargo, había quien tenía ciertas dudas y ofrecía narrativas alternativas. Algunos estaban convencidos de que invirtiendo mucho trabajo era posible cumplir con el plan diseñado por *Kampo*, pero no estaban tan seguros de poder enfrentar los trabajos necesarios para hacerlo posible, sobre todo cuando la familia no contaba con suficiente mano de obra. Este era el caso de *Fabián*, uno de los titulares de derecho que, a pesar de contar con un poco

más de recursos que la mayor parte de sus compañeros, no tenía quien le ayudara en los trabajos agrícolas:

La tierra es buena pero para mí la preocupación por la paga si es muy grande, por aquí no hay mucho dinero, trabajando mucho como dicen tal vez yo creo si se puede, pero yo me desespero, yo estoy solo, tengo puras hijas y mi único muchacho está estudiando. (*Fabián*, 12/10/2012).

Otros cuestionaban la estrategia planteada por *Kampo* pues, a pesar de las grandes inversiones de trabajo que habían realizado, los pocos recursos que habían obtenido de sus cosechas estaban destinados a pagar los créditos de producción. Como me comentaría *Miriam*:

No tenemos recurso y no tenemos negocio para sacar ese crédito [...] está difícil, mi esposo me cuenta que además de la tierra ya deben otros dineros, por el crédito de plátano, de café, y esa paga de ¿dónde va a venir? (*Miriam*, 5/10/212).

Frente a esta situación algunos titulares de derecho comenzaron a plantearse estrategias alternativas para cumplir con los pagos, esto tenía que ver por lo menos en parte con la disponibilidad de fuentes de ingreso en la región y con sus experiencias laborales previas. Entre estas estrategias la más común era salir a trabajar algunos meses al D.F. u otro centro urbano. Las normas del programa prohibían que los participantes del programa se ausentaran por periodos superiores a tres meses, buscando evitar que la tierra fuera pagada con remesas. Pero para los integrantes de la comunidad esta había sido la manera de enfrentar la necesidad de ingresos a lo largo de los años<sup>19</sup> y todos los hombres de la comunidad habían hecho este tipo de migraciones de manera periódica desde muy jóvenes. Las familias que emprendieron esta estrategia vivían como una contradicción la presión por avanzar en los trabajos agrícolas dentro de la comunidad y la necesidad de procurarse ingresos para los pagos de la tierra, sobre todo en ausencia de hijos varones que pudieran ayudar.

De manera paralela un grupo de familias emprendería una estrategia complementaria para enfrentar los compromisos contraídos con *Kampo*, rezar para pedirle a Dios que intercediera a su favor. Al parecer la mayor parte de los integrantes de la comunidad compartía esta práctica, aunque estaba particularmente estructurada entre quienes formaban parte de un grupo pentecostal que se reunía dos o tres veces por semana con este fin. Según me dirían dos de las participantes a estos cultos,<sup>20</sup> *Manuela* y *Miriam*, madre e hija, ambas casadas con titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*.

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, para pagar una deuda, cubrir los gastos de una ceremonia o enfrentar los gastos vinculados con la enfermedad de algún miembro de la familia

<sup>20</sup> A pesar de que fueron las mujeres quienes me hablaron de estos cultos, en ellos también participaban los hombres.

Estamos orando mucho para ver si nos perdonan la mitad de la deuda, ellos [*Kampo*] son cristianos y con la ayuda de Dios yo creo que tal vez si nos perdonen una parte porque es mucho dinero y nosotros somos muy pobres. (*Manuela*).

Ahora estamos pensando que ya estamos en el terreno, ojalá y nos quisieran regalar la mitad, saber si vamos a poder pagar todo, mi mamá también dice que ojalá los *hermanos*<sup>21</sup> de *Kampo* nos apoyen porque mi papá ya está viejito, de dónde vamos a conseguir tanto dinero, es bastante el dinero, por eso estamos orando mucho. (*Miriam*).

Estos comentarios sugieren que en *Nuevo Porvenir* se encontraban dos perspectivas sobre qué significa ser cristiano y las expectativas morales vinculadas con esta pertenencia. *Kampo* se presentaba como una institución cristiana que buscaba ayudar a los pobres, aunque no hiciera explícita su pertenencia a un grupo específico. Este discurso despertaba ciertas expectativas entre los miembros de la comunidad, quienes angustiados por las dificultades que enfrentaban para cumplir con el pago de la tierra buscaban apelar a un sentido de caridad, congruente con su perspectiva de “ser cristiano”. Sin embargo, esta expectativa no encontraba cabida en la narrativa de la asociación, donde se enfatizaba la importancia del trabajo y el esfuerzo individual como base del éxito, con una clara influencia de la ideología protestante.

### ***Dudas, negociaciones y conflictos en torno al crédito por la tierra.***

Inicialmente había una aceptación general sobre el hecho de que la tierra no era una donación sino que debía de ser pagada en cuotas. Sin embargo, diversos miembros de la comunidad me comentarían sus dudas sobre el cobro de intereses. Desde una perspectiva económica un 6% anual puede ser considerado como equivalente a la tasa de inflación, pero desde la perspectiva de los integrantes de *Nuevo Porvenir* el cobro de intereses sobre el costo de la tierra era algo injusto, poco ético, tratándose de una iniciativa de desarrollo, y más aún considerando que esta iniciativa era impulsada por un grupo con un discurso religioso. En el siguiente comentario *Marcelo* expresa claramente este malestar:

Yo me pregunto por qué si son tan cristianos nos cobran intereses, si son cristianos Dios les va a tocar el corazón y tal vez nos perdonen una parte, si ven que estamos trabajando, o si no es que dicen que quieren ayudar a los pobres pero tienen su negocio. (*Marcelo*, 5/10/2012).

El interés en la sostenibilidad económica del programa financiero de *Kampo* contrastaba con la percepción de los actores locales sobre las iniciativas de desarrollo. Esta situación muestra la diversidad de significados que pueden operar dentro de una intervención planeada. El cobro de intereses es una práctica común y ampliamente aceptada en el contexto local, pero está asociada con los prestamistas, quienes dan acceso a crédito con altos costos, no como un

---

<sup>21</sup> El cursivo busca resaltar el uso de la palabra “hermanos” haciendo referencia a la hermandad cristiana.

favor ni para ayudarlos, sino para hacer negocio. Las asociaciones que trabajan en el ámbito del desarrollo, en experiencia de los integrantes de la comunidad, promueven “proyectos para ayudar a los pobres”, a veces solicitan su participación, pero no son percibidas como parte de un negocio. Además, durante la época del refugio los integrantes de *Nuevo Porvenir* tuvieron contacto con distintos grupos religiosos que participaban en este tipo de iniciativas, y al parecer esta pertenencia resaltaba el carácter de “donación” de los recursos invertidos. En el último apartado se amplía la discusión sobre la diversidad de significados asociados a las intervenciones de desarrollo rural y las relaciones estructuradas en torno a las donaciones desde la perspectiva de Marcel Mauss sobre el don.

En el análisis de este caso resulta claro que las dinámicas sociales que se dan en torno a una iniciativa de desarrollo tienen mucho que ver con las representaciones e interpretaciones de los actores involucrados, por lo que su estudio no puede confinarse a la delimitación espacio-temporal de un proyecto. Estos argumentos respaldan el planteamiento de Norman Long (2007), quien señala:

[...] conceptualizar la intervención como una actividad circunscrita y claramente localizada encubre el importante asunto teórico de que la intervención nunca es un “proyecto” con límites claros en tiempo y espacio, como es definido por el aparato institucional del Estado o por la entidad implementadora. Las intervenciones siempre forman parte de una cadena o flujo de eventos localizados en una estructura más amplia de actividades de los cuerpos estatales y/o internacionales y las acciones de diferentes grupos de interés que operan en la sociedad civil. (Long, 2007: 77-78)

[...] el tiempo y el espacio pueden ser reintroducidos como elementos de procesos históricos específicos que se distorsionan cuando son confinados a la plantilla espacio-temporal del modelo del proyecto. Por ejemplo, del lado del “intervenido”, está el conocimiento acumulado de experiencias anteriores de intervenciones de varias clases [...] y los mismos se sostienen en relación con los grupos en instituciones definidos como las “partes interventoras” [...] (a escala institucional e individual). [...] Los procesos de intervención específicos deben ser vistos, por consiguiente, en relación con las memorias colectivas e individuales. (*Ibidem*: 80).

Desde el inicio del programa los titulares de derecho enfrentaron dificultades para realizar las labores agrícolas que les asegurarían tener buenas cosechas. A medida que pasó el tiempo se incrementaron sus dudas sobre la efectiva posibilidad de obtener suficientes ganancias a partir de las cosechas de café para cumplir los compromisos económicos estipulados con *Kampo*. Como me diría *Damián*, un joven titular de derecho:

Entrarle a Nuevo Porvenir está duro porque hay bastante trabajo pero no hay dinero, y es muy difícil que podamos cumplir con todo lo que nos piden. (*Damián*, 17/09/2012).

Estos temores se acentuaban cada vez que caían los precios del mercado, en general muy variables, y cuando los productores constataban las dificultades de mercado que enfrentaban en la región; situaciones que mostraban que la estrategia de *Kampo* estaba inmersa en un contexto que limitaba las opciones individuales de los integrantes de *Nuevo Porvenir*, o dicho de otra forma, las limitantes estructurales de su desarrollo.

Esta preocupación se tradujo en una tensión permanente en la comunidad, sobre todo porque algunos titulares de derecho comenzaron a temer que si no reunían el dinero en los plazos estipulados serían expulsados, perdiendo el trabajo invertido en los últimos años. En este sentido una señora de la comunidad me comentaría:

Yo tenía mucho entusiasmo, por eso le dije a mi marido que si era bueno que entráramos al proyecto, por eso le dije a mis hijos que si entraran, que era algo bueno. Pero ahora como que ya no sé. Ha sido muy duro. Hay mucha exigencia para que los hombres trabajen el terreno, pero si trabajan en el terreno los hombres no tenemos dinero para el gasto, qué debemos hacer, tenemos el compromiso, la deuda nos da pena, que tal si no podemos pagar y nos sacan, si la cosecha no da y nos retrasamos en los pagos, qué va a pasar con nuestro trabajo, ya sufrimos, mira ahora ya van tres años que estamos luchando, puro trabajo, no hay ganancias, puras deudas. (*Luciana*, 19/08/2012).

Al mismo tiempo surgió un creciente malestar entre los titulares de derecho por el tiempo invertido en la organización, sobre todo por la frecuencia de las reuniones convocadas por las autoridades de la comunidad y el equipo de *Kampo*. A esto se sumaba una creciente conflictividad dentro de la asamblea y en la relación con el equipo de la asociación. Esta situación provocó que algunos titulares de derecho se dieran de baja<sup>22</sup> y la posibilidad de retirarse siempre estaba presente en el discurso de quienes permanecían. Por ejemplo, *José*, un joven titular de derecho que hacía parte del programa desde el inicio y había sido uno de los primeros en ir a habitar la comunidad me comentaría:

La deuda es muy grande, son \$150,000, yo no estoy seguro de poderlo pagar, está duro, qué tal si el café no da, qué tal que me agarra la enfermedad, por eso luego me desespero, porque algunos no cumplen y se hacen problemas, como que yo veo que no quiere funcionar bien esto, por aquí no hay mucho trabajo y el dinero no alcanza, tal vez será mejor que me dé de baja, así puedo dejar a mi familia con mi papá y yo me voy a buscar fortuna para Tijuana. (*José*, 09/10/2012).

Quienes planteaban la posibilidad de darse de baja del programa hablaban de estrategias de vida alternativas, pero no necesariamente tenían mejores opciones fuera de *Nuevo Porvenir* y abandonar el programa significaba perder el trabajo y los esfuerzos realizados hasta entonces.

---

<sup>22</sup> Como se expuso en el cuadro 15, dos familias fueron expulsadas, pero en otros casos esta fue una decisión individual.

Estos argumentos reflejaban sobre todo el malestar de algunos actores, y en ocasiones también eran utilizados para presionar, tanto a la asamblea como al personal de *Kampo*, cuando surgía un desacuerdo, pues encontrar un nuevo participante era siempre un problema y en general se buscaba mantener al grupo lo más estable posible.

El aumento de las tensiones dentro de la comunidad y con el personal de *Kampo* en la última etapa de la investigación tenía que ver con múltiples factores, entre ellos destacan: la necesidad de integrar nuevos miembros al grupo para reemplazar a quienes se habían dado de baja del programa; el cumplimiento de los plazos inicialmente estipulados para tomar residencia estable en la localidad; y la cercanía de la fecha del primer pago por la tierra.

El primer representante de la comunidad me señalaría que los desacuerdos entre la asamblea y el personal de *Kampo* se debían principalmente a la falta de claridad sobre los ámbitos de competencia de las partes involucradas en la toma de decisiones:

Una de las cosas que a mi no me gusta del ingeniero es que llegamos nosotros a un acuerdo y luego llega él y trata de que cambiemos de opinión, eso tal vez se da porque no tenemos bien las reglas, o porque se nos olvida, y entonces empieza a echar rollo, se hace tarde, todos terminamos cansados y no se llega a nada, para que no haya problemas hay que tener respeto de los dos lados, y tener claro cuáles son las decisiones que puede tomar la asamblea y cuáles son las decisiones que puede tomar *Kampo*. (*Adrián P.*, 15/10/212).

Las reglas de *Kampo* habían sido presentadas desde el inicio del programa y reiteradas en muchas ocasiones. Si se perdió claridad sobre los ámbitos de toma de decisiones fue porque la asamblea cuestionaba continuamente estas reglas, buscaba negociarlas y modificarlas. Frente a esta situación el personal de la asociación solía tomar una posición flexible y conciliadora, buscando evitar confrontaciones, aunque no siempre se llegara a una visión compartida; esta dinámica aumentó los espacios para el cuestionamiento por parte de la asamblea de la normativa de la asociación. En este proceso las negociaciones no eran recíprocas, había una presión continua por parte de la asamblea, a través de la votación de “acuerdos comunitarios”, frente a la cual *Kampo* iba perdiendo terreno, algunas veces porque cedía, otras porque no tenía manera de imponer sus normas.

Este cuestionamiento de las normas de programa puede ser interpretado como un proceso de apropiación que derivaba en gran parte del trabajo cotidiano de la tierra por tres años y la constancia que hasta entonces habían tenido los integrantes de la comunidad en las actividades convocadas por *Kampo*.

A continuación se comentan los principales conflictos entre la asamblea y *Kampo* en la última etapa de la investigación.

Cuando algunos de los titulares de derecho se retiraron del programa<sup>23</sup> se impuso la necesidad de buscar personas interesadas en integrarse a la comunidad para que ocuparan los lugares vacantes, en ese proceso surgió una pugna entre la asamblea y el equipo de *Kampo* por la definición de los criterios de elegibilidad de los nuevos candidatos. Cuando había una vacante los responsables de *Kampo* pedían a la asamblea que sugiriera algún candidato, pero daban por hecho que les correspondía la decisión sobre qué candidatos aceptar, pues la asociación mantenía la propiedad legal de la tierra y el ingreso al programa significaba una relación comercial entre esta persona y *Kampo*. La asamblea, por su parte, defendía su prerrogativa de decidir quién ocuparía los lugares vacíos y buscaba imponer el ingreso de personas conocidas, argumentando que, aun si el trato por el terreno era con *Kampo*, la decisión de integrar a un nuevo miembro en la comunidad era una cuestión interna.

En los hechos, cada vez que se integró un nuevo miembro al programa los interesados hablaban con las autoridades de la comunidad y se presentaban en la asamblea, luego los titulares de derecho discutían, buscaban referencias y tomaban una decisión; misma que por lo general respondía a los balances de poder dentro de la comunidad. Solo entonces las autoridades comunicaban la decisión al personal de *Kampo*, quienes procedían con su propio proceso de selección. A pesar de que muchos de los candidatos propuestos por la asamblea no cumplían con los requisitos estipulados en las reglas del programa, en la mayor parte de los casos la directiva de *Kampo* terminaba por aceptarlos.

El primer representante de la comunidad me explicaría el proceso de selección en los siguientes términos:

Si una familia quiere entrar tiene que acercarse a los directivos y luego a la asamblea, si la asamblea la acepta ya esta, luego tiene que pasar a *Kampo*. [...] ellos son estudiados, piden papel, nosotros pedimos la presencia en la asamblea. [Luego agrega] Otra cosa, él ingeniero nos dice que hay gente interesada, que él ya los conoce y han platicado, pero lo que habíamos quedado nosotros era que no se va a admitir una familia extraña, que puro conocido íbamos a aceptar. (*Adrián P.*, 15/10/212).

Resulta claro que mientras el personal de *Kampo* buscaba seleccionar un “cliente” para su programa, alguien que respetara sus normas, participara en sus iniciativas y se

---

<sup>23</sup> En general una decisión individual, con excepción de dos familias que fueron expulsadas cuando sus hijos fueron acusados de robo por un vecino.

comprometiera a pagar los créditos que articulaban su intervención; los integrantes de la comunidad seleccionaban una persona con la que vivirían y con quien tendrían que compartir y construir decisiones.

Uno de los temas más polémicos en el proceso de selección de nuevos miembros fue la imposición por parte de la asamblea de una cuota de ingreso, justificada como compensación por el tiempo invertido en reuniones y trabajos comunitarios desde que inició el programa. Inicialmente la cuota había sido fijada en \$580 y no suscitó mayores discusiones, pero con el tiempo fue subiendo hasta llegar a \$4000. Esta decisión encontró una fuerte resistencia por parte del coordinador regional de *Kampo*, quien buscaba convencer a la asamblea hablando de los problemas que enfrentaría quien quisiera integrarse a la comunidad para cumplir con estos pagos, que se sumaban a las deudas con *Kampo*.<sup>24</sup> Su mayor temor era que, en estas condiciones, ingresaran personas con más recursos, introduciendo una mayor desigualdad socio-económica en el grupo; situación que el equipo de *Kampo* había vivido como fuente de innumerables conflictos en otra comunidad donde operaba el mismo programa.

Frente a estos argumentos los representantes de la asamblea defendían sus razones para cobrar el ingreso a los nuevos miembros, pero sobre todo, defendían su derecho a tomar este tipo de decisiones, como me señalaría *Adrián P.*, primer representante, después de una reunión:

Nosotros desde que iniciamos aquí lleva mucho trabajo, por eso cobramos, ese es el acuerdo, de mi manera de pensar estoy bien, porque estamos trabajando. Pero cuando oímos esas palabras nos espantamos, tenemos un acuerdo con la comunidad. El dinero es para la comunidad, no es para los representantes. Nosotros tenemos un acuerdo, de hacer el trabajo en común, la casa comunal, la escuela, ese es el compromiso. Pero cuando vienen unas palabras pesadas, nos sentimos tristes. El ingeniero no quiere que se cobre el ingreso, pero en una reunión que tuvimos nosotros ya se dijo que *Kampo* solo puede tener palabra con las cuestiones de tierra, y eso es una decisión de la comunidad. (*Adrián P.*, 15/10/212).

A pesar de la aparente unidad de la asamblea durante las reuniones en las que se discutían estos temas, hablando de manera individual con algunos de sus miembros resultaba evidente que no todos coincidían con esta visión. Por ejemplo, en una plática donde comentábamos otra de estas reuniones *Alonso*, un joven titular de derecho que vivía en *Nuevo Porvenir* desde el inicio del programa, me diría:

---

<sup>24</sup> Además del crédito por la tierra los nuevos miembros quedan con los adeudos de los créditos para la producción utilizados por su predecesor, independientemente de si fueron efectivamente invertidos en el cultivo en cuestión y de si se tendrá una cosecha que permita pagarlos, como previsto por los planes de trabajo de *Kampo*.

Yo entiendo lo que dice el ingeniero, \$4000 es mucho dinero, más los créditos de producción y la cuota de la tierra, es mucho dinero, y se supone que el programa está para ayudar a los pobres, ningún pobre puede pagar tanto, pero los representantes dicen que es un acuerdo interno y que están en su derecho de cobrar y no quieren bajar la cuota, yo no estoy de acuerdo, nadie se opone a que se cobré algo pero no tanto. (Alonso, 18/09/21012).

En estas discusiones el coordinador regional de *Kampo* podía confrontar a las voces más fuentes de la asamblea, pero por lo general mantenía una posición negociadora, lo cual resultaba en una postura algo ambigua. Esta situación fue objeto de numerosas reuniones donde las partes exponían sus argumentos, pero se enfrentaban grandes dificultades para construir acuerdos.<sup>25</sup>

Otro de los temas conflictivos durante el último periodo de investigación era el hecho de que a casi tres años de haberse iniciado la intervención de *Kampo* algunas familias no vivían de manera estable en *Nuevo Porvenir*, condición estipulada en las reglas de operación y los acuerdos internos de la comunidad. Estas eran en general las familias con mayores recursos, y entre ellas estaban los líderes e iniciadores del programa. En las conversaciones que sostuve con estas personas destacaban, entre el conjunto de las normas de *Kampo*, la importancia de avanzar en los trabajos agrícolas, identificados en la narrativa del programa como la base para cumplir con los pagos de la tierra. Al mismo tiempo, en sus argumentos parecía que el trabajo ayudaba a legitimar su derecho sobre la tierra, independientemente del pago. Por ejemplo, *Marcelo*, uno de los integrantes del programa que hasta entonces mantenía su residencia en una comunidad cercana, me diría:

Aquí no es una deuda que estemos hablando de 20 o 30 mil pesos, que como quiera se sacan chambeando, se habla de \$145,000, es mucho dinero pero vale la pena. Quien sabe si sale del trabajo de la tierra como dicen, se necesita mucho trabajo y pues también hay que chambear [trabajar por dinero], para uno que está solo como yo está duro [porque sus hijos aún son demasiado pequeños para ayudarlo], pero pues yo he estado pensando que si yo tengo trabajo, que ven que estoy trabajando bien mi tierra, creo no me van a correr, aunque no junte toda la paga. (Marcelo, 05/10/2012).

Frente a las presiones por el pago y las dudas sobre el éxito del programa quienes tenían un solar en otra comunidad no estaban convencidos de venderlo y cambiarse de manera definitiva a *Nuevo Porvenir*. Aún cuando vivieran en condiciones precarias y tuvieran que caminar más de una hora para llegar a sus parcelas, la propiedad de un pequeño solar

---

<sup>25</sup> En el Anexo correspondiente al Capítulo 6 (Apartado 6.2.2) se incluye un fragmento de los diálogos sostenidos en una de estas reuniones donde se muestra claramente esta dinámica.

representaba una seguridad que, con todas sus grandes expectativas, *Nuevo Porvenir* no podía garantizarles. En este sentido *Pablo P.* me señalaría:

Nuestro plan es ir a trabajar y venir aquí, días y días, mientras estamos asegurando la legalización, vamos a ver que tengamos la clave, ya va a ser algo bueno, que salga el reconocimiento del municipio, que se vea que el terreno esté a nuestro nombre, que nos hagan los contratos de que si estamos pagando, que digan que somos parte del negocio, que somos parte del terreno. Esas son las cosas que estamos viendo ahora. (*Pablo P.*, 14/10/2012).

Este comentario también sugiere la relevancia de la seguridad de tenencia, un tema que inquietaba a algunos integrantes de la comunidad. Vale la pena recordar que durante la época del refugio muchos de los integrantes de *Nuevo Porvenir* habían llegado a acuerdos con gente de la región que les prometía un pedazo de tierra a cambio de su trabajo, y luego de un tiempo los expulsaba.<sup>26</sup>

Según las normas de operación del programa, el apoderado legal de *Kampo-México*, propietario legal de la tierra, debía firmar un contrato de compra-venta con cada uno de los titulares de derecho de la comunidad. Pero tres años después de que comenzara el programa los integrantes de *Nuevo Porvenir* solo habían firmado un acuerdo preliminar, sin validez legal. La estipulación de los contratos se había postergado por la falta de continuidad entre el complejo de los participantes<sup>27</sup> y porque la directiva de la asociación esperaba que el conjunto de los integrantes del programa viviera de manera estable en la comunidad, lo cual interpretaban como muestra del compromiso de las familias y de la estabilidad del grupo. Según las reglas operativas del programa esto debía haber sucedido en el transcurso del segundo año, pero a finales del tercer año la mitad de los titulares de derecho iban a trabajar al predio pero mantenían su residencia en comunidades cercanas. Entre ellos estaban quienes habían encabezado inicialmente el programa y para *Kampo* era una decisión conflictiva dar contrato a quienes vivían en el poblado y no a ellos, visto que además de tener una posición de liderazgo iban bien en los trabajos y en general eran respetuosos del resto de las reglas del

---

<sup>26</sup> Entre estas experiencias destaca la expulsión de los predios de San Pedro y Guanajuato, donde vivieron en algún momento las familias que luego se integrarían a *Nuevo Porvenir*. Estos eran dos de los nueve predios que habían sido comprados con fondos de la Diócesis de San Cristóbal para dar a los refugiados guatemaltecos tierras donde vivir y trabajar, y que en el contexto del levantamiento zapatista fueron ocupados por organizaciones campesinas que expulsaron a los guatemaltecos para quedarse con las tierras. Este hechos son documentados en Edith Kauffer (1997).

<sup>27</sup> La ubicación de las parcelas que correspondían a cada derecho estaba definida usando el nombre de los propietarios de las parcelas colindantes por lo que se esperaba contar con un grupo estable para poder legalizar los contratos con los nombres de quienes serían los propietarios a largo plazo. Había al menos 20 familias que se mantuvieron de manera estable en el programa, pero en los derechos restantes hubo un constante recambio de derechohabientes.

programa. Los titulares de derecho que no vivían en *Nuevo Porvenir* de manera estable negociaban continuamente la postergación de la fecha para habitar la comunidad con diversos argumentos, pero no aceptaban esto como condición para la redacción de los contratos.

El retraso en la elaboración de los documentos legales de tenencia provocó malestar y desconfianza entre los líderes de la comunidad, quienes con frecuencia usaban este argumento en contra del equipo operativo de la asociación. En este sentido, uno de ellos me comentaría:

Yo no entiendo porque se ha retrasado tanto eso de los contratos. Formalizar el acuerdo de la compra de la tierra sería importante, no es que pensemos mal, *Kampo* nos ha dado mucho, pero así nos sentiríamos más seguros del acuerdo. [...] Los contratos también serían buenos para la comunidad, para que la directiva tuviera más respeto, así sería más fácil comprometer a la gente para que siga las reglas y que no hubiera tantos cambios, porque cada vez que se cambia un derecho nosotros perdemos mucho tiempo y se hacen más problemas. (*Pablo P.*, 14/10/2012).

Por otra parte, en diversos contextos los representantes hablaban de la necesidad de “bajar la escritura” (obtener la escritura), según expresaban esta era una condición para obtener servicios por parte del municipio. Esto es solo parcialmente cierto pues, al menos formalmente, los trámites a los que hacían referencia no requieren documentos de tenencia, aunque también es posible que en un contexto de múltiples ocupaciones de tierras el municipio les pidiera estos documentos. En este sentido otro de los representantes de la comunidad me comentaría:

Sí es un problema que dicen que la escritura no nos la van a dar hasta que paguemos. Yo digo que si nos prestan la escritura para sacar los apoyos sería bueno, porque la tierra la estamos trabajando y vamos a luchar para pagarla. (*Adrián P.*, 15/10/2012).

El personal de *Kampo* no parecía dar importancia a quienes cuestionaban la falta de seguridad de tenencia en el programa,<sup>28</sup> nunca logré profundizar con ellos sobre el tema, simplemente me decían que este no era un problema, que era solo cuestión de tiempo, y no lo vinculaban con ninguno de los conflictos que surgieron en la comunidad.

En ausencia de contratos legales los acuerdos entre *Kampo* y los titulares de derecho parecían estar basados en una confianza mutua. Aunque a este punto vale la pena preguntarse en qué se basaba esta confianza. Por qué la gente trabajaba un terreno sin ningún documento que demostrara su acuerdo con la asociación que operaba el programa, con el riesgo de perder

---

<sup>28</sup> A pesar de que en otra comunidad donde la asociación llevaba un programa similar se habían desarrollado fuertes conflictos que, aunque estaban inmersos en situaciones particulares, movilizaban también el discurso de la falta de seguridad de tenencia.

todo si no lograban cumplir con los pagos, cuando además se trataba de personas que habían tenido repetidas experiencias de desalojo. Pero también, por qué *Kampo* ponía a disposición de un grupo de familias un predio donde vivir y trabajar, proponiendo un esquema de pago a diez años, sin algún contrato, en un contexto en el que históricamente la ocupación de tierras ha tenido un lugar central como estrategia para apoderarse de tierras<sup>29</sup>, y donde además existe una ley por la cual si se ocupa un predio por más de 10 años se puede pedir la legalización de la propiedad del mismo.<sup>30</sup>

En la medida en que se acercaba la primera cuota de pago por la tierra la asamblea comenzó a explorar las posibilidades de retrasar la fecha. Más adelante algunos de sus integrantes empezaron a hablar de la posibilidad de pagar solo una parte, confiados en la flexibilidad que siempre había mostrado el personal de la asociación hacia ellos; esto les hubiera permitido conciliar sus dificultades económicas con su interés de mantener buenas relaciones con el equipo de *Kampo*. Sin embargo, mientras en la gestión de los créditos para la producción el equipo de *Kampo-México* podía hacer algunas adecuaciones, respecto a las cuotas por la tierra tenían poco espacio de intervención, esta era un área directamente manejada por la oficina de *Kampo-Internacional*, donde había una tendencia a sobreponer el interés en la sostenibilidad económica de los proyectos que impulsaba.

Poco después la asamblea cuestionó abiertamente el pago de la tierra y, frente a una serie de coyunturas, decidieron negarse en bloque a cumplir con los pagos en un clima de confrontación abierta con el personal de *Kampo*, argumentando que no tenían suficientes ingresos para pagar pero que no estaban dispuestos a abandonar las tierras pues ya habían invertido mucho trabajo en sus parcelas. La directiva de *Kampo-México* hizo varios intentos por negociar con la asamblea la continuidad del programa, pero no obtuvo los resultados que esperaban, luego de algunos meses oficina de *Kampo-Internacional* decidió suspender los fondos de operación del programa y emprender una acción legal contra los integrantes de la comunidad, buscando recuperar la tierra y venderla para recuperar su inversión.

Apropiarse de la tierra negándose a pagar, y a continuar con el programa, fue la manera en que la asamblea resolvió enfrentar una serie de problemas en su relación con *Kampo*. Al centro estaba sin duda el pago por la tierra, pero también tuvieron que ver las continuas

---

<sup>29</sup> Este tema es tratado con mayor detalle en el Capítulo 3, dedicado a la descripción del contexto regional.

<sup>30</sup> Código civil del estado de Chiapas, Capítulo II De la prescripción positiva, Artículo 1140.

tensiones con el equipo de esta asociación por los pagos y los avances en los trabajos agrícolas. Esta decisión fue sin duda resultado de un análisis cuidadoso por parte de los líderes de la comunidad sobre las dinámicas de interacción que sostuvieron con el equipo de *Kampo* durante los tres años que duraría la intervención, así como de las posibilidades dadas por el contexto. Para *Kampo* los intentos de recuperar la tierra por vías legales, y después intentar venderla, tendría altos costos, mientras que los integrantes de la comunidad tenían buenas posibilidades de lograr legalizar el terreno a su favor después de algún tiempo.

Este es un ejemplo de cómo “fuerzas remotas” pueden alterar las posibilidades de acción, según plantea Norman Long. En este caso resulta claro que la elección de la asamblea de enfrentarse al personal de *Kampo* y tomar la tierra tenían mucho que ver con la historia agraria en la región y las posibilidades dadas por el marco legal en torno a la ocupación de tierras en el estado.

Como se dijo en el primer apartado de este capítulo, cuando se hablaba sobre la agencia de los actores locales, las distintas concepciones sobre qué fines se persiguen y cómo llevarlos a cabo inciden en sus estrategias, y resultan en visiones encontradas entre los actores involucrados en una intervención de desarrollo rural. *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* partieron de una visión compartida sobre la importancia de la tierra para mejorar sus condiciones de vida, inicialmente los integrantes de la comunidad adoptaron la narrativa del programa, pero a lo largo de los tres años que duró su operación tomaron fuerza otras narrativas hasta articular una estrategia alternativa que los llevó a separarse de la iniciativa que originalmente fue la base de la fundación de la comunidad.

Contrario a lo que comúnmente se ha expuesto, en *Nuevo Porvenir* la falta de seguridad de tenencia no parecía ser motivo para limitar las inversiones por parte de los integrantes de la comunidad en los terrenos,<sup>31</sup> o en el contexto local la seguridad de tenencia no solo respondía a la posesión de documentos. Incluso cuando la asamblea decidiría romper su acuerdo con *Kampo* y “apropiarse” del predio, poniendo así en riesgo su tenencia legal, los titulares de derecho siguieron trabajando, y ese trabajo parecía ser una forma de legitimar su derecho

---

<sup>31</sup> Por el contrario, en otra de las comunidades donde *Agros* llevaba un programa similar, la falta de documentos de tenencia era uno de los principales argumentos de los titulares de derecho cuando en el contexto de un conflicto con el personal de *Agros* se negaban a invertir su trabajo en infraestructura productiva (un sistema de riego).

sobre la tierra, muy probablemente, ya pensaban en estrategias alternativas para tomar posesión legal del predio a través de recursos alternativos.

### **6.2.3 Capital social, agencia y microcrédito.**

Como se expuso en el capítulo 4, el modelo de *Kampo* se distingue de los programas de microcrédito en diversos aspectos. Sin embargo, la literatura sobre el funcionamiento de la microfinanza resulta pertinente para discutir el desenlace de las operaciones de *Kampo* en *Nuevo Porvenir*.

En el marco de la teoría de la micro-finanza se han identificado como principales explicaciones de la falta de pago de los créditos: el “azar moral” (Stiglitz, 1990), que se refiere a la selección de proyectos de inversión poco exitosos; los altos costos de monitoreo sobre el desarrollo de las inversiones (Banerjee *et al.*, 1994); la falta de mecanismos para aplicar los contratos (sanciones) (Besley & Coate, 1995); y las fallas en la selección de los prestatarios (Ghatak, 1999). Estos estudios coinciden en identificar una relación inversa entre la tasa de interés y las tasas de pago de los créditos, y un efecto positivo de la productividad de las inversiones en las tasas de pago. Joseph Stiglitz (1990) y Abhijit Banerjee *et al.* (1994) también coinciden en señalar que el monto prestado afecta de manera inversa la tasa de pago. Argumentos que resultan pertinentes para explicar casos específicos, pero difícilmente pueden ser generalizados. (Ahlin & Townsend, 2007: 3).

El “azar moral” no resulta un factor relevante en el caso estudiado pues la gran mayoría de los proyectos en los que se invirtieron los créditos eran definidos *a priori* por *Kampo*. La relación inversa entre las tasas de interés y las tasas de pago tampoco parecería confirmarse en el caso de *Nuevo Porvenir*, pues las tasas impuestas por *Kampo* se consideraban como tasas bajas y este no era un argumento en disputa. Aunque, de manera privada, algunos de los integrantes de la comunidad expresaban su molestia por que se cobraran intereses a un préstamo que ellos consideraban “de carácter social” o, dicho de otro modo, “para ayudar a los pobres”.

La falta de rentabilidad a corto plazo de las inversiones si contribuyó de manera importante en el cuestionamiento del programa por parte de los integrantes de la comunidad, y en el desenlace de la relación entre *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir*. Las fallas en la selección de los prestatarios también resulta un argumento pertinente pues, como se expuso antes, el proceso de selección no respondía tanto a la definición de un perfil que aumentara

las posibilidades de éxito del programa, sino a las relaciones del personal de *Kampo* con la asamblea, y en particular con el grupo que encabezó inicialmente el programa.<sup>32</sup>

La tendencia de que las tasas de pago sean bajas cuando los créditos son por montos grandes se observa de manera clara en el caso estudiado. Las dudas por parte de los titulares de derecho sobre sus capacidades reales de pagar casi \$150,000 por la tierra fue sin duda un factor central para que la decisión de tomar la tierra reuniera suficiente consenso en la asamblea y pudiera ser impuesta como “acuerdo comunitario”. Pero no se podría hablar propiamente de una relación inversa entre el monto prestado y las tasas de pago pues tampoco fueron pagados los créditos por cantidades pequeñas, cuyas fechas de pago vencieron en el periodo en que operaba el programa. Respecto a este tipo de créditos, el caso estudiado muestra como impedimentos centrales para el cumplimiento de los pagos la baja productividad de las actividades agropecuarias, los múltiples obstáculos contextuales que enfrentaba su desarrollo, la falta de fuentes alternativas de ingreso y las múltiples necesidades cotidianas de las familias.

Los costos de monitoreo no eran relevantes en este caso dado el número reducido de integrantes de la comunidad y su convivencia cotidiana. En cambio, el hecho de que *Kampo* no contara con mecanismos para asegurar la aplicación de los acuerdos de crédito fue sin duda uno de los elementos fundamentales para explicar tanto las bajas tasas de pago de los créditos para la producción, como el desenlace de su relación con los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*. En la medida en que avanzaba el programa los titulares de derecho fueron dándose cuenta de que el equipo de *Kampo* tenía pocos recursos, más allá de los intentos de conciliación o las sanciones verbales, para hacer cumplir sus normas (incluyendo el pago de los créditos), y esto permitió que se fueran ampliando los espacios para el cuestionamiento de los acuerdos crediticios. Cuando los titulares de derecho decidieron tomar la tierra, la asociación se encontró prácticamente sin opciones para hacer efectivo el acuerdo de compra-venta en que se basaba el programa.

---

<sup>32</sup> Por ejemplo, las reglas operativas de *Kampo* estipulan que no pueden ser candidatos personas con vínculos familiares de primer grado con algún titular de derecho, o personas que posean tierras. También se establece que quien no tome residencia permanente en la comunidad perdería su derecho. Aunque la unidad de la asamblea en *Nuevo Porvenir* no respondía únicamente a los lazos parentales entre sus integrantes, estos sí eran un factor relevante en los balances de poder en su interno. Mientras que aquellos que contaban con un solar en otra comunidad dependían menos del programa y, en consecuencia, tenían más facilidad para cuestionar y oponerse.

Por otra parte, en la teoría de la micro-finanza hay un supuesto bastante generalizado sobre el efecto positivo del capital social en las tasas de pago (p.e. Cassal *et al.*, 2007). En este sentido se argumenta que cuando existen relaciones estrechas entre los integrantes de un grupo se genera mayor confianza sobre la contribución equitativa de todos los miembros, incentivo que explicaría las altas tasas de pago en los proyectos de crédito colectivo (donde el grupo se hace responsable por el pago de cada uno de sus integrantes).

El programa de *Kampo* en *Nuevo Porvenir* no preveía créditos con esquemas de co-responsabilidad, sin embargo, llama la atención que a pesar de que *Kampo* siempre planteo el crédito por la tierra como una relación contractual de carácter individual, parecía que los miembros de la asamblea hacían lo posible por manejar esta relación de manera colectiva; contrario a lo que podía observarse en las relaciones en torno a los créditos para la producción. Desde un inicio se tenía previsto que, al término del programa, se tramitaría una “escritura comunal” para reducir los gastos de notaría, y según los representantes de la comunidad este tipo de propiedad impondría un “derecho comunal”, pero esta circunstancia no explica del todo la “colectivización” de las relaciones del crédito por la tierra con *Kampo*.

En el discurso de los líderes de la comunidad siempre existió el argumento de un compromiso colectivo para mantener las reglas del programa y asegurar que todos los titulares cumplieran con las cuotas de pago; actitud que responde a las expectativas de su función como representantes.<sup>33</sup> Sin embargo, cuando algún titular de derecho se retrasaba en los cultivos, comprometiendo sus capacidades futuras de pago, las autoridades podían llamarlo “para platicar” pero nunca impusieron otro tipo de sanción, cuando el personal de *Kampo* trataba este tipo de situaciones en una reunión surgían desacuerdos entre los titulares de derecho y esto dificultaba la toma de decisiones. En cambio, en las reuniones donde la asamblea cuestionaba, buscaba negociar o justificaba el incumplimiento de una norma o requisito de la asociación se presentaba como un cuerpo unitario, y esta unidad, celosamente resguardada, aumentaba su fuerza de negociación.

Si bien es cierto que la intervención de *Kampo* se beneficiaba de la organización interna de la comunidad para la operación del programa, la capacidad de los líderes para construir consensos limitaba las posibilidades de que la asociación impusiera sus reglas, aumentando el

---

<sup>33</sup> Como se expuso en el Capítulo 3, cuando se hablaba de la organización en los campos de refugiados, los representantes estaban encargados de la relación con las instituciones de ayuda, en *Nuevo Porvenir* se mantuvo esta estructura que era independiente de las autoridades locales (reconocidas por el municipio).

poder de negociación de la asamblea y sus posibilidades de confrontar el programa. Así, en el caso de estudio el capital social permitió que los miembros de la comunidad ganaran fuerza frente a la *Kampo* y se opusieran en bloque al pago de un crédito por la tierra, colectivizando una deuda individual no en solidaridad hacia el cumplimiento del programa, como sucedería teóricamente en los grupos de crédito, sino al contrario. Esta situación coincide con los planteamientos de Abhijit Banerjee *et al.* (1994) y Timothy Besley y Stephen Coate (1995), quienes identifican la cooperación dentro de un grupo, los intercambios frecuentes y los vínculos familiares entre sus miembros como factores que dificultan la aplicación de sanciones, incidiendo de manera negativa en las tasas de pago de los micro-créditos. Este tipo de afirmaciones cuestionan los supuestos sobre la efectividad de los colaterales sociales como clave de éxito en los grupos de crédito.

Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012) analizan las prácticas transgresoras por parte de usuarios de micro-crédito. Con este fin las autoras articulan un marco teórico a partir de los trabajos de James Scott (1990) y Michel de Certeau (2002), autores que desde distintas perspectivas comparten el interés por las prácticas subversivas cotidianas mediante las cuales los grupos subalternos expresan sus críticas frente a un sistema dominante.

A lo largo de este apartado se ha descrito una variedad de prácticas que transgredían de diversas maneras las normas y estrategias propuestas por el programa de *Kampo*, mismas que en general expresaban cierta resistencia ante las lógicas económicas del programa. Inicialmente estas transgresiones se combinaron con formas de conformidad y cooperación, sin cuestionar la continuidad del programa, pero era claro que a través de estas acciones se ponían constantemente a prueba los límites del reglamento inicialmente impuesto por la asociación. Esta situación tiene algunos paralelos con el estudio de Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012), realizado en Vietnam y Nepal, donde las principales prácticas transgresoras se daban en torno al uso de los créditos. En *Nuevo Porvenir*, este tipo de prácticas no estaban ausentes, pero en general eran limitadas pues el programa daba gran parte de los recursos en especie. Una de las trasgresiones más comunes en este caso era no usar las ganancias provenientes de las cosechas para el pago de los créditos, sino para financiar actividades productivas desvinculadas con la asociación, pero sobre todo para cubrir gastos de consumo. Como señalan las autoras, esto no debería sorprender cuando los prestatarios hacen parte de familias pobres que enfrentan grandes carencias e

incertidumbres. Otras de las prácticas transgresoras mencionadas era no asistir a las reuniones, aún cuando se cobrara una multa por la falta, o asistir sin participar de manera activa,<sup>34</sup> situaciones que también estaban presentes en *Nuevo Porvenir*.

Las autoras también señalan que este tipo de prácticas trasgresoras rara vez generan cambios en los programas, y esto aplica para el caso de *Kampo*. La asociación ha tenido experiencias en otras comunidades donde los reclamos escalaron a conflictos que salieron de control, pero esto no parecería incidir en el diseño de su programa. Las modificaciones realizadas en los últimos años a su modelo respondían sobre todo a los imperativos económicos de la asociación, que dio cada vez mayor importancia a la sostenibilidad económica de sus proyectos. Esto coincide con una tendencia en los programas de desarrollo rural que utilizan esquemas de crédito a sobreponer la sostenibilidad económica del programa a expensas de sus objetivos sociales; contradiciendo la compatibilidad de los objetivos económicos y sociales, uno de los presupuestos centrales en la difusión de la micro-finanza. Por otra parte, el presente estudio muestra que, en ciertos contextos, el poder de las intervenciones planeadas sobre las comunidades locales puede ser limitado, y su funcionamiento depende de las capacidades del personal de las asociaciones que las promueven para adaptar sus reglas operativas al contexto local, negociar y mantener buenas relaciones con los actores locales.

Retomando la tipología de prácticas trasgresoras propuesta por Katherine Rankin y Yohendra Shakya (2012)<sup>35</sup>, en *Nuevo Porvenir* podrían caracterizarse como prácticas “subversivas”: la negociación de los pagos de los créditos de producción, la falta de asistencia a las reuniones y talleres convocados por *Kampo* y la falta de participación activa en estas ocasiones. Como señalan las autoras, estas prácticas cambian los significados dados a las intervenciones por parte de los programas de desarrollo, en este caso de “tecnologías disciplinarias a través del crédito” hacia modos de enfrentar las prioridades a corto plazo frente a las escasas fuentes de ingreso. El hecho de que los titulares de derecho de la comunidad se negaran en conjunto a

---

<sup>34</sup> Este hecho refleja la complejidad de la participación en los espacios colectivos, y en particular que, como se señaló en el primer capítulo, la participación no puede registrarse en términos binarios (asistencia /no asistencia) ni necesariamente tiene una relación directa con las capacidades, poder y agencia de los actores.

<sup>35</sup> Donde las autoras proponen distinguir tres tipos de prácticas transgresoras: “ingenio”, para referirse a prácticas transgresoras individuales que denotan conformidad con los límites establecidos en la práctica; “subversión”, cuando existe una agencia política individual y encubierta, de carácter ambiguo y no siempre intencional, que muestra inconformidad y busca obtener mayores ganancias en una situación restrictiva; y “resistencia”, si existen acciones colectivas que desafían abiertamente los sistemas de poder.

cumplir con los pagos de la tierra y seguir participando en las actividades organizadas por *Kampo* puede pensarse como una práctica de “resistencia”.

Esta investigación también coincide con la posición de Katherine Rankin y Yohendra Shakya (2012) sobre el carácter contradictorio y ambiguo de las prácticas trasgresoras, y la necesidad de ser prudentes al atribuirles una intencionalidad dada pues muchas veces responden sobre todo a los imperativos cotidianos. Por ejemplo, podría decirse que cuando los integrantes de *Nuevo Porvenir* decidieron apropiarse de la tierra, sin cumplir con el acuerdo inicialmente pactado con *Kampo*, estaban cuestionando el modelo de *Kampo* y, de manera más general, la lógica de las intervenciones para el desarrollo; pero muy posiblemente desde su perspectiva estaban solo siguiendo la estrategia que consideraron más viable para obtener la propiedad de la tierra en una coyuntura específica.

Por último, es importante mencionar la relevancia de las desigualdades y fracturas en las esferas locales. El hecho de que la asamblea mantuviera una postura unitaria en las reuniones sostenidas con el personal de *Kampo* no quiere decir que todos los miembros de la asamblea coincidieran con las posturas sostenidas en el pleno. Las personas con más poder, recursos y seguridad fueron adquiriendo una posición cada vez más crítica y lograron construir cierto consenso en la asamblea en torno a sus perspectivas, imponiendo sus intereses, tanto en las decisiones de la asamblea como en relación con la asociación. Pero también había quien se decía agradecido con la asociación y expresaba de forma privada su malestar, recordando que todas las condiciones que estaban siendo cuestionadas habían sido aceptadas por todos cuando inició el programa. Sin embargo, esta postura raramente era expresada de manera abierta, y cuando se comentaba en los espacios colectivos de discusión era ignorada, incluso los líderes llegaron a impedir que algunos miembros avanzaran parte de sus cuotas de pago por la tierra, acusando de “divisionistas” a quienes planteaban la conveniencia de permanecer en buenos términos con la asociación.<sup>36</sup> Este tema se elabora en el siguiente capítulo, dedicado al análisis de la desigualdad en la toma de decisiones colectivas.

---

<sup>36</sup> Una acusación delicada en un contexto en el que existía un fuerte ideal en torno a la unidad de la asamblea y su capacidad de construir acuerdos.

### **6.3 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES y ESTRATEGIAS RESPECTO A LOS CULTIVOS: CULTIVOS DE SUBSISTENCIA Y CULTIVOS COMERCIALES.**

En los últimos años las grandes agencias de desarrollo han vuelto su atención hacia el sector agrícola, destacando el papel de los pequeños productores para disminuir la pobreza en los ámbitos rurales, donde suele ser particularmente aguda. Estas perspectivas han estado presentes en algunos sectores desde hace décadas; el modelo de *Kampo*, estructurado hace 30 años, se ubica en este marco y dirige su intervención a pobladores de zonas rurales sin tierra que enfrentan condiciones de pobreza, buscando impulsar sus capacidades productivas a través del acceso a crédito y asesoría técnica.

La asociación plantea un “modelo integral de desarrollo”, aunque en la práctica enfatiza los aspectos vinculados con la producción. El acceso a tierras de cultivo es visto como punto de partida para mejorar la seguridad alimentaria de las familias que hacen parte de sus iniciativas, pero sobre todo como un activo para que desarrollen cultivos dirigidos al mercado y obtengan los recursos para pagar el crédito que les permitiría convertirse en pequeños propietarios; suponiendo que estos activos sean condición suficiente para generar un proceso de desarrollo que los lleve a superar su condición de pobreza.

Como se expuso en el apartado anterior, *Kampo* y los miembros de *Nuevo Porvenir* coincidían en que la tierra era un activo central para mejorar sus condiciones de vida, sin embargo existía cierta tensión en torno al lugar que se daba a los diferentes cultivos, principalmente respecto a los cultivos de autoabasto (maíz) y los cultivos dirigidos al mercado (café y plátano).

*Kampo* reconocía la importancia de los cultivos de autoabasto para la seguridad alimentaria de las familias que integraban *Nuevo Porvenir*, pero su modelo de intervención buscaba convertir a los titulares de derecho de la comunidad en pequeños productores vinculados al mercado y, en consecuencia, preveía que dedicaran a los cultivos de autoabasto solo una pequeña fracción de tierra cultivable<sup>37</sup> y una cantidad limitada de insumos y trabajo.

Los integrantes de *Nuevo Porvenir* también estaban interesados en desarrollar cultivos comerciales que les permitieran, en un primer momento, cumplir con el compromiso de pago y convertirse en dueños legales de la tierra, y más adelante, tener una fuente alternativa de

---

<sup>37</sup> El programa tenía previsto el cultivo intensivo de maíz en 4 cuerdas (.25 hectáreas), que correspondían a menos del 10% del terreno.

ingresos que redujera su dependencia del jornaleo. Pero esto no significa que compartieran las prioridades y estrategias del programa. Por ejemplo, en el relato de uno de los fundadores de la comunidad sobre la selección del predio, no lo describiría como “un predio con alto potencial productivo”, su descripción estaba centrada en los cultivos de autoabasto:

Esta tierra es buena, aquí llueve bastante y toda la siembra sale bonita, tenemos dos cosechas de maíz, y también frijol y calabaza. Eso si, se necesita tiempo para cuidar, para rozar, pero trabajando bien la tierra se puede sembrar muchas cosas. (Adrián P., 20/03/2012).

Dos años después de haber iniciado el programa todos los miembros de la comunidad coincidían en que el mayor beneficio que les había llevado el programa de *Kampo* hasta entonces era tener acceso a tierra para sembrar maíz, algunos productores cubrían con sus cosechas el consumo de su familia, otros solo una parte, pero incluso en estos casos habían reducido de manera importante la cantidad de maíz obtenida en el mercado.

Dadas las características del programa podría pensarse que, durante los años que duraría la intervención de *Kampo*, su relación con los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* tendría algunos rasgos comunes con el cultivo por contrato, pues la tierra había sido puesta a disposición de las familias a cambio de un compromiso de pago de cuotas anuales que restringía el margen de decisión de los productores y les imponía ciertas formas de manejo.

Cuando iniciaba el programa el personal de *Kampo* elaboró un “plan productivo”, donde se establecían metas precisas para cada año, cuyo cumplimiento fue presentado como condición para convertir el predio recién adquirido en un terreno rentable que generara suficientes recursos para pagar el crédito de la tierra. Los integrantes de la comunidad se comprometieron a seguir los esquemas de trabajo propuestos por el personal técnico que visitaba cada semana la comunidad y cumplir con el calendario de avances. Para monitorear el cumplimiento de estos acuerdos se integró una comisión que supervisaba los avances de los productores y los reportaba al personal de la asociación cada vez que entregaba insumos. También se tenía prevista la aplicación de sanciones graduales para quien se retrasara en los trabajos, estas estaban a cargo de las autoridades locales y del equipo de *Kampo*, y podían llevar a la expulsión de quienes acumularan atrasos y no atendieran las recomendaciones.

Sin embargo, año con año los retrasos en los trabajos de los cultivos comerciales se acumulaban, como resultado las plantaciones se desarrollaban lentamente y su expansión era

cada vez más lenta.<sup>38</sup> Frente a esta situación el personal de *Kampo* evitaba las sanciones y por lo general se limitaba a platicar con los titulares de derecho, en reuniones o de manera personal, planteándoles la importancia de que se pusieran al corriente con los trabajos pues de lo contrario no obtendrían los recursos necesarios para cumplir con las cuotas de pago. Esta continua labor de convencimiento tenía resultados muy parciales, aunque ejercía cierta presión en el grupo.

Iniciar una plantación de café requiere mucho trabajo, los integrantes de la comunidad realizaban grandes esfuerzos pero estos no eran suficientes para cumplir con las expectativas del programa pues estas actividades competían con las necesidades de sustento de sus familias. Esta situación coincide con los postulados de la literatura económica en torno al manejo de riesgos, donde se plantea que dada la vulnerabilidad asociada con la pobreza y las incertidumbres vinculadas con la producción agrícola los pequeños productores tienden a evitar los riesgos, priorizando los cultivos de autoabasto para protegerse frente a la volatilidad de los mercados y los periodos de escasez, a expensas de la rentabilidad económica. Este caso sugiere que, antes de poder invertir en cultivos comerciales y entrar en una lógica de maximización de ganancias los pequeños productores necesitan haber asegurado su abasto de alimentos, y cuando esto implica una inversión sustancial de tiempo y recursos se comprometen las posibilidades de desarrollar otras actividades.

El maíz era el principal alimento para todas las familias que integran *Nuevo Porvenir*. Cuando su abasto dependía del mercado éste representaba uno de los principales gastos de las familias, y su precio podía subir de manera considerable en algunas épocas del año, lo cual resultaba particularmente problemático en un contexto con muy escasas fuentes de ingreso. Además, en ocasiones enfrentaban problemas de abasto por lo que, incluso contando con dinero, las familias podían verse obligadas a recorrer varias comunidades (a pie) antes de encontrar alguien que les vendiera un costal de maíz. En estas condiciones el cultivo de maíz mejoraba de manera sustancial su seguridad alimentaria, resolviendo el problema del abasto, pero también porque podía convertirse en fuente de pequeños ingresos.<sup>39</sup> La prioridad dada

---

<sup>38</sup> Según el plan original, a los tres años de haber iniciado el programa cada productor debía haber sembrado 3000 plantas de café, pero llegado ese término el promedio era apenas da una la tercera parte.

<sup>39</sup> En este sentido lo productores de *Nuevo Porvenir* seguían la lógica descrita en CEPAL (1982), donde se expresa: Cuando el o los productos vendidos son los mismos de la dieta básica (maíz, frijol, trigo, etc.), el campesino no define, en el momento de la cosecha, la cantidad que destinará al mercado ni la que destinará al autoconsumo,

por los productores de *Nuevo Porvenir* al cultivo de maíz responde a las condiciones identificadas en Héctor Robles y Raúl García Barrios como explicaciones de la conducta de autoabasto:

Algunas de las explicaciones de la conducta de autoabasto más señaladas son: *a)* el riesgo en la obtención de ingresos monetarios provenientes de otras actividades productivas; *b)* el bajo costo de oportunidad de los recursos e que disponen las unidades familiares campesinas, sea en tierra (mala calidad) o en trabajo familiar atado (trabajo de niños, ancianos y mujeres); *c)* la integración vertical de la producción de maíz con otras actividades agropecuarias campesinas; *d)* la existencia de mercados oligopólicos o monopólicos en los cuales hay una brecha entre los precios de compra y los de venta estacionales; *e)* la inexistencia de mercados para otros bienes producidos conjuntamente con el maíz criollo en la milpa; *f)* los altos costos de transacción por participar en los mercados de alimentos; *g)* la mayor calidad del maíz criollo local comparada con la del maíz forrajero o híbrido abastecido por las oficinas gubernamentales. (Robles & García Barrios, 2008: 297-198).

Cada titular de derecho hacía distintas inversiones de trabajo en su predio, según sus necesidades y las estrategias que consideraban viables, y en los hechos los resultados eran muy variables. Más allá de las recomendaciones del personal de *Kampo*, la decisión de qué superficie dedicar al cultivo de maíz estaba determinada por las necesidades de consumo y la disponibilidad de mano de obra de cada familia. En todos los casos su objetivo primordial era cubrir el abasto familiar, pero quienes tenían la posibilidad buscaban obtener algunos excedentes que vender en el mercado local.

El cultivo de maíz representaba una inversión importante en tiempo y recursos para todas las familias. *Adrián P.*, uno de los productores con mayor producción, me comentaría:

Ahora en Nuevo Porvenir tengo 16 cuerdas [1 hectárea], en tres parcelas. Si hacemos cuentas he invertido [...] 83 días de jornal [días de trabajo por persona] en cada ciclo [166 al año]. Casi siempre trabajamos yo y mi hijo, a veces también nos ayuda también mi otro hijo que tengo más joven, pero como antes iba a la escuela no nos ayudaba tanto. Ya si en esos días tengo chamba [trabajo como albañil en la región] pago algunos jornales para que me terminen el trabajo. Si hacemos cuentas en la última cosecha me gasté [...] \$2100 en fertilizante, \$600 en jornales [12 días de trabajo pagado a otros] y \$140 en *arivo* [pesticida], usted hágale la cuenta [su inversión fue de \$2840, que corresponde aproximadamente al gasto mensual de su familia], eso además de mi trabajo. Es bastante dinero pero de ahí sale todo el maíz para mi familia, para alimentar a mis animales y cuando sale bien la cosecha vendo un poquito para el gasto. (*Adrián P.*, 15/10/2012).

Para abastecerse de fertilizante los titulares de derecho combinaban distintas estrategias. Una parte la obtenían como donación de *Kampo*, pues durante los primeros años el programa

---

sino que va sacando a la venta pequeños lotes de lo cosechado a medida que se le van presentando las necesidades de comprar y de pagar. (CEPAL: 1962).

preveía pequeñas ayudas para que los integrantes de la comunidad estuvieran en grado de cubrir el abasto de alimentos en la época más dura del trabajo de los cultivos comerciales. Pero esto no era suficiente para cubrir las necesidades de todas las familias. Cuando lograban reunir algo de dinero trabajando fuera de la comunidad compraban fertilizante en el mercado local, o bien lo pedían por adelantado a algún ranchero de los predios colindantes a cambio de trabajar en su huerta durante la cosecha de café. Otras veces podían utilizar una parte del fertilizante que *Kampo* les daba a crédito, aunque este estuviera originalmente destinado a las plantaciones de café. O, por ejemplo, un joven con una familia pequeña podía solicitar fertilizante reportando una siembra mayor a la que tenía para dar una parte a sus padres o suegros. El personal de *Kampo* era consiente de estas maniobras, y buscaba tener cierto control, aunque por lo general dejaba pasar estos hechos sin confrontar a los titulares de derecho a sabiendas de las necesidades de subsistencia de las familias.

Por otra parte, aún si a cada derecho le correspondían 3 hectáreas de tierra, cuando inició el programa esta superficie estaba cubierta por acahuales y la extensión de tierra cultivable dependía de las capacidades de mano de obra de cada familia. Quienes habían logrado abrir al cultivo mayores extensiones podían destinar parcelas distintas para las plantaciones de maíz, plátano y café (por separado); pero muchos habían abierto apenas una hectárea, o poco más. Inicialmente sembraron café, como lo requería el personal de *Kampo*, pero entre los surcos también sembraban maíz, a pesar de que el equipo técnico de la asociación buscara disuadirlos pues esto retrasaría la maduración del café y bajaría su productividad. Como me comentaría en una ocasión el Director de *Kampo-México*:

El manejo compuesto de cultivos que se está llevando en Nuevo Porvenir no responde tanto a un proyecto de agro-forestería o manejo de suelos, o a una lógica de producción, eso debería ser idealmente, pero no es así. Ese manejo responde a la necesidad que tiene la gente de aprovechar todo el espacio que han podido abrir a la agricultura y cumplir con distintas necesidades: el plátano y el café están enfocados a la obtención de ingresos para las familias, y para cubrir los pagos de la tierra; pero además necesitan sembrar maíz para el sustento de sus familias. Como agrónomo yo sé que estos cultivos entran en competencia, sobre todo porque no están claras ni la prioridad de los cultivos ni algunas cuestiones técnicas de manejo, y esto va a retardar la producción y posiblemente sean plantas que no van a alcanzar la productividad que quisiéramos. [...] Pero cuando estas trabajando aquí, y ves la necesidad de las familias, puedes darles tu consejo como técnico, pero no puedes obligarlos. (*Director de Kampo-México*, 24/01/2012).

En el cuadro que se presenta a continuación se expone otro ejemplo sobre las divergencias entre el enfoque productivo del programa y las elecciones de las familias de *Nuevo Porvenir*.

### **Cuadro 18. Matías y su platanal**

Matías era un joven de 20 años que se integró al programa de Nuevo Porvenir durante el último año en que operó el programa de *Kampo*, ocupando el derecho de una familia que había sido expulsada algunos meses antes.

Matías se mudó a la comunidad junto con su esposa y sus dos hijas, donde también vivían su suegro y sus cuñados.

Su solar tenía algunos platanales y cuando decidió participar en un proyecto de hortalizas promovido por *Kampo* el espacio que destinó para este cultivo era bastante pequeño. Cuando el técnico que supervisaba este proyecto fue a revisar su semillero le sugirió que quitara los árboles de plátano para tener más espacio, argumentando que no valía la pena dejarlos pues esa variedad no era comercial, cuando en cambio las hortalizas tenían un gran potencial de venta. Matías no estaba de acuerdo, en ese momento habló de buscar otro lugar en sus parcelas para poner las hortalizas pero el tema se dejó ahí.

En otra ocasión Mónica, su esposa, me comentaría que no pensaban quitar los platanales porque era bueno tener fruta para comer y darle a sus niñas. Al poco tiempo el proyecto de hortalizas sería suspendido pues, a pesar del uso de pesticidas provisto por el equipo de *Kampo*, los productores no lograron manejar las plagas.

La diferencia de lógicas de producción también estaba presente en el cultivo del maíz. En la región se acostumbra mezclar el maíz con variedades criollas de frijol, calabaza, chayote y otras yerbas, manejo que además de ser una práctica cultural ancestral,<sup>40</sup> ha sido reconocido como una estrategia de minimización de riesgos comúnmente practicada por pequeños productores. Sin embargo, los técnicos de *Kampo* sugerían no combinar los cultivos para aumentar su rentabilidad, situación que creaba cierta molestia entre algunos productores. Como se dijo antes, el programa preveía que se destinara a los cultivos de autoabasto una pequeña fracción de tierra, y esto implicaba un cultivo intensivo que no coincidía con la manera en que se sembraba el maíz en la comunidad. Como alternativa los técnicos de *Kampo* impulsaron un proyecto para sembrar pequeñas superficies con variedades comerciales de frijol, financiado a través de un micro-crédito; algunos productores lograron cosechas medianamente exitosas, otros perdieron todo por que no lograron manejar las plagas o simplemente abandonaron esta iniciativa porque no tenían tiempo.

Estos hechos sugieren que entre el modelo de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* había una noción distinta sobre las inversiones de recursos y trabajo, y sus objetivos. Como señala Michel Merlet (2012), las inversiones están insertas en contextos sociales específicos y

---

<sup>40</sup> Este tipo de manejo ha sido ampliamente estudiado en México y, como señala Luis Vázquez ‘la milpa es un complejo sistema económico y social, ya que es el eje central a partir del cual los campesinos históricamente determinan su propia cultura, establecen formas específicas de organización social, planifican los mecanismos necesarios para garantizar el autoabasto familiar y generan una vastísima red de relaciones al entrar en contacto con otros individuos que desarrollan diversas actividades derivadas de la producción milpera.’ (Vázquez, 1981:76).

sus resultados pueden ser evaluados de distintas maneras. Desde una óptica comercial las inversiones se evalúan teniendo como único parámetro la rentabilidad, y esta parecía ser la visión de *Kampo*. Para los integrantes de *Nuevo Porvenir* sus inversiones en el predio estaban destinadas, primero, a asegurar el abasto de maíz para sus familias, y solo después consideraban la rentabilidad económica de los cultivos comerciales.

Este es otro ejemplo de la diversidad de prioridades y estrategias que pueden encontrarse en el marco de una intervención de desarrollo rural. Retomando el planteamiento expuesto en la última parte del apartado anterior, llama la atención que los integrantes de *Nuevo Porvenir* no emprendieran acciones conjuntas para contrarrestar el énfasis en la producción comercial del programa de *Kampo*. Posiblemente esto se puede explicar teniendo en cuenta que los productores no se oponían al desarrollo de los cultivos comerciales, e idealmente hubieran querido tener mejores rendimientos. Cada quien hacía lo que podía para salir adelante día con día con sus múltiples obligaciones, y entre estas asegurar el consumo familiar de alimentos era la primera prioridad. La flexibilidad del personal de *Kampo* respecto a las prácticas agrícolas que divergían del modelo de intervención no hacía necesario que se negociara o se impusiera de manera colectiva un cambio en estas áreas del programa.

Siguiendo el esquema propuesto por Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012) podemos caracterizar aquellas prácticas que se alejaban de las recomendaciones de manejo agrícola dadas por el equipo de *Kampo* como prácticas “subversivas”, p.e. usar en el cultivo de maíz parte de la tierra y los insumos destinados para los cultivos comerciales, sembrar maíz entre los surcos de café, o salir a trabajar fuera de la comunidad aunque sus huertas requirieran ciertos trabajos. Estas prácticas no cuestionaban la intervención de *Kampo*, respondían a las necesidades de subsistencia de las familias. Aún así, en ellas había un elemento explícitamente transgresivo pues los productores decidieron esquemas de manejo de la tierra que contradecían las recomendaciones del equipo técnico de la asociación y, según la narrativa del programa, eran condición para obtener los ingresos para pagar la tierra. Estas prácticas cambiaban el significado de la intervención de *Kampo*, convirtiendo un programa enfocado en el desarrollo comercial de un predio agrícola en una estrategia para mejorar la estabilidad y la seguridad alimentaria de las familias que participaban en él.

### ***Inversión y subsistencia***

En general se sostiene que las condiciones de pobreza de los pequeños productores limitan sus capacidades de inversión productiva e incrementan su vulnerabilidad, comprometiendo las posibilidades de desarrollo económico de las zonas rurales. También se plantea que, en ausencia de otros activos, sus capacidades de inversión dependen de su mano de obra, que puede ser utilizada para el manejo agrícola y para actividades de capacitación, organización y gobernanza. Siguiendo esta idea *Kampo* planteaba que el acceso a crédito y asesoría técnica permitiría que quienes participaran en sus iniciativas invirtieran su mano de obra para mejorar su producción, suponiendo esto como condición suficiente para que se incorporaran al mercado y mejoraran sus condiciones de vida. Sin embargo, la experiencia de *Nuevo Porvenir* sugiere que esta propuesta partía de una comprensión parcial de los obstáculos que enfrentan las familias rurales, y más en general de los determinantes de la pobreza en estos contextos.

El programa de *Kampo* dio a los integrantes de la comunidad acceso a tierras y suscitó la expectativa de un futuro viable que justificaba la inversión de todos sus esfuerzos para convertir ese predio en parcelas de cultivo. Pero para eso se requerían algunos años y grandes inversiones, en trabajo e insumos, que competían con las necesidades de subsistencia de los hogares. Como se señala en un documento editado por la CEPAL en 1982,

La unidad campesina es, simultáneamente, una unidad de producción y de consumo donde la actividad doméstica es inseparable a la actividad productiva. En ella, las decisiones que se refieren al consumo son inseparables de las que afectan a la producción. (CEPAL, 1982: 62).

El trabajo agrícola aseguraba el abasto de maíz para las familias, pero los cafetales no les darían ingresos sustantivos a corto plazo, por lo que los hombres se veían obligados a trabajar como jornaleros varias veces por semana. Como me diría un día *Alejandro*, un joven titular de derecho reconocido por todos por ser un muchacho muy trabajador:

Yo no alcanzo a hacer bien mi trabajo y por eso no voy a tener tan buenas cosechas, pero tengo que salir a buscar chamba para darle dinero a mi esposa, para que pueda comprar jabón, aceite, frijol, azúcar, ropa para el Giovanni [su hijo], son muchos gastos. (*Alejandro*, 9/09/2012).

Otros en la comunidad hacían comentarios similares, por ejemplo, *Pascual*, padre de familia que contaba con la ayuda de dos de sus hijos pero tenía a su cargo 4 nietos pequeños que habían quedado huérfanos:

Sabemos que hay mucho trabajo aquí, pero a veces necesitamos la paga [dinero] y no queda tiempo para trabajar, no se puede. (*Pascual*, 5/10/2012).

O *Rubén*, uno de los jóvenes más emprendedores de la comunidad:

Tenemos demasiado trabajo aquí y también tenemos que salir a chambear, por eso aunque yo sepa que ya le hace falta su limpia a mi café si me sale una chamba pues tengo que dejarlo, y cuando regreso ya no me da la fuerza. (*Rubén*, 17/09/2012).

Esto no solo limitaría la expansión de los cultivos de café sino también comprometía su rentabilidad a largo plazo, e incluso hizo que la mayoría de los integrantes de la comunidad perdiera una parte de la primer siembra, pues no alcanzaron a sembrar en la temporada justa y las plantas se secaron, o no las limpiaron a tiempo y fueron cubiertas por la maleza. A continuación se incluye un ejemplo que describe cómo afectaba la necesidad de conseguir ingresos para el sustento familiar en el trabajo de las huertas de café.

#### **Cuadro 19. Marcelo sembrando café**

En una de mis visitas a la comunidad acompañé al técnico de Kampo en su recorrido por las parcelas. Al fondo del terreno encontramos a Marcelo, un hombre de mediana edad que se había integrado al proyecto desde el inicio, pero que había acumulado retrasos en su trabajo pues viajaba con cierta frecuencia a la ciudad de México para trabajar como albañil. Según nos dijo, recientemente había hablado con un amigo que tenía una huerta de café y se había convencido de que sí valía la pena invertir en este cultivo. Por eso había decidido llenar su solar con las plantas de café que tenía en su vivero.

En esa ocasión el técnico de Kampo se detuvo un buen rato en su parcela para enseñarle cómo trasplantar el café, hizo una sepa grande y cambió la tierra del fondo, explicando que esto era fundamental para que las plantas tuvieran fuerza y se desarrollaran más rápido. Solo que este trabajo tomaba mucho más de tiempo. Marcelo asentía frente a estas indicaciones.

Por la tarde volví a su parcela y había sembrado una gran cantidad de plantas, cuando le comenté mi sorpresa me dijo que apreciaba la asesoría técnica que le habían dado por la mañana, pero ya no tenía dinero y tenía que salir cuanto antes a la ciudad de México para trabajar, por eso había decidido sembrar las plantas como siempre había hecho, con sepas pequeñas y poco profundas. Marcelo tenía entonces 5 hijos, pero eran demasiado pequeños para ayudarlo y tenía que enfrentar todo el trabajo solo, si seguía las indicaciones que le habían dado se hubiera tardado demasiado.

Otra de las dificultades que enfrentaron algunas familias fue la enfermedad, que en ausencia de servicios de salud, podía dejar en cama varias semanas a los titulares de derecho, u obligarles a utilizar su tiempo y recursos en el cuidado de algún familiar. En el cuadro siguiente se presenta un ejemplo de esta situación.

#### **Cuadro 20. Damián, que se enfermó poco después de integrarse al programa**

Damián era un joven titular de derecho que vivía en Nuevo Porvenir con su esposa y su pequeña hija. Él se integró al programa con un año de retraso y apenas entró sembró ½ hectárea de maíz. Tenía también 150 plantas de café que había dejado su antecesor y estaba instalando su vivero para complementar su huerta.

Al poco tiempo se enfermó y tuvo que estar varias semanas en cama, Ma. Elena, su esposa, acababa de dar a luz por lo que decidieron que ella regresará un periodo a casa de su mamá, que también vivía en

la comunidad, y él fuera a casa de sus padres a recuperarse, en una comunidad vecina. Cuando Damián regresó a Nuevo Porvenir había perdido su milpa y todas las plantas de café, solo le quedo el vivero, que Ma. Elena había cuidado porque estaba muy cerca de su casa. Frente a la presión por parte de las autoridades locales y el equipo de *Kampo* pensó en darse de baja del programa, pero después de meditarlo decidió hacer lo posible para ponerse al corriente con los trabajos, esto lo llevaría a hacer un trabajo apresurado. Como el mismo me contaría:

Yo por mi enfermedad me retrasé bastante, ahora estoy sembrando 300 matas de plátano y 500 matas de café, es mucho trabajo y yo solo no puedo avanzar bien, por eso pensé que aunque haga las sepas muy chiquitas y luego no se desarrollen bien las plantas así lo voy a hacer, mejor que me digan que las plantas van a tardar en dar o que hice mal mi trabajo y que me no me corran porque no tengo nada. (Damián, 17/09/2012).

Las dificultades para cumplir con las expectativas del programa se traducían en una fuerte presión para los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*, sobre todo para los más jóvenes, quienes tenían menos disposición de mano de obra. En algunos de sus comentarios se percibía bastante frustración, habían pasado más de dos años de duro trabajo sin recibir ingresos, las deudas se acumulaban, las fechas de pago se acercaban, los cultivos no avanzaban según lo esperado y, al mismo tiempo, durante ese periodo el consumo de las familias había disminuido pues las inversiones a futuro comprometían el gasto cotidiano. Esto resulta bastante claro en el comentario de *Agustín*, un joven titular de derecho padre de tres niños:

Ser parte de este proyecto es algo muy bueno para nosotros y hemos trabajado mucho, pero también ha sido duro, para nosotros por el trabajo y la fatiga, pero también para nuestras familias, porque ya casi no tengo tiempo de salir a jornalear y ya no puedo salir a chambear al D.F., y por eso vivimos con muy poco, no tenemos dinero, ya ni refresco compramos, ni un dulce que me pida mi niña se lo puedo comprar. (*Agustín*, 10/09/2012).

Esta situación introdujo cierta tensión en la relación con el equipo de *Kampo*. Los integrantes de la comunidad estaban cansados de escuchar que estaban en retraso, que no hacían suficiente, que así no podrían pagar la tierra. Al mismo tiempo, el equipo técnico de la asociación, que semana tras semana buscaba involucrar a los productores en prácticas de capacitación y otras actividades, estaba siendo afectado pues la oficina central de *Kampo-Internacional* evaluaba su trabajo en función de las metas de producción inicialmente establecidas. Esta situación es evidente en los comentarios del técnico encargado de la producción de café, un joven hijo de cafetaleros de la costa del estado que poco antes se había graduado como *Ingeniero en desarrollo comunitario* en el Instituto Tecnológico de Comitán.

Algunos productores van muy atrasados porque no han invertido suficiente trabajo en sus parcelas, falta mucho trabajo, es un proceso, no puedo hacer producir 35 quintales por

hectárea si ellos no quieren,<sup>41</sup> se debe partir de un buen vivero, de sepas grandes, bien sembradas, limpiar y fertilizar en su momento y no meter ningún otro cultivo. Si siguen así para el 2015 solo 40% de las plantas que han sembrado hasta ahora tendrán producción, eso está muy lejos de las metas del programa, pero yo más que venir, darles las indicaciones, estar al pendiente, qué puedo hacer?. (*Técnico de Kampo en Nuevo Porvenir, 28/08/2012*).

Por otra parte, así como en el apartado anterior se comentó que el modelo de *Kampo* parecía suponer que el crédito fuera condición suficiente para impulsar la producción, también parecía dar por supuesto que el aumento de la producción permitiría por sí solo que los pequeños productores se integraran al mercado. Pero los productores de *Nuevo Porvenir* enfrentaban numerosos obstáculos para comercializar sus productos y como resultado obtenían ganancias muy bajas por la pequeña producción que habían logrado obtener luego de grandes esfuerzos. Para concluir se exponen algunos de estos problemas.

La falta de infraestructura para procesar las cosechas ponía a los productores de *Nuevo Porvenir* en una situación sumamente vulnerable, pues dependían del buen tiempo para secar su café y de lo contrario se veían obligados a venderlo en fruta a precios muy bajos. Como algún día me comentaría *Esmeralda*, una de las pocas mujeres de la comunidad que trabajaba el campo.

A mí me gustaría poder tostar el café, poder molerlo y venderlo en su bolsita, así si tendríamos negocio, no que como estamos ahora trabajas para limpiarlo, trabajas en la poda, le compras su fertilizante, ahí vas a hacer la cosecha bajo la lluvia o como sea y luego una cubeta te la compran en 50 o 60 pesos. Pero qué vas a hacer, los que compran vienen y te ofrecen, si quieres, y si no se te pudre ahí, ya manchado quién lo va a comprar. Que si tuviéramos un horno que bonito sería! Así tal vez fuera cierto que salimos adelante. [...] Si tuviéramos un trapiche también sería bueno, así podríamos sacar jugo de caña, mi papá sabía como hacerlo y él me enseñó, en la comunidad hay varios que saben, cosa de que tuviéramos el trapiche y podríamos sacar otro dinerito. (*Esmeralda, 14/10/2012*)

Las ganancias obtenidas por las cosechas también podían verse afectadas por la variabilidad de los precios internacionales del café. Además, dada la marginalización territorial de la comunidad, el mal estado de los caminos y la carencia de medios de transporte, los productores de *Nuevo Porvenir* dependían de los compradores que pasaban por su comunidad en tiempos de cosecha, y uno de los rancheros de la región controlaba los precios de compra imponiendo precios particularmente bajos. Esta situación muestra las desigualdades de poder en las relaciones comerciales como un área crítica que limita la posibilidad de que los pequeños productores mejoren sus capacidades de obtener ganancias de sus cultivos.

---

<sup>41</sup> Es importante aclarar que este joven tenía la sensación de que los integrantes de la comunidad “no querían” dedicar suficiente trabajo en sus cultivos, pero esta no era la percepción del conjunto del equipo.

Para superar estos obstáculos inicialmente el personal de *Kampo* propuso a los productores la posibilidad de llevar un manejo orgánico del café, para buscar la certificación y tener acceso a un mercado con mejores precios, sin embargo los productores se negaron argumentando que el aumento en el precio no compensaba la mano de obra que hubieran tenido que invertir.<sup>42</sup> Esta decisión fue influenciada por la experiencia de *Ricardo*, quién años atrás había sido parte de una cooperativa de café orgánico donde, según expresaba, los técnicos habían acaparado la mayor parte de las ganancias. Además, esta iniciativa incrementaba la dependencia de los productores en el equipo de *Kampo* y al parecer preferían mantener su autonomía en la venta de sus productos aún sabiendo que el mercado local los penalizaba.

En ocasiones el personal de *Kampo* buscaba ayudar a los integrantes de la comunidad a sobrepasar este cerco y llevar sus productos directamente a la central de abastos del centro urbano más cercano, pero a falta de una iniciativa mejor estructurada y con recursos específicos, estas “estrategias alternativas” tenían muchos límites, entre otras cosas porque el personal de la asociación estaba saturado de trabajo y no siempre lograba dar seguimiento a estas iniciativas. También es importante considerar que la búsqueda de nuevos mercados requería que los productores dedicaran tiempo y recursos (económicos, sociales y humanos), con los que no contaban.

En otras ocasiones no había un mercado regional para los productos y era difícil que se lograran obtener las ganancias esperadas sin una estrategia para entrar en contacto con compradores en otras regiones, como sucedía con la venta de plantitas de café producidas en los viveros.

El análisis de las decisiones de inversión de los productores de *Nuevo Porvenir* coincide en algunos puntos con el debate sobre la economía agrícola desarrollado en las décadas de 1970-80, donde se distinguía la *agricultura campesina* y la *agricultura empresarial* como:

[...] dos formas de organización social de la producción específicas y distintas que definían la lógica con la que se manejan los recursos productivos disponibles, la primera articulada en torno a la reproducción familiar y la segunda dirigida a la maximización de las ganancias y la acumulación. (CEPAL, 1982: 62).

A partir de la presente experiencia de investigación parece riesgoso suponer que los integrantes de *Nuevo Porvenir* tuvieran una lógica de producción dirigida a la subsistencia,

---

<sup>42</sup> Según me comentaría uno de los técnicos de *Kampo* que visitaba la comunidad, una hectárea de café orgánico tiene una producción de 12 quintales, mientras la misma superficie puede dar hasta 25 quintales bajo un manejo convencional (basado en el uso de agroquímicos).

parece más oportuno describir la situación en otros términos, sugiriendo que los pequeños productores están interesados en obtener mayores beneficios económicos a partir de su trabajo, pero deben resolver su subsistencia antes de poder dedicar sus esfuerzos a la agricultura comercial. La *economía campesina* no puede considerarse como una economía aislada del mercado, ni enfocada únicamente a productos de autoconsumo. Como ya señalaba Rodolfo Stavenhagen hace 40 años, los pequeños productores participan en el mercado de bienes y servicios vendiendo su fuerza de trabajo y algunos de sus productos, solo que participan desde una posición subordinada que define su integración al mercado laboral con trabajos estacionales y mal pagados, la compra de insumos a precios altos, la venta de sus productos a precios bajos, créditos usurarios, etc. (Stavenhagen, 1975: 16).

*Nuevo Porvenir* ejemplifica esta situación, apuntando al carácter estructural de las condiciones de pobreza y, en consiguiente, de los condicionantes para superarla. En este sentido la investigación evidencian los límites de las iniciativas de desarrollo que buscan implementar una u otra estrategia en las esferas locales (micro-crédito, transferencia de tecnología, capacitación, seguridad de tenencia, etc.), planteadas como “claves para el desarrollo”, si no se impulsan procesos más amplios e integrales para promover la construcción de oportunidades y mejorar la calidad de vida de quienes habitan en las regiones marginalizadas del país.

#### **6.4 RE -DEFINICIÓN DE LOS ESQUEMAS DE TRABAJO AGRÍCOLA. LA DISOLUCIÓN DEL COLECTIVO DE TRABAJO EN EL CASO DE LAS HUERTAS DE CAFÉ Y LOS ESQUEMAS ALTERNATIVOS DE ORGANIZACIÓN EN NUEVO PORVENIR.**

Como ya se ha expuesto, en las últimas décadas se ha enfatizado el potencial de las capacidades de colaboración y asociación en las esferas locales para el desarrollo rural, aunque esta idea no es nueva, como señala Juan Ballesteros:

[...]desde 1922 en la Circular 51 de la Comisión Nacional Agraria se subraya la necesidad de la organización cooperativa en el campo. La misma idea se hizo realidad durante el régimen cardenista cuando se le da un pleno apoyo político y oficial al ejido colectivo formándose cerca de 800 sociedades. (Ballesteros, 1995: 121).

En las últimas dos décadas se han multiplicado los trabajos que documentan los potenciales beneficios de la colaboración entre pequeños productores, estrategia que es presentada como una forma de incrementar su capital físico, disminuir su vulnerabilidad, aumentar su productividad, mejorar su la seguridad alimentaria y facilitar su participación en el mercado.<sup>43</sup> El impulso de este tipo de estrategias está basado en un creciente número de estudios empíricos, la mayoría de estos trabajos documentan el funcionamiento de colectivos en distintos ámbitos<sup>44</sup> desde un enfoque institucional y entre estos se observa cierto sesgo hacia los ejemplos más exitosos (Meinzen-Dick *et al.*, 2002).

Como otras iniciativas de desarrollo, el modelo de intervención de *Kampo* incorpora esta perspectiva y buscaba impulsar esquemas de asociación entre sus beneficiarios. La presente investigación estaba inicialmente enfocada en estudiar los procesos a través de los cuales se consolida un colectivo, pero los colectivos que se había planteado analizar en vez de consolidarse se disolvieron, mostrando que los actores locales pueden aceptar la cooperación como estrategia en algunos ámbitos y no en otros, o tener esquemas de organización del trabajo que no coinciden con las propuestas de las agencias de desarrollo.

El análisis de los casos “poco exitosos” puede contribuir en la comprensión de las situaciones que dificultan la colaboración entre los actores locales en torno a proyectos de desarrollo rural, las dinámicas vinculadas con este tipo de esquemas y algunos de sus límites. En este apartado se analiza la disolución de un colectivo de trabajo para el manejo de una huerta de café en *Nuevo Porvenir*, colectivo organizado por sugerencia del personal de *Kampo* cuando empezó a operar el programa y disuelto un año después por decisión de sus integrantes. La discusión toma como marco de referencia la *teoría de la acción colectiva* desarrollada en los últimos años en torno al manejo de recursos naturales y el desarrollo rural.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Los agricultores pueden asociarse a distintas escalas, con fines diversos y diferentes grados de formalización; lo cual nos da una gran variedad de asociaciones con características particulares y distintas relaciones con los procesos de desarrollo rural. Hay organizaciones que buscan defender sus intereses sectoriales en las arenas políticas, o gestionar recursos específicos, por ejemplo para adquirir insumos o comercializar sus productos. En este sentido, los integrantes de *Nuevo Porvenir* no estaban aislados, los líderes de la comunidad formaban parte de dos organizaciones campesinas con representación regional que han ganado espacios importantes de poder a nivel municipal, convirtiéndose en canales privilegiados para la gestión de recursos para sus afiliados. Sin embargo, en este apartado el análisis está enfocado en el trabajo colectivo a nivel local.

<sup>44</sup> Por ejemplo en torno al manejo del riego, el manejo de plagas, la restauración de suelos, etc.

<sup>45</sup> Los lineamientos generales de esta propuesta teórica se exponen en el primer capítulo.

El planteamiento de este último apartado tiene mucho que ver con la perspectiva de la organización campesina expuesta por Rodolfo Stavenhagen hace casi cuatro décadas, quien en un seminario dedicado a este tema expresaría:

La organización es un proceso permanente de estructuración de relaciones sociales a diferentes niveles entre individuos y grupos. Es un proceso dinámico que implica consenso y conflicto, complementariedad y contradicción. (Stavenhagen, 1975: 24).

El que la cooperación haya sido descartada por los productores en el ejemplo analizado no quiere decir que en *Nuevo Porvenir* no existiera ningún esquema de cooperación en torno al trabajo agrícola, y en otras esferas. Luego de exponer este ejemplo se describen los esquemas que seguían otros tipos de colaboración en torno al trabajo agrícola en la comunidad.

#### **6.4.1 La disolución del colectivo de trabajo para el manejo de una huerta de café en *Nuevo Porvenir*.**

Cuando *Kampo* compró el predio había dos pequeñas huertas de café en producción que, por sugerencia del personal de la asociación, comenzaron a ser trabajadas en colectivo por el conjunto de los titulares de derecho. Las limpias, las podas y la recolección se realizaban de manera colectiva, la cosecha era dividida en partes iguales y cada quien debía limpiar, secar y vender por su cuenta la fruta que le había sido asignada. Luego de un año los titulares de derecho decidieron disolver este colectivo. Como era difícil dividir la huerta en 25 partes iguales, acordaron mantener el terreno como propiedad colectiva en los documentos y dividir las plantas existentes entre los 25 derechos que integraban la comunidad; a cada derecho le corresponderían 186 plantas de café que fueron distribuidas a través de un sorteo.

Todas las personas con las que hablé sobre el tema estaban de acuerdo con esta decisión, la cooperación para la producción agrícola era un esquema poco común entre los integrantes de la comunidad y en general parecía que consideraran la idea de trabajar juntos como una situación problemática, aunque no necesariamente imposible. Sobre el caso particular del colectivo de café todos coincidían en señalar que el colectivo había sido disuelto porque era difícil organizarse y las inversiones de trabajo eran desiguales. A continuación se presentan los argumentos de los tres representantes de la comunidad respecto a esta decisión.

*Adrián P.*, quien como ya se ha dicho era el primer representante y la figura con mayor liderazgo en la comunidad me comentaría:

Nosotros hemos visto que si hay trabajos que nos beneficia que los hagamos juntos, porque son trabajos duros, como si hay que arreglar el camino o como ahora el puente que queremos

hacer, y si es un trabajo duro la plebe [la gente] le entra, pero en otros trabajos pasa que no dan ganas de trabajar en colectivo porque a lo mejor unos le echan más ganas y otros no tanto, y por eso es mejor cada quien que trabaje por su cuenta. [Adrián P., 27/03/2012].

Ramón, otro de los fundadores del programa, tenía una versión muy parecida.

Hasta el año pasado muchos trabajos se hacían en colectivo, pero no todos tenían el mismo compromiso y por eso decidimos dividirnos el café y que cada quien que lo trabaje por su cuenta, vimos que no dan ganas de trabajar en colectivo, porque a lo mejor unos le echan más ganas y otros no, por eso es mejor que cada quién vea por los suyos. (Ramón, 26/03/12).

La decisión de los titulares de derecho de disolver este colectivo de trabajo es otro ejemplo de cómo los esquemas propuestos en el marco del programa de *Kampo* fueron inicialmente aceptados por los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*, para después ser modificados en función de sus experiencias, sus preferencias y los problemas que enfrentaban.

En el marco de la *teoría de la acción colectiva* Elinor Ostrom (1992) identifica una serie de principios que facilitan el funcionamiento de un colectivo en torno al manejo de recursos compartidos. Muchos de estos principios estaban presentes en el colectivo de manejo de la huerta de café en *Nuevo Porvenir*: éste estaba conformado por un grupo pequeño, bien definido y sin problemas de exclusión<sup>46</sup>; sus integrantes participaban en el diseño de las reglas de manejo, contaban con buenas condiciones para monitorear su cumplimiento y tenían contemplada la aplicación de sanciones graduales en caso de infracciones; el colectivo tenía también el reconocimiento externo como grupo de usuarios y responsables del recurso, o por lo menos por parte de *Kampo* que era la principal fuente de financiamiento.

Sin embargo, este colectivo carecía de una condición primordial. Este tipo de asociaciones están en gran medida impulsadas por la expectativa de un beneficio que no puede ser obtenido de manera individual, pero en *Nuevo Porvenir* los integrantes del colectivo no consideraban que este esquema de trabajo les permitiera mejorar sus ganancias, y en estas condiciones no tenían incentivos para enfrentar los costos asociados con la organización.

Cuando sus integrantes señalaban que la principal razón para disolver el colectivo fue que en las jornadas de trabajo algunos se esforzaban más que otros hacían referencia a uno de los retos más significativos de la acción colectiva, generalmente identificado como

---

<sup>46</sup> Con este término Ostrom hace referencia a las dificultades que enfrenta un grupo de usuarios para evitar que otras personas se beneficien del recurso en cuestión.

“comportamientos *free-rider*”<sup>47</sup>. Por lo general se considera que estas situaciones se atenúan cuando la membresía al grupo está sujeta al cumplimiento de ciertas normas, sobre todo en grupos pequeños donde los costos asociados con la organización y el monitoreo del cumplimiento de las reglas son más bajos, y donde sus integrantes están vinculados por relaciones cotidianas que trascienden la organización, suponiendo que el interés por mantener buenas relaciones funciona como des-incentivo frente al rompimiento de reglas (Bardhan, 1993; Meinzen-Dick *et al.*, 1997).

El colectivo para el manejo de las huertas de café en *Nuevo Porvenir* cumplía con estas condiciones, pero al parecer esto no era suficiente y el empeño desigual en las labores del colectivo creó tensiones dentro del grupo. Sancionar este tipo de acciones hubiera llevado a mayores conflictos que, en ausencia de beneficios claros, prefirieron evitarse. Este caso muestra la relevancia del costo social de la aplicación de sanciones en los grupos pequeños, matizando los postulados teóricos respecto a sus ventajas comparativas en la organización.

*Pablo P.*, otro de los representantes de la comunidad, me hablaría con un poco más de detalle sobre la disolución del colectivo.

Al inicio pensábamos que se iba a avanzar más con el trabajo de todos y Kampo nos decía que era bueno trabajarlo todos unidos. Pero a veces unos si vienen pero no todos trabajan, o a veces unos no vienen a los trabajos, algunos tienen más necesidad del jornal por sus días de trabajo, pero si les cobramos los días de multa fatigan [tienen problemas para pagar] porque no hay paga [dinero], y ahí es donde entramos en problema porque en la cosecha piden igual, porque lo necesitan, pero es un problema porque no todos trabajan lo mismo y todos quieren lo mismo en la cosecha. Por eso dijimos que queremos que la huerta sea individual. Por eso tuvimos nuestra reunión y decidimos, y cuando vino el ingeniero ya le dijimos “él que va a poder que coseche y el que no, no”. No hubo ningún conflicto, discutimos todos y así tomamos la decisión de que se iba a dividir [...]

Antes eran más días de trabajo, ahora creo como la mitad. Es más fácil que se organice uno, yo por ejemplo si tengo chamba [trabajo pagado fuera de la comunidad], que yo veo que no puedo hacer la limpia pero me sale la paga, pago unos jornales. Solo tiene uno que pensarle bien cómo le va a hacer, conocer el manejo, saber qué le hace falta a su café. Yo por ejemplo tengo mis matas bien cargadas porque si les he dado bien su manejo. (*Pablo P.*, 14/19/2012 ).

En este comentario se puede apreciar que el incumplimiento de los acuerdos de trabajo no solo respondía al “compromiso” o “las ganas de trabajar” de los titulares de derecho, sino que también tenía que ver con las necesidades de subsistencia de los hogares, necesidades que se sobreponían a los compromisos sociales y no tenían que ver con la falta de monitoreo o de

---

<sup>47</sup> Término con el que se hace referencia a situaciones en las que algunos miembros de un colectivo contribuyen menos que el resto y se benefician del esfuerzo de sus compañeros.

sanciones; este era el caso de quienes faltaban a las jornadas de trabajo porque estaban jornaleando. Su comentario también apunta a la dificultad de imponer sanciones económicas a familias con escasas fuentes de ingreso. Esta situación ejemplifica algunos de los costos de oportunidad que tiene la organización de iniciativas colectivas para pequeños productores que viven en condiciones de pobreza<sup>48</sup> y, más en general, sugiere que a partir de un cierto umbral de pobreza es difícil aprovechar los beneficios potenciales de la cooperación para mejorar las posibilidades de producción y mercado de los pequeños productores.

Este comentario también muestra que cuando los titulares de derecho debían negociar la modificación de algún acuerdo con el equipo de *Kampo*, antes construían un consenso interno, pues frente a una decisión que contara con el respaldo de la asamblea *Kampo* terminaba por avalar las modificaciones al esquema de organización inicialmente propuesto. Cuando hablé con el equipo de *Kampo* sobre este tema se limitaron a señalarme que, a pesar de que consideraban que la huerta hubiera tenido un mayor rendimiento si hubiera sido manejada por el colectivo, la decisión final de cómo trabajar la tomaban los integrantes de la comunidad y ellos solo podían continuar haciendo las recomendaciones técnicas de manejo.

Estos comentarios provienen de titulares de derecho con familias numerosas que contaban con el apoyo de sus hijos para enfrentar los trabajos agrícolas. *Marcelo*, un titular de derecho de poco más de 30 años, enfrentaba una situación distinta pues sus 5 hijos aún eran pequeños y tenía que enfrentar solo los trabajos agrícolas y el sustento de su familia. Él coincide con que la disolución del colectivo haya sido una buena decisión, coincide también con la versión de que algunos de los que asistían a las jornadas colectivas no se esforzaban por hacer un buen trabajo, pero en sus explicación sobre la disolución del colectivo se observan algunas divergencias:

Antes se hacían muchos trabajos colectivos, así trabajábamos el café, pero el trabajo así no me gustaba, no todos trabajan, uno sudando y otros nada más riendo, afilando el machete, así no se puede [...] a mí no me parecía trabajar el café en colectivo porque allá decidían cuándo se iba a trabajar y si yo no podía me llamaban la atención, me ponían multa, por eso me desesperé. (*Marcelo*, 5/10/2012).

Cuando *Marcelo* dice “allá decidían” está haciendo referencia a las dificultades intrínsecas de la organización en un colectivo y a las disparidades de poder en la toma de decisiones. Los representantes eran quienes decidían cuándo trabajar, si había alguna reunión se podían

---

<sup>48</sup> Este tema es tratado en HLPE, 2013: 82.

negociar las fechas en que se trabajaba la huerta pero muchas veces estas decisiones se tomaban sin llamar al conjunto de los titulares de derecho, además los días de jornaleo respondían a las necesidades y oportunidades cotidianas de los titulares de derecho que eran difíciles de anticipar.

Cuando en *Marcelo* dice “por eso me desesperé” hace referencia a una situación en la que plantear objeciones en la asamblea podía ser una acción costosa en términos sociales que no necesariamente tenía resultados concretos. Existían espacios donde formalmente todos los integrantes podían participar en la acuerdos, sin embargo en los hechos estas capacidades estaban concentradas en los líderes de la comunidad. Esta situación creaba tensiones dentro del grupo pero los mecanismos de resolución de conflictos enfrentaban una situación similar, pues en las reuniones las jerarquías implícitas limitaban la participación de algunos, sobre todo cuando sus necesidades diferían de los acuerdos que reunían mayor consenso.

En la literatura existen evidencias contrastantes sobre el efecto de la heterogeneidad en la organización, pero en general se identifica la desigualdad socioeconómica como un obstáculo potencial para la cooperación (Bardhan, 1993; Kanbur, 1992), sobre todo cuando las personas con mayor poder pueden verse afectadas por la colaboración del resto, o cuando se traduce en la división desigual de los beneficios obtenidos a partir de la colaboración.

En *Nuevo Porvenir* no existían grandes desigualdades socioeconómicas y la asamblea buscaba repartir los recursos vinculados con los proyectos de *Kampo* de forma equitativa, pero existían desigualdades de poder que permitían que los líderes concentraran una parte importante de las capacidades de toma de decisiones, ignorando las necesidades de actores con menos capacidad de construir consenso, frente a esta situación estos actores preferir evitar confrontaciones y no involucrarse en proyectos colectivos.

Cuando traté el tema de la disolución del colectivo de café con los titulares de derecho más jóvenes de la comunidad pude comprobar que todos ellos habían estado de acuerdo en dividir las huertas de café, sin embargo en algunos casos planteaban una perspectiva distinta.

*Rubén* tenía poco más de 20 años y se había integrado a *Nuevo Porvenir* desde que inició el programa, siempre fue alguien muy comprometido con su trabajo y tenía una relación cercana con el equipo técnico de *Kampo*. Aún así, como todos, priorizaba el trabajo fuera de la comunidad para obtener ingresos para sostener a su esposa, a sus tres hijos y, en la medida de

sus posibilidades, ayudar a su madre; y en ocasiones esto lo llevaba a retardarse en los trabajos. Cuando platiqué con él sobre el colectivo de trabajo me comentaría:

Para mí que fue una buena decisión cuando se decidió que íbamos a trabajar el café cada quien por su cuenta. No hubo ninguna pelea, solo decidieron que se repartiera, todos decidieron juntos. Por mi parte está bien, antes era más lento porque no trabajábamos parejo. Algunos no trabajaban, o no tenían cuidado y maltrataban la mata. Por mi parte está bien, porque vamos a tener más responsabilidad si sabemos que es nuestro beneficio. [...] En el colectivo se perdía mucho tiempo, yo solo me organizo mejor, creo que con la mitad del tiempo ya tengo mi trabajo, y yo puedo decidir si hago una poda, si tengo mi cafetal bien limpio y abonado, tal vez unos años tengo poca producción pero otros años me va a ir bien, eso depende de mi trabajo. (*Rubén*, 17/9/2012).

*Rubén* hace referencia a una noción común que sostiene que la propiedad privada incentive el cuidado de los recursos, sobre todo cuando su manejo compartido ha enfrentado problemas de *free-riding*. Pero en su explicación pareciera haber cierta confusión respecto a quién tomó la decisión de disolver el colectivo, reflejando la dinámica de toma de decisiones en la comunidad: los titulares de derecho de mayor edad presentaban sus argumentos y discutían buscando formar un consenso, los más jóvenes no participaban en estas discusiones y se limitaban a respaldar las decisiones respaldadas por la mayoría. Esta situación es aún más clara en el comentario de otro de los jóvenes titulares de derecho, *Jesús*:

Los compañeros dijeron que lo dividimos, que porque unos trabajaban y otros no trabajan, y lo dividieron. Todos estuvieron de acuerdo cuando se hizo la reunión. Para mí estuvo bien que hayan dividido las huertas, ahora yo veo cuando lo limpio, así puedo trabajar cuando no hay chamba [trabajo pagado], es más fácil que yo me organice. (*Jesús*, 15/9/2012).

*José*, el hermano menor de *Rubén*, también tenía una familia que integraba tres niños, él estaba de acuerdo con la disolución del colectivo, pero presenta una posición distinta:

Al principio se trabajaba en colectivo y rápido se avanzaba, dos o tres días y quedaba la limpia, pero el problema es que algunos no trabajaban, solo estaban afilando su machete y por eso la gente dijo que era mejor dividir la huerta y que cada quien viera por su trabajo. [...] yo creo que es mejor así, así nos evitamos problemas [...] trabajando solo he tenido menos cosecha, primero porque las plantas que me tocaron estaban viejas y tuve que hacer una poda, pero también porque no he tenido tiempo de trabajarlas bien, las familias que tienen más plebe [más integrantes] pueden trabajar bien sus matas y van a tener una buena cosecha, pero como yo que estoy solo, tengo más dificultad. [*José*, 29/08/12).

*Alejandro*, su cuñado, solo tenía un niño<sup>49</sup> pero enfrentaba más dificultades que *Rubén* y *José* pues, mientras ellos a veces salían a trabajar en la construcción con su padre obteniendo mejores ingresos, *Alejandro* era huérfano y el sustento de su familia dependía solo de su

---

<sup>49</sup> *Alejandro* y su esposa, *Laura*, son la única pareja joven de la comunidad que hablan abiertamente de su decisión de esperar algunos años antes de tener otro hijo, al parecer el resto de las parejas no tienen control de la natalidad y las mujeres se embarazan apenas empieza a gatear su hijo menor.

trabajo como jornalero. A pesar de estas diferencias *Alejandro* tenía una visión muy similar a la de *José*.

La huerta de café se empezó a trabajar en colectivo porque ese fue el acuerdo con Kampo. Trabajábamos unidos, pero unos trabajaban y otros no mucho trabajaban. Los que más trabajaban eran los representantes, tal vez porque ellos saben mejor cuál es el compromiso. Pero entonces empezaron a decir que no todos trabajaban y fue que hicieron una reunión en el acahual grande que está en El Encanto. Ahora cada quien trabaja los suyos, los que tienen hijos grandes van bastante bien, pero yo no alcanzo a hacer bien mis trabajos, por eso creo que mi cosecha no va a salir muy bien. Algunos van a sacar más y otros no tanto, pero cada quien va a sacar según su trabajo. (*Alejandro*, 9/9/2012)

*José* y *Alejandro* coinciden en aprobar la decisión de disolver el colectivo de trabajo aunque, a diferencia de otros titulares de derecho, ambos plantean que obtendrían menores rendimientos pues siempre trabajaban solos y no lograban llevar un manejo adecuado de la huerta. Si habían estado de acuerdo en abandonar el esquema de trabajo colectivo era porque así tenían mayor disponibilidad de tiempo para trabajar como jornaleros, y esto era más importante que las pérdidas que pudieran tener por la disminución de sus cosechas.

El comentario de *Alejandro* también confirma la dinámica antes expuesta sobre la toma de decisiones en *Nuevo Porvenir*, cuando decidió disolverse el colectivo los representantes fueron quienes expresaron su desacuerdo frente al manejo colectivo, organizaron una reunión al finalizar una jornada de trabajo en la que presumiblemente había habido tensiones y decidieron disolver el colectivo. El resto del grupo aprobó sus argumentos porque así podían evitarse los costos vinculados con la organización, aunque para algunos este cambio significara menores ganancias en la cosecha.

El trabajo individual de las huertas de café resultaría en ganancias desiguales para los productores por las diferencias en las inversiones de trabajo y fertilizante que hacía cada productor. El manejo individual también comportaba el riesgo de que la falta de trabajo en un área afectara las plantas circunstantes, por la sombra y el manejo de plagas. En las últimas visitas que hice a la comunidad comenzaban a escucharse algunos reclamos de este tipo, pero en ese periodo los titulares de derecho enfrentaban conflictos más fuertes que ocupaban todo el espacio en las reuniones.

Luego de esta experiencia, los titulares de derecho se decían renuentes de emprender nuevos proyectos productivos colectivos, sobre todo los más jóvenes, pues veían el trabajo colectivo

como una situación potencialmente problemática. Como me diría *Agustín*, uno de los titulares de derecho más jóvenes de la comunidad:

Quando trabajamos en colectivo es más fácil que se arman problemas, y nosotros preferimos no tener problemas con los compañeros. (*Agustín*, 18/09/2012).

Entre las mujeres existía una percepción similar, cuando toqué el tema con ellas todas me dirían que si hubiera un proyecto productivo para mujeres preferían trabajar solas, o con sus familiares; y también argumentaban las dificultades para organizarse y el empeño desigual entre los participantes como los principales obstáculos para el trabajo colectivo.

Esto no significa que los integrantes de la comunidad no estuvieran dispuestos a trabajar juntos, como señala *Adrián P.*, la gente estaba dispuesta a organizarse para trabajar en colectivo cuando lo consideraba necesario, para enfrentar tareas que beneficiaran al conjunto de la comunidad y no pudieran ser realizadas de manera individual. Estas formas de trabajo están presentes en muchas comunidades rurales e indígenas en el país. En las actividades relacionadas con la producción agrícola de las que dependía el sustento de las familias, en cambio, preferían la organización familiar. Esta situación refleja el argumento expuesto por Rodolfo Stavenhagen en un seminario sobre organización campesina antes mencionado.

La organización cooperativa para la satisfacción de necesidades comunes en economías campesinas es una forma útil y positiva de organización en comunidades en que la división del trabajo es rudimentaria, en que los niveles de vida son generalmente bajos, en que la acumulación del capital está poco desarrollada, y en que la comunidad tiene pocas posibilidades de conservar el excedente económico que genera. Sin embargo, por estas mismas razones, las posibilidades de desarrollo y expansión de esta forma de organización son limitadas. [...] Uno de los grandes errores de planificadores de lo rural que desconocen la estructura interna de las comunidades campesinas es la idea que las formas tradicionales de cooperación constituyen un embrión natural de formas superiores de cooperación. (Stavenhagen, 1975: 19).

Este ejemplo también muestra la importancia de las experiencias en la organización. Un proyecto impulsado en una comunidad no está aislado, su operación puede tener mucho que ver con el desarrollo de otros proyectos en el pasado, una experiencia exitosa es formadora e incentiva nuevos proyectos, mientras una experiencia mal lograda puede ser un obstáculo para el impulso de nuevas iniciativas de asociación.

Por lo general en la literatura se desataca el potencial del trabajo colectivo para el procesamiento de los productos agrícolas y su comercialización. Aún cuando los productores de *Nuevo Porvenir* no veían beneficios por trabajar de manera conjunta las huertas de café, hubieran podido beneficiarse si se organizaban para mejorar su infraestructura para secar el

café y almacenarlo, mejorando así el precio de venta y disminuyendo su vulnerabilidad al no estar sujetos a las condiciones climáticas. Consolidar su organización como productores también les hubiera permitido enfrentar las restricciones impuestas por los compradores locales y buscar una vinculación directa con el mercado regional, mejorar sus capacidades de negociación y reducir los costos de transacción asociados con la venta de sus productos. Ninguno de estos esquemas tuvieron lugar en la comunidad. Posiblemente esto se explica al menos en parte por la baja producción del café que obtenían al momento en que se realizó la investigación. Pero además, según se pudo observar, este tipo de acciones enfrentaban obstáculos relacionados con las inversiones de tiempo y recursos que requiere la organización y la falta de liderazgo con capital humano y social.

Los líderes de la comunidad tenían cierto capital social a través de su pertenencia a una organización campesina, sin embargo ésta organización estaba articulada a partir de la distribución de recursos municipales para quienes pudieran darle apoyo electoral para ubicar a sus líderes en posiciones clave en el municipio,<sup>50</sup> y difícilmente los integrantes de menor rango podían utilizar estas redes para sus propios intereses. Respecto al capital humano, entre los líderes de la comunidad, y en general entre los miembros de la comunidad, existían grandes carencias. En este sentido el planteamiento de Rodolfo Stavenhagen sobre la organización pareciera mantener su vigencia:

La “organización” se ha transformado casi en una varita mágica con la cual se espera poder resolver problemas que han caracterizado durante décadas al agro mexicano. Desde luego el renovado énfasis en la organización es un acontecimiento saludable y necesario, pero sería ingenuo –y peligroso pensar que este concepto encierra todas las soluciones de los múltiples problemas del campo. (Stavenhagen, 1975: 13-14).

Como se dijo al inicio del apartado, la decisión de disolver el colectivo, y en general de evitar los esquemas colectivos de trabajo para el desarrollo productivo, no quiere decir que los integrantes de *Nuevo Porvenir* no colaboraran entre sí, lo hacían pero no bajo los esquemas propuestos por *Kampo*. Como señalan Eric Wolf (1990) y Norman Long (2007), en muchos contextos rurales las prácticas organizativas tienen un carácter fragmentario, y no colectivo, que se basa en redes (de información y ayuda) relevantes en cada caso para organizar la cotidianidad. En la comunidad había formas de cooperación parecidas a aquellas descritas por Rodolfo Stavenhagen en el texto ya citado.

---

<sup>50</sup> Desde inicios de la década de 1980 las organizaciones campesinas presentes en el municipio Las Margaritas comenzaron a establecer vínculos con los partidos políticos, relación que se haría cada vez más estrecha hasta definir el resultado de las elecciones en la presidencia municipal y las diputaciones. (Escalona, 2009: 387).

Otra forma de organización cooperativa correspondiente a las economías campesinas es la ayuda mutua, o “darse la mano”, mediante la cual un campesino obtiene mano de obra de sus vecinos, compadres y amigos para determinadas tareas agrícolas, o la construcción o techado de una casa, que no puede realizar solo. El compromiso es que él, a su vez está disponible para ayudarlos a ellos en caso de necesidad. Esta forma de cooperación va acompañada de ciertas obligaciones recíprocas que refuerzan la solidaridad social a nivel local. (Stavenhagen, 1975: 19).

En *Nuevo Porvenir* este tipo de colaboraciones se daban sobre todo dentro de algunos grupos parentales, según se describe a continuación. A veces podía verse a algunos jóvenes trabajando la tierra de otros, pero cuando hacían esto era a cambio de un jornal.

#### **6.4.2 Esquemas de colaboración dentro de los grupos parentales.**

La colaboración para el trabajo agrícola en *Nuevo Porvenir* estaba articulada en torno a grupos parentales, y en algunos casos representaba un elemento fundamental para explicar las desigualdades, sobre todo entre los miembros más jóvenes de la comunidad.

La colaboración en torno al trabajo agrícola dentro de los grupos parentales en la comunidad era bastante variable, entre los factores que explican estas diferencias destaca la etapa en el ciclo de vida de las familias y los recursos con los que contaban<sup>51</sup>, aunque incidían también otros factores. Este tipo de colaboraciones se daban sobre todo en las relaciones de tipo filial y en general seguían un esquema patrilineal, con excepción de los jóvenes que siendo huérfanos de padre se habían integrado al grupo parental de sus esposas.<sup>52</sup>

Luego de construir un árbol genealógico de las familias que integraban la comunidad pude constatar que existían lazos parentales entre casi todas ellas,<sup>53</sup> aún así se podían distinguir cuatro grupos parentales. Esta situación se hacía evidente en los trabajos colectivos pues, aún cuando todos los titulares de derecho estuvieran trabajando juntos, solían organizarse en subgrupos en función de sus relaciones familiares. A continuación se incluye una breve descripción de estos grupos con el fin de mostrar la variedad presente en la comunidad respecto a la colaboración en los trabajos agrícolas.

---

<sup>51</sup> Las desigualdades entre estas serán analizadas en el siguiente capítulo.

<sup>52</sup> En *Nuevo Porvenir* había 5 casos de este tipo.

<sup>53</sup> El único grupo parental que no tenía ningún lazo con el resto de los grupos parentales de la comunidad estaba conformado por tres familias nucleares de origen mexicano, quienes tenían una presencia muy reducida en la comunidad, rara vez visitaban la localidad y en las reuniones, cuando asistían, casi no participaban.

Uno de estos grupos estaba conformado por los cuatro hermanos *Pérez*. Todos vivían en *Zapotal*<sup>54</sup> pero tenían una presencia cotidiana en las áreas de trabajo de *Nuevo Porvenir* y con frecuencia pasaban algunas horas al día en la comunidad. En todos los casos se trataba de familias que estaban llegando al final de su ciclo reproductivo e integraban entre 10 y 12 personas. Las mujeres seguían ocupadas en la crianza de los hijos más pequeños, pero los hijos más grandes contribuían en el trabajo, sobre todo aquellos que habían dejado la escuela. Este grupo también integraba a uno de sus cuñados y a su hermano, aunque estos tenían una presencia poco constante tanto en la comunidad como en las parcelas. Dentro de este grupo no había intercambios para los trabajos agrícolas, algunos porque contaban con la ayuda de sus hijos, pero también porque trabajaban como albañiles y tenían recursos para pagar algunos jornales cuando no podían enfrentar solos el trabajo. En cambio, era frecuente que salieran juntos a trabajar fuera del predio, sobre todo dos de ellos.

Otro de los grupos parentales presentes en *Nuevo Porvenir* estaba encabezado por *Ramón*, quien se integró a la comunidad junto con tres de sus hijos y un yerno. *Ramón* y *Luciana*, su esposa, habían terminado su ciclo reproductivo algunos años atrás pero todavía tenían 2 niños en la primaria y uno en la secundaria. Las otras cuatro familias nucleares que conforman este grupo eran familias que estaban empezando su ciclo reproductivo, todos ellos jóvenes menores de 25 años con 3 o 4 hijos pequeños. Ellos también enfrentaban las labores agrícolas en sus parcelas de forma individual y las colaboraciones en el trabajo dentro del predio se limitaban a aquellas situaciones en que tenían que enfrentar tareas que una sola persona no estaría en grado de realizar. *Luciana*, se quejaba de que sus hijos no le ayudaran más con los trabajos de la tierra, pues *Ramón* a veces se ausentaba, cuanto tomaba, pero según comentaban los jóvenes, y sus esposas, ellos apenas podían con el trabajo de sus tierras. Como en el caso de los hermanos *Pérez*, era común que salieran a trabajar todos juntos cuando el padre conseguía algún trabajo en la construcción.

Otro de los grupos parentales de la comunidad estaba conformado en torno a *Luis* e integraba, a su hijo, a su yerno, a las familias de sus dos hermanas y a tres de sus sobrinos. Este era el grupo parental con mayor cohesión interna en la comunidad. Entre sus integrantes había numerosas prácticas de reciprocidad, como el intercambio de trabajo y maíz, aunque estas eran más estrechas en las relaciones filiales. Cada uno de los titulares de derecho era

---

<sup>54</sup> Pequeña localidad ubicada a 3 km de *Nuevo Porvenir*, donde vivían todos los iniciadores de este programa.

responsable de sus trabajos, pero si alguien se atrasaba o tenía un trabajo particularmente pesado que hacer era común que sus hermanos, y a veces también sus primos, le dieran una mano. Estos lazos eran fortalecidos por una práctica religiosa cotidiana articulada en torno a *Luis*, pastor pentecostal de la *Iglesia de Dios en el evangelio*, a la que todos ellos pertenecían. En este sentido *Matías*, el yerno de *Luis*, me comentaría:

Hoy por ejemplo todos estábamos trabajando en la parcela de Agustín [su cuñado] y mañana vamos a trabajar todos en mi parcela, estamos preparando la tierra para la milpa y eso es bastante trabajo, así avanzamos bien, y también estamos más a gusto, que trabajar solo se hace más pesado. Eso es cuando nos ponemos de acuerdo, que nos organizamos. Otras veces no nos ponemos de acuerdo, o hay unos que tienen que salir a trabajar, o así, y entonces otras veces le toca a cada quien que trabaje su pedazo. (*Matías*, 31/08/2012).

Cuando se daban este tipo de colaboraciones no se trataba de un intercambio de trabajo por día, sino de ayudas que dependían de la necesidad y la disponibilidad que tuviera cada uno de los involucrados en un momento dado, bajo un esquema de intercambios solidarios. La colaboración en los trabajos agrícolas era más frecuente entre los miembros jóvenes del grupo. Las colaboraciones de los miembros mayores hacia los más jóvenes se daban sobre todo cuando estos salían a trabajar una temporada y dejaban encargado el pago de jornales para que se realizara alguna tarea específica, o bien la venta de la cosecha.

## **6.5 ALGUNAS NOTAS FINALES SOBRE LAS RELACIONES ENTRE *KAMPO* Y LOS INTEGRANTES DE *NUEVO PORVENIR*.**

En este último apartado se hace una breve recapitulación de los principales argumentos discutidos a lo largo del presente capítulo, incluyendo algunas reflexiones sobre las relaciones entre el personal de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* desde la perspectiva de Marcel Mauss sobre el don.

Inicialmente el programa de *Kampo* despertó grandes expectativas entre las familias que se integraron a la iniciativa y, frente a la posibilidad de obtener tierras donde vivir y trabajar, los titulares de derecho aceptaron las reglas y esquemas de organización provistas por el modelo de *Kampo*. Sin embargo, el análisis de los tres ámbitos discutidos a lo largo del capítulo muestra que estos acuerdos fueron progresivamente cuestionados en la práctica cotidiana del programa, en función de los recursos, experiencias, necesidades y preferencias de los actores

involucrados. También se puede observar que, aún cuando la asamblea negociara la modificación de reglas o acuerdos específicos, en la medida en que fue ganando fuerza cuestionaba más en general los ámbitos de autoridad para definir las reglas y su legitimidad. Este proceso provocaría modificaciones sustanciales respecto al modelo de intervención de *Kampo* y culminaría con la decisión por parte de los integrantes de *Nuevo Porvenir* de tomar la tierra, negándose a pagar el crédito inicialmente pactado con *Kampo*, y desvinculándose de la asociación.

El análisis de estos procesos coincide con la perspectiva de Norman Long (2007) sobre las iniciativas de desarrollo como procesos negociados y muestra, entre otras cosas, que la construcción de reglas no necesariamente se resuelve en la formalización de un acuerdo, sino como parte de un proceso de negociación en el que los acuerdos pueden ser reconfigurados en las interacciones cotidianas y, como señala Elinor Ostrom (2005), para convertirse en reglas operativas deben institucionalizarse en la práctica. De acuerdo con esta perspectiva, la negociación de las reglas y prácticas asociadas con la intervención de *Kampo* es considerada como parte de un proceso en el que los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* fueron apropiándose del programa.

En los procesos de negociación entre los integrantes de *Nuevo Porvenir* y el personal de *Kampo* se observan divergencias entre los ámbitos analizados. En los trabajos agrícolas las modificaciones de las estrategias propuestas por *Kampo* se dieron sobre todo a partir de prácticas cotidianas y las relaciones entre el equipo de la asociación y los titulares de derecho de la comunidad permanecieron en una esfera privada. En cambio, cuando los integrantes de la comunidad buscaban cuestionar, negociar o justificar el incumplimiento de una norma o requisito del programa privilegiaban los espacios colectivos, donde la asamblea se presentaba como un cuerpo unitario. Esta unidad dependía en gran parte de la capacidad de los líderes para mantener la cohesión interna, quienes lograron construir cierto consenso en torno a sus propias perspectivas y acallar las voces críticas.<sup>55</sup>

El personal de *Kampo* solía tener una posición flexible y conciliadora, buscando mejorar el cumplimiento de los acuerdos a través del convencimiento sobre la conveniencia de las estrategias previstas por el programa y evitando imponer sanciones. Estas acciones resultaban poco eficaces pero contribuyeron a erosionar las relaciones entre el personal de la

---

<sup>55</sup> Este tema es analizado en el siguiente capítulo.

asociación y los miembros de la comunidad. En algunas ocasiones esta actitud podía interpretarse como parte de los esfuerzos de quienes estaban encargados de la operación cotidiana del programa para adaptar el modelo de intervención de la asociación a las condiciones en que operaban. Al mismo tiempo, en la medida en que avanzaba el programa se hacía cada vez más evidente que el equipo de *Kampo* contaba con pocos recursos para hacer valer los acuerdos inicialmente pactados con los integrantes de la comunidad. Como resultado, en el último año de operaciones del programa aumentaron los espacios para el cuestionamiento por parte de la asamblea de la normativa de la asociación, creando un clima de creciente confrontación entre la asamblea comunitaria y *Kampo*.

En los tres ámbitos analizados puede observarse que las relaciones entre el personal de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* se configuraban a partir de lógicas contrastantes. El personal de *Kampo* tenía que seguir el plan operativo y las reglas de operación definidos por la asociación, pero la puesta en marcha de cualquier iniciativa requería la coordinación con los integrantes de la comunidad, quienes respondían antes que nada a las necesidades de subsistencia de sus familias.

Las relaciones entre el personal de *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* integraban algunos aspectos de un intercambio mercantil, dado el carácter contractual –crediticio del programa, pero en la convivencia cotidiana sus relaciones muchas veces rebasaban el plano puramente profesional, estableciendo vínculos privilegiados que creaban expectativas que cada uno de los actores involucrados buscaba utilizar a su favor. Como señala Paul Fustier:

L'échange marchand est équilibré, il a un début et un fin, il relève d'un compromis, résout un problème par un « accord sur le prix ». [...] Un équilibre est établi, les deux protagonistes se séparent alors, il n'est plus ni nécessaire ni intéressant qu'ils poursuivent une rencontre qui s'est normalement achevée par cet échange. Avec le don, on est dans un autre univers : la dette n'a jamais à être résorbée, elle est au contraire réalimentée en permanence. (Fustier, 2008: 323).

Quand il n'est plus possible de rendre, l'échange se termine soit dans la rupture violente, soit dans la totale aliénation consentie. [...] comme l'écrit Pierre Bourdieu [1994, p.28], « le don cesse d'être un objet matériel pour devenir une sorte de message que crée un lien social unissant les échangeurs ». (*Ibidem*: 324).

Paul Fustier hace referencia al trabajo de Marcel Mauss sobre el don, perspectiva que resulta útil para pensar en las relaciones entre el personal de *Kampo* y los miembros de *Nuevo Porvenir*, sobre todo por la hipótesis esbozada en su trabajo sobre la “doble verdad de lo social”. Como señala Philippe Chanial:

Le don [pour Mauss] ne se réduit ni à une présentation purement libre et gratuite ni à l'échange intéressé de l'utile. « C'est une sorte d'hybride » [...] dans et par le don s'affirment conjointement l'autonomie personnelle du sujet et son appartenance sociale; dans et par le don s'articulent la poursuite de l'avantage individuel et l'ouverture à autrui par des actes généreux. Mauss peut ainsi suggérer de considérer la triple obligation de donner, recevoir et rendre comme la matrice universelle de toute socialité humaine, come le « fondement même du droit », voire la « morale éternelle » commune aux sociétés les plus évoluées comme à celles qui le sont moins. (Chanial, 2008: 13).

Bourdieu retoma esta propuesta para exponer su perspectiva sobre las estrategias de los actores como acciones inscritas en un juego social, donde una acción puede ser vivida como fruto de la libertad de decisión de los actores, manteniendo su carácter estructural; idea que está a la base de su concepción del *habitus*. (Bourdieu, 1980 & 1978), como señala cuando discute la teoría sobre el don de Marcel Muass:

D'un coté, le don se vit (ou se veut) comme refus de l'intérêt, du calcul égoïste, et exaltation de la générosité gratuite et sans retour; de l'autre, il n'exclu jamais complètement la conscience de la logique de l'échange, ni même l'aveu des pulsions refoulées et, par éclairs, la dénonciation d'une autre vérité, déniée, de l'échange généreux, sin caractère contraignant et coûteux. (Bourdieu, 1997:229).

Desde esta perspectiva pueden describirse las relaciones entre el personal de *Kampo* y los miembros de *Nuevo Porvenir* como un complejo juego social en el que cada uno de los actores involucrados buscaba hacerse un espacio para sus propios proyectos, poniendo en marcha una serie de intercambios a partir de diversas consideraciones y estrategias que combinaban elementos materiales –comerciales y expectativas sociales (p.e. intercambio de favores).

Como sucede con frecuencia en otras agencias de desarrollo, el personal operativo de *Kampo* se encontraban en una posición ambivalente pues debía responder a las expectativas de la directiva de la asociación que los había contratado, pero también a los integrantes de la comunidad. Independientemente de la visión institucional de *Kampo*, las relaciones entre quienes trabajaban cotidianamente en *Nuevo Porvenir* y los integrantes de la comunidad configuraban un espacio de interfaz en el que el personal operativo de la asociación mediaba entre los significados y estrategias definidas por las asociación y las condiciones cotidianas de la esfera local. Como señala Magdalena Villarreal:

[...] in the development literature, the activities and practices of intervenors are often only conceptualized in normative terms that detail the procedures that should be followed, the attitudes to be assumed, and the targets to be tackled. Hence, 'practice' is still regarded as one would view a game of chess, where the player is keen to make the best moves –which, in this case, would entail encouraging the pieces to move on their own towards an 'agreed upon' goal. The 'outsider' is hardly ever observed as an actor in him/herself (as a piece in the game),

struggling to project particular images, to set boundaries which are constantly being challenged by the ‘beneficiary population’ or by colleagues and employers, and developing strategies to acquire leverage, even within the context of ‘participatory’ development approaches. Essential power processes and relations are left out of the picture.’ [...] This role [of mediation] implies processes of translation and the creation of new sets of power relations. Mediators are power brokers who ‘represent’ the project authorities in the eyes of locals and ‘represent’ the local population vis-à-vis project superiors. (Villarreal, 1994: 233).

### ***Significados contrastantes en torno a la intervención de Kampo en Nuevo Porvenir.***

En los procesos de negociación analizados se observa que las transferencias realizadas por agencias nacionales o internacionales en el marco de un proyecto de desarrollo rural pueden tener una diversidad de significados sobre las funciones, obligaciones y derechos de las partes involucradas, que pueden resultar en la configuración de estrategias divergentes.

Desde la perspectiva de los integrantes de *Nuevo Porvenir*, este tipo de transferencias estaban vinculadas con dos marcos simbólicos. Por una parte, la tradición de caridad de la Iglesia católica, una acepción particularmente fuerte dada la amplia presencia de este tipo de iniciativas durante el periodo del refugio, en el que participaron muchos de los integrantes de la comunidad. Por otra, la imagen de los proyectos de desarrollo como estrategias que buscan compensar la desigualdad de posibilidades que limitan las capacidades de los pobres, vistos como sujetos con derecho a tener acceso a recursos básicos para su sobrevivencia. Como señala Chaniel (2008), la caridad es parte de un sistema simbólico donde el donante es recompensado con la promesa de la gracia de Dios, por lo que no establece una relación de reciprocidad entre el donante y quien recibe sus donaciones. Cuando los programas de desarrollo son vistos como un derecho, aún si requieren la participación de los beneficiarios, tampoco se establece una relación mercantil o de reciprocidad.

Desde la perspectiva de *Kampo*, se pueden identificar también dos significados en torno a las transferencias realizadas a las comunidades donde trabajaba la asociación. Por una parte, el financiamiento de la asociación dependía de donaciones de privados y empresas, donaciones que suelen identificarse como dones altruistas, anónimos y desinteresados, que están dirigidos a desconocidos y no crean expectativas de reciprocidad ni lazos personales. El sistema de financiamiento de *Kampo* coincide con la descripción de Ilana Silber, quien señala:

[dans] la philanthropie américaine, le lien entre donneur et receveur n’as cessé de perdre son caractère personnel en direct, étant le plus souvent médiatisé par des organisations sans but

lucrative toujours plus professionnalisées et bureaucratiques, et où, ordinairement, le don revêt la forme anonyme et abstraite de l'argent et n'implique pour le donneur aucune attente de contre-don de la part du bénéficiaire. (Silber, 2008: 369).

Al mismo tiempo, las donaciones filantrópicas realizadas por sectores adinerados de la sociedad confieren cierta legitimidad a sus riquezas, y muchas veces son deducibles de impuestos. Esta paradoja coincide con la doble naturaleza del don, como acto que articula la generosidad y el interés, expresado en la teoría de Marcel Mauss. Como argumenta la misma autora:

[...] d'un point de vue maussien, on peut admettre que le don philanthropique recèle ultimement une grande part d'égoïsme et même qu'il soit motivé par une série de gratifications personnelles et sociales (estime de soi ou plaisir ; prestige aux yeux des pairs et des inférieurs, voire ascension sociale ; multiplication des contacts d'affaires ; amélioration des relations publiques, etc.), et estimer qu'il s'agit encore d'un don parce qu'il comporte, en même temps, des éléments d'incertitude et de désintéressement. (*Ibidem*: 371).

Il ne s'agit donc pas de poser en principe un désintéressement total qui flotterait dans une sorte de vide social hypothétique et en vertu du quel le philanthrope ne recevrait ou n'attendrait aucune espèce de récompense (personnelle ou sociale) pour son geste, mais d'admettre que ce n'est pas du bénéficiaire que la contrepartie est attendue, qu'elle n'est pas la principale motivation du donneur et que, de toute façon, intrinsèquement, les gratifications sont incertaines (« sous-déterminées ») et sans lien de nature et d'équivalence avec la contribution. (*Ibidem*: 372).

En el modelo y los principios de operación de *Kampo* prevalecía una visión de impronta liberal que hacía énfasis en el trabajo y el ahorro, recalcando la responsabilidad individual y considerando cualquier transferencia no condicionada como parte de una lógica que contribuye a perpetuar la pobreza; visión que contrasta abiertamente con los significados atribuidos a este tipo de intervenciones desde la perspectiva de los integrantes de *Nuevo Porvenir*. En su recuento histórico sobre los significados asociados con la “ayuda a los pobres” Philippe Chaniel asocia la configuración de la imagen del pobre como responsable de su propia pobreza con la expansión del capitalismo. Según señala el autor:

Si le grand est soumis à une telle obligation, si la charité est pour lui un devoir, le bourgeois n'as pas à se faire pardonner d'être bourgeois. Tout homme honnête, sérieux et travailleur, peut le devenir. [...] Le pauvre, c'est le bourgeois raté, celui qui n'a pas su accumuler quelques richesses, par malchance peut-être, par manque de travail sûrement. Le don charitable, ou ce qu'il en reste, s'inscrit désormais profondément au cœur de l'imaginaire travailliste bourgeois. Car c'est bien par le travail, la rigueur, la prévoyance dans l'exercice d'une profession que le bourgeois se voit sanctifié. On connaît, depuis notamment l'étude de Weber, la force de rupture de cette éthique du travail dans le monde protestant, en particulier ses conséquences quant au secours du pauvre. Elle pénètre également, même si c'est plus tardivement, le monde catholique qui y résiste. (Chaniel, 2008: 286-287).

Estos significados convivían en la esfera local y podía observarse como, en coyunturas particulares, algunos actores buscaban imponer sus propias perspectivas con resultados variables. En un inicio las perspectivas definidas por el modelo de operación de *Kampo* parecían ser ampliamente preponderantes pero, con el pasar del tiempo, estas perdieron fuerza frente a la creciente capacidad de la asamblea comunitaria por cuestionarlas e imponer sus propias visiones.

## CAPÍTULO 7.

### **DESIGUADAD, TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE RECURSOS EN EL MARCO DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO RURAL.**

Si bien existe un reconocimiento formal de la diversidad de situaciones que enfrentan “los pobres de las zonas rurales”, en los modelos y estrategias de las iniciativas de desarrollo rural que promueven la participación local se observa una tendencia a homologar a sus “beneficiarios”, medir la participación de manera cuantitativa (p.e. número de asistencias a reuniones o talleres) y enfatizar en las potencialidades de la acción colectiva; sin considerar las complejidades y tensiones subyacentes al funcionamiento de los espacios colectivos. (McAreavey, 2009: 95). Esta tendencia pareciera suponer de manera implícita que las comunidades rurales son homogéneas, o que las diferencias internas no sean relevantes, y que el derecho formal a participar en la toma de decisiones se traduzca automáticamente en una participación activa de todos los actores formalmente involucrados.

Los conceptos que hacen referencia a las dimensiones colectivas del desarrollo rural, como *capital social*, *acción colectiva* o *participación*, tampoco han prestado suficiente atención a las diferencias locales (Abdulwahid, 2006; Agrawal, 2010); o dan por hecho que la heterogeneidad incida de manera negativa en la confianza y la reciprocidad, dificultando la construcción de metas compartidas (p.e. Kanbur, 1992; Johnson & Libecap, 1982); sin considerar los procesos de negociación y construcción de consensos dentro de los grupos (Diana Mendendez, 2012).

Diversos autores han señalado que la falta de atención en la desigualdad dentro de las familias, los grupos y las comunidades rurales en las esferas del desarrollo ha ocultado el papel de diferencias sociales (asociadas con el género, la edad, la clase, la religión, la afiliación étnica, el estatus socioeconómico y otros factores) que pueden estar a la base de un acceso diferenciado a los recursos y definir patrones de exclusión. Pero que además, muchas veces se reflejan en divergencias respecto a las formas de entender un recurso, las necesidades de

manejo, las metas asociadas con su uso y el tipo de participación requerida en las acciones colectivas. (Abdulwahid, 2006; Agrawal, 2010; Molyneux, 2002; Rocheleau & Edmunds, 1997).

Este tipo de reflexiones plantean nuevas preguntas respecto a las iniciativas de desarrollo rural, haciendo evidente la falta de conocimiento sobre qué factores condicionan las capacidades reales para participar en un proyecto, qué tipo de proyectos pre-condicionan la participación de algunos sectores dentro de las poblaciones rurales, qué patrones de distribución inicial de activos pueden estar a la base de procesos de exclusión, o cómo el acceso o control diferenciado sobre activos específicos define las oportunidades de beneficiarse de este tipo de iniciativas.

En el capítulo 4 se describió el modelo de *Kampo*, las formas de organización en *Nuevo Porvenir* y las condiciones socioeconómicas de los integrantes de la comunidad; resaltando algunos factores vinculados con la desigualdad entre sus miembros. En el capítulo 6 se analizó la relación entre los titulares de derecho de la comunidad y los operadores de la iniciativa impulsada por *Kampo*. Este último capítulo analiza el papel de la desigualdad en *Nuevo Porvenir* respecto a: (i) la toma de decisiones sobre la gestión de los recursos llevados a la comunidad por la iniciativa de *Kampo* y (ii) las capacidades de los hogares de beneficiarse de los recursos provenientes de esta iniciativa; abordando así la última de las preguntas de investigación.

El capítulo está integrado por tres partes. En la *primera* se discute el concepto de “poder” en la perspectiva del análisis sociológico del desarrollo centrado en el actor (Long, 2007), en la que se enmarca la presente investigación. En la *segunda* se analizan los procesos de toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir* en el ámbito de la asamblea, dando cuenta de las maneras en que distintos actores participaban (o no) y los resultados de la participación diferenciada en las decisiones que se tomaban sobre la construcción de activos colectivos, su regulación y su distribución. La *tercera* parte retoma algunos de los planteamientos expuestos en los dos capítulos anteriores (capítulos 5 y 6) sobre la incidencia de las condiciones de pobreza y las formas de organización para el trabajo en las capacidades de los actores locales de beneficiarse de los recursos puestos a disposición de los integrantes de *Nuevo Porvenir* en el marco de la intervención de *Kampo*.

## **7.1. ALGUNAS NOTAS SOBRE EL CONCEPTO DE “PODER” EN LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DEL DESARROLLO CENTRADA EN EL ACTOR.**

En los estudios sociológicos suele partirse de la definición de poder planteada por Max Weber: ‘the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests’. (Weber, 1957: 152). Desde esta perspectiva el poder es considerado como una propiedad legítima del sistema orientada a la obtención de metas colectivas. La ciencia política clásica y la teoría marxista<sup>1</sup> caracterizan el poder como propiedad duradera de un sujeto o grupo ejercida unilateralmente por decreto o a través de medios coactivos.

La perspectiva sociológica del desarrollo centrada en el actor (Long, 2007) concibe el “poder” como un atributo construido socialmente<sup>2</sup> en torno al acceso a recursos, la defensa de intereses y el control de las posibilidades para la acción. Esta perspectiva se inscribe en la corriente desarrollada a partir del trabajo de Michel Foucault, quien concibe el poder como producto de continuos conflictos estratégicos entre actores sociales. Desde su perspectiva:

[...] por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerzas immanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los corrimientos, las contradicciones que aíslan a unas de otras. [*Historia de la sexualidad. La voluntad del saber*; citado en Honneth: 2009:237-238].

Foucault explica la formación y reproducción de estructuras complejas de poder planteando las relaciones de dominación social como resultado de procesos en los que las posiciones de poder se conectan de forma reticular, y llegan a formar sistemas dotados de cierta continuidad a través del uso de diversas “técnicas” de control (p.e. el disciplinamiento del cuerpo y el control administrativo del comportamiento).

Esta perspectiva abandona la idea del poder como causa, planteándolo en cambio como consecuencia de una cadena de acciones en la que intervienen distintos actores que buscan recíprocamente involucrar a otros en sus propios proyectos. De esta forma, este concepto deja

---

<sup>1</sup> Donde se describe el poder como una transferencia de derechos o una apropiación del aparato de Estado, respectivamente.

<sup>2</sup> Como señala Nelson Minello en su revisión sobre el concepto de “poder” en la sociología, esto no implica que se supongan relaciones horizontales, ‘en todos los casos se supone una relación asimétrica’. (Minello, 1986: 60).

de ser un mero supuesto para convertirse en un campo fructífero de análisis. Como señala Bruno Latour:

It appears that power is not something one can possess –indeed it must be treated as a consequence rather than as a cause of action. In order to explore this paradox a diffusion model of power in which a successful command moves under an impetus given it from a central source is contrasted with a translation model in which such a command, if it is successful, results from the actions of a chain of agents each of whom translates it in accordance with his/her own projects. Since, in the translation model, power is composed here and now by enrolling many actors in a given political and social scheme, and is not something that can be stored up and given to the powerful by a pre-existing society. (Latour, 1986: 264).

Long retoma la perspectiva de Foucault y, luego de revisar el trabajo de otros autores como Bruno Latour (1994), Michel Callon y John Law (1995) y James Scott, expone el siguiente planteamiento:

El poder no es sencillamente poseído, acumulado y ejercido sin enfrentar problemas. [...] El poder implica mucho más de cómo las jerarquías y el control hegemónico demarcan posiciones sociales y oportunidades y restringe el acceso a los recursos. Es el resultado de luchas complejas y negociaciones sobre la autoridad, estatus, reputación y recursos. [...] Tales luchas se fundan en el grado en que actores específicos se perciben a sí mismos capaces de maniobrar dentro de situaciones particulares y desarrollar estrategias eficaces para hacerlo. Crear espacio para maniobrar implica un grado de consentimiento, un grado de negociación y, así, un grado de poder, manifestado en la posibilidad de ejercer algún control, prerrogativa, autoridad y capacidad para la acción, sea en el primer plano, o entre bastidores, en momentos fluctuantes o en periodos más sostenidos. Así como James Scott (1985) señala, sin poderse evitar el poder genera resistencia, acomodación y sumisión estratégica como componentes regulares de las políticas de la vida cotidiana. (Long, 2007: 146).

Las configuraciones de poder se dilucidan en términos de la idea de los proyectos entrelazados de los actores, compuestos de conjuntos heterogéneos de relaciones sociales que alojan valores, significados y nociones de autoridad y control, dominación y subordinación, y se sostienen a través de patrones específicos de distribución de recursos y competencia (es decir, la construcción de poder). El poder no puede ser simplemente poseído o acumulado. Tampoco puede ser medido en términos de cantidad o cualidad. Emerge de los procesos sociales y es más adecuadamente considerado como “producto”, más que como un “supuesto”. Tener poder no implica que otros no lo tienen, no se trata de un juego de suma –cero. Sin embargo, en la vida social, el poder puede ser sobre-valorado; es decir, la gente tiende a pensarlo como una fuerza coercitiva unitaria ejercida por “la clase dominante”, por los “agentes estatales” o por el *establishment*. (*Ibidem*: 445).

En su revisión de la obra de Michel Foucault, Axel Honneth (2009: 229-266) identifica en el desarrollo teórico del autor un desplazamiento del ámbito de la teoría de la acción (donde el poder está siempre sujeto a una “lucha incesante”) hacia el análisis de las instituciones (con técnicas complejas de control), señalando la falta de claridad sobre cómo pueden darse procesos de estabilización de las posiciones de poder sin considerar la posibilidad de llegar a

acuerdos sobre la base de normas y valores compartidos; considerados por Foucault como formas de esconder los objetivos estratégicos y ocultar las situaciones cotidianas de conflicto. Para Honneth esta *encrucijada teórica* es resultado de la reducción de lo social al conflicto estratégico, sin tener en cuenta que 'los grupos sociales apoyan o toleran los procesos que mantienen las relaciones de poder social a través de convicciones normativas u orientaciones culturales –así, por decirlo a grandes rasgos, participan en el ejercicio de su dominación.' (Honneth, 2009: 298).

Long retoma la perspectiva de Foucault sobre el poder como resultado de luchas continuas, pero incluye en su propuesta analítica una visión del poder como resultado de procesos de negociación entre actores vinculados por relaciones de autoridad, dominación y subordinación. Desde esta perspectiva el ejercicio de poder presupone forzosamente que alguien lo reconozca, reconocimiento que estaría a la base de la reproducción de las desigualdades, al mismo tiempo plantea que quienes ejercen poder tienen que subordinarse a los discursos, las normas sociales y los intereses de otros. Como señala Magdalena Villarreal:

Power brokers can gain access to power by working on dispositions, by forcing or enticing their acceptance, or by locking others into a specific project. But to wield power an actor must work with the construction of knowledge, with interpretations, meanings and discourses. (Villarreal, 1994: 166).

Desde esta perspectiva el análisis de las relaciones de poder en la esfera local debe dar cuenta de los procesos a través de los cuales algunos actores involucran a otros en sus propios proyectos, quienes aceptan un estatus desigual y reconocen la autoridad y, al mismo tiempo, la cuestionan y resisten.<sup>3</sup>

Esta perspectiva se acerca en algunos aspectos al desarrollo teórico de Habermas, quien enfatiza la necesidad de estudiar los factores que llevan a los sectores en desventaja a aceptar las condiciones de subordinación. En el planteamiento de este autor,

[...] el establecimiento de la dominación se contempla como un proceso que asume la forma de un acuerdo intersubjetivo acerca de normas sociales, es decir, como el desarrollo de una formación moral de consenso; de ahí que tengan que analizarse e investigarse los mecanismos o factores motivacionales que son capaces de influir en los procesos intersubjetivos de acuerdo normativo de tal forma que los grupos circunstancialmente en desventaja estén dispuestos a

---

<sup>3</sup> Villarreal distingue tres tipos de acciones que sostienen el ejercicio del poder: subordinación, conformidad o resistencia. Con resistencia hace referencia a una fuerza más débil que se enfrenta a una fuerza más fuerte y no está dispuesto a ceder ante ella. La conformidad implica la capacidad de ejercer el poder a través del reconocimiento social de rangos, autoridad y superioridad. La subordinación se refiere en cambio a una posición social que reconoce a quien ejerce el poder como alguien de mayor estatus y/o fuerza, señalando que esta puede ser una relación estratégica en ciertas relaciones sociales. (Villarreal, 1994: 221-224).

aceptar el sistema establecido de poder y privilegios; sólo cuando este contexto queda suficientemente aclarado puede contestarse y explicarse cómo la distribución asimétrica de cargas y ventajas ha sido capaz de encontrar el nivel de acuerdo moral presupuesto por los conceptos teóricamente rectores. (exposición sobre el trabajo de Habermas, en Honneth, 2009: 361).

## **7.2 DESIGUALDAD Y PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES COLECTIVAS EN *NUEVO PORVENIR*.**

En la hipótesis de trabajo, presentada en el capítulo 2, se plantea que las diferencias de poder definen una participación diferenciada en la toma de decisiones colectivas que puede traducirse en la omisión de los intereses de quienes ocupan posiciones subordinadas en la planeación, regulación y distribución de recursos, teniendo como resultado la reproducción de formas de desigualdad preexistentes, y/o nuevas formas de exclusión, en el marco de las iniciativas de desarrollo rural.

En este apartado se analiza el papel de la desigualdad en los procesos de toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir*, acotando la discusión en torno a las decisiones relacionadas con la iniciativa impulsada por *Kampo*. La discusión está organizada en torno a las siguientes preguntas: ¿qué actores participaban en la toma de decisiones respecto a las relaciones de la comunidad con *Kampo* y la gestión de los recursos puestos a su disposición por esta iniciativa?, ¿en qué formas participan los diversos actores?, ¿qué factores resultan relevantes para explicar las capacidades diferenciadas para intervenir en la toma de decisiones?, ¿cómo incidía la participación diferenciada en las decisiones sobre el manejo de los recursos relacionados con la iniciativa de *Kampo*?, ¿qué resultados tenían estas diferencias en el acceso a estos recursos por parte de los actores involucrados?, ¿cuáles eran las estrategias de los líderes para imponer sus perspectivas como acuerdos comunitarios? y ¿qué factores estaban a la base del reconocimiento de los liderazgos como legítimos?

El apartado concluye con algunos comentarios sobre el papel de las mujeres en la toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir*, uno de los ejemplos más evidentes sobre cómo puede operar la exclusión de la toma de decisiones en la gestión de los activos puestos a disposición por un programa de desarrollo.

Durante el trabajo de campo las autoridades de la comunidad me solicitaron no grabar las discusiones de la asamblea, como inicialmente tenía previsto. Por esta razón no cuento con el material que me hubiera permitido desarrollar un análisis detallado de los intercambios verbales sostenidos en la asamblea, siguiendo por ejemplo el trabajo de Ervin Goffman (1976) sobre la organización de las conversaciones. Otro factor que limitaría el registro de estas discusiones es el hecho de que una buena parte de los intercambios se daban en Chuj, y yo solo tenía acceso a una breve síntesis en castellano.

El análisis se enfoca en el funcionamiento de la asamblea comunitaria como contexto de toma de decisiones colectivas, decisiones donde se distribuían recursos, se asignaban responsabilidades y se construían posibilidades y constricciones. Este análisis está basado en mis notas de campo, donde registraba quiénes asistían a las reuniones, cómo participaban en estos eventos, y cuáles eran sus reacciones frente a las intervenciones de sus compañeros. También se utiliza la información recopilada en los ámbitos cotidianos de la comunidad, que me permitiría ubicar a los distintos actores y vincular su participación con la posición que ocupaban dentro de la comunidad.

### **7.2.1 Marco institucional de la toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir*.**

En este apartado se describe el marco institucional<sup>4</sup> en el que se inscribía la toma de decisiones<sup>5</sup> colectivas en *Nuevo Porvenir*, un primer acercamiento para exponer quiénes tenían qué tipo de derechos, y qué obligaciones estaban asociadas a estos derechos; ampliando la descripción presentada en el último apartado del capítulo 4.

Los derechos y obligaciones de los integrantes de *Nuevo Porvenir* respecto a la tenencia de la tierra y la intervención de *Kampo* estaban definidos por un reglamento definido por la asociación que era firmado de manera individual por cada “jefe de familia” cuando se integraba al programa.<sup>6</sup> Las normas de *Kampo* preveían que los contratos de compraventa fueran firmados por ambos cónyuges, estableciendo paridad de derechos en la toma de

---

<sup>4</sup> Como se expuso en el capítulo 2, se entiende por “marco institucional” el conjunto de reglas y normas que definen los derechos y responsabilidades asociadas con el acceso, uso y manejo de recursos. (Ostrom, 2005: 144).

<sup>5</sup> La toma de decisiones incluye la planeación del trabajo, la definición de las reglas de uso de los recursos, la definición e implementación de sanciones por el rompimiento de las reglas, la organización de las estrategias de monitoreo, los trabajos de mantenimiento, la distribución de los beneficios, la resolución de conflictos, la gestión de los fondos, etc.

<sup>6</sup> Las condiciones de ingreso y permanencia en el programa de *Kampo* son descritas en el capítulo 4.

decisiones entre hombres y mujeres, en los hechos solo los hombres firmarían los documentos y serían considerados como titulares de derecho, siendo considerados a nivel local como legítimos representantes de sus hogares.

La distribución de recursos variaba según el proyecto: la tierra era distribuida de manera equitativa, el reparto de insumos para la producción seguía los esquemas de crédito individuales y grupales discutidos en el capítulo anterior y las obras de uso común dependían de los acuerdos de *Kampo* con la asamblea comunitaria. Desde esta perspectiva podría parecer que solo las obras de uso común se veían afectadas por las decisiones colectivas, en la práctica la asamblea mediaba las relaciones entre los integrantes de la comunidad y el personal de *Kampo* en muchos otros aspectos, por ejemplo: el monitoreo del trabajo agrícola, el reparto de insumos y la pertenencia misma al programa.

La organización de la comunidad<sup>7</sup> estaba articulada en torno a la asamblea, espacio de toma de decisiones que representaba la máxima autoridad en la esfera local, y delegaba funciones de organización a algunos de sus miembros a través del *sistema de cargos*. Los cargos con mayor autoridad eran el *agente municipal* (encargado de los asuntos internos) y los *representantes* (encargados de la relación con *Kampo*). El agente era relevado cada año, los representantes eran personas que tuvieron un papel central en la primera etapa del programa y desde entonces cubrían esta función a tiempo indeterminado, hasta que la asamblea decidiera relevarlos.

Los derechos y responsabilidades de los miembros de la comunidad estaban vinculados a la posesión de un “derecho”, término utilizado localmente para hacer referencia tanto a una fracción de terreno como al conjunto de derechos y responsabilidades vinculados con su tenencia. Los *titulares de derecho* eran los responsables de la toma de decisiones y el resto de la población tenía la obligación de respetar sus decisiones. Esta descripción coincide con la organización de muchas comunidades indígenas (y no indígenas), como señala Paloma Bonfil:

La conformación en sujeto político dentro de la comunidad se da a través de la participación en los órganos de decisión y representación colectivos, fundados en dos aspectos complementarios que constituyen a un tiempo, una responsabilidad y un derecho: el trabajo y la propiedad. En esta legitimación de la pertenencia comunitaria radica el otorgamiento de los derechos ciudadanos en la comunidad y la posibilidad de acceder a la palabra y con ella, al reconocimiento, la visibilización y la participación. (Bonfil, 2003: 2).

---

<sup>7</sup> La organización de la comunidad es descrita con mayor detalle en el capítulo 4.

La organización comunitaria no incluye, en principio, la palabra, la representación y la participación de las actividades, intereses y necesidades de otros grupos componentes de los colectivos comunitarios. Además de las mujeres, dentro del ámbito de decisión de la comunidad, no aparecen necesariamente representadas las demandas de los jóvenes, ni de los solteros, ni tampoco de los avecindados sin tierra. (*Ibidem*: 3).

La asamblea de *Nuevo Porvenir* estaba integrada por los 25 titulares de derecho que conformaban la comunidad, todos ellos hombres. Este era el espacio previsto por el marco normativo para dar informaciones de interés común, presentar argumentos al debate, resolver conflictos, construir consensos y votar las decisiones colectivas. El agente municipal era el encargado de convocar a las juntas, preparar una agenda sobre los temas a tratar y fungir como moderador en las discusiones, no podía imponer su opinión y se esperaba que hiciera valer las decisiones que contaran con mayor consenso. Siguiendo a Teun Van Dijk (1994), se podría considerar esta capacidad de convocatoria como un símbolo de poder del agente municipal, aunque en los hechos esta capacidad estaba limitada por la aprobación de los representantes sobre la efectiva necesidad de reunirse para discutir un determinado tema.

Para validar una decisión ésta debía ser respaldada por el voto de la mayoría (la mitad + 1) y registrada en un libro de actas; realizado este procedimiento las decisiones adquirirían el estatus de “acuerdo comunitario” y se consideraban como inapelables. El registro escrito de los acuerdos tenía teóricamente un papel fundamental para su formalización, pero en *Nuevo Porvenir* no siempre se llevaba a cabo. Además, con frecuencia su redacción resultaba confusa, en gran medida por la escasa alfabetización de los integrantes de la asamblea. Un acuerdo comunitario era entonces aquel acuerdo que había sido formalizado a través de una votación y contaba con el reconocimiento de la asamblea, aun si no se redactaba en el libro de actas.

La “mayoría” era un concepto que podía ser manipulado y no siempre correspondía a una mayoría numérica. En algunas reuniones podía argumentarse que “no se podía tomar ninguna decisión porque no estaba presente la mayoría”, cuando faltaban personas con cierto poder en la asamblea; o por el contrario, podía sostenerse una decisión como mayoritaria, aunque no estuviera respaldada por el número de votos requeridos formalmente, cuando esta era apoyada por personas con cierto liderazgo. Este tipo de argumentos solían ser movilizados en coyunturas específicas, por ejemplo, cuando un grupo buscaba imponer alguna decisión sin mayores discusiones, dejar pasar el tiempo sin establecer un compromiso concreto o postergar la decisión.

Las reuniones de la asamblea se llevaban a cabo cada dos meses, aunque era común que se llamara a juntas extraordinarias cuando surgían asuntos urgentes, mismas que podían tener lugar varias veces por mes. A pesar de ser ámbitos con distintos grados de formalidad, sus decisiones tenían el mismo carácter vinculante. La asistencia a ambos tipos de reuniones era obligatoria para todos los titulares de derecho. En el caso de las reuniones bimestrales también se requería la asistencia de las mujeres (cónyuges de algún titular de derecho) y los jóvenes varones mayores de 14 años (no titulares de derecho). Todos los asistentes a la asamblea tenían derecho de voz, pero solo podían votar los titulares de derecho y sus cónyuges. Estos eventos comenzaban con un rezo compartido dirigido por una persona designada por la asamblea anualmente como responsable de esta tarea.<sup>8</sup>

La asamblea era representada como un espacio de discusión donde todos los titulares de derecho podían expresar sus opiniones libremente y tenían las mismas posibilidades de participar en la construcción de consensos; dando por hecho que el derecho formal de participar fuera sinónimo de horizontalidad. Esta ideología de la participación horizontal en la toma de decisiones colectivas era particularmente evidente en las descripción de los líderes de la comunidad sobre la organización comunitaria, la toma de decisiones colectivas y la resolución de conflictos.

Este ideal recuerda la perspectiva de Habermas sobre la “esfera pública” como un ámbito de deliberación, es decir, como un espacio comunicativo sin coacciones en la que los individuos exponen sus perspectivas y escuchan distintos razonamientos hasta llegar a una decisión compartida e imparcial; suponiendo que los individuos involucrados en estos intercambios sean libres, iguales y actúen siguiendo un esquema de decisión racional.<sup>9</sup>

Esta perspectiva sobre la deliberación se ha difundido a lo largo de los últimos años en el discurso del desarrollo y la gobernabilidad, donde suele ser presentada como requisito para la legitimación de la toma de decisiones. En este sentido Andrea Cornwall señala:

Habermasian ideals pervade much of the space-making that has taken place to enhance participation in development, whether the use of participatory methodologies to engage users and beneficiaries in planning or the creation of committees and other organs of decentralised

---

<sup>8</sup> Todos los presentes en la asamblea participaban a este rito a pesar de pertenecer a distintos grupos religiosos.

<sup>9</sup> Esta concepción sobre la deliberación supone que el consenso general no coercitivo sea la base para la comprensión lingüística, el autor sugiere que en la comprensión lingüística ‘habita ya siempre una anticipación hacia condiciones comunicativas exentas de dominación, toda vez que cualquier hablante inevitablemente reconoce, al expresar un enunciado, la oportunidad de acceder a una evaluación no coercitiva de las afirmaciones proferidas por él.’ (Revisión sobre el trabajo de Habermas expuesta en Honneth, 2009: 350).

governance. Many of the institutional forms participation has come to take in development are premised on the possibility and desirability of consensus and on the prospect of free, fair and open deliberation and decision-making in public space. Bound up with Habermas' evocation of spaces which are open to all and in which there is open debate is a normative conception of the conduct of politics. Habermas develops from his conception of the public sphere his theory of communicative action, placing an emphasis on the possibilities of attaining consensus through the exercise of rationality in public deliberation. This, in turn, focuses attention on the rules of the game that can support such processes of consensus building: just as the emphasis of participatory methodologies has been on changing these rules by creating new kinds of spaces and seeking to bring about new forms of interaction within them. (Cornwall, 2002: 4-5).

Esta perspectiva sobre los procesos deliberativos supone ciertas condiciones que no se hacen explícitas y que muchas veces no están presentes, por ejemplo: que los actores tengan una posición paritaria en el diálogo, que estén interesados en dialogar y tomar decisiones con base en un mejor entendimiento mutuo, que estén dispuestos a privilegiar el bien común sobre sus intereses personales y que logren establecer una comunicación eficaz. (Blauert *et al.*, 2006).

Los procesos de toma de decisiones son espacios donde las inequidades respecto al estatus y la posición social son reproducidas en las maneras en que las personas se comunican (Kohn, 2000; comentado por Cornwall, 2002: 26) y, siendo espacios donde se distribuyen recursos, se asignan responsabilidades y se construyen posibilidades y constricciones, suelen incluir procesos conflictivos e inestables donde el poder cambia, está sujeto a negociación y deja espacios de resistencia (Wolf, 1990: 590-591).

La asamblea de *Nuevo Porvenir* coincidía en algunos aspectos con el ideal de un espacio de deliberación horizontal, en la medida en que todos sus integrantes podían expresarse más o menos libremente y participar en las votaciones para definir las decisiones comunitarias, pero en la mayoría de los casos los líderes terminaban por imponer sus perspectivas como decisiones colectivas. Luego de analizar diversos procesos de toma de decisiones en la asamblea, resultaría más acertado describirla como un espacio de negociación entre actores con recursos desiguales y con distintas capacidades para incidir en la toma de decisiones colectivas. En este sentido Andrea Cornwall señala:

[...] issues of power and difference may not only undermine the very possibility of equitable, consensual decision-making, they may also restrict the possibility of "thinking outside the box", reinforcing hegemonic perspectives and status-quo reinforcing solutions. (Cornwall: 2002: 5).

En este contexto las votaciones parecían sobre todo una forma de legitimar los acuerdos comunitarios, que eran presentados como voluntad de "la asamblea", entendida como el conjunto de los titulares de derecho, y por extensión el de sus familias, es decir, de "la

comunidad”; borrando su carácter negociado y a menudo conflictual. Esta representación funcionaba como un ideal que podía ser utilizado para presionar a las voces críticas a doblegarse frente a las decisiones que contaban con el respaldo de la mayoría.

### **7.2.2 Participación de los titulares de derecho en la toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir*.**

El presente apartado se enfoca en las reuniones y juntas de la asamblea. En ambos casos se comenzaba con la intervención del agente municipal, quien exponía los temas a tratar. Cuando se trataba de juntas extraordinarias el agente explicaba las razones que lo habían llevado a convocar a sus compañeros (p.e. si había surgido algún problema o se debía tomar una decisión respecto a la intervención de *Kampo*) y podía pedir a alguno de los presentes que expusiera con más detalle el argumento.

Luego se sucedían intervenciones de diversos tipos por parte de algunos titulares de derecho, estas intervenciones podían tener muchas formas y matices que reflejaban distintos grados de agencia por parte de los participantes, por ejemplo: intervenir solo cuando se es interpelado de manera directa, preguntar o responder, pedir la palabra para hacer un señalamiento o denuncia, dar una información, proponer un tema de discusión, agregar una información adicional a algo que alguien más dijo para respaldar o contraponerse a sus argumentos, intervenir buscando hacer una síntesis de la discusión, plantear una opinión personal (positiva o negativa) sobre el tema que se está discutiendo, contraponerse a la intervención de otra persona abriendo una vía alternativa que busca ser respaldada, etc. Cada una de estas acciones adquirirían un significado específico según el perfil del actor y el momento en el que se ubicara su intervención dentro del proceso de construcción de consensos; a medida que se consolidaba una “mayoría” se reducían los espacios de negociación y/o divergencia.

Aunque el conjunto de los asistentes a la reunión fungieran como escuchas, siguiendo el planteamiento de Ervin Goffman, pueden distinguirse tres tipos entre ellos:

[...] those who overhear, whether or not their ungratified participation is inadvertent and whether or not it has been encouraged; those who are ratified participants but (in the case of more than two-person talk) are not specifically addressed by the speaker; and those ratified participants who are addressed, that is, oriented to by the speaker in a manner to suggest that his words are particularly for them, and that some answer is therefore anticipated from them, more so than from the other ratified participants. (Goffman, 1976: 260).

Las reuniones de la asamblea son pensadas como eventos discursivos<sup>10</sup> que contextualizan y estructuran la participación de los actores involucrados (Irvine, 1996), imponiendo particulares rituales de interacción (Goffman, 1967). Las normas de comportamiento en este ámbito funcionaban como reglas implícitas sobre el orden de las participaciones, su duración y el tipo de los argumentos tratados, por ejemplo: escuchar a quien estaba hablando, exponer los argumentos de manera breve y limitarse a discutir temas de interés común que formaran parte de la agenda del día. Por lo general estas normas eran respetadas y de lo contrario el agente municipal hacía un llamado general al orden. También había la idea de que debían privilegiarse los argumentos “racionales” y los participantes intentaban mantenerse ecuanímenes, aunque en algunas discusiones había cierta carga emotiva y la toma de decisiones estaba influenciada por otros factores como la confianza entre los participantes. (Blauert, 2006).

Las reuniones de la asamblea son pensadas como eventos vinculados entre sí a lo largo de una línea temporal, donde lo que sucedía cada vez tenía que ver con lo que había sucedido en las reuniones anteriores y con las previsiones que hacían los actores sobre el futuro, y al mismo tiempo como eventos inscritos en el marco de la vida cotidiana de la comunidad. Cada intervención llevaba implícita una multiplicidad de diálogos, de otros momentos y otras esferas, que contribuían en su significado; o, como señala Judith Irvine (1996), estaban insertos en “cuadros de contextualización múltiple”.

Thus an utterance has implicit links to many dialogues, not only the present one, which together inform its significance, influence its form, and contribute to its performative force. [...] The relationship between the immediate utterance event and these implicated dialogues – projectively constructed by interactants as part of the pragmatic reasoning by which they interpret an utterance and understand its significance – gives rise to the fragmentation of participant roles. (Irvine, 1996: 140).<sup>11</sup>

En estas reuniones los actores ponían en juego sus recursos, sus lealtades y sus historias. En este sentido se puede considerar que la forma en que los titulares de derecho participaban en las reuniones tenía una relación indexical con su posicionamiento dentro de la comunidad.

A continuación se discuten con más detalle algunas de las principales formas en que los titulares de derecho participaban en la toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir*.

---

<sup>10</sup> Aunque el intercambio discursivo era preponderante, como en todo intercambio conversacional las intervenciones verbales estaban acompañadas por distintas actitudes y posturas que complementaban el significado de las palabras (Goffman, 1979).

<sup>11</sup> Perspectiva que la autora desarrolla a partir del trabajo de Bajtin sobre la multiplicidad de voces presentes en una narración.

### **Participación “pasiva”, el caso de los jóvenes.**

A pesar de que formalmente todos los miembros de la asamblea tenían derecho de participar activamente en las discusiones, en los hechos podía observarse un acceso diferencial a la palabra. Como señala Paloma Bonfil en su discusión sobre las asambleas comunitarias en comunidades rurales,

[...] la carga cultural de “la palabra” se fundamenta en las posibilidades concretas que un individuo o un sector social específico tienen para expresarla y apoyarla con su autoridad, su posición, su participación o su visibilización. Por eso, el uso de la palabra es una participación en el ejercicio del poder que debilita o refuerza la posición de los actores y los sujetos sociales, al interior y exterior de los espacios comunitarios. (Bonfil, 2003: 1-2).

Teniendo esto en cuenta se puede comenzar por distinguir la participación de aquellos que intervenían activamente en las discusiones respecto a la participación “pasiva”, entendida como mera presencia. Este era el caso de los titulares de derecho más jóvenes, quienes solo tomaban la palabra si se solicitaba explícitamente su intervención, por ejemplo, para dar algún informe sobre el trabajo de un comité o cuando tenían algún asunto personal que aclarar. Por lo general durante las reuniones se notaban distraídos y esperaban a que se consolidara un acuerdo para luego votar la decisión respaldada por “la mayoría”. Esto dejaba fuera de las discusiones a poco menos de la mitad de los titulares de derecho.<sup>12</sup>

Los titulares de derecho “mayores” coincidían en señalar que los jóvenes no participaban por que “no estaban seguros de sus palabras” o porque pensaban que sus opiniones no serían tomadas en cuenta. Los jóvenes con los que discutí esta situación me expresaron que no sabían qué decir en la asamblea, por eso preferían no decir nada y esperar a que se consolidara un consenso. En este sentido, *Rubén*, un titular de derecho de 22 años bastante comprometido con la comunidad y que hacía parte de varios comités me comentaría:

En las reuniones nosotros los jóvenes casi no opinamos porque no sabemos qué decir, por eso es mejor apoyar lo que diga la mayoría, porque si nosotros no jalamos surgen problemas. (*Rubén*, 27/03/12).

Cuando *Rubén* y otros jóvenes me hablarían de la conveniencia de sostener las posiciones que contaban con el respaldo de “la mayoría” estaban haciendo referencia a un proceso de construcción de consensos, proceso que por momentos podía resultar confuso y no necesariamente pasaba por una clara mayoría numérica, que muchas veces requería de su

---

<sup>12</sup> 12 inicialmente, 10 a partir de mediados del 2012 pues dos se dieron de baja.

voto para consolidarse. “La mayoría” podía ser las posturas menos polémicas o aquellas que eran sostenidas por las personas con mayor liderazgo en la comunidad.

La participación activa en las reuniones parecía depender de una serie de capacidades que se iban formando con el tiempo y la experiencia, los jóvenes parecían estar experimentando cuales eran las maneras “correctas” para participar y el ideal de la asamblea como un espacio consensuado les permitía usar el argumento de “la mayoría” para protegerse, optando por la opción más segura. Pero también es importante tener en cuenta que en estos espacios se manejaban relaciones de respeto –autoridad, entrelazados con lazos parentales, que limitaban las posibilidades de que los jóvenes se contrapusieran públicamente a las posturas expresadas por personas mayores, pensaban que no serían tomados en cuenta o no se sentían legitimados para expresarse; situaciones que limitaban en la práctica los derechos formales que les daba la posesión de un derecho. Como el resto de las normas de interacción en el marco de la asamblea, estas jerarquías eran implícitas y los titulares de derecho mayores no limitaban abiertamente la participación de los jóvenes.

El reconocimiento de la autoridad de los mayores por parte de los jóvenes no significaba que no tuvieran sus propias opiniones, algunas veces contrarias a las decisiones tomadas por el colectivo. Pero preferían expresarlas en pláticas sostenidas en espacios informales con las autoridades en turno u otros titulares de derecho, sobre todo si los unían lazos parentales y/o compartían otros ámbitos de interacción. Esto disminuía sus posibilidades de incidir en la toma de decisiones, pero era una manera alternativa de expresar sus posturas sin confrontarse directamente con los códigos sociales. En este sentido, *Luis*, agente municipal durante el año 2012, me diría:

Los jóvenes no les gusta participar, no tienen valor para hablar, ese es el problema, que cuando hay reunión uno o dos hablan y dicen “¿están de acuerdo compañeros?”, todos contestan que sí y no se ponen a pensar, no se defienden, pero después resulta que no les parece, y andan hablando. (*Luis*, 20/03/12).

Cuando *Luis* dice que los jóvenes “no se defienden” está haciendo referencia a situaciones en las que su voto hubiera podido cambiar decisiones que terminaron por perjudicarlos; en particular aquellas que afectaban a quienes vivían de manera estable en la comunidad, grupo mayoritariamente conformado por jóvenes. En este sentido se debe tener en cuenta que entre ellos existían diversas lealtades, y muchas veces su participación en la asamblea estaba en alguna medida influenciada por el temor de que, al enfrentarse a las decisiones promovidas

por los líderes, pudieran surgir ciertas represarías, p.e. llamados de atención por no cumplir con ciertos trabajos, a los que estaban particularmente expuestos pues la falta de mano de obra de sus núcleos familiares limitaba sus capacidades para cumplir con los trabajos agrícolas y otros compromisos con la asamblea y el programa de *Kampo*.

### ***Las múltiples formas de la participación “activa”.***

Sería simplista describir su participación de los titulares de derecho en la asamblea de *Nuevo Porvenir* solo como activa o pasiva pues existían distintas formas de participación “activa”, en general vinculadas con la posición de los titulares de derecho en la comunidad y sus capacidades de agencia.

Se puede comenzar por distinguir las intervenciones realizadas por quienes seguían un cierto rol<sup>13</sup> asociado con la organización de la comunidad, como en el caso de quienes cubrían un cargo. Por ejemplo, cuando el agente intervenía en las reuniones como agente buscaba conformarse a las expectativas asociadas con su cargo (organizar las reuniones, moderar las discusiones, contribuir en la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos), pero al mismo tiempo era un integrante más de la comunidad, con sus necesidades y opiniones personales, y cuando intervenía a cuenta personal lo hacía explícito, antecediendo sus comentarios de frases como “en mi opinión personal”.

Por otra parte, quien intervenía en las discusiones podía hablar por cuenta propia o expresar la opinión de otra persona (o grupo)<sup>14</sup> con quien hubiera discutido antes un cierto tema. Este era por ejemplo el caso de un “vocal” designado para referir una decisión de la asamblea al personal de *Kampo*, de quien hablara a nombre de alguien ausente que le hubiera solicitado transmitir un mensaje a la asamblea, o de una persona que hablara a nombre de otra que, aun estando presente, no se sintiera legitimada para tomar la palabra.

En cualquiera de estos casos existía la posibilidad de que quien hablara a nombre de otro(s) hiciera explícita su distancia personal hacia el argumento expuesto (utilizando un “él” – “ellos”) o se identificara con el argumento (construyendo un “nosotros”). El “otro”, señalado como emisor original del mensaje, podía ser identificado explícitamente, pero no siempre era

---

<sup>13</sup> Siguiendo la propuesta de análisis de conversaciones grupales propuesto por Emanuel Schegloff (1987). Citado por Judith Irvine (1996).

<sup>14</sup> Esta situación se asemeja al hablante que “anima” la persona de otro, según el planteamiento de Ervin Goffman (1979), aún si no fuera necesariamente paralela gramaticalmente.

así, podía utilizarse una categoría general (p.e. los jóvenes, las mujeres) o no hacerse ninguna referencia explícita, (p.e. utilizando expresiones como “la gente dice...” o “los compañeros”), p.e. cuando se hacía referencia a un rumor. También se podía incluir a otra persona en un comentario comentando de manera explícita su intervención (o comportamiento), o hacerlo implícitamente cuando se conocía su relación con el tema discutido (p.e. utilizando expresiones como “los que no trabajan” o “los que no estaban presentes ese día”) o por su relación con alguna de las personas mencionadas.

A continuación se discuten las formas de participación, no tanto desde la perspectiva del análisis conversacional sino según su contribución en la toma de decisiones colectivas en la comunidad, prestando atención en las desigualdades existentes en este campo.

Las reuniones de la asamblea solían prolongarse por varias horas, por lo general las discusiones eran lentas, por momentos confusas, y a veces incluían fuertes polémicas. La construcción de consensos se daba a través de intervenciones en las que algunos actores buscaban convencer a sus compañeros sobre la conveniencia de sus propias perspectivas. Para ello se hacía recurso a distintas estrategias, con lógicas disímiles, por ejemplo: explicar los beneficios o problemas que ocasionaría la aprobación de una iniciativa, haciendo referencia a un cálculo costo -beneficio; hacer mención a las normas y acuerdos de la comunidad, retomando el derecho local como argumento; exponer las razones por las que un planteamiento debía ser considerado como más justo, siguiendo una lógica moral; o explicar las condiciones personales que llevaban a sostener cierta postura, buscando la comprensión y empatía de la audiencia. También eran utilizadas otro tipo de estrategias, como de-legitimar las propuestas de otros miembros de la asamblea asociándolos con características negativas (como la violación de normas o la falta de trabajo), y diversos tipos de reclamos y presiones.

En la asamblea existía cierta apertura al diálogo y la negociación, así como algunos comportamiento solidarios y, en cierta medida, el poder de toma de decisiones colectivas estaba distribuido entre sus miembros. Sin embargo, y a pesar de que los integrantes de la asamblea compartían el mismo tipo de experiencias y características sociales, estos no participaban desde posiciones paritarias, tenían capacidades distintas para lograr el respaldo de sus compañeros. Esto tenía que ver en cierta medida con las habilidades discursivas de los diferentes actores, pero sobre todo con la legitimidad (o reconocimiento) de los participantes, las lealtades personales y las diferencias de poder dentro de la comunidad. Una vez que se

hacía evidente un consenso las posiciones contrarias eran marginadas, y muchos miembros de la comunidad compartían la sensación de que fuera inútil, e incluso contraproducente, intentar boicotear las decisiones sostenidas por los líderes una vez que estas contaban con el respaldo de la “mayoría”.

Los diferentes tipos de participación descritos hasta ahora pueden ser considerados según la tipología elaborada por Bina Agrawal (2010: 172), según este esquema la participación puede ser: nominal (pertenecer a un grupo), pasiva (acudir a reuniones y escuchar las decisiones que se toman o enterarse de las decisiones por otros medios), consultativa (que se le pida una opinión sobre cuestiones específicas sin que esto cambie las decisiones), activa específica (realizar determinadas tareas), activa (expresar opiniones, sean o no requeridas, o tomar otro tipo de iniciativas), interactiva (tener voz e influencia en las decisiones de un grupo, ocupar posiciones). A continuación se presenta un cuadro donde se identifica el tipo de participación que, siguiendo esta tipología, tenían los diferentes integrantes de la *Nuevo Porvenir*.

**Cuadro 21. Tipos de participación.**

Tipos de participación	Jóvenes y mujeres no titulares de derecho	Mujeres conyugues de titular de derecho	Titulares de derecho - jóvenes	Titulares de derecho - mayores	Líderes
Nominal	x	x	x	x	x
Pasiva		x	x	x	x
Consultativa			x	x	x
Activa específica			x	x	x
Activa				x	x
Interactiva					x

### ***Figuras de liderazgo en Nuevo Porvenir***

En la asamblea podían distinguirse algunas figuras de liderazgo cuyas posturas gozaban de un amplio respaldo.<sup>15</sup> Entre estos destacaba la figura de *Adrián P.*, quien mantendría un lugar central en los procesos de construcción de acuerdos<sup>16</sup> durante los 3 años en que operó el

<sup>15</sup> En el siguiente apartado se discuten los factores vinculados con el liderazgo y la capacidad de incidir en la toma de decisiones en la comunidad.

<sup>16</sup> Uno de los hermanos mayores de *Adrián P.*, *Fabián P.*, hubiera podido competir como figura central de liderazgo en *Nuevo Porvenir*, y era de las pocas personas que en algunas ocasiones le llevaba abiertamente la contraria en

programa de *Kampo*. Su legitimidad era tal que, aún cuando se había construido una *casa comunal* para realizar las reuniones, si tenía algún comunicado llamaba a los titulares de derecho a su casa, ubicada en *Zapotal* (a 3 km de *Nuevo Porvenir*).

El reconocimiento del liderazgo de *Adrián P.* tenía mucho que ver con su papel protagónico en la fundación de la comunidad, pero más en general era identificado como un intermediario eficaz para obtener beneficios asociados con ciertos programas de desarrollo social por parte del municipio y otras instancias. En esta imagen jugaba un papel importante su acceso a informaciones valiosas para el conjunto de los titulares de derecho, informaciones que obtenía gracias a su cercanía a la directiva de *Kampo*, su asistencia a las reuniones de una organización campesina llamada CEDICH<sup>17</sup> y sus visitas a la cabecera municipal. Estas relaciones pueden identificarse con lo que Michael Woolcock (1998) denomina capital social “*bridging*”,<sup>18</sup> término con el cual hace referencia a las relaciones con las instituciones formales extracomunitarias que permiten obtener información y recursos a los actores locales.

Se sabía que en el pasado estos vínculos habían permitido a *Adrián P.* tener acceso a algunos beneficios para él y sus compañeros<sup>19</sup>, y en diversas ocasiones lo escucharía hablar sobre sus tratativas con el municipio para que se aprobara un proyecto para construir un puente colgante que entre el poblado y la zona de cultivos (ubicada del otro lado del río), y para obtener servicio de agua potable para la comunidad. Sin embargo, estos vínculos no siempre resultaban efectivos y en los tres años que habían pasado desde la fundación de la comunidad no había logrado conseguir ningún beneficio concreto para *Nuevo Porvenir*. Según sus explicaciones, esto se debía a la falta de la “clave” de la localidad (emitida por el Inegi) y el reconocimiento formal por parte del municipio de la fundación de la nueva comunidad; práctica que desde su perspectiva había sido obstaculizada por la falta de seguimiento del equipo de *Kampo*.<sup>20</sup> Pero más allá de la eficiencia concreta de estos vínculos, *Adrián P.* era

---

la asamblea. Pero *Fabián* siempre mantuvo una posición lejana respecto a la organización de la comunidad. Posiblemente porque no veía el programa como una inversión que valiera la pena.

<sup>17</sup> Aunque la tierra sigue siendo un recurso central para las organizaciones campesinas ha cobrado cada vez más importancia su papel en la intermediación en el acceso a programas gubernamentales. (Escaolona, 2009; Villafuerte, 2002).

<sup>18</sup> En el capítulo 2 se habla de la distinción de tipos de capital social propuesta por Michael Woolcock (1998).

<sup>19</sup> Por ejemplo: materiales para mejorar sus viviendas o construir patios de cemento -utilizados para secar el café, o algunos días de empleo para trabajar como albañiles en las obras que financiaba el municipio en la región.

<sup>20</sup> Los problemas que se habían enfrentado para la obtención de este reconocimiento podrían poner en duda la eficacia de estas relaciones, pero nunca escuche a nadie hacer alguna objeción al respecto. Inicialmente este reconocimiento había sido negado porque el primer agente municipal, *Pablo Pérez*, no vivía en *Nuevo Porvenir* sino en *Zapotal*, y no podía haber dos agentes municipales en la misma comunidad. El argumento central con el

visto como un potencial mediador que podía facilitar las gestiones relacionadas con la obtención de servicios para la comunidad, y este parecía ser un recurso central en la legitimación de su figura.<sup>21</sup> En este sentido Monique Nuijten comenta:

I argue that brokers more often than not are ineffective in linking people to higher political – bureaucratic levels, but that the *image of the effective broker* who knows the way through the political –bureaucratic labyrinth is central to a certain regime of power. (Nuijten, 2003: 3).

También *Pablo P.*, hermano de *Adrián P.*, tenía cierto reconocimiento en la comunidad, él había sido el primer agente municipal de la comunidad (durante el 2011) y siempre tuvo una participación bastante activa en la asamblea. Ambos solían coincidir en sus posturas y apoyarse mutuamente.<sup>22</sup>

Otra de las personas con cierto reconocimiento en la asamblea era *Ramón*. Como *Adrián P.* y *Pablo*, *Ramón* también vivía en *Zapotal* y era parte del grupo que contacto inicialmente a *Kampo*. *Ramón* hubiera podido ser un contrapeso a la figura de *Adrián P.* pues, además de ser una persona de cierta edad, tenía una amplia experiencia y un buen conocimiento de diversas técnicas agrícolas. Pero *Ramón* tenía problemas recurrentes de alcoholismo, y esto le restaba legitimidad frente a sus compañeros.

*Adrián P.*, *Pablo P.* y *Ramón* eran reconocidos como “representantes”, y aunque a veces podían surgir algunas divergencias entre ellos, compartían una situación similar que los acercaba en las decisiones más polémicas.

En la comunidad había otra persona que, en algunos momentos, había ganado gran respeto: *Luis*, quien ocuparía el cargo de agente municipal durante el año 2012. *Luis* tenía un perfil muy diferente, se había integrado al programa en una segunda fase y, a diferencia de los

---

que *Adrián P.* y sus hermanos explicaban los problemas enfrentados para obtener el reconocimiento de la comunidad siempre fue el no contar con los documentos de tenencia, documentos que *Kampo* les transferiría solo cuando terminaran de pagar la tierra.

<sup>21</sup> Este tipo de recursos también eran parte del poder de los operadores de *Kampo*, e incluso de mi persona. El tiempo pasaba y la cuestión de la clave de la comunidad, que todos identificaban como condición para que mejoraran las condiciones de la comunidad, seguía sin resolverse. En este contexto uno de los técnicos de *Kampo* me pidió que me informara sobre los requisitos para sacar la clave y en nuestra siguiente visita a la comunidad me dio la palabra en una reunión con los *titulares de derecho* para transmitir la información que había obtenido. Los líderes de la comunidad, que muchas veces no me prestaban gran atención, comenzaron a hacerme diversas preguntas y a partir de entonces cambió en cierta medida su actitud hacia mí, pues yo también me había convertido en una posible mediadora con el municipio para facilitar las prácticas burocráticas que requería la comunidad.

<sup>22</sup> Otros dos de los hermanos *Pérez* eran titulares de derecho en *Nuevo Porvenir*. *David*, el hermano mayor, no tenía una posición de poder, *Felipe* tenía características similares a las de *Adrián P.* y había tenido funciones protagónicas en *Zapotal* pero nunca se involucró realmente con el programa de *Nuevo Porvenir*.

representantes, vivía en la comunidad junto con su familia, lo que le daba cierta legitimidad frente al resto de los integrantes de la comunidad y el personal de *Kampo*.

Como se dijo, entre todos siempre destacó la figura de *Adrián P.*, a quien se dedican a continuación algunos párrafos. *Adrián P.* era un buen orador, hablaba con un tono pausado, escuchaba las intervenciones de sus compañeros e intentaba responder con claridad si surgía alguna pregunta. Cuando alguien contradecía sus posturas no reaccionaba de manera violenta, permanecía callado por un momento y luego volvía a exponer sus argumentos. Esto podía dar lugar a intercambios que duraban horas, o incluso se prolongaban por varias reuniones; al final, en la gran mayoría de los casos, *Adrián P.* lograba obtener el apoyo de la asamblea. *Adrián P.* no imponía sus decisiones de manera autoritaria, por el contrario seguía el ideal de la asamblea como espacio de discusión, manejando su posición de poder de manera implícita.

Una parte importante de la eficacia y legitimidad de su liderazgo radicaba en su capacidad de convertir sus posturas en acuerdos comunitarios sin que los miembros de la asamblea tuvieran la impresión de que estaba ejerciendo su poder de manera coercitiva, siempre buscó presentar su liderazgo como una guía eficaz, conveniente para todos, e incluso necesaria, disminuyendo así las posibles resistencias.

Entre las estrategias discursivas utilizadas por *Adrián P.* en las reuniones de la asamblea se pueden mencionar: presentar la asamblea como un espacio horizontal de discusión donde todos podían intervenir de igual manera en la toma de decisiones, construir una imagen de la asamblea como un grupo en el que todos se identificaban, proponer en el discurso sus intereses personales como intereses de la comunidad, y presentarse a sí mismo como una figura con experiencia y buen criterio que buscaba orientar al grupo para obtener metas comunes. Cuando estas estrategias resultaban exitosas los integrantes de la asamblea tenían la percepción común de ser parte de la toma de decisiones.

El respaldo a su liderazgo no era solo una cuestión de convencimiento, muchas veces respondía a la expectativa de obtener ciertos beneficios a cambio, por ejemplo: evitar ser sancionado por retardos en las labores agrícolas, no ser presionado si se tenía algún adeudo con la asamblea, ser respaldado cuando tuviera necesidad de resolver algún asunto personal, o simplemente asegurarse de permanecer el programa sin problemas dados los beneficios que les otorgaba el programa. Por estas razones *Adrián P.* solía contar con el apoyo de los actores

poco presentes en la comunidad, quienes preferían estar en buenos términos con él y evitar así sanciones por su falta de constancia en los trabajos y reuniones.

Esto no quiere decir que todos respetaran sin objeciones las propuestas de *Adrián P.* y el resto de los representantes. Cuando tenía que tomarse una decisión se daban largas discusiones en las que diversos actores expresaban sus puntos de vista, muchas veces había quien argumentaba en contra y buscaba construir un consenso en torno a sus propias perspectivas. Estas estrategias podían tener diversos grados de éxito, a veces surgían fuertes confrontaciones y en ocasiones los líderes se veían obligados a aceptar cierto marco de negociación y ceder sobre algunos puntos. En el cuadro presentado a continuación se presenta como ejemplo un caso en el que, luego de repetidas reuniones, la asamblea llegó a una decisión que mediaba entre la posición de los líderes y quienes se oponían a estos.

#### **Cuadro 22.**

Matías ingresó al programa junto con la familia de su suegro a finales del 2010, poco después decidió darse de baja porque en el sorteo le habían tocado tierras de poca calidad y no le parecía conveniente comprometerse con una deuda tan grande por tierras que resultarían poco productivas. A mediados del 2012 su suegro lo convenció para que regresara a ocupar uno de los derechos que habían quedado libres luego de la expulsión de dos familias. Matías aceptó pues quería estar cerca de la familia y esta vez se trataba de un espacio con tierras de buena calidad. Además el derecho que ocuparía contaba con algunos cultivos de café y plátano dejados por su antecesor, por lo que no tendría que empezar de cero.

Cuando se integró por primera vez al programa la asamblea le había cobrado \$600 como compensación por los gastos y el tiempo invertidos inicialmente para consolidar el programa. Cuando Matías solicitó su reingreso en 2012 *Adrián* puso como condición que pagara \$4000. Matías no tenía ese dinero y era muy difícil que lograra conseguirlo, al mismo tiempo tenía que sostener a su familia, realizar los trabajos agrícolas necesarios para mantener las metas del programa de *Kampo* y cumplir con los compromisos económicos con la asociación.

Su suegro, Luis, argumentó ampliamente en contra de esta alza en la cuota de ingreso y la discusión se prolongó por varias reuniones. Finalmente se fijó una cuota de \$2000, Matías se reintegró a la comunidad y quedó de saldar su deuda con las ganancias que obtendría de sus primeras cosechas.

Cuando *Adrián P.* lograba un apoyo parcial por parte de la asamblea, y aunque esto fuera suficiente para que su propuesta fuera aceptada, algunos miembros de la comunidad veían su liderazgo como coercitivo. En estas ocasiones *Adrián P.* buscaba dejar en claro frente a la asamblea que se trataba de resistencias individuales, restando así validez a las propuestas que lo confrontaban. La capacidad de *Adrián P.* de imponer sus decisiones como acuerdos comunitarios podía resultar incómoda para algunos actores pero, al mismo tiempo, cada vez que resultaba eficaz parecía reforzarse su autoridad.

Las principales estrategias de resistencia frente a los líderes se daban a través de la exposición de motivos por los que una u otra perspectiva “debía” ser considerada como más ventajosa o justa; buscando así validar la necesidad de entablar un proceso de negociación. Cuando esto no funcionaba los integrantes descontentos podían plantear abiertamente su desacuerdo, aunque por lo general aclaraban que de igual manera respetarían la decisión de la asamblea. Otra manera de hacer esto, de manera menos explícita, era no asistir a una reunión donde se discutirían temas polémicos, evitando así confrontaciones que eran percibidas como poco provechosas. Mostrar abiertamente inconformidad frente a las propuestas de los líderes podía provocar ciertas sanciones implícitas.

Con el pasar del tiempo surgieron temas cada vez más polémicos dentro de la comunidad que enfrentaron a los integrantes de la asamblea. Entre estos destacan un conjunto de situaciones vinculadas con el hecho de vivir (o no) de manera estable en la comunidad. En este caso era claro que no se trataba de oposiciones aisladas sino de un grupo que, compartiendo una serie de necesidades, estaba cuestionando la legitimidad del liderazgo impuesto por *Adrián P.* y el resto de los fundadores de la comunidad.

A esto se sumó la decisión por parte de los líderes de cuestionar el pago por la tierra, planteando la posibilidad de no pagar las cuotas y ocupar la tierra. Esta estrategia ganó consenso en la asamblea, marginando a los titulares de derecho que preferían mantener las relaciones con *Kampo* en buenos términos, intentando apegarse en la medida de sus posibilidades al programa.

En esta coyuntura se hicieron cada vez más evidentes los liderazgos y sus dinámicas. Como señala Monique Nuijten:

[...] conflictive situations give insights into the central issues at stake, and the power struggles and practices which develop around them. The study of conflicts shows how social actors organise themselves, what is important for different categories of people, and how they talk about this. In this way, it provides a point of entry for the study of organising practices, ideological processes, power relations and forms of ordering which develop in certain force fields. (Nuijten, 2003: 20-21).

En los últimos meses del 2013, luego de numerosos conflictos internos sobre la relación de la comunidad con *Kampo*, el malestar por las continuas imposiciones por parte de *Adrián P.* y su grupo se fueron acumulando y, frente a la sensación de que se habían cerrado las posibilidades de cualquier negociación, varias familias decidieron darse de baja del programa.

La decisión de retirarse del programa implicaba para estas familias perder todas las inversiones realizadas hasta entonces y renunciar a la posibilidad de adquirir un lugar estable donde vivir y tierras para trabajar. Quienes se retiraron regresaron a los modos de vida que sostenían antes de integrarse al programa, viviendo en tierras ajenas a cambio de su trabajo o rentando un solar para vivir y haciendo migraciones periódicas a los centros urbanos para obtener ingresos. Esta opción no era beneficiosa y les acarreaba un grado importante de vulnerabilidad, aún así decidieron abandonar la comunidad con tal de no seguir viviendo inmersos en los conflictos que habían surgido en el último periodo y, sobre todo, evitar la presión que habían sufrido por parte de los líderes cuando intentaron oponerse a sus decisiones. Al parecer esta fue la única opción que les quedaba para romper la relación jerárquica establecida por los líderes de la comunidad.

Esta situación también tuvo que ver con el hecho de que el personal de *Kampo* perdiera toda injerencia en la comunidad pues, a pesar de sus límites y contradicciones, siempre intentaron apoyar y sostener a quienes se habían mudado a la comunidad. Este ejemplo coincide con el efecto positivo de la equidad en el cumplimiento de reglas y la sostenibilidad de un colectivo expuesto por Ravi Kanbur (1992).

Aunque el liderazgo de *Adrián P.* parecía estar bastante consolidado, sería riesgoso hablar de una “institucionalización del poder”, a pesar de su amplia influencia *Adrián P.* tenía que poner en juego cada vez sus recursos y habilidades, y por momentos su liderazgo se debilitaba. Las cosas se dieron de tal forma que *Adrián P.* logró mantener su liderazgo, pero la historia hubiera podido ser distinta. Por ejemplo, si las dos familias que fueron expulsadas, luego de que sus hijos se vieron involucrados en un robo, hubieran permanecido en el programa el grupo que vivía en la comunidad hubiera tenido más fuerza, y en la medida en que vivir en la comunidad se viera como algo viable y este grupo aumentara, ganando poder en la asamblea, las cosas habrían podido tomar otro camino.<sup>23</sup>

Para concluir con este apartado se puede decir que en el análisis de la asamblea como espacio de toma de decisiones se identificaron cuatro patrones a través de los cuales operaba la desigualdad en la toma de decisiones colectivas en la comunidad: no tener derecho ni obligación de participar en las reuniones de la asamblea (jóvenes no titulares de derecho),

---

<sup>23</sup> En otra comunidad donde *Kampo* trabajaba con un esquema muy similar, *Santa Fe*, los primeros años se configuró un liderazgo muy similar al que tenía *Adrián P.* en *Nuevo Porvenir*. Sin embargo, ese liderazgo fue cuestionado en coyunturas conflictivas y terminó por perder su preponderancia.

tener derecho formal de participar pero estar excluidos de las situaciones en que se tomaban las decisiones (mujeres cónyuges de titulares de derecho); tener derecho formal de participar y estar presentes en las discusiones, pero no sentirse legitimado para participar en estos ámbitos (jóvenes titulares de derecho); tener derecho formal de participar en la toma de decisiones, estar presente en las reuniones y participar de manera activa en las discusiones, pero no contar con el reconocimiento (y poder) para construir un consenso en torno a sus posturas.

### **7.2.3 Factores relevantes para explicar las desigualdades de poder en la toma de decisiones en *Nuevo Porvenir*.**

Como se ha expuesto, los actores involucrados en la toma de decisiones en *Nuevo Porvenir* tenían capacidades desiguales para incidir en la formación de consensos respecto a la gestión de los recursos del programa de *Kampo*. En este apartado se discuten algunos de los factores que estaban a la base de estas diferencias, y la manera en que se articulaban configurando posiciones sociales que estaban a la base del estatus, la autoridad y el poder en la comunidad. En este ejercicio se tiene en cuenta tanto la situación de los titulares de derecho antes de integrarse a la comunidad, como aquellos factores que legitimaban las posiciones de liderazgo y las capacidades de negociación en el ámbito de la asamblea. En particular se discute la importancia de: la designación como autoridad a través del sistema de cargos, la participación en el proceso de fundación de la comunidad, y la dependencia de los modos de vida respecto al programa de *Kampo*.

#### ***La asignación de cargos de autoridad por el sistema de cargos***

Formalmente la “autoridad” en la comunidad estaba representada por las principales posiciones asignadas a través del sistema de cargos. Cubrir o haber cubierto un cargo importante podía dar cierto estatus, pero los cargos no tenían un poder personal, sus capacidades dependían en todo momento del reconocimiento y respaldo de la asamblea, que podía ser revocado en cualquier momento. Durante el año que realicé el trabajo de campo en la comunidad esto resultaba evidente en la figura de *Luis*, quien fuera agente municipal durante el 2012.

### Cuadro 23.

Luis gozaba de cierta legitimidad frente a la comunidad y el personal de Kampo. Esto se debía en parte al hecho de ser pastor, y en general era identificado como una persona justa y un buen trabajador. Además, había ido a vivir junto con toda su familia a la localidad desde las primeras etapas del programa, cumpliendo con una de las normas centrales de Kampo.

Luis era una persona segura y un buen orador, sin embargo, cuando sus posturas eran contrarias a la de los representantes e eran marginadas de la discusión.

Esta situación se haría evidente en distintas coyunturas, por ejemplo: sus intentos por presionar a quienes no vivían en la comunidad para que cambiaran su residencia a Nuevo Porvenir, cumpliendo así el acuerdo inicial entre los miembros de la asamblea y con los operadores del programa de Kampo; su mediación para evitar que se corriera de la comunidad a dos familias que fueron expulsadas; y su oposición al incremento de las cuotas de ingreso.

En los últimos tiempos en que operó el programa Luis fue también uno de los sostenedores de la idea de que era preferible mantener la relación con Kampo y buscar la manera de reconfigurar el esquema de pagos, propuesta que fue relegada y que le valió la acusación de “divisionista” por parte de los representantes.<sup>24</sup>

Luis era consciente de esta situación y luego de expresar su postura solía aclarar que, a pesar de tener una posición contraria, reconocería la decisión tomada por la asamblea. Luego de continuas presiones, decidió retirarse del programa; con él se retiraron también otros tres titulares de derecho que formaban parte de su grupo parental.

Estos argumentos no resultan válidos para la figura de *los representantes*, cargo honorífico ocupado por quienes eran reconocidos como fundadores de la comunidad: *Adrián P.*, *Pablo P.* y *Ramón*; quienes siempre mantuvieron cierto poder en la toma de decisiones. Como ya se mencionó, entre ellos destaca la figura de *Adrián P.*, quien ocupó una posición de liderazgo desde los inicios del programa, y la mantuvo a lo largo del tiempo a pesar de que la asamblea nombrara autoridades y responsables de las distintas áreas de gestión.

En este sentido resulta pertinente retomar la distinción propuesta por Barry Barnes entre “poder” y “autoridad”, quien a grandes rasgos propone distinguir estos términos según el grado de discreción de los actores en la toma de decisiones. En sus palabras:

A power directs a routine, and directs it with discretion. This is the basis of power, the nature of the capacity to enforce something upon others. The routine can, as it were, be pointed at those others or away from them; and because the pointing is at discretion it can be made consequent upon what those others. (Barnes, 1986:182)

Authority, then, is power minus discretion [...] authorities serve as the passive agents of powers [...] they are their relays, as it were, in systems of control. (1986:183), they are ‘subordinate controllers’ (*Ibidem*: 73). [Citado en Villarreal, 1994: 147-148].

---

<sup>24</sup> El uso de este término puede ser interpretado como una estrategia discursiva utilizada por los líderes de la comunidad para de-legitimar los argumentos de *Luis* a favor de mantener la relación con *Kampo*, haciendo referencia a una “categoría” contraria al ideal de “unidad” que regía en la comunidad, ideal que como se dijo antes era particularmente importante en la relación de la asamblea con los actores externos.

Como señala Villarreal, esta distinción no es tajante pues todas las autoridades ejercen cierta discreción. Aún así, resulta útil para comparar las posiciones ocupadas por *Luis* y *Adrián P.*, evidenciando que la autoridad de *Luis* dependía del nombramiento de la asamblea, por lo que tenía un carácter más coyuntural, mientras *Adrián P.* gozaba de un poder vinculado con el reconocimiento de su liderazgo.

### ***Participación en el proceso de fundación de la comunidad***

La participación en el proceso de fundación de *Nuevo Porvenir*<sup>25</sup> era un elemento fundamental en el reconocimiento de los liderazgos y legitimidades en la comunidad, en todos los casos se trataba de familias provenientes de *Zapotal*. El programa de *Kampo* requería que se organizara un grupo de 30 familias para fundar una nueva comunidad y esto obligó a la gente de *Zapotal* a buscar otros interesados en participar en la iniciativa. Muchos de los que se integraron a la comunidad en etapas posteriores fueron invitados por ellos, y en cualquier caso quien quería integrarse al programa debía presentarse primero con los representantes, estableciendo desde el inicio una jerarquía implícita en las relaciones.

Cuando la gente de *Zapotal* había comenzado a buscar tierra *Adrián P.* ya tenía una figura de liderazgo pues se le consideraba como un buen interlocutor con las personas externas a la comunidad. *Adrián P.* fue siempre reconocido como líder de la comunidad a lo largo de los años, y la gente lo iba a buscar si tenía algún problema que resolver, incluyendo al propio agente municipal. En repetidas ocasiones lo escuché quejarse de la cantidad de tiempo que había “perdido” en recibir a la gente, asistir a las reuniones y tratar de arreglar los asuntos de *Nuevo Porvenir*, aunque esta posición le daba una amplia incidencia en la asamblea y, tarde o temprano, terminaba favoreciéndolo.

La operación de un programa como el de *Kampo* requiere de un líder local que facilite la organización y la construcción de acuerdos y desde un inició *Adrián P.* fue el principal intermediario de la asociación en la organización y esta posición reforzó el reconocimiento de su liderazgo dentro de la comunidad. Para el equipo de *Kampo* el apoyo de *Adrián P.* era fundamental y por lo general se mostraban condescendientes con sus solicitudes, a pesar de que estas contrastaran abiertamente las reglas de operación del programa. Por ejemplo, se le permitió poner un *derecho* a nombre de su hijo mayor, quien siendo soltero y menor de edad

---

<sup>25</sup> Relatado con mayor detalle en el capítulo 4.

seguida formando parte de su hogar, se le dieron privilegios en los créditos para la producción y tenía un amplio margen de acción en la definición de los nuevos ocupantes de derechos dejados vacantes.

Este hecho coincide con otros ejemplos reportados en la literatura donde las intervenciones externas “utilizan” a los líderes locales como intermediarios para facilitar la operación de sus proyectos, y terminan por empoderarlos, incrementando así la desigualdad dentro de la comunidad local donde operaron. (p.e. Nuijten, 2003; Cornwall, 2002; Ribot & Larson, 2005). Esta situación ha sido reportada como una de las consecuencias “inesperadas” de las políticas de des-centralización en el manejo de los recursos naturales, ampliamente impulsadas desde mediados de la década de 1980 en los países *en vías de desarrollo*, como una manera para mejorar la eficiencia del “desarrollo sustentable” e incrementar la equidad en los ámbitos rurales. Argumentaciones similares se han hecho respecto a los esquemas de “gobierno indirecto” utilizados por las administraciones coloniales, donde las autoridades locales eran utilizadas como intermediarios y, muchas veces, reproducían las relaciones de exclusión existentes. (Ribot, 2004; Ribot & Larson, 2005; Cornwall, 2002).

### ***Base de activos de los hogares e importancia del programa de Kampo en los modos de vida.***

Como se expuso en el capítulo 4, aunque los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* tenían modos de vida similares, entre ellos existían ciertas diferencias económicas, entre estas resalta el hecho de contar o no con un solar antes de integrarse al programa. Quienes no contaban con un solar propio fueron a habitar la comunidad apenas lograron construir sus casas; quienes tenían un solar en otra comunidad nunca cambiaron su residencia de manera estable, aún si habían construido una casa en *Nuevo Porvenir* con materiales que les habían sido proporcionados por el programa de *Kampo*.

Vivir o no en la comunidad definía una serie de necesidades e intereses compartidos, esto era evidente en la asamblea cuando se discutía la posibilidad de emprender proyectos de beneficio común que requerían la colaboración en trabajo de todos los titulares de derecho (p.e. el sistema de agua potable).

Las familias que vivían en la comunidad de manera estable eran las familias con menos recursos, y también quienes contaban con menos poder en la asamblea, aunque esto pueda parecer contradictorio. Vivir en la comunidad era un factor de legitimidad frente al personal

de *Kampo* y las instituciones municipales. Sin embargo, ninguno de los titulares de derecho que vivían en la comunidad habían participado en el proceso de fundación de la comunidad, porque eran demasiado jóvenes para ocupar una posición de liderazgo o por haberse integrado después de que el grupo encabezado por la gente de *Zapotal* contactara a *Kampo* e iniciara el programa de *Nuevo Porvenir*.

Además, el no contar con recursos alternativos les imponía una mayor dependencia del programa y tendían a ser más respetuosos de las reglas impuestas por la asociación como requisitos para permanecer en el programa. En este caso resultaba bastante claro que el acceso a recursos afectaba tanto el grado en que las prácticas de subordinación incidían en los modos de vida de los integrantes de la comunidad, como el grado en que los actores podían procurarse cierto espacio de maniobra. (Villarreal, 1994).

Para aquellos que no vivían en la localidad, en cambio, el programa de *Kampo* significaba, sobre todo, como decían: “un trabajador”, una tierra que trabajar para sembrar maíz y café, pero no se planteaban realmente ir a vivir a la localidad pues esta carecía de numerosos servicios y requería de una fuerte inversión de trabajo. Esta posición les daba mayor poder de negociación frente al personal de *Kampo*, pero también respecto al resto del grupo, pues quienes vivían en la comunidad dependían de ellos para mejorar sus condiciones de vida (p.e. obtener agua corriente y electricidad por parte del municipio), necesidades que ya estaban resueltas (al menos parcialmente) en las comunidades donde mantenían su residencia.

Cuando aumentó la presión por cumplir la condición de ir a habitar de manera estable a la comunidad quienes vivían fuera buscaron arreglos intermedios, como pernoctar algunas noches por semana en la comunidad, que generalmente coincidían con los días de visita de los técnicos de *Kampo*, o acordar con uno de sus hijos que ocuparan la casa construida en *Nuevo Porvenir*; aunque en la mayoría de los casos estos eran arreglos temporales.

#### **7.2.4 Las mujeres en la toma de decisiones. Un ejemplo de cómo puede operar la exclusión de la toma de decisiones en la gestión de los activos puestos a disposición por un programa de desarrollo.**

Como se expuso en el capítulo 4, las relaciones de género en *Nuevo Porvenir* estaban marcadas por una jerarquía acentuada que restringía a las mujeres a los espacios y tareas domésticas, y las ubicaba en una posición subordinada frente a los hombres. Dentro de los hogares el “jefe de familia” era identificado como responsable de la toma de decisiones, aunque en la práctica

podían observarse diversas situaciones. Por ejemplo, mientras en algunas familias la pareja conyugal había discutido la posibilidad de integrarse al programa de *Nuevo Porvenir* y tomado la decisión de manera conjunta, en otras había sido el hombre quien tomó la decisión y luego informó a su esposa sobre el programa y sus consecuencias.

La exclusión de las mujeres de la toma de decisiones era particularmente evidente en los espacios colectivos. *Kampo* establecía a equidad formal de derechos y responsabilidades entre hombres y mujeres, pero en el contexto local los hombres eran considerados como representantes y responsables de sus hogares en las esferas públicas, mientras los derechos y obligaciones del resto de la familia estaban mediados por su relación con éste.

En estas condiciones todos los derechos y obligaciones de las mujeres relacionados con la comunidad y el programa de *Kampo* dependían de su relación con un titular de derecho, incluyendo el derecho a la tierra y las posibilidades de beneficiarse de algún proyecto de micro-crédito.

Inicialmente sólo los *titulares de derecho* asistían a las reuniones, algo común en muchas comunidades rurales. A inicios del 2012 el nuevo agente municipal propuso a la asamblea que las reuniones bimestrales incluyeran la presencia de las mujeres (que tuvieran una relación conyugal con un titular de derecho) y todos los jóvenes varones mayores de 14 años. *Luis*, el agente municipal durante 2012 que propuso esta medida me diría:

Se pidió que fueran también las mujeres porque hay hombres que no dicen a las familias sobre las juntas. Este año que pasó no se hacía así, pero cuando entré en 2012 yo le comenté esto con *Adrián*. Veo que va a caminar bien. (*Luis*, 28/03/12).

Las mujeres contaban con derecho de voz y voto en las reuniones bimestrales de la asamblea, y en general había una apreciación compartida entre hombres y mujeres de que sus opiniones eran respetadas. Sin embargo, eran muy pocas las mujeres que tomaban la palabra en estas ocasiones, y en la mayoría de los casos se limitaban a respaldar las decisiones de sus compañeros. En ocasiones excepcionales participaban algunas de las mujeres de mayor edad, entre ellas destacaba la figura de *Luciana*, una mujer con experiencias previas en talleres organizados por ONG's y que tenía una figura central en la toma de decisiones dentro de su hogar, pues su esposo era alcohólico y se ausentaba con cierta frecuencia.

A pesar de que esta nueva medida hacía de la asamblea un espacio más incluyente, la presencia de quienes no eran *titulares de derecho* era vista sobre todo como una manera de

que se enteraran de los acuerdos, buscando mejorar su aplicación, más que esperando de ellos una participación activa en las discusiones.

Además, muchas de las decisiones que tenían que ver con la gestión de los recursos y proyectos de *Kampo* eran decididas en juntas extraordinarias, donde solo participaban los *titulares de derecho*. En ciertas ocasiones podía estar presente alguna mujer que se presentaba en lugar de su esposo, cuando éste no había podido asistir, evitando así recibir una multa por su inasistencia. Sin embargo, en estas ocasiones la mujer esperaba cerca del lugar y solo se le notificaba al final de la reunión si debía “llevar algún recado” a su esposo.

Al mismo tiempo, el continuo llamado a juntas extraordinarias representaba una inversión de tiempo considerable para los titulares de derecho, de la que en general todos ellos se quejaban. Para muchas mujeres hubiera resultado problemático asistir a estas juntas, y si se hubiera exigido su participación muy posiblemente esto hubiera representado una carga difícil de cumplir, haciendo más pesadas sus jornadas de trabajo.

Esta situación coincide con la exposición de Paloma Bonfil, quien señala:

La comunidad, como espacio de representación y poder indígena, se conforma por el órgano colectivo de la asamblea, a su vez compuesta por los jefes de familia, casados y con tierra. En el discurso de la complementariedad y la integralidad, este conjunto de voces representa los intereses del colectivo, lleva al foro de la autoridad y la decisión las voces de sus dependientes y puede tomar decisiones sobre las necesidades del conjunto.

Aunque con muy distintas condiciones, puede afirmarse que la comunidad, como espacio de decisión y representación indígena, es un órgano masculino pues las condiciones para pertenecer difícilmente son cubiertas por las mujeres. [...] Este derecho condicionado parte del supuesto de que la tierra [...] se otorga a los varones en tanto productores, mientras toca a las mujeres disponer y distribuir de sus frutos al interior del ámbito doméstico familiar. Así, la comunidad está integrada por un colectivo de productores –con recursos, ingresos y palabra– que definen el interés común de sus dependientes. La comunidad se construye para que el colectivo de jefes de unidades doméstico-familiares sean partícipes de los recursos y las decisiones colectivas.

En este marco, la ciudadanía indígena se construye a partir del papel productivo y es en función de la capacidad generadora de recursos que se establecen los mecanismos de las decisiones y la participación. Así, el acceso diferenciado de las mujeres a los recursos, los ingresos y la participación determina también el sentido, la dificultad y los retos específicos para su voz y sus propios liderazgos. (Bonfil, 2003: 3).

En *Nuevo Porvenir* las mujeres tenían derechos formales para participar en la toma de decisiones colectivas, derechos que no habían sido impuestos por algún agente externo sino que habían sido decididos por los hombres de la comunidad. Aún así, la jerarquía de las relaciones de género limitaban su participación activa en las reuniones bimestrales, mientras

sus rutinas cotidianas hubieran hecho muy difícil que dieran seguimiento a todas las juntas extraordinarias. Siguiendo el planteamiento de Max Weber (1946:294-299) se podría decir que, a diferencia del reconocimiento de la autoridad de quienes ocupaban un cargo, que podría definirse como una “autoridad legal”, el reconocimiento de la autoridad de los hombres por parte de las mujeres estaba basado en una autoridad “tradicional”.

Entre las mujeres no parecía haber mayor interés por participar en los espacios colectivos, sobre todo entre las más jóvenes, pues los consideraban como espacios de hombres, o simplemente expresaban que no pensaban poder aportar nada.

La situación de las mujeres en la toma de decisiones colectivas en *Nuevo Porvenir* coincide con lo que plantea Kate Crehan en su estudio sobre dos comunidades en el norte de Zambia:

An important factor constraining the participation of women in formal politics was that the division of labour between men and women included not only a division of labour within the realm of production, but also an allocation of responsibility within the political domain. The whole sphere of “public politics” was associated with men; it was not “women’s business”. This inevitably had the effect of inhibiting women and constraining their participation in formal political events, though it is important not to overemphasize women’s exclusion. Women were normally present at such events, and some of the older ones could indeed be highly vocal presences. (Crehan, 1997: 134).

[...] but men spoke for the community as a whole; theirs was the voice of authority, and a voice that women themselves tended to adopt, particularly in public contexts when men were present. It was this voice, for example, that tended to be adopted by those older women who did speak up on public occasions. (*Ibidem*: 136).

A continuación se retoma como ejemplo el proyecto de la construcción de un sistema de agua potable, discutido en el capítulo 5, que muestra el resultado que puede tener la exclusión de algunos actores en la toma de decisiones colectivas respecto al uso que se le da a los recursos provenientes de iniciativas de desarrollo rural.

#### **Cuadro 24.**

La única fuente de agua en Nuevo Porvenir era un río que pasaba a unos metros de la localidad, de ahí las mujeres acarreaban el agua a sus hogares por veredas empinadas y resbalosas.

Uno de los primeros proyectos de infraestructura impulsados por Kampo en Nuevo Porvenir fue la construcción de una tubería que hiciera llegar agua potable a la comunidad desde un manantial ubicado fuera del predio. Poco antes de comenzar esta obra surgieron desacuerdos entre el equipo de Kampo y los titulares de derecho sobre cómo realizar los trabajos y los hombres se negaron a trabajar sin el pago de un jornal.

Esta decisión fue tomada en una reunión en la que solo participaron los *titulares de derecho*, todos ellos hombres, argumentando entre otras cosas que el agua no era una prioridad para la comunidad. Como se discutió en el capítulo 5, en esta decisión intervinieron diversos factores, pero queda el hecho de que eran las mujeres (y no los hombres) quienes acarreaban decenas de litros cada día y

estas no fueron consultadas. La obra requería varios días de trabajo y los hombres se negaron a invertir su tiempo en esta tarea priorizando su trabajo en los campos agrícolas y el jornaleo, sin alguna consulta o mediación.

Las mujeres no tuvieron ninguna respuesta colectiva frente a la suspensión de este proyecto, aunque de manera personal en general expresaban los beneficios que hubiera tenido contar con agua potable en sus hogares. Al mismo tiempo, varias de ellas me comentarían que entendían que los hombres no quisieran realizar estos trabajos pues estaban muy ocupados con las labores agrícolas y debían salir a jornalear para llevarles dinero para el gasto.

En los años que siguieron se emprendieron otras iniciativas de construcción de infraestructura de uso común, como la construcción de la casa comunal, la escuela y un puente. Iniciativas que sin duda requerían menos días de trabajo, pero que también respondían a los intereses cotidianos de los hombres de la comunidad que, como titulares de derecho, eran quienes tomaban este tipo de decisiones.

Es cierto que las mujeres ocupaban una posición subordinada dentro de sus hogares, y difícilmente podían oponerse a una decisión tomada por los hombres en la asamblea, pero su respuesta debe ser contextualizada en las dinámicas de hogares cuyo ingreso depende del jornaleo de los hombres. En este sentido se podría decir que las mujeres compartían la percepción de los hombres respecto al alto costo de oportunidad que tenía la construcción del sistema de agua potable para el ingreso de los hogares.

Al mismo tiempo, se podría argumentar que al aceptar ser excluidas de las decisiones colectivas, incluyendo aquellas que incidían directamente en su calidad de vida, las mujeres aceptaban su subordinación y reproducían la ideología y las prácticas que las identificaban como actores poco relevantes en la toma de decisiones comunitarias.

La exclusión de las mujeres de las esferas colectivas en las comunidades rurales ha sido objeto de análisis en múltiples foros desde hace varias décadas. En las instituciones internacionales de desarrollo existe la preocupación sobre la inequidad en el ejercicio de los derechos políticos de las mujeres, que incluye el derecho a la participación en la toma de decisiones y al ejercicio de liderazgos.<sup>26</sup> En la literatura que analiza las condiciones de pobreza y vulnerabilidad se ha documentado la desigual distribución de derechos de acceso, uso y control de diversos tipos de activos entre hombres y mujeres; identificando estas desigualdades como factores que limitan las posibilidades de las mujeres de participar en la

---

<sup>26</sup> Muestra de ello son los numerosos tratados internacionales que abordan el tema desde mediados del siglo pasado, por ejemplo: La Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (adoptada por la Asamblea General de la ONU) en 1953; la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979; la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de 1995, los Objetivos de Desarrollo y Metas del Milenio; la Declaración de la ONU sobre los derechos de las poblaciones indígenas de 2006; entre muchos otros. (Bonfil *et al.*, 2008: 33).

toma de decisiones en varias esferas (local, regional, nacional). (Chiappori *et al.*, 1995; Quisumbing, 2003; Meinzen-Dick *et al.*, 2011).

Desde esta perspectiva se ha planteado que muchas iniciativas de desarrollo se han centrado en el desarrollo de activos que, en los contextos locales, son movilizados en esferas masculinas; ocultando la participación de las mujeres, ignorando sus necesidades en la regulación y administración de los recursos que utilizan, y contribuyendo con la reproducción de las desigualdades genéricas preexistentes. Esta situación coincide plenamente con este caso de estudio: la intervención de *Kampo* estaba enfocada en el desarrollo de la producción agrícola, previendo la participación de las mujeres solo en proyectos marginales, y siempre desde su posición de cónyuges de un titular de derecho.

Los autores que han analizado las relaciones de poder y subordinación entre hombres y mujeres suelen enfatizar que la subordinación de las mujeres es una condición que les es impuesta desde muy pequeñas como parte de los códigos sociales, por lo que en la mayoría de los casos las mismas mujeres reconocen y reproducen esas relaciones de subordinación; pero al mismo tiempo se señala que aún reconociendo una posición inferior las mujeres se resisten a estas imposiciones en diversos modos y buscan ampliar sus capacidades de toma de decisiones, aunque estas acciones se mesclen con lazos afectivos y lealtades respecto a los hombres de sus familias. (Villarreal, 1994).

Como señala Magdalena Villarreal, para entender las relaciones de subordinación debemos partir de la idea de que el ejercicio del poder presupone que alguien lo reconozca; teniendo también en cuenta que aquellas acciones que pueden ser identificadas como cuestionamiento o resistencia al poder están mezcladas con elementos que pueden ser descritos como cumplimiento, conformidad y sumisión. En sus palabras:

Relations of subordination ... are the elements that give life to power, that make it possible. The wielding of power presupposes the exercise of yielding to it, of recognizing the other as powerful (Villarreal, 1994: 8).

It is impossible to envisage power without an image of those affected by it, without notions of subservience, inferiority, subjugation and control, but also without some kinds of counter forces, of negotiation, resistance, conflict and opposition. (*Ibidem*: 9).

En México, los estudios que tratan el tema de la participación de las mujeres en la toma de decisiones colectivas en el sector rural han documentado desde hace más de tres décadas el surgimiento de diversas organizaciones campesinas conformadas exclusivamente por mujeres con reivindicaciones específicas (p.e. salud, derechos económicos) y la participación

de mujeres en diversos movimientos sociales. A nivel comunitario se ha reportado una creciente participación de las mujeres en las asambleas y el sistema de cargos,<sup>27</sup> y en algunos casos estas han desarrollado liderazgos importantes. (Bonfil, 2008).

Siguiendo estas perspectivas debería decir que yo esperaba incluir en este apartado ejemplos de cómo las mujeres de *Nuevo Porvenir* estaban en desacuerdo frente a las decisiones de la asamblea que las afectaban y buscaban las maneras de construir espacios de maniobra para incidir de alguna manera en las esferas colectivas. Podría hacer algunas observaciones de este tipo respecto al ámbito doméstico, donde muchas mujeres se quejaban por tener jornadas de trabajo mucho más largas que las de los varones y, en algunos casos, encontraban maneras para construir ciertas esferas de control. Pero no en los espacios comunitarios, hasta donde pude apreciar las mujeres de la comunidad aceptaban la predominancia de los hombres y su posición como legítimos tomadores de decisiones.

### **7.3 DESIGUALDAD Y MANEJO DE RECURSOS.**

Para terminar este capítulo se incluyen algunas notas sobre la incidencia de las “prácticas organizativas”<sup>28</sup> en el acceso, distribución y uso de los recursos puestos a disposición de los miembros de la comunidad por el programa de *Kampo*, en particular las tierras e insumos agrícolas que eran las principales áreas de acción del programa. Se presta atención sobre todo en los factores que resultaban relevantes para explicar las divergencias en las estrategias de trabajo, y los beneficios potenciales que podían obtener los miembros de la comunidad a partir de sus cultivos.

Esta perspectiva permite observar las formas de organización que permanecen al margen de los espacios más institucionalizados, identificar el lugar que los actores dan a los espacios colectivos en sus estrategias de sustento, y dar cuenta de las tensiones entre los objetivos explícitos de los espacios colectivos, los intereses de los hogares y los usos de los recursos para llegar a una mejor comprensión de las interrelaciones de las actividades económicas de

---

<sup>27</sup> Fenómeno en gran medida vinculado con la migración masiva de los hombres en algunas regiones del país.

<sup>28</sup> Definidas como las ‘acciones y estrategias que sigue la gente para mantener y desarrollar su subsistencia cotidiana y otros proyectos de vida’ (Appendini & Nuijten, 2002: 75).

los hogares, las instituciones locales y las intervenciones externas. (Appendini & Nuijten, 2002).

La literatura sobre pobreza y vulnerabilidad (discutida en el capítulo 2) señala la existencia de umbrales en la “dotación de activos” que limitan las posibilidades de acumular capital y generar ganancias, determinando la persistencia y transmisión intergeneracional de la pobreza. En estos trabajos se identifica el acceso incompleto a mercados financieros y la baja eficiencia de la producción como factores que limitan las posibilidades de inversión a largo plazo y el desarrollo de estrategias económicas. (Zimmerman & Carter, 2003).

La iniciativa de *Kampo* estaba articulada en torno a la inclusión financiera y la transferencia de tierras, en general considerados como elementos clave en la “lucha contra la pobreza” en el sector rural. En los capítulos 5 y 6 se discutió que, para el caso de *Nuevo Porvenir*, la posibilidad de inclusión financiera ofrecida por el programa de *Kampo* parecía una solución parcial frente a los problemas que enfrentaban las familias para resolver su subsistencia.

La eficiencia de la producción agrícola en *Nuevo Porvenir* era en general baja y el programa de *Kampo* preveía mejorarla a través de la transferencia de insumos agrícolas y nuevas técnicas de cultivo. El acceso a insumos agrícolas en el marco del programa pasaba a través del crédito, enfrentando los retos de sustentabilidad económica antes mencionados. Respecto a la difusión de técnicas agrícolas que pudieran mejorar la productividad se podía observar cierto grado de éxito, sobre todo entre algunos agricultores jóvenes que seguían con interés las indicaciones del equipo técnico de la asociación. Sin embargo su potencialidad se veía mermada por las presiones que enfrentaban los titulares de derecho para trabajar sus tierras, mientras la subsistencia familiar seguía dependiendo de su trabajo como jornaleros.

Siguiendo el reglamento de *Kampo* y los acuerdos de la comunidad, la tierra fue distribuida en partes iguales entre los titulares de derecho que formaban parte del programa, y distribuida a través de un sorteo. Sin embargo, la calidad de la tierra de las distintas parcelas variaba, según factores como la pendiente o lo empedrado del terreno. También era importante la facilidad de acceso pues esto determinaba el esfuerzo necesario para ir a trabajar, llevar insumos y sacar las cosechas.

Estas diferencias daban posibilidades distintas a los productores para desarrollar sus cultivos. Esto, por ejemplo, dio pie a que dos titulares de derecho que se integraron al programa a

mediados del 2010 (*Matías y Santiago*) se dieran de baja luego de apenas unas semanas, ambos regresaron luego de un año cuando se liberaron espacios que contaban con mejores condiciones. Según me comentaría *Matías*:

El lote que me tocó con mi derecho estaba lleno de piedra y nadie me lo quiso cambiar, así no me convenía, estuve pensando porque mi suegro me decía que era una buena oportunidad para tener tierra y que íbamos a trabajar juntos para salir adelante, pero lo que estuve pensando es que así no me convenía pagar tanto por un terreno que no estaba bueno, y por eso decidí que mejor me iba a despedir. (*Matías, 28/03/12*).

En la medida en que se abrieron más tierras al cultivo los integrantes del programa tuvieron acceso a distintas parcelas, y por lo general todos tenían algunas de mejor calidad que otras. En consecuencia, este factor no parecía ser definitorio en las capacidades productivas de los integrantes de la comunidad a largo plazo.

En cambio, uno de los factores más relevantes para explicar las diferencias en el uso de la tierra era la mano de obra con la que contaba cada familia, pues esta definía en gran medida su capacidad productiva y sus posibilidades de convertir los recursos provenientes de la iniciativa de *Kampo* en beneficios a mediano y largo plazo.

En este sentido se ha mencionado en distintas ocasiones la importancia de la composición y el ciclo vital de las familias en la definición de las estrategias para enfrentar las labores agrícolas, y el que las familias más jóvenes estuvieran en una situación particularmente difícil, sobre todo aquellas que no contaban con el respaldo de su grupo parental. Mientras las familias que se encontraban en una etapa más avanzada del ciclo vital, e integraban a varios hijos/as (mayores de 14 años) que podían contribuir en diferentes labores, tenían mayores posibilidades para trabajar la tierra y diversificar sus estrategias de sustento.

Entre las familias más grandes también había divergencias según su composición. Aquellas que tenían una predominancia de hijas tenían menos disponibilidad de mano de obra para las labores agrícolas, pues aun si estas participaban en algunos trabajos no lo hacían de manera constante. Este era el caso de la familia de *Pablo P. y Esmeralda*.

#### **Cuadro 25. La familia de Pablo P. y Esmeralda.**

Pablo y Esmeralda tenían 8 hijas y un hijo. La más grande se había casado y ya no vivía con sus padres, el resto asistía a la escuela en la mañana y ayudaba a su madre por la tarde, incluyendo a Tomás, su único hijo, quien solo tenía 10 años.

A diferencia de muchas otras mujeres en la comunidad, Esmeralda se involucraba bastante en las labores agrícolas. Fue ella quien se encargó del proyecto de hortaliza, y cuando Pablo salía a trabajar

como albañil abonaba la milpa junto con sus dos hijas mayores.

Cuando Pablo estaba presente Esmeralda prefería quedarse en su casa y Pablo enfrentaba gran parte de las labores agrícolas solo. Cuando tenía tareas muy pesadas pagaba algunos días de jornal a otros jóvenes de la comunidad para que le ayudaran en los trabajos.

También existían ciertas divergencias entre las familias grandes que integraban varios hijos varones, lo cual muestra la relevancia de otros factores y principalmente del tipo de empleo que desempeñaban los titulares de derecho fuera de la comunidad (jornaleo agrícola / empleado en la construcción). A continuación se presentan dos casos contrastantes a modo de ejemplo: la familia de *Luis y Patricia* y la familia de *Adrián P. y Ana*.

#### **Cuadro 26. La familia de Luis y Patricia.**

Luis y Patricia tienen 7 hijos y una hija, su hijo mayor y su yerno eran ambos *titulares de derecho* en la comunidad, el resto vivía con sus padres, dos de ellos junto con sus respectivas familias. Ninguno tenía la perspectiva de hacerse de un derecho o conseguir acceso a tierra por otros medios y, según me comentarían, su idea era quedarse en la casa familiar para trabajar todos juntos la tierra.

Por lo general Luis trabajaba junto con dos de sus hijos, y si debían enfrentar tareas particularmente pesadas podía también contar con la ayuda de su hijo mayor y su yerno. En las tareas más sencillas también le ayudaban algunos de sus hijos menores. Todos juntos se encargaron del vivero y lograron duplicar la producción prevista para tener más plantas que vender, y así obtener ingresos para el primer pago de la tierra.

Contar con más mano de obra les permitía salir a trabajar como jornaleros, sin que esto significara abandonar las tareas agrícolas en Nuevo Porvenir. Sin embargo, en ocasiones enfrentaban problemas para encontrar trabajo en la región, o debían caminar varias horas hasta un rancho donde trabajar. La familia dependía de los \$100 al día que ganaban Luis y uno de sus hijos trabajando en campos agrícolas y esto apenas cubría sus gastos cotidianos, pero no les permitía invertir en insumos para sus cultivos.

#### **Cuadro 27. La familia de Adrián P. y Ana.**

Adrián y Ana tienen 5 hijos y tres hijas, los dos mayores abandonaron la escuela luego de terminar la secundaria para ayudar a Adrián en las labores agrícolas.

Por lo general Adrián se encargaba de las labores más pesadas junto con Fidel, el mayor, y Mario, el que le sigue, se encargaba de las labores menos difíciles, como fertilizar la milpa, preparar la hortaliza y limpiar el vivero, tareas que realizaba con la ayuda de dos de sus hermanos menores.

Esto le permitía a Adrián tener cubiertas las distintas áreas de trabajo en Nuevo Porvenir, y al mismo tiempo salir a trabajar en la construcción, donde obtenía mejores ingresos.

Él siempre fue uno de los integrantes de la comunidad que tenía mayores avances en el trabajo agrícola y sus cultivos estaban entre los de mejor calidad. Por ejemplo, fue el único que logró sacar adelante el proyecto de hortalizas, a pesar de estar ausente, pues sus hijos se encargaron de hacer una buena preparación de la tierra y mantuvieron un cuidado cotidiano de las plantas.

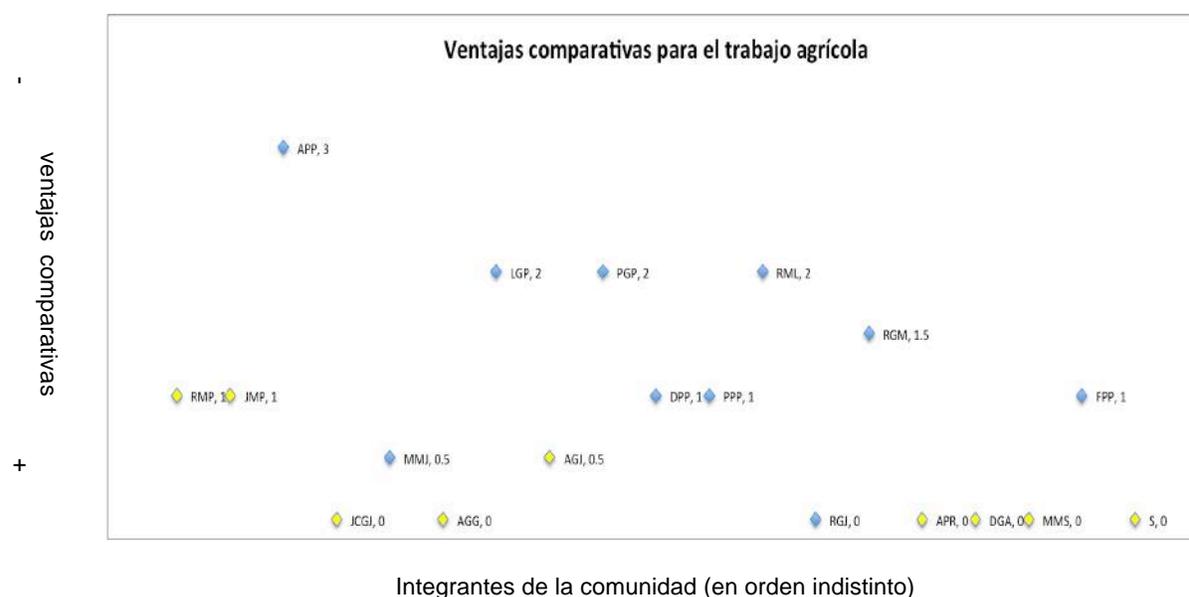
Según comentaba con orgullo, Adrián había dejado de hacer migraciones temporales ya desde hacía varios años porque sus contactos en la región le permitían encontrar trabajo sin tener que ausentarse demasiado tiempo de su casa. Cuando salía a trabajar llevaba con él a Fidel, para obtener mejores

ingresos y enseñarle el oficio. Cuando ellos estaban fuera Mario quedaba como responsable de los trabajos dentro de Nuevo Porvenir.

Los ingresos que obtenían Adrián y su hijo trabajando como albañiles daban una mayor estabilidad al consumo de la familia, pero además les permitían pagar algunos días de jornal para enfrentar las tareas más pesadas e invertir en insumos agrícolas mejorando así sus cosechas.

A continuación se presenta una imagen donde se muestra una distribución esquemática de las ventajas comparativas de los diferentes titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*. Los valores son resultado de la suma del número de hijos que contribuían en las labores agrícolas y un valor según el tipo de trabajo realizado en función de sus ventajas para la producción agrícola.<sup>29</sup>

**Gráfico 1. Ventajas comparativas para el trabajo agrícola entre los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir*.**



Es importantes señalar que contar con ciertas ventajas comparativas no se traducía de manera automática en una mejor calidad de los cultivos pues en esto incidían otros factores, como el empeño de cada productor, la experiencia en el trabajo o situaciones familiares que

<sup>29</sup> Para ordenar a los titulares de derecho según sus “ventajas comparativas” para la producción se dieron los siguientes valores: 1 para jornalero agrícola, 2 para empleado en la construcción como migrante temporal y 3 para empleado en la construcción en la región. El azul corresponde a titulares de derecho de mayor edad y el amarillo a los jóvenes.

podían disminuir la capacidad de trabajar de los titulares de derecho. Por ejemplo, *José* era un joven con posibilidades de trabajar en el sector de la construcción en la región, por lo que potencialmente contaba con un mayor ingreso, pero había sufrido constantes problemas de salud que le impidieron trabajar por algunas temporadas. Mientras *Agustín* a pesar de trabajar solo sus tierras y trabajar como jornalero agrícola había hecho grandes esfuerzos y mantenía sus cultivos en muy buen estado.

El tiempo invertido en las labores agrícolas era un factor fundamental para los rendimientos futuros, y un factor que con el tiempo determinaría desigualdades en las cosechas obtenidas a corto, mediano y largo plazo a partir de los recursos transferidos por *Kampo* a la comunidad. En este sentido el técnico de *Kampo* que se encargaba de dar seguimiento a las plantaciones de café me comentaría:

[para tener una buena producción] se debe partir de un buen vivero, un vivero bien cuidado para obtener plantas de buena calidad, se deben sembrar bien las plantas, en la época buena y haciendo sepas grandes, deben limpiar sus cafetales y fertilizar en su momento, y no meter ningún otro cultivo. (*Técnico de Kampo en Nuevo Porvenir, 28/08/12*).

Las diferencias en la inversión de trabajo se hicieron cada vez más notorias con el tiempo, tanto en los viveros como en las plantaciones de café. En las plantaciones de café se notaban diferencias en el número de plantas sembradas y su crecimiento, que dependía de la forma y periodo en que habían sido sembradas, las constancia en las limpias y el número de fertilizaciones.

Sin duda existían distintas razones para explicar la desigual inversión de trabajo en los cultivos. Como se dijo, la disponibilidad de mano de obra de las familias y el acceso a ingresos eran factores importantes, pero el estado de los cultivos también tenía mucho que ver con el interés de cada uno de los titulares de derecho en las actividades agrícolas, y en general por el programa.

## CONCLUSIONES

En un contexto marcado por el impulso de políticas de liberalización del mercado, estabilidad macro económica y disciplina fiscal, las agencias internacionales de desarrollo recuperarían ciertos elementos de las propuestas críticas a los modelos *top-down*, que argumentaban a favor de la transferencia de poderes para que los actores locales participaran en la toma de decisiones sobre los proyectos que se llevan a cabo en sus comunidades. Desde entonces se ha hecho énfasis en la importancia de la participación de los actores locales en las intervenciones de desarrollo, identificada como una estrategia para mejorar su eficacia y legitimidad. Esto implicaría un cambio de paradigma en la política pública, que adquiere el lenguaje de la corresponsabilidad y el contrato, modificando las relaciones y responsabilidades de las partes involucradas en una intervención de desarrollo.

La literatura que trata el tema de la participación en el desarrollo rural ha privilegiado la elaboración de metodologías y recomendaciones para mejorar la aplicación de las llamadas “técnicas participativas”, mientras el análisis de las dinámicas sociales en los espacios de participación creados por estas iniciativas ha recibido menos atención. Este tipo de investigación resulta relevante para comprender cómo funcionan los esquemas que incorporan la participación de los actores locales en las iniciativas de desarrollo rural, y cuáles pueden ser las precondiciones para que los actores se involucren en estos espacios, tomando en cuenta las particularidades contextuales.

Inicialmente la presente investigación se propuso como objetivo indagar: (i) *cómo se ha traducido el discurso sobre la participación en las prácticas operativas de las iniciativas de desarrollo rural*; (ii) *cómo inciden las condiciones de pobreza en las maneras en que los actores locales participan en estas iniciativas*; y (iii) *qué papel tiene la desigualdad en las formas en que los actores locales participan en la toma de decisiones y otras acciones vinculadas con la gestión y apropiación de los activos transferidos en el marco de intervenciones para el desarrollo rural*. En el transcurso de la investigación se decidió dar espacio en el análisis para indagar también

sobre la complejidad de los procesos participativos impulsados por intervenciones de desarrollo rural, y el carácter negociado y cambiante de estas iniciativas.<sup>1</sup>

Al abordar estas interrogantes se integran diversas dimensiones en torno a la participación de los actores locales en intervenciones de desarrollo rural, presentes a lo largo de los tres capítulos de análisis, a saber: las implicaciones de este tipo de intervenciones en la vida cotidiana de los actores locales en lugares y momentos específicos, las interacciones cotidianas entre los actores locales y los operadores de agencias de desarrollo en los espacios creados por este tipo de iniciativas, las narrativas de las diferentes partes y sus intentos por involucrar a otros en sus propios proyectos.

La investigación fue desarrollada a través de un estudio de caso realizado en *Nuevo Porvenir*, una pequeña localidad ubicada en el municipio Las Margaritas, en el estado de Chiapas, donde operaba *Kampo*, una agencia de desarrollo que impulsaba un programa de desarrollo rural.<sup>2</sup> Las historias de vida de los integrantes de esta pequeña localidad reflejan muchos de los procesos sociales que han investido la región en las últimas décadas, como el conflicto armado en Guatemala y el refugio de decenas de miles de personas en México, los cambios en las maneras en que los campesinos pobres han adquirido tierras, o el impacto de los mercados internacionales y las políticas económicas nacionales en las posibilidades de vida de las familias campesinas<sup>3</sup>; pero también muestran elementos importantes para reflexionar sobre las condiciones de vida que implica la pobreza rural y las encrucijadas que enfrentan las estrategias que buscan impulsar el desarrollo local, objeto de estudio del presente trabajo.

Los primeros capítulos del texto están dedicados a discusiones teórico –metodológicas, a la presentación del cuadro contextual en el que se enmarca la investigación y la exposición del estudio de caso; el análisis propiamente dicho se expone en los últimos tres capítulos. Las primeras dos preguntas de investigación fueron desarrolladas en el capítulo 5 y la tercera en el capítulo 7, en el capítulo 6 se discute el carácter negociado y cambiante de las iniciativas de desarrollo rural en tres casos: la gestión del crédito, las prioridades respecto a los cultivos de autoabasto y comerciales, y el tipo de organización para el trabajo; temas centrales en los

---

<sup>1</sup> Esta decisión es discutida en el apartado metodológico presentado en el capítulo 2, apartado 2.4.

<sup>2</sup> En el capítulo 4 se exponen con detalle las características del modelo de intervención de esta asociación, del programa que impulsó en *Nuevo Porvenir* y de los integrantes de la comunidad.

<sup>3</sup> Estos temas son expuestos en el capítulo 3, donde se construye un marco de referencia contextual desde una perspectiva diacrónica.

debates sobre desarrollo rural. A continuación se retoman algunos de los argumentos expuestos a lo largo de estos tres capítulos.

### ***Significados y prácticas en torno a la participación de los actores locales en iniciativas de desarrollo rural.***

Los discursos sobre la participación en el ámbito del desarrollo rural hacen referencia a distintos marcos y acciones, que suponen diversas posibilidades de inclusión y agencia de los actores locales, por ejemplo: consulta sobre las necesidades y las estrategias para enfrentarlas, toma de decisiones sobre las iniciativas implementadas, organización de actividades, implementación de reglas operativas, mano de obra en la construcción de infraestructura, y co-financiamiento (principalmente a partir de esquemas de crédito). Para entender de qué se está hablando cuando se dice que se debe “hacer a los beneficiarios co-responsables de su propio desarrollo” es necesario tener claro si los modelos de desarrollo rural impulsados proponen compartir las decisiones o los costos.

Las llamadas “técnicas participativas” utilizadas en los proyectos de desarrollo rural son por lo general presentadas como ejercicios que buscan incluir a los actores locales en la definición de las prioridades y estrategias de las intervenciones de desarrollo, y tienen el potencial para abrir espacios de diálogo con actores que habitualmente son excluidos de las discusiones y la toma de decisiones a escala local. Sin embargo, a partir de la presente investigación se plantea que muchas veces estas técnicas sirvan sobre todo para validar en la esfera local las iniciativas propuestas por el programa, definidas *a priori* de acuerdo con los modelos de intervención de las agencias, y legitimarlas frente a sus financiadores.<sup>4</sup>

Más en general, el estudio de caso elaborado en *Nuevo Porvenir* confirma los argumentos expuestos por la literatura que analiza desde un enfoque crítico las prácticas de “desarrollo participativo”. En particular, aquellos que señalan que el discurso sobre la participación de los actores locales en las iniciativas de desarrollo ha sido reformulado en un lenguaje sobre la corresponsabilidad, y traducido en acuerdos contractuales que usan las instituciones locales y otros mecanismos sociales -con sus formas de organización, vigilancia y sanción- para asegurar el cumplimiento de sus normas e incrementar la eficiencia de sus programas;

---

<sup>4</sup> Estos argumentos coinciden con lo expuesto por varios autores que han analizado prácticas similares en diversos contextos, como Samuel Hickey y Giles Mohan (2004) y Linda Mayoux (2001).

estrategias que resultan en el traslado de una parte de los costos de operación sobre los “beneficiarios”.<sup>5</sup>

En el análisis de la operación de *Kampo* en *Nuevo Porvenir* se distinguen cuatro áreas en las que el programa utilizaba estrategias de co-responsabilidad: la legitimación de las reglas, su monitoreo, la organización y la realización de actividades.<sup>6</sup> La legitimidad de las reglas operativas del programa fue reforzada a través de una serie de acuerdos inicialmente pactados con la asamblea comunitaria y mediante el respaldo de las autoridades locales. En las otras áreas la co-responsabilidad estaba articulada a través de la creación de “comisiones” organizadas *ad hoc*, utilizando el sistema de cargos, para distribuir responsabilidades particulares vinculadas con la operación de las iniciativas de *Kampo* en la comunidad entre los miembros del programa.

También se analizan dos esquemas de co-financiamiento de las iniciativas de desarrollo: la contribución de los actores locales en la construcción de infraestructura a través de “trabajos comunitarios” y el micro-crédito; estrategias que muestran el traslado de una parte de los costos asociados con la operación de una intervención planeada a la esfera local y el uso de sus instituciones.

Estos argumentos plantean interrogantes sobre las condiciones en las que la creación de espacios para la participación de los actores locales en iniciativas de desarrollo rural puede convertirse en oportunidades para que los actores locales ganen derechos y adquieran herramientas que les sean útiles para mejorar sus condiciones de vida.

### ***Participación, desigualdad y relaciones de poder.***

Las iniciativas de desarrollo rural que incorporan un “enfoque participativo” suponen, de manera implícita, una serie de condiciones que coinciden con la concepción de Habermass sobre la “esfera pública” como: un espacio de deliberación horizontal donde la toma de decisiones está basada en la construcción de consensos. Este supuesto pasa por alto que las inequidades de estatus y posición social suelen ser reproducidas en las interacciones dentro

---

<sup>5</sup> Estos argumentos coinciden con cuanto expuesto por Alejandro Agudo (2011) y Maxine Molyneux (2002).

<sup>6</sup> Estas estrategias coinciden con el énfasis dado en la última década por algunos autores a la “acción colectiva” (entendida como organización, cooperación y trabajo grupal) como un recurso potencial para la disminución de la pobreza rural, discutidos en el estado del arte.

de cualquier espacio social, incluyendo los espacios creados para la toma de decisiones. (Kohn, 2000).

Como se expone en el capítulo 5, muchas de las iniciativas de desarrollo rural que retoman un “enfoque participativo” utilizan para su operación diversas formas de organización local. Estos espacios suelen estar definidos por los actores con más poder en el contexto local, teniendo como consecuencia el empoderamiento de las élites locales y la reproducción de las relaciones de poder preexistentes. Las jerarquías de la comunidad también están presentes en los espacios creados para la participación de los actores locales en el marco de una intervención para el desarrollo. Estos espacios nunca son neutrales, en ellos participan actores que tienen diferentes perspectivas, posiciones e intereses, y desiguales capacidades de maniobra. Como señala Andrea Cornwall:

Power relations pervade any spaces for participation. Spaces made available by the powerful may be discursively bounded to permit only limited citizen influence, colonising interaction and stifling dissent. Spaces fostered as a way of amplifying marginalised voices may end up being filled by gatekeepers, who speak for but not with those they represent; attempts at the widest possible involvement can go awry when no-one can be bothered to take part. [...] And participatory processes may serve simply to reproduce echoes of dominant knowledges rather than to amplify the alternative, “bottom-up” perspectives that are claimed for them. (Cornwall, 2002: 8-9).

Cuando se evalúan los ejercicios participativos en el ámbito de las iniciativas de desarrollo rural debe tenerse en cuenta que las decisiones presentadas como colectivas, o “comunitarias”, suelen reflejar los intereses de quienes ocupan una posición de liderazgo, y/o que cuentan con las capacidades para hacer escuchar su voz en los espacios colectivos de discusión. También es frecuente que estos ejercicios reflejen las perspectivas de los “facilitadores” que guían la discusión dado que, además de ser vistos como canales de ayudas potenciales, estas personas tienen un estatus vinculado con la clase, el grado de estudios, vivir en una ciudad, etc.

En la investigación se analiza en particular el papel de la desigualdad respecto a la toma de decisiones colectivas sobre la gestión de los recursos llevados a la comunidad por la iniciativa de *Kampo*. Este ejercicio está enfocado en el funcionamiento de la asamblea comunitaria, espacio de toma de decisiones que representaba la máxima autoridad en la esfera local.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> El marco normativo de la comunidad identificaba como miembros de la asamblea a todos los hombres titulares de un derecho sobre la tierra, considerados localmente como legítimos tomadores de decisiones.

La asamblea era representada localmente como un espacio de deliberación horizontal enfocada en la toma de decisiones consensuadas. Estas decisiones eran formalizadas a través de la votación de “acuerdos comunitarios”, acuerdos que eran presentados como sinónimo de la voluntad del conjunto de la comunidad. Si bien era cierto que formalmente todos los integrantes de la asamblea podían expresarse más o menos libremente, y participar en las votaciones para definir las decisiones comunitarias, más que un espacio de deliberación la asamblea era un espacio de negociación entre actores con recursos desiguales que tenían capacidades muy distintas para incidir en la toma de decisiones colectivas. Esto tenía que ver sobre todo con la legitimidad de los participantes, las lealtades personales y las diferencias de poder dentro de la comunidad. La imagen de la asamblea como un espacio de deliberación donde se tomaban decisiones que representaban la voluntad del conjunto de la comunidad borraba el carácter negociado y a menudo conflictual de la toma de decisiones, y limitaba las posibilidades de disenso de las voces críticas.

La construcción de consensos en la asamblea de *Nuevo Porvenir* se daba en gran medida a través de una serie de intercambios en los que algunos actores buscaban convencer a sus compañeros de la conveniencia de sus propias perspectivas. Para ello se utilizaban distintas estrategias discursivas, por ejemplo: usar una lógica de cálculo costo- beneficio, respaldarse en el derecho local, hacer recurso a argumentos morales, buscar la empatía de la audiencia, o bien, de-legitimar las propuestas de otros miembros de la asamblea.

En el análisis se identifican diversos tipos de participación en función de los derechos de los integrantes de la comunidad y sus acciones en el ámbito de la asamblea comunitaria que reflejan diversos grados de agencia. Los distintos tipos de participación en la toma de decisiones colectivas son organizados retomando la tipificación propuesta por Bina Agrawal (2010).<sup>8</sup>

También se señala la existencia de diversas figuras de liderazgo, entre las cuales destaca un personaje por su amplia influencia en las decisiones de la asamblea. La legitimidad de este

---

<sup>8</sup> Bina Agrawal propone distinguir la participación en la toma de decisiones como: nominal (pertenecer a un grupo), pasiva (acudir a reuniones y escuchar las decisiones que se toman o enterarse de las decisiones por otros medios), consultativa (que se le pida una opinión sobre cuestiones específicas sin que esto cambie las decisiones), activa específica (realizar determinadas tareas), activa (expresar opiniones, sean o no requeridas, o tomar otro tipo de iniciativas), interactiva (tener voz e influencia en las decisiones de un grupo, ocupar posiciones). (Agrawal, 2010: 172). En el capítulo 7, apartado 7.2.2 se asocian estos tipos de participación con distintos perfiles en *Nuevo Porvenir* según sus derechos, responsabilidades y actuaciones en el ámbito de la asamblea.

liderazgo dependía en gran parte de su capacidad para presentarse como una guía eficaz, conveniente y necesaria para todos, así como de algunas lealtades que esperaban obtener ciertos beneficios a cambio (p.e. evitar sanciones). El liderazgo de esta persona también tenía que ver con el hecho de ser reconocido como protagonista en las primeras etapas del programa y, más en general, como un intermediario potencial para obtener beneficios asociados con programas de desarrollo social por parte del municipio y otras instancias.

Esto no quiere decir que todos los integrantes de la asamblea aceptaran sin objeciones las propuestas de los líderes, muchas veces había quien argumentaba en contra y buscaba construir un consenso en torno a sus propias perspectivas. En ocasiones se abría cierto marco de negociación y los líderes tenían que ceder sobre algunos puntos, aunque esto generalmente daría pie a sanciones implícitas que se traducían en una presión continua sobre los actores que habían mostrado abiertamente su inconformidad.

Con el pasar del tiempo surgieron temas cada vez más polémicos dentro de la comunidad que enfrentaron a los integrantes de la asamblea, a lo largo de este proceso se harían cada más evidentes los liderazgos y sus dinámicas. En los últimos meses del 2013, luego de numerosos conflictos internos sobre la relación de la comunidad con *Kampo*, el malestar por las continuas imposiciones por parte de los líderes se fue acumulando. Frente a la sensación de que se habían cerrado las posibilidades de cualquier negociación, varias familias decidieron darse de baja del programa, a pesar de que esto tuviera implicaciones negativas en su presente y sus posibilidades de futuro. Estas eran algunas de las familias más pobres y vulnerables de la comunidad.<sup>9</sup>

Los liderazgos locales fueron reforzados por la intervención de *Kampo*, pues inicialmente el personal operativo de la asociación buscó el apoyo de estas personas para facilitar la operación del programa y la construcción de acuerdos. A cambio estas personas recibieron múltiples beneficios, aún así, con el pasar del tiempo se hicieron cada vez más críticos del modelo de *Kampo*, hasta terminar por desconocer el acuerdo de crédito en que se había basado inicialmente su ingreso al programa. En este proceso se marginarían las posiciones de quienes hubieran preferido mantener las relaciones con *Kampo* en buenos términos, posición

---

<sup>9</sup> Este ejemplo coincide con cuanto reportado por Frances Cleaver (2005) respecto a la exclusión de los actores más pobres de las instituciones locales de gobernanza.

que compartía una tercera parte de los titulares de derecho y que, bajo circunstancias más paritarias, hubiera podido ganar mayor respaldo.

En el análisis sobre la desigualdad en la toma de decisiones se discute también la posición de las mujeres. Estas tenían derechos formales para participar en la toma de decisiones colectivas, pero muchas de las decisiones que tenían que ver con la operación de *Kampo* eran tomadas en juntas extraordinarias donde ellas no asistían. Además, la jerarquía en las relaciones de género las situaba en una posición subordinada frente a los hombres, quienes eran identificados como legítimos tomadores de decisiones.

Entre las mujeres no parecía haber mayor interés por participar en los espacios colectivos, que consideraban como esferas masculinas, y aceptaban a los hombres como legítimos representantes de los intereses del hogar. En este sentido, se podría argumentar que al aceptar ser excluidas de las decisiones colectivas, incluyendo aquellas que afectaban directamente su calidad de vida, aceptaban su subordinación y reproducían la ideología y las prácticas que las identificaban como actores subordinados.

Recapitulando, en el análisis de la asamblea como espacio de toma de decisiones colectivas se identifican tres patrones a través de los cuales operaba la desigualdad en este ámbito en *Nuevo Porvenir*: algunos actores tenían el derecho formal de participar pero estaban excluidos de las situaciones en que se toman las decisiones (las mujeres); otros tenían el derecho formal de participar y estaban presentes en las discusiones, pero no se sentían legitimados para participar en estos ámbitos (jóvenes); también había quien tenía el derecho formal de participar en la toma de decisiones, estaba presente en las reuniones y participaba de manera activa en las discusiones, pero no contaba con el reconocimiento (y poder) para construir un consenso en torno a sus posturas.

En el análisis sobre la desigualdad en *Nuevo Porvenir* se explora también la incidencia de las prácticas cotidianas de uso y apropiación de los recursos puestos a disposición de los miembros de la comunidad por el programa de *Kampo*, en particular la tierra y los insumos agrícolas que eran las principales áreas de acción del programa. Uno de los factores más relevantes para explicar las diferencias en el uso de la tierra era la composición y el ciclo vital de las familias, pues este definía la disponibilidad de mano de obra, su capacidad productiva y sus posibilidades de convertir los recursos provenientes de la iniciativa de *Kampo* en

beneficios a mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta esto las familias más jóvenes enfrentaban condiciones particularmente difíciles.

Otro factor relevante de desigualdad era el tipo de empleo que desempeñaban los hombres del hogar fuera de la comunidad (jornaleo agrícola / empleado en la construcción). Quienes se dedicaban a la construcción tenían ventajas comparativas sustanciales frente aquellos que dependían del jornaleo agrícola (pues recibían una paga 4 o 5 veces mayor). El tipo de trabajo que se desempeñaba dependía de las experiencias previas y las redes sociales que tenía cada uno de los titulares de derecho, en la región o en otras entidades del país. Contar con un poco más de ingresos permitía a estas personas contratar quién les ayudara en las labores agrícolas cuando debían enfrentar tareas particularmente pesadas y durante sus ausencias, sin que sus necesidades de subsistencia los obligaran a retrasarse en estos trabajos; además de poder invertir en insumos agrícolas para mejorar sus cosechas.

En la calidad de los cultivos incidían también otros factores, como el empeño de cada productor, la experiencia en el trabajo o situaciones familiares que podían disminuir la capacidad de trabajar de los titulares de derecho (p.e. enfermedades). El tiempo invertido en las labores agrícolas era un factor que determinaría desigualdades en las cosechas obtenidas a corto, mediano y largo plazo a partir de los recursos transferidos por *Kampo* a los productores de la comunidad.

Como se dijo, las iniciativas de desarrollo rural que incluyen un “enfoque participativo” suelen homologar a los “beneficiarios” de sus iniciativas, obviando las complejidades y tensiones subyacentes al funcionamiento de los espacios colectivos. A partir de la presente experiencia de investigación se argumenta que cuando una iniciativa de desarrollo ignora las asimetrías sociales existentes en una comunidad corre el riesgo de reproducirlas, o incluso acentuarlas, excluyendo a los actores más vulnerables de sus beneficios, actores que según los discursos de la mayor parte de las agencias debieran ser los beneficiarios privilegiados de estas iniciativas. (Cleaver, 2004; Gardner & Lewis, 2003; Mosse, 1995; Guijt & Kaul Shah 1998).

***La intervención planeada como un proceso negociado y en continua transformación.***

El modelo de *Kampo* suponía una perspectiva sobre la participación de los actores locales que buscaba involucrarlos en sus iniciativas, según sus propios parámetros. Esta perspectiva coincide con gran parte de las iniciativas de desarrollo rural en las últimas décadas, donde se considera la participación como co-responsabilidad en la operación de los proyectos, como contribuciones en mano de obra y como co-financiamiento; con un acentuado carácter normativo sobre quién y cómo debiera participar.

Estas perspectivas no toman en consideración que los espacios de participación toman forma a través de la agencia de los actores involucrados, que tienen sus propios conocimientos e intereses, y buscan hacerse un espacio para seguir sus propias estrategias. Esto resulta evidente en el caso de *Nuevo Porvenir*, donde los esquemas de participación propuestos por *Kampo* crearon tensiones entre el personal de la asociación y los integrantes de la comunidad, dando lugar a procesos de negociación que ampliaron sus márgenes de participación en la toma de decisiones respecto a la operación del programa, más allá de lo que preveía su modelo de intervención.

En el seguimiento de estos procesos se documenta que la estipulación de acuerdos contractuales y el respaldo de las autoridades locales a las normas del programa no garantizaban su cumplimiento, pues estaban sujetos al cuestionamiento de los integrantes de la comunidad. La construcción de reglas se describe entonces como un proceso de negociación en donde los acuerdos pueden ser reconfigurados en las interacciones cotidianas, y no necesariamente se resuelven en su “oficialización” pues, como señala Elinor Ostrom (2005), para convertirse en reglas operativas deben institucionalizarse en la práctica. A partir de esta experiencia también se sugiere que el capital social endógeno puede ser un recurso valioso para los actores locales, pero las intervenciones externas que buscan recuperarlo para sus propios fines pueden enfrentar ciertas dificultades.<sup>10</sup>

Este argumento es introducido desde el primer capítulo de análisis (capítulo 5), donde se documenta que los actores locales tenían sus propias nociones sobre a quién correspondía el suministro de ciertos servicios, y cuestionaban tanto la transferencia de estas responsabilidades a la esfera local como las estrategias a través de las cuales operaba. En el

---

<sup>10</sup> Estos argumentos coinciden con el trabajo de Frances Claever (2005).

capítulo 6 se desarrolla con mayor detalle este argumento a través del análisis de los procesos de negociación entre el personal de *Kampo* y los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* en torno a tres temas: la gestión del crédito como herramienta para promover la producción agropecuaria; las estrategias y prioridades respecto a la producción de cultivos de autoabasto y comerciales; y la definición de esquemas de organización para el trabajo agrícola (colectivo -familiar).

Subrayar el carácter activo de los actores locales resulta relevante en todos estos casos, pues muestra que su participación en las iniciativas de desarrollo no solo depende de la incorporación de este paradigma en los modelos que guían las intervenciones, y no necesariamente sigue los esquemas propuestos por estos, sino que es en buena medida el resultado de la apropiación de los recursos que estas iniciativas hacen disponibles según las lógicas y necesidades de los actores locales.

Este ejercicio analítico muestra que los integrantes de *Nuevo Porvenir* y el programa de *Kampo* daban distintos significados a los recursos provenientes del programa y a sus estrategias de operación. *Kampo* veía sus iniciativas como inversiones económicamente sustentables; mientras los integrantes de la comunidad asociaban en general las intervenciones de desarrollo con donaciones, derechos u oportunidades que se les daban por su estatus de “pobres”, y estos significados incidían en su convicción de pagar un crédito, más allá de los compromisos pactados al iniciar el programa.<sup>11</sup> En el último apartado del sexto capítulo se amplía este argumento, a continuación se incluyen las reflexiones más importantes en cada uno de los campos analizados.

#### *La gestión de los distintos esquemas de crédito.*

El modelo de *Kampo* identificaba el crédito como una estrategia central para impulsar actividades productivas, y sus reglas operativas establecían los criterios de aprobación y manejo de los créditos; en los hechos este era un proceso sujeto a negociaciones y reacomodos, y en ocasiones incluía fuertes tensiones.<sup>12</sup>

Para el personal operativo de la asociación la gestión de los créditos era también un recurso para manejar sus relaciones con los integrantes de *Nuevo Porvenir*. La distribución de créditos

---

<sup>11</sup> Esta situación se asemeja con cuanto reportado por Alejandro Angulo (2004) y Magdalena Villarreal (2010).

<sup>12</sup> Este planteamiento coincide con el trabajo de Isabelle Guérin (2011).

podía ser utilizada para premiar a quienes habían dado mayor respaldo a la asociación, buscando mejorar el cumplimiento de las reglas del programa y difundir una lógica de disciplina financiera y reinversión entre los miembros de la comunidad.<sup>13</sup> Los créditos también podían ser utilizados para beneficiar a personas con posiciones de poder dentro de la comunidad, como parte de un “intercambio de favores” que buscaba facilitar la operación del programa. Al mismo tiempo, estas personas eran quienes tenían mayores capacidades de pago en la comunidad, lo cual permitía al programa mejorar su sostenibilidad económica, aunque en ocasiones implicara la exclusión de los más pobres.<sup>14</sup> Por su parte, los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* buscaban adaptar las normas del programa para cambiar el destino de los créditos y obtener prórrogas para los pagos, pues enfrentaban grandes dificultades para cumplir con las cuotas y la gran mayoría nunca fueron cumplidas.

Quienes formarían parte de este programa buscaban inicialmente una donación o un programa gubernamental con condiciones favorables para adquirir tierras, mientras *Kampo* ofrecía una transacción comercial a través de un programa de crédito, planteando que el desarrollo productivo del predio permitiría que los integrantes del programa obtuvieran suficientes recursos para saldar esta deuda y mejorar sus condiciones de vida. Frente a las dificultades para obtener tierras por otros medios la iniciativa de *Kampo* fue considerada como una buena oportunidad y sus integrantes aceptaron las normas del programa. Sin embargo, con el pasar del tiempo las líneas de crédito se acumularon y las presiones por cumplir con los pagos se tradujeron en una tensión permanente en las relaciones entre los titulares de derecho y el personal de *Kampo*.

En este contexto muchas de las reglas impuestas por el programa comenzaron a ser cuestionadas y, frente a la posición conciliadora del personal de la asociación, los ámbitos de toma de decisiones de la asamblea y de *Kampo* perdieron claridad y la asamblea fue ganando terreno. En esta coyuntura los líderes de la comunidad articularían una estrategia alternativa para apoderarse de la tierra, rompiendo el acuerdo de crédito en el que originalmente se basó la fundación de la comunidad.<sup>15</sup>

A lo largo de la investigación se documentaría que las reglas operativas de *Kampo* en torno al crédito sobreponían el interés en su sostenibilidad económica a expensas de los objetivos

---

<sup>13</sup> Usos similares de los programas de micro-crédito son documentados en Cyril Fouillet y Thierry Pairault (2012).

<sup>14</sup> Dinámicas similares son expuestas por Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012).

<sup>15</sup> Más adelante se exponen algunas reflexiones sobre “el fracaso” del programa de *Kampo* en *Nuevo Porvenir*.

sociales; contradiciendo la compatibilidad de los objetivos económicos y sociales, uno de los presupuestos centrales en la difusión de la micro-finanza.<sup>16</sup> Al mismo tiempo, el caso de *Nuevo Porvenir* muestra que los operadores de las agencias de desarrollo tienen un papel fundamental en la “adaptación” de las reglas impuestas por las agencias donde trabajan a las condiciones de los lugares donde operan. Este caso también muestra que, en ciertos contextos, el poder de las intervenciones planeadas sobre las comunidades locales puede ser bastante limitado, y su desarrollo depende de las capacidades del personal operativo de las agencias para negociar y mantener buenas relaciones con los actores locales.

Por último, el caso de estudio contradice un supuesto generalizado en la teoría de la micro-finanza respecto al efecto positivo del capital social en las tasas de pago.<sup>17</sup> En *Nuevo Porvenir* la capacidad de la asamblea de mantener su unidad y construir consensos limitaba las posibilidades de que la asociación impusiera sus reglas. En estas condiciones los líderes de la comunidad aumentaron su poder de negociación y sus posibilidades de confrontar abiertamente los acuerdos de crédito inicialmente pactados, hasta lograr colectivizar una deuda individual, no en solidaridad hacia el cumplimiento del programa como sucedería teóricamente en los grupos de crédito, sino al contrario.

*Prioridades respecto a los cultivos de autoabasto y los cultivos comerciales.*

De acuerdo con las directivas internacionales de desarrollo rural, *Kampo* daba un papel central al desarrollo agrícola en el combate a la pobreza y buscaba convertir a los titulares de derecho de *Nuevo Porvenir* en pequeños productores vinculados al mercado; planteando el acceso a tierra, crédito y asesoría técnica como condiciones para generar un proceso de desarrollo en la comunidad. Para los integrantes de la comunidad la tierra representaba un activo central para mejorar sus condiciones de vida, sin embargo existía cierta tensión en torno al lugar que se daba a los diferentes cultivos, los miembros de la comunidad estaban interesados en desarrollar cultivos comerciales, pero daban prioridad al cultivo de productos de autoabasto, buscando asegurar antes que nada una base mínima de subsistencia para sus familias.

---

<sup>16</sup> Estos argumentos coinciden con el trabajo de Katherine Rankin y Yogendra Shakya (2012).

<sup>17</sup> En este sentido se argumenta que cuando existen relaciones estrechas entre los integrantes de un grupo se genera mayor confianza sobre la contribución equitativa de todos los miembros, incentivo que explicaría las altas tasas de pago en los proyectos de crédito colectivo (donde el grupo se hace responsable por el pago de cada uno de sus integrantes).

Inicialmente el personal de *Kampo* elaboró un “plan productivo” para convertir el predio recién adquirido en un terreno rentable que pudiera darle a los integrantes de la comunidad suficientes recursos para pagar el crédito por la tierra. Frente a la posibilidad de adquirir tierras donde vivir y trabajar las familias de *Nuevo Porvenir* invirtieron grandes esfuerzos para sacar adelante los trabajos necesarios para mantenerse en el programa, pero estas actividades competían con sus necesidades cotidianas de sustento, y en el día a día esto quería decir privilegiar los cultivos de autoabasto y sus actividades como jornaleros, aún cuando esto comprometiera la rentabilidad futura de los cultivos comerciales. Como resultado se fueron acumulando retrasos respecto a los avances previstos en los cultivos comerciales. Frente a esta situación los integrantes de la comunidad estaban sujetos a una continua presión por parte del equipo de *Kampo*, sobre todo entre los más jóvenes cuyos hogares tenían menor capacidad de mano de obra.

En este ámbito resulta evidente que *Kampo* y los integrantes de *Nuevo Porvenir* tenían una noción distinta sobre el sentido de las inversiones (de insumos y trabajo). *Kampo* evaluaba los resultados desde una óptica comercial, teniendo como parámetro la rentabilidad; los integrantes de *Nuevo Porvenir* valoraban la rentabilidad económica de los cultivos comerciales pero anteponían el bienestar y seguridad de sus familias, para lo cual necesitaban asegurar el abasto de maíz y un ingreso mínimo para cubrir los gastos del consumo familiar.

Esta situación coincide con los postulados de la literatura sobre economía rural, donde se plantea que la vulnerabilidad asociada con la pobreza y las incertidumbres vinculadas con la producción agrícola hacen que los pequeños productores prioricen los cultivos de autoabasto para protegerse frente a la volatilidad de los mercados y los periodos de escasez, a expensas de la rentabilidad económica. Con base en la presente investigación se plantea que los pequeños productores puedan invertir en cultivos comerciales requieren antes haber asegurado su abasto de alimentos, y cuando esto implica una inversión sustancial de tiempo y recursos se comprometen las posibilidades de desarrollar otras actividades.

#### *La organización para el trabajo agrícola.*

En las últimas décadas se ha enfatizado el potencial de las capacidades de colaboración y asociación en las esferas locales para el desarrollo rural, presentadas como un recurso para

mejorar el capital físico, disminuir la vulnerabilidad, aumentar la productividad, contribuir en la seguridad alimentaria, facilitar la participación en el mercado, etc.

Como muchas otras iniciativas de desarrollo, el modelo de *Kampo* incorporaba esta perspectiva y buscaba impulsar esquemas de asociación entre sus beneficiarios. A lo largo de la investigación se documentó que los actores locales pueden aceptar la cooperación como estrategia en algunos ámbitos y no en otros, o bien tener esquemas de organización del trabajo que no necesariamente coinciden con los esquemas organizativos propuestos por las agencias de desarrollo.

En el análisis de la disolución de un colectivo de trabajo para el manejo de una huerta de café en *Nuevo Porvenir* se identifica como la principal razón para que los integrantes del colectivo decidieran trabajar solos la falta de incentivos económicos para mantener el colectivo y enfrentar los costos asociados con la organización. También se documenta la relevancia del costo social de la aplicación de sanciones en los grupos pequeños, matizando las conclusiones respecto a sus ventajas comparativas en la organización comúnmente argumentadas en la *teoría de la acción colectiva*. Este caso también muestra algunos de los costos de oportunidad que tiene la organización de iniciativas colectivas para pequeños productores en pobreza (Cleaver, 2005; Gupta, 1987).

### ***La participación como requisito de las intervenciones de desarrollo rural en condiciones de pobreza.***

Como se ha mencionado, en las últimas décadas se ha subrayado la importancia de que los actores locales participen en la planeación, implementación y evaluación de los proyectos de desarrollo rural; como una estrategia que permitiría hacer más eficaces las intervenciones y reducir sus costos de operación. Pocas veces se tiene en cuenta que las maneras en que las condiciones de vida de los actores locales inciden en sus formas de participar en iniciativas de desarrollo. Esta investigación documenta en particular que las condiciones de pobreza imponen una serie de restricciones que pueden limitar la participación de los actores locales en los proyectos de desarrollo.

En el estudio de caso se observa que la participación en las diversas áreas previstas por la intervención de *Kampo* en la comunidad (asistencia a reuniones, talleres de capacitación, responsabilidad en de tareas de organización, participación de trabajos) resultaba costosa

para los actores locales, sobre todo en tiempo, un recurso escaso en un contexto donde la mayoría de los esfuerzos de las familias estaban destinados a cubrir los gastos cotidianos de subsistencia. Cuando la capacidad de beneficiarse de una intervención de desarrollo es condicionada a ciertos tipos de participación por parte de los actores locales puede limitar la operación de estas iniciativas, independientemente de su relevancia para mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, y excluir a los sectores más pobres.

El análisis de la dotación de activos de los hogares en pobreza realizado en el marco de los estudios sobre los modos de sustento (*livelihoods*) identifica la existencia de umbrales en la transformación de activos a ingresos que limitan las posibilidades de acumular capital y generar ganancias, determinando la persistencia y transmisión intergeneracional de la pobreza. Estos argumentos son confirmados en el análisis de la prioridad dada por los productores de *Nuevo Porvenir* a los cultivos de autoconsumo, pero los resultados del análisis en los ámbitos de la participación y el micro-crédito sugieren que existe también un umbral de pobreza que limita la participación de los actores locales en proyectos de desarrollo (Cleaver, 2005), su uso de proyectos de micro-crédito y su participación en iniciativas colectivas.

Por último, el análisis de el funcionamiento de los esquemas de crédito que incluía el programa de *Kampo* documenta que los recursos provenientes de este tipo de programas se integran a la lógica de la economía familiar, donde las inversiones compiten con las necesidades cotidianas de los hogares y muchas veces son utilizados para el consumo. Además, dado los altos índices de riesgo que enfrentan las familias en pobreza y las dificultades de hacer rentable los proyectos productivos agropecuarios<sup>18</sup> el endeudamiento puede incrementar su vulnerabilidad.<sup>19</sup>

### ***Limites contextuales de las iniciativas de desarrollo rural enfocadas en la esfera local.***

En años recientes se ha reconocido que el sistema actual de producción y distribución de alimentos no ha resuelto los problemas de acceso a alimentos para grandes sectores de la población mundial (HLPE, 2013), mientras ha sido ampliamente documentado que la mayor

<sup>18</sup> Documentados en Maren Duvendack *et al.* (2011).

<sup>19</sup> Estos argumentos coinciden con el planteamiento de Isabelle Guérin y su equipo de trabajo (p.e. Guérin *et al.*, 2007; Guérin *et al.*, 2009; Guérin, 2011); Marr, 2012; Kohn 2000; Bateman, 2012; Harper, 2012.

parte de las personas en condiciones de pobreza viven en zonas rurales<sup>20</sup>, dependen directa o indirectamente de la agricultura y producen gran parte de los alimentos consumidos en los países “en vías de desarrollo”.

Por lo general se considera la agricultura de subsistencia como eje de los patrones de vida que forman parte de la reproducción de la pobreza en los contextos rurales, y se argumenta que el “desarrollo rural” debería estar enfocado en dar acceso a crédito y tecnología a los productores con potencial para emprender actividades comerciales rentables, de manera que puedan convertirse en participantes competitivos en el mercado (Fan *et al.*, 2013:1); mientras el resto de los pequeños productores debiera ser auxiliado a través de políticas públicas para integrarse a otros sectores de la economía.<sup>21</sup>

Sin embargo, en los últimos años pareciera haber un creciente consenso sobre la necesidad de apoyar a los pequeños productores en su conjunto, como parte de una estrategia con objetivos de equidad social, y promover modelos de desarrollo que integren la producción de alimentos, dada su función en la seguridad alimentaria de las familias rurales. Este énfasis que se refleja en la decisión de la *Organización de las Naciones Unidas* en declarar el 2014 como “Año Internacional de la Agricultura Familiar”<sup>22</sup>, mientras en su último informe el *Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición*<sup>23</sup> plantea:

La agricultura no se trata solo de generar productos básicos, sino también de crear y mantener empleos productivos, generar ingresos que permitan una vida decente para miles de millones de personas en la economía rural, y conservar y utilizar de manera sostenible la base de recursos naturales de la que dependen sus medios de vida. (HLPE, 2013:56).

En cualquiera de los casos, la discusión sobre el “desarrollo rural” gira en gran medida en torno a la necesidad de mejorar la productividad de los pequeños productores y facilitar su participación en el mercado. Elementos que son presentados como la base para mejorar sus capacidades de consumo e inversión, e impulsar el crecimiento de las economías locales (Hazell *et al.*, 2007: 12).

---

<sup>20</sup> Según los datos del reporte sobre el desarrollo elaborado por el Banco Mundial en 2008: “Tres de cada cuatro personas pobres en los países en desarrollo viven en zonas rurales (2,100 millones subsisten con menos de US\$2 al día y 880 millones, con menos de US\$1 al día) y la mayoría depende de la agricultura para su subsistencia.” (BM,2008:7).

<sup>21</sup> El análisis del uso del gasto público presentado por un informe reciente (SAGARPA-FAO, 2013) refleja que el fomento productivo ocupa un lugar rezagado en el combate a la pobreza: en 2012 el 18% del gasto público fue destinado al fomento productivo, mientras que a los programas de asistencia social se destino el 33%.

<sup>22</sup> Mecanismo a través del cual este organismo busca posicionar los argumentos que considera prioritarios para la agenda internacional del desarrollo.

<sup>23</sup> Grupo asesor del *Comité de Seguridad Alimentaria Mundial* de FAO.

La estrategia de intervención de *Kampo* se inscribía en este marco. Según su narrativa el micro-crédito y la asistencia técnica permitiría que los integrantes de *Nuevo Porvenir* establecieran plantaciones comerciales de café y plátano y se integraran al mercado regional, obteniendo así los recursos necesarios para pagar el crédito por la tierra y superar su condición de pobreza. Estas estrategias de intervención coinciden con una interpretación común que considera la falta de acceso a mercados financieros y la ineficiencia de la producción como los principales obstáculos para invertir a largo plazo y desarrollar estrategias económicas más efectivas (Zimmerman & Carter, 2003).

El modelo de *Kampo* coincide también con una tendencia general de las iniciativas de desarrollo rural en enfocar los diagnósticos y propuestas de desarrollo en la escala local, dejando de lado las explicaciones estructurales sobre la desigualdad, y trasladando a la esfera local la responsabilidad en el suministro de servicios que difícilmente pueden enfrentarse sin intervención gubernamental (Cooke & Kothari, 2001; Hickey & Mohan, 2004; Mohan & Stokke, 2000).

Aunque el trabajo de investigación estuvo enfocado en el análisis de las interacciones en la esfera local, la relevancia de los aspectos contextuales que enmarcaban estas dinámicas aparece como un tema transversal en los distintos temas tratados. El desarrollo productivo y la comercialización de los productos agrícolas en *Nuevo Porvenir* enfrentaban múltiples obstáculos relacionados con la marginación social y territorial de la comunidad, frente a las cuales las estrategias implementadas por *Kampo* en la esfera local podían, en el mejor de los casos, solo hacer pequeñas contribuciones temporáneas para mejorar la vida cotidiana de los integrantes de la comunidad.

Documentar esta situación haría evidente que para comprender los obstáculos que enfrentaban los integrantes de la comunidad y las estrategias impulsadas por *Kampo* no bastaba con enmarcar el estudio en un contexto regional más amplio, como el que se expone en el capítulo 3, sino que también era necesario tener en cuenta las interacciones de los integrantes de la comunidad con otros actores de la región (p.e. los rancheros, los intermediarios en el mercado de productos agrícolas o las instituciones municipales).

Entre las condiciones contextuales que afectaban la comunidad destacan: la falta de acceso a servicios de salud, educación, agua potable, saneamiento y energía eléctrica; la falta de infraestructura productiva y de transporte; la falta de fuentes de ingreso; la discriminación

social y las desigualdades de poder en relaciones comerciales; las dificultades de manejar ciertos tipos de plagas.<sup>24</sup> Estos obstáculos apuntan al carácter estructural de las condiciones de pobreza, y de muchas de las necesidades que enfrentaban los integrantes de *Nuevo Porvenir*; pero también muestran los límites de las iniciativas de desarrollo rural centrados en la transferencia de activos, tecnologías y conocimientos en la escala local como estrategias efectivas para mejorar, de manera sustancial y a largo plazo, las condiciones de vida de las poblaciones rurales en pobreza en ausencia de políticas más amplias enfocadas a la reducción de la marginalidad social y económica de estos sectores. Como señala Frances Cleaver:

Attempts to overcome poverty through promoting participation, institutional engagement, and the formation of social capital cannot work without a deeper consideration of the structural disadvantages of the poor and the constraints on their agency. (Cleaver, 2005: 904).

### ***Sobre el “fracaso” de la iniciativa de Kampo en Nuevo Porvenir.***

Como ya se mencionó, durante el último periodo en el que estuve en la comunidad la asamblea comenzaba a cuestionar algunas de las reglas centrales del programa de *Kampo* y las relaciones entre los miembros de la comunidad y el personal de la asociación eran cada vez más difíciles. Poco después, en un clima de abierta confrontación, la asamblea se reusó a seguir el esquema de pago inicialmente acordado, ocupando la tierra y terminando su relación con el personal del programa.

Esto fue resultado de múltiples procesos que se fueron gestando a lo largo de los cuatro años que opero *Kampo* en *Nuevo Porvenir*. Algunos de estos estaban directamente relacionados con el diseño de operación del programa. Desde la literatura económica sobre el micro-crédito pueden identificarse como causas del “fracaso” de la intervención de *Kampo* en *Nuevo Porvenir*: la falta de rentabilidad a corto plazo de las inversiones, los obstáculos contextuales que enfrentaba el desarrollo de actividades productivas en la región, la falta de fuentes alternativas de ingreso, y la falta de mecanismos de coacción por parte de *Kampo* para asegurar la aplicación de los acuerdos de crédito. Entre estas causas también habría que incluir las dificultades que enfrentaban los integrantes de la comunidad para seguir la estrategia productiva –económica propuesta por la asociación dadas las dificultades que

---

<sup>24</sup> A esto se agrega una creciente vulnerabilidad vinculada con el cambio climático, la volatilidad de los precios y la falta de acceso a financiamientos (HLPE, 2013).

enfrentaban para conciliar las labores necesarias para desarrollar los cultivos comerciales y, al mismo tiempo, obtener los recursos necesarios para la subsistencia de las familias.

Por otra parte, es importante mencionar que el modelo de intervención de *Kampo* no es común en la región y la memoria de la *reforma agraria* se mantiene fresca en el imaginario, lo cual dejaba cierto espacio para que pudiera ponerse en duda la obligatoriedad del pago de la tierra. El ingreso de cualquier familia al programa impulsado por *Kampo* estaba condicionado a un compromiso de crédito, formalizado a través de la firma de un documento que establecía de manera clara las condiciones de tenencia. Sin embargo, el hecho de que se hubiera postergado la firma del contrato formal de compra-venta abría espacios para la negociación de algunas de estas cláusulas, por lo menos desde la perspectiva de los integrantes de la comunidad.

En este sentido llama la atención que, desde la perspectiva de los integrantes de *Nuevo Porvenir*, la seguridad de tenencia no parecía estar definida únicamente por la posesión de documentos, sino también por otros factores como la existencia de acuerdos reconocidos como legítimos por la asamblea y el trabajo cotidiano de la tierra. Es importante señalar que la falta de seguridad legal de tenencia no era un des-incentivo para la inversión en las tierras agrícolas, como comúnmente se ha sostenido (p.e. Meitzen-Dick *et al.*, 2002; Di Giorgio *et al.*, 2008)

También tuvieron mucho que ver las desigualdades de poder dentro de la asamblea, y las capacidades de los líderes de la comunidad para cuestionar las normas de *Kampo*. Pero sobre todo el hecho de que esta organización no contara con los medios institucionales para hacer valer los acuerdos contractuales inicialmente pactados con quienes se integraron a su iniciativa, y más en general con una historia regional en la que la ocupación de tierras ha sido uno de los principales mecanismos a través de los cuales los campesinos sin tierra han logrado obtener algunos espacios, historia que se ve reflejada en el marco legal y que impone ciertos límites para que las instituciones gubernamentales intervengan para hacer valer los acuerdos contractuales de propiedad, sobre todo en regiones marginales.

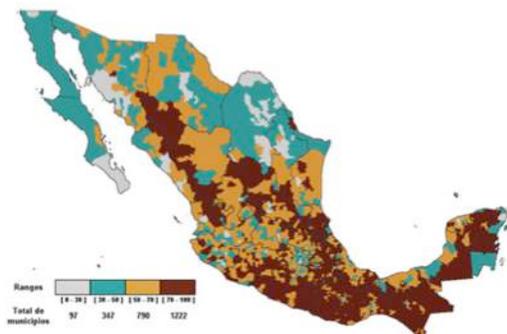
**ANEXOS**

## CAPÍTULO 3

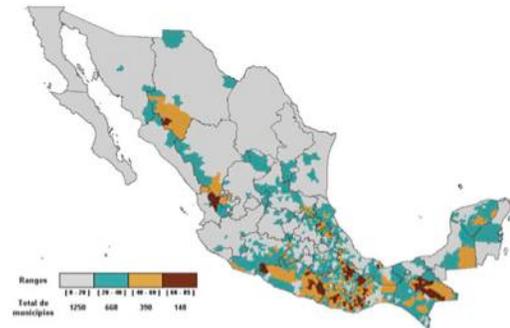
### APARTADO 3.3.1

**Imagen 4. Porcentaje de la población en situación de pobreza y pobreza extrema por municipio. México, 2010.**

*Pobreza*



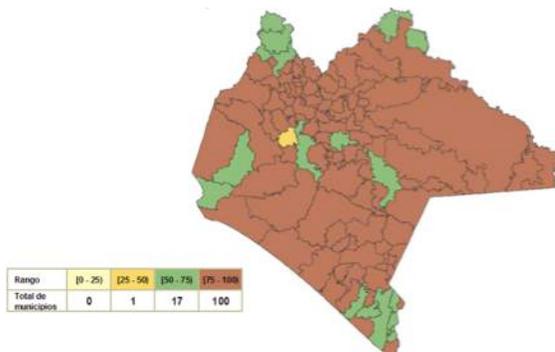
*Pobreza extrema*



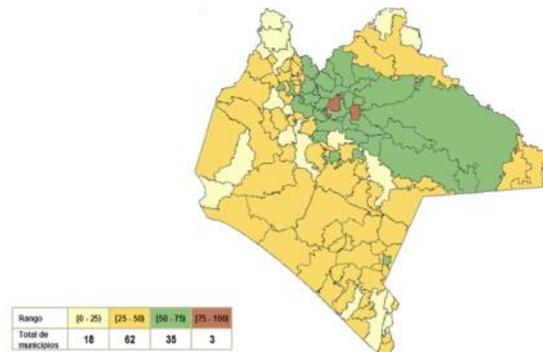
Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

**Imagen 5. Porcentaje de la población en situación de pobreza y pobreza extrema por municipio, Chiapas, 2010.**

*Pobreza*

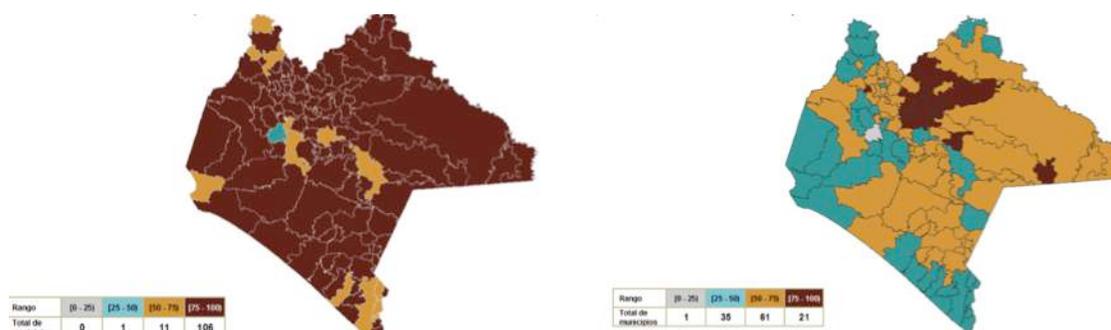


*Pobreza extrema*



Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

**Imagen 6. Porcentaje de la población con ingreso inferior a la línea de bienestar y con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo, 2010, Chiapas.**



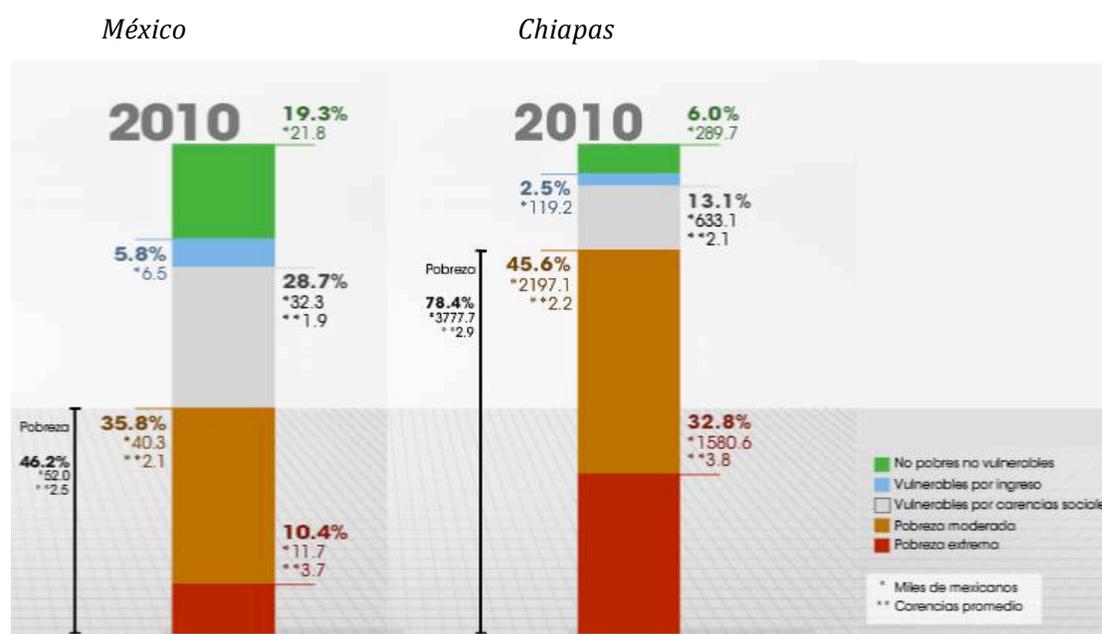
**Ingreso inferior a la línea de bienestar**

**Ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo**

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010 y en el MCS-ENIGH 2010.

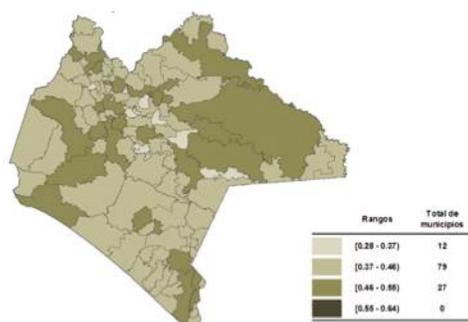
Con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor publicados por el Inegi, en septiembre 2012 fue calculada para las localidades rurales (con menos de 2.500 habitantes) la línea de bienestar en \$1509.85 50 per cápita mensuales y la línea de bienestar mínimo en \$818.50 per cápita mensuales

**Imagen 7. Comparación de parámetros de pobreza en México y Chiapas.**



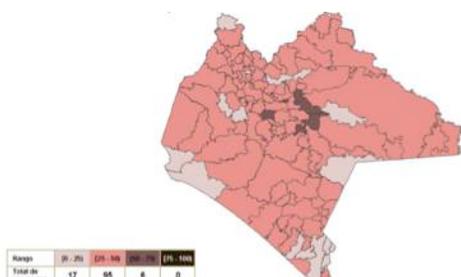
Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

**Imagen 8. Distribución geográfica por municipio del coeficiente de Gini en el estado de Chiapas, 2005.**

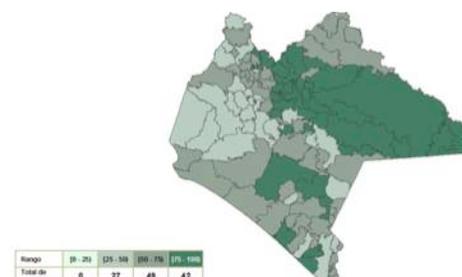


Fuente: Estimaciones del Coneval con base en el II Censo de Población y Vivienda 2005 y la ENIGH 2005.

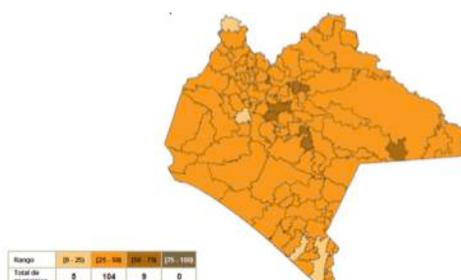
**Imagen 9. Distribución de carencias sociales por municipio, Chiapas 2010.**



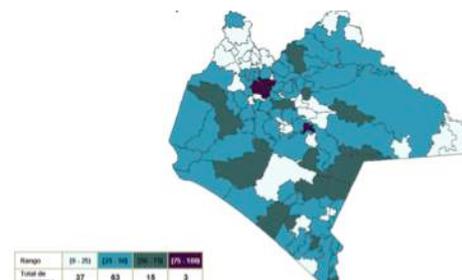
*Carencia por acceso a la alimentación*



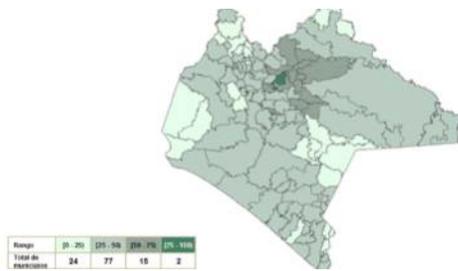
*Carencia por servicios básicos en la vivienda*



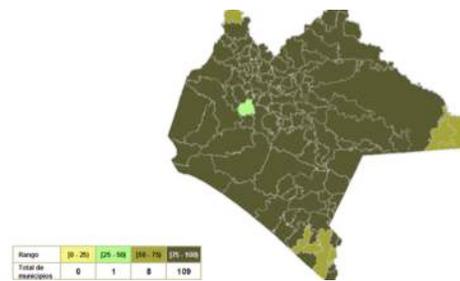
*Carencia por acceso a servicios de salud*



*Carencia por rezago educativo*



Carencia por calidad y espacio de vivienda



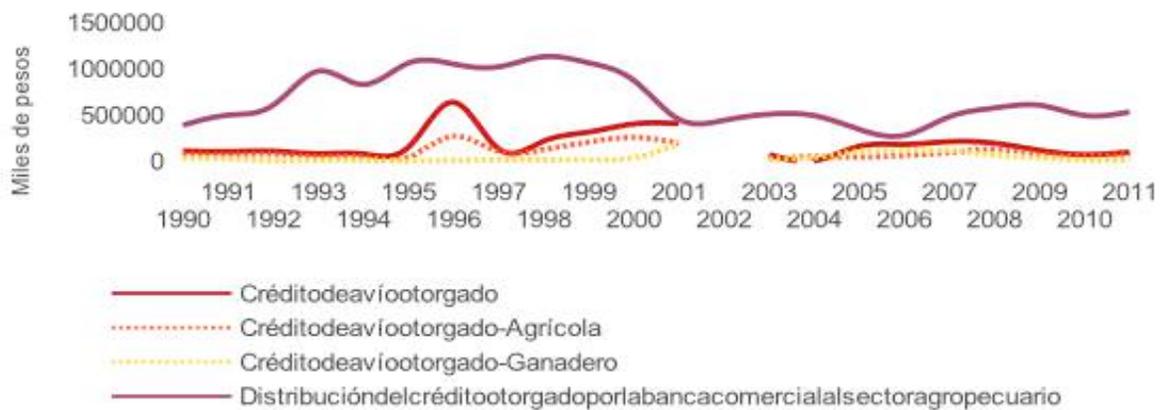
Carencia por acceso a seguridad social

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

### APARTADO 3.3.1

#### Gráfico 2.

Tendencias del crédito otorgado al sector agropecuario en Chiapas: 1990-2011



Fuente: Elaboración con base en el informe *El sector alimentario en México*, publicado anualmente por el Inegi.

### APARTADO 3.2.2

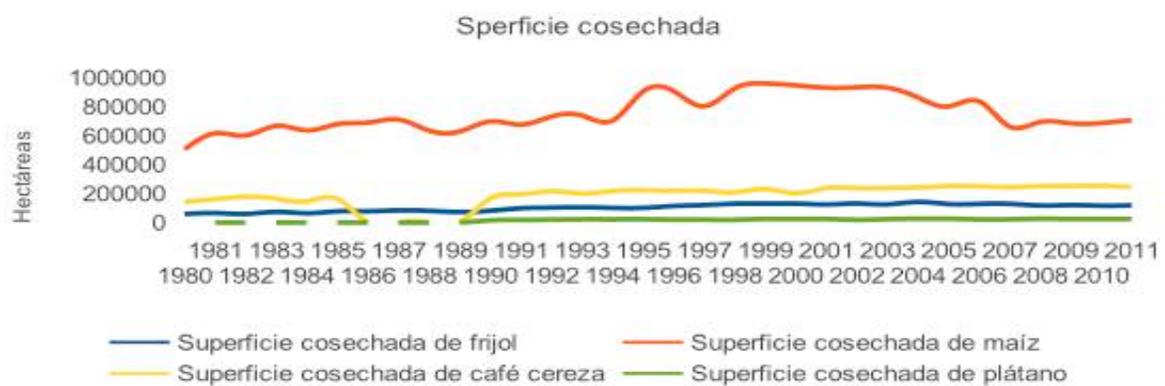
**Gráfico 3. Tendencias de la producción ganadera en Chiapas: 1980-2011**



Fuente: Elaboración con base en el informe *El sector alimentario en México*, publicado anualmente por el Inegi.

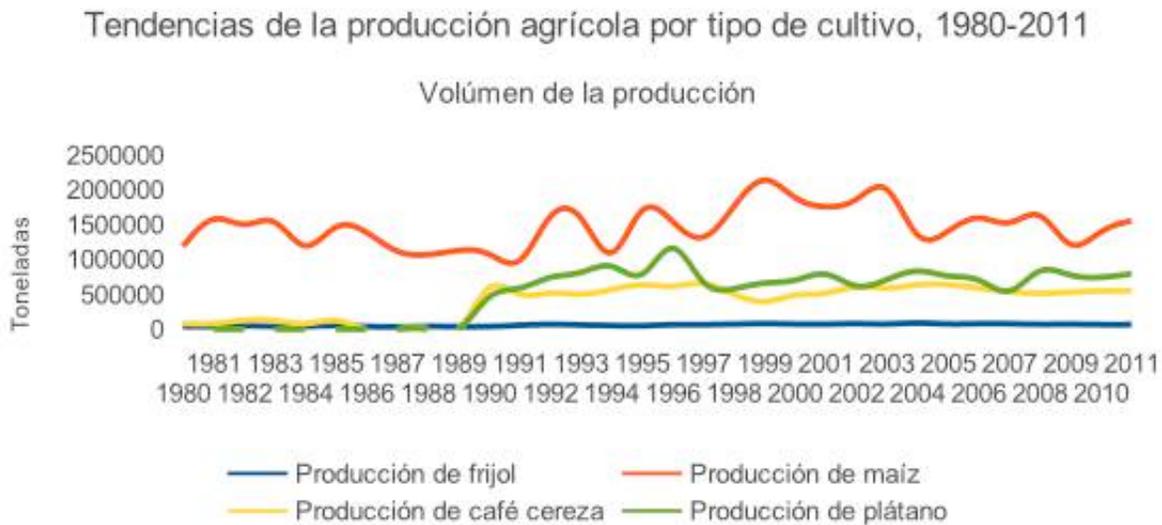
**Gráfico 4.**

**Tendencias de la producción agrícola en Chiapas por tipo de cultivo, 1980-2011**



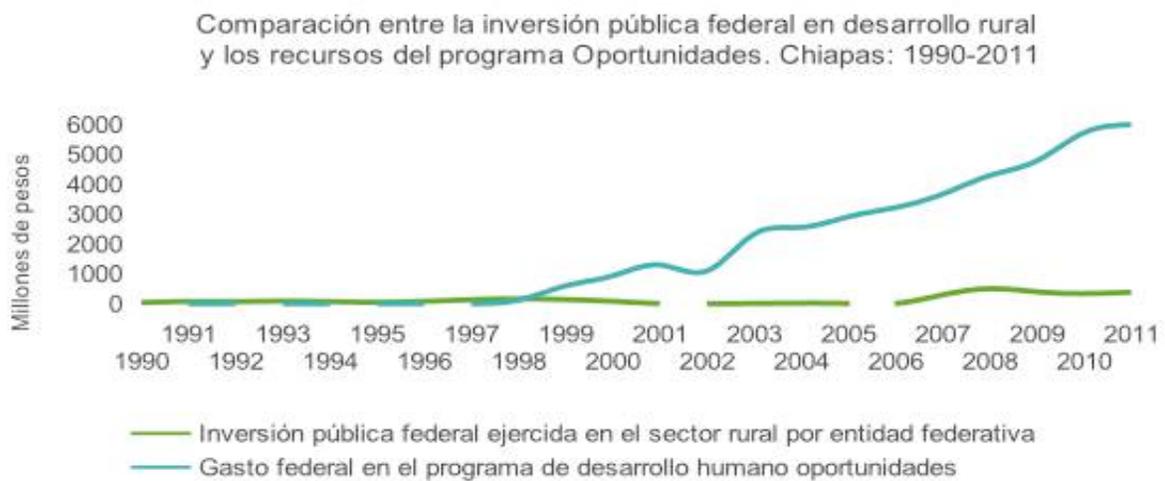
Fuente: Elaboración con base en el informe *El sector alimentario en México*, publicado anualmente por el Inegi.

**Gráfico 5.**



Fuente: Elaboración con base en el informe *El sector alimentario en México*, publicado anualmente por el Inegi.

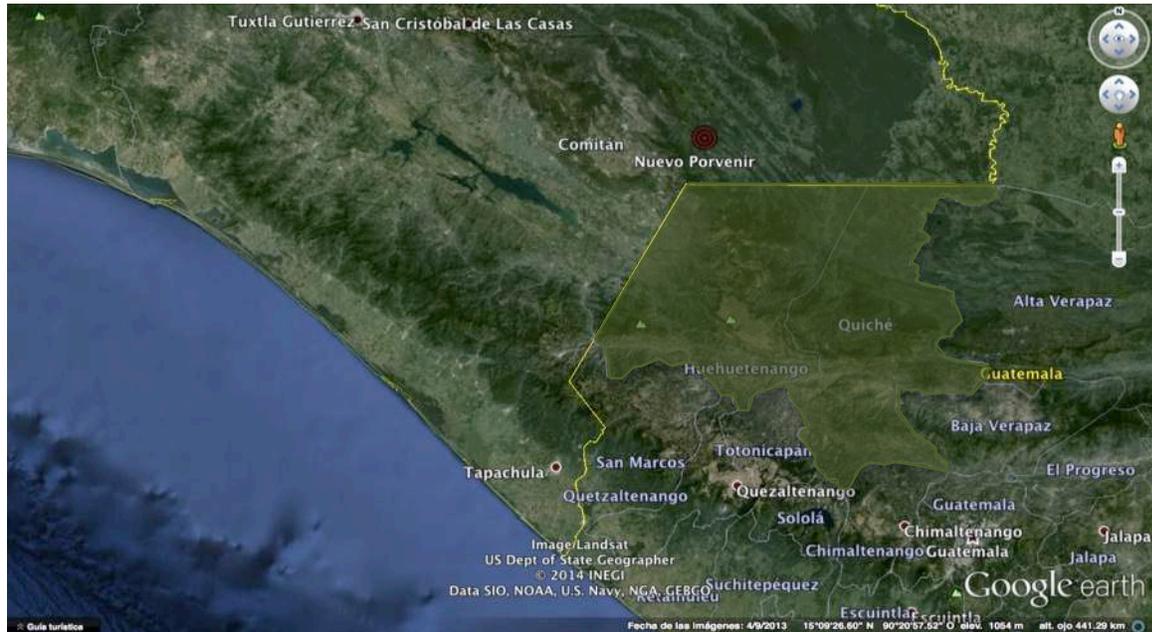
**Gráfico 6.**



Fuente: Elaboración con base en el informe *El sector alimentario en México*, publicado anualmente por el Inegi.

APARTADO 3.3.1

**Imagen 10. Ubicación de *Nuevo Porvenir* y regiones de procedencia de familias con origen guatemalteco.**



## CAPÍTULO 4

### APARTADO 4.1

**Tabla 7. Esquemas de crédito implementados por *Kampo* en *Nuevo Porvenir***

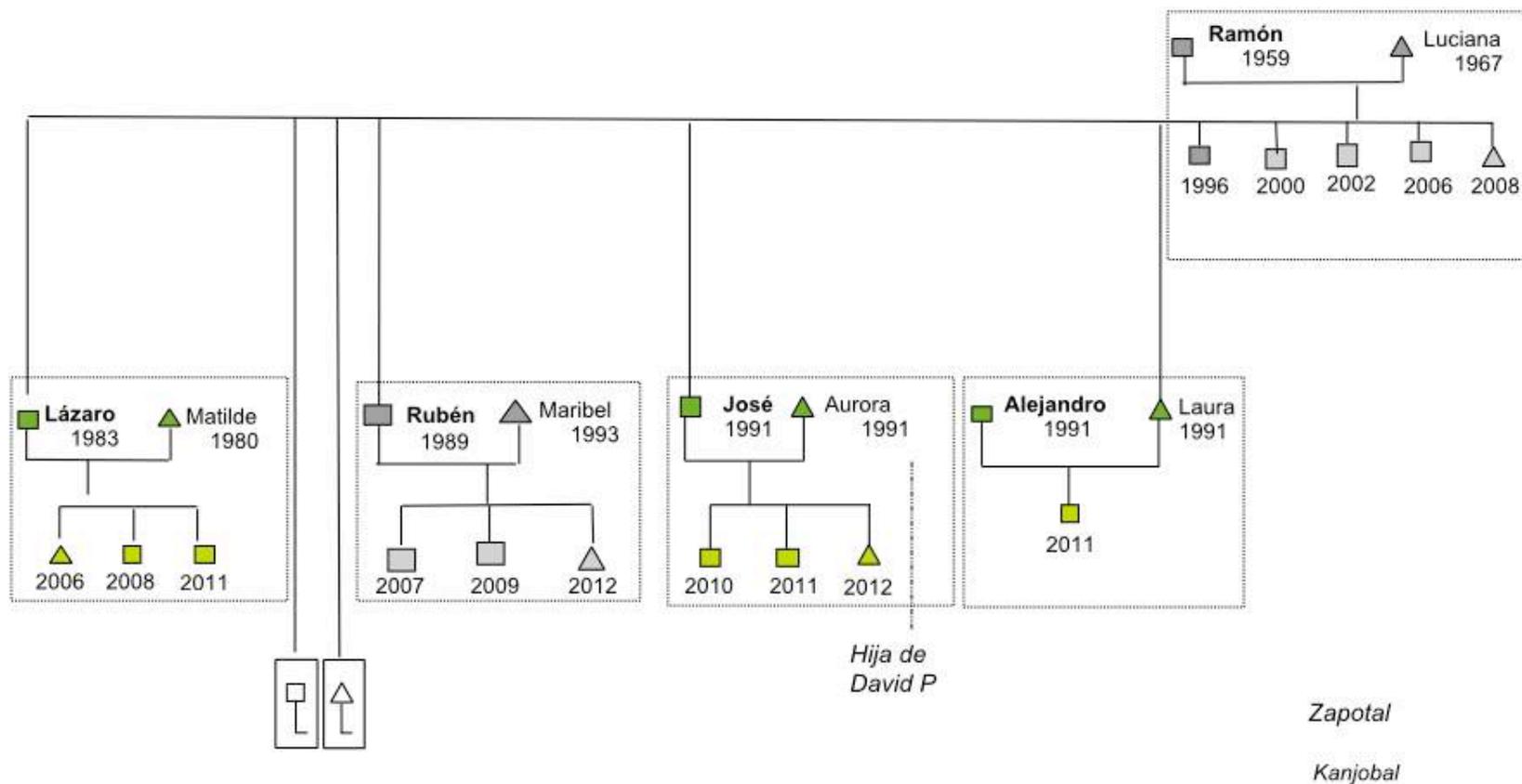
Tipo de crédito	Uso del crédito	Monto prestado	Interés (anual)	Total a pagar	Plazo (meses)	Cuotas	No. de personas	Pago total por persona
Producción	Tierra	\$ 2,558,644	6%	\$ 3,668,969	120	10 (anuales)	25	\$ 146,758
		\$ 25,000	10%	\$ 30,000	24	1 (al vencimiento)	25	\$ 1,200
	Cultivo de plátano	\$ 25,000	0%	\$ 25,000	24	6 (cuatrimestrales)	25	\$ 1,000
		\$ 7,050	10%	\$ 8,460	24	1 (al vencimiento)	9	\$ 940
	Establecimiento de cafetales	\$ 47,300	8%	\$ 64,328	54	4 (anuales)	17	\$ 3,784
	Mantenimiento de cafetales	\$ 9,250	10%	\$ 10,021	10	1 (al vencimiento)	25	\$ 401
		\$ 6,090	10%	\$ 6,598	10	1 (al vencimiento)	19	\$ 347
Créditos individuales	Compra de cerdos ( <i>Adrián P.</i> )	\$ 3,150	10%	\$ 3,308	6	1 (al vencimiento)	1	\$ 3,308
	Compra de cerdos ( <i>Fabián P.</i> )	\$ 3,150	10%	\$ 3,308	6	1 (al vencimiento)	1	\$ 3,308
	Cultivo de maíz y frijol ( <i>Marcelo</i> )	\$ 3,000	10%	\$ 3,000	5	1 (al vencimiento)	1	\$ 3,000
	Tienda de abarrotes ( <i>Luis</i> )	\$ 3,500	10%	\$ 3,500	12	6 (bimestrales)	1	\$ 3,500
Capitalización	Molino de nixtamal	\$ 2,937	0%	\$ 2,937	12	6 (bimestrales)	16	\$ 184
	Despulpadora manual de café	\$ 2,250	0%	\$ 2,250	12	1 (al vencimiento)	8	\$ 281
Iniciativas productivas experimentales	Hortaliza	\$ 3,750	0%	\$ 750	12	1 (al vencimiento)	5	\$ 750
	Aves ponedoras criollas	\$ 4,500	0%	\$ 750	12	1 (al vencimiento)	6	\$ 750

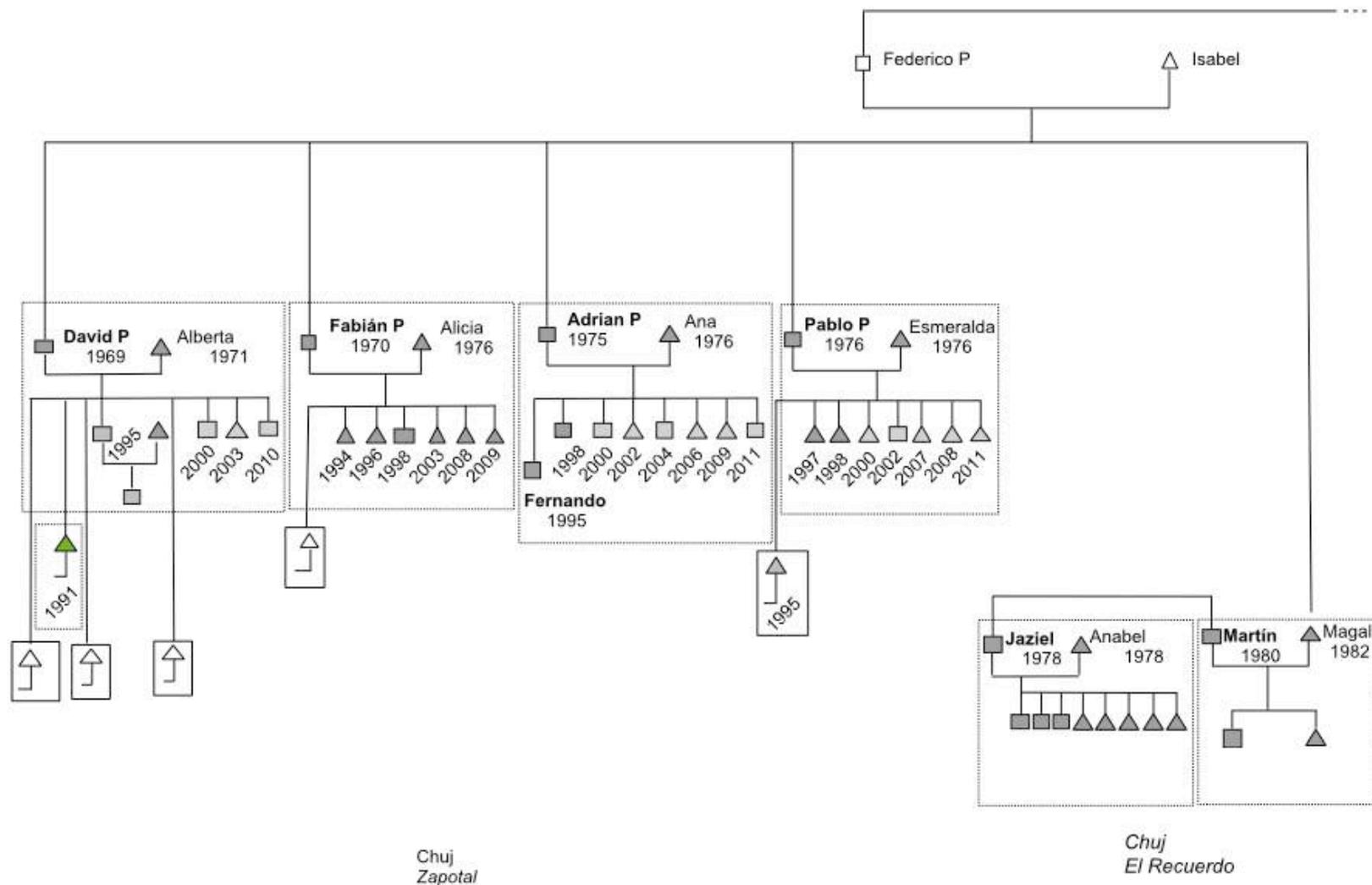
## APARTADO 4.2

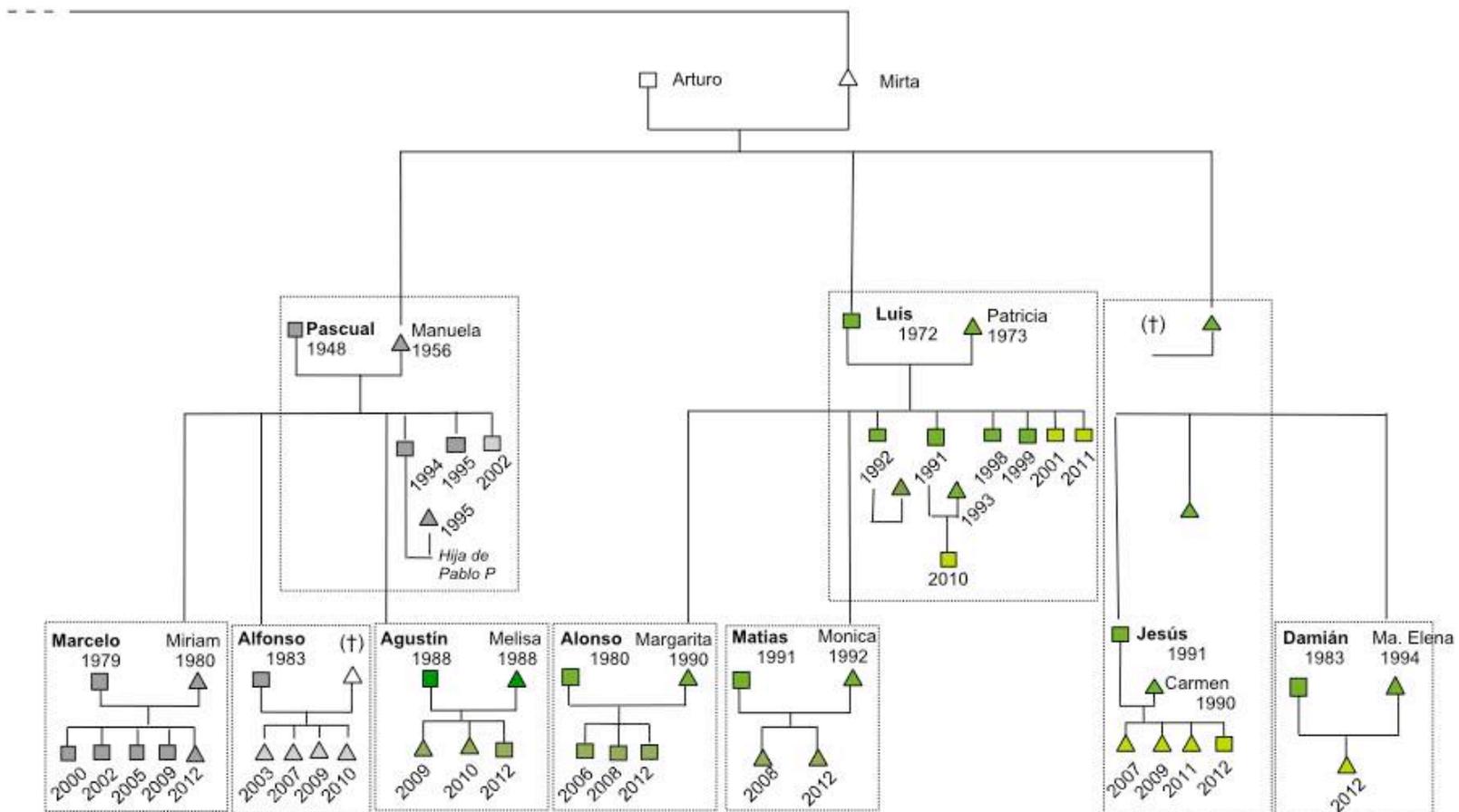
Tabla 8. Datos sobre integrantes de <i>Nuevo Porvenir</i>														
Relaciones entre titulares de derecho con respecto a familia nuclear	Nombres	Año de ingreso	Vivían en la comunidad?	Edad (2012)		Número de hijos	Integrantes del hogar	Hijos en el hogar				Asisten a la escuela		Comentarios
				Edad de hombre (2012)	Edad de mujer (2012)			(Hombres)	(Mujeres)	Nueras	Nietos	Personas dedicadas al trabajo agrícola tiempo completo	Personas dedicadas al trabajo agrícola tiempo completo	
HERMANOS	<i>Adrián &amp; Ana + Fidel**</i>	2010	no	37	36	8	10	8	5	3		6	3	<i>Adrián</i> es reconocido como fundador y primer representante
	<i>Pablo &amp; Esmeralda</i>	2010	no	36	36	9	10	8	1	7		8	1	<i>Pablo</i> participó en el proceso de fundación, primer agente municipal, luego se mantuvo como representante
	<i>David &amp; Alberta</i>	2011	a veces	43	41	8	8	4	3	1	1	1	1	2
	<i>Fabián &amp; Alicia</i>	2011	no	42	36	8	8	6	1	5		1	1	<i>Fabián</i> es integrante de una organización campesina con respaldo del municipio
cuñado	<i>Martín &amp; Magali</i>	2010	no	25	22	2	4	2	1	1		1	1	
hermano del cuñado	<i>Jaziel &amp; Anabel</i>	2010	no	34	34	8	10	8	3	5		6	1	

Relaciones entre titulares de derecho con respecto a familia nuclear	Nombres	Año de ingreso	Vivían en la comunidad?	Edad de hombre (2012)	Edad de mujer (2012)	Número de hijos	Integrantes del hogar	Hijos en el hogar (Hombres)	(Mujeres)	Nueras	Nietos	Asisten a la escuela	Personas dedicadas al trabajo agrícola tiempo completo	Comentarios	
PADRE Y MADRE	<i>Ramón &amp; Luciana</i>	2010	no	53	45	11	7	5	4	1		3	2	<i>Ramón</i> participó en el proceso de fundación y se mantiene como representante	
hijo y nuera	<i>Rubén &amp; Maribel</i>	2010	a veces	23	19	3	5	3	2	1		2	1	<i>Rubén</i> fue nombrado 3er agente mpal. poco después de que concluyera mi investigación	
hijo y nuera	<i>José &amp; Aurora</i>	2010	si	21	21	3	5	3	2	1		2	1		
hijo y nuera	<i>Lázaro &amp; Matilde</i>	2010	si	29	32	3	5	3	2	1		2	1	Dejaron el programa poco antes de que terminara mi investigación	
verno e hija	<i>Alejandro &amp; Laura</i>	2010	si	20	19	1	3	1	1	0			1		
PADRE* Y MADRE	<i>Luis &amp; Patricia</i>	2010	si	40	39	8	11	6	6	0	2	1	3	3	<i>Luis</i> fue el 2do agente mpal., es pastor de iglesia pentecostal
hijo y nuera	<i>Alonso &amp; Margarita</i>	2010	si	26	22	3	5	3	3	0		2	1		
verno e hija	<i>Matías &amp; Mónica</i>	2011	si	20	21	2	4	2	0	2		1	1		
sobrino y esposa	<i>Jesús &amp; Carmen</i>	2010	si	21	22	4	7	4	1	3		3	1	La madre* de <i>Jesús</i> es parte del hogar	
esposo de sobrina y sobrina	<i>Damián &amp; Ma. Elena</i>	2010	si	29	18	1	3	1	0	1			1		
PADRE Y MADRE*	<i>Pascual &amp; Manuela</i>	2010	a veces	64	56	5	8	2	0	2	1	3	3		
hijo y nuera	<i>Agustín &amp; Melisa</i>	2010	si	24	24	3	5	3	1	2		2	1		
hijo y nuera	<i>Alfonso &amp; Iris</i>	2010	si	29	29	4	6	4	2	2		2	1	<i>Iris</i> murió en 2011 y AnGG se dio de baja	
verno e hija	<i>Marcelo &amp; Miriam</i>	2010	no	33	32	4	6	4	3	1		2	2	<i>Marcelo</i> fue suplente de agente	
PADRE	<i>Ricardo &amp; Gertrudis</i>	2010	no	62	40	5	8	4	2	2	1	3	1	Únicos mexicanos del grupo, tenían poca presencia en la comunidad y por lo general solo iban a trabajar sus parcelas.	
Hijo y nuera	<i>Reinaldo &amp; Estela</i>	2010	no	35	33	5	7	5	3	2		4	2		
sobrino	<i>Santiago</i>	2010	no	34			2						1		
* Hermanos															
** El hijo mayor tiene la titularidad de un derecho a pesar de formar parte del mismo hogar (no está casado)															

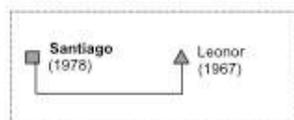
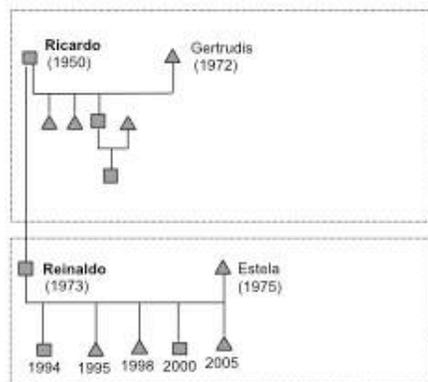
### Esquemas de grupos parentales de *Nuevo Porvenir*







Chuj  
El Recuerdo



- Hombre que vivía en Nueva Ilusión
- ▲ Mujer que vivía en Nueva Ilusión
- Hombre que vivía fuera de Nueva Ilusión
- △ Mujer que vivía fuera de Nueva Ilusión

- Hijo casado que vive fuera del hogar
- △ Hija casada que vive fuera del hogar

- ┌─┐ Relación conyugal
- └─┘ Relación filial
- ┌─┐ Relación fraternal

Mexicanos  
Vivían en La Alianza

## APARTADO 4.3

### ***Diversificación religiosa en la región fronteriza del estado de Chiapas***

En los últimos 50 años la difusión de iglesias cristianas no católicas ha modificado de manera importante el paisaje religioso en México. Este tema queda fuera del ámbito de esta investigación, sin embargo, visto que entre las 25 familias de la localidad estudiada estaban presentes 6 grupos religiosos resulta oportuno hacer algunas anotaciones al respecto.

En Chiapas, la campaña de evangelización católica en las poblaciones indígenas comenzó a mediados del siglo XVI, sin embargo 'el relativo abandono por parte de la Iglesia católica permitió que la población indígena mantuviera sus propios especialistas, que retomaron elementos del catolicismo y los re-funcionalizaron conservando mucho de la cosmovisión maya.' (Hernández Castillo *et. al.*, 1993: 125). El catolicismo tradicional indígena, fruto de este proceso de hibridación, se configuró en torno a la veneración de un santo patrón, figura que se constituye como elemento central de cohesión social, religiosa y político –administrativa, además de permear los ritos de paso y las ceremonias de curación. Esta situación se mantuvo sin demasiadas variaciones hasta mediados del siglo XX.

La presencia protestante en la región fronteriza se remonta a finales del siglo XIX. Inicialmente se trataba de grupos presbiterianos provenientes de Guatemala que, a pesar del apoyo de algunos finqueros, se mantuvieron marginales y limitaron su presencia a la región del Soconusco. A mediados del siglo XX se intensificó el proceso de diversificación religiosa en la región, inicialmente este estuvo vinculado al trabajo de evangelización de grupos pertenecientes al protestantismo histórico (presbiteriano y bautista) respaldadas por misiones estadounidenses. Uno de los factores que posibilitaron esto fue la ampliación de la escolarización, sobre todo en las zonas rurales. En las campañas de alfabetización indígena fue central la labor del *Instituto lingüístico de Verano*,<sup>1</sup> institución que agrupa un conjunto de pastores, lingüistas y maestros pertenecientes a diferentes iglesias protestantes, cristianas y evangélicas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Que sostuvo un acuerdo con la Secretaría de Educación para promover la educación indígena desde 1934 hasta 1982.

<sup>2</sup> Según explica Carolina Rivera: 'las políticas liberales del Estado mexicano generaron el ambiente legal y jurídico que posibilitó el arribo de determinadas asociaciones protestantes de corte histórico, como son los presbiterianos, bautistas y nazarenos principalmente. [...] En el aspecto político, los liberales percibieron en las

A partir de la década de 1970 la diócesis de San Cristóbal tuvo un acercamiento importante con las poblaciones indígenas, donde hasta entonces había tenido una presencia muy débil. Con una orientación cercana a la teología de la liberación la diócesis organizó foros de discusión sobre los problemas agrarios, de pobreza y de marginación. A partir de entonces formó numerosos catequistas y diáconos indígenas, adquiriendo una presencia importante en las comunidades de los Altos y la Selva, donde promovió el desarrollo socio-económico y la defensa de los derechos humanos. En la década siguiente tendría también un lugar central en la gestión de apoyos para los refugiados guatemaltecos y facilitó su integración a través de la compra de terrenos, la promoción de la organización productiva y campañas de salud y educación.<sup>3</sup> Sin embargo, esta labor no frenó la creciente diversificación del campo religioso que para entonces ya estaba en curso.

A partir de la década de 1980 distintos grupos religiosos (protestantes históricos, pentecostales y bíblicos no evangélicos) consolidaron su trabajo proselitista en la zona. Para algunos autores este fenómeno está directamente relacionado con los procesos migratorios de colonización de la época (Hernández y Rivera, 2009), aunque al parecer también tuvo que ver la llegada de los refugiados guatemaltecos, que provenían de zonas donde los credos cristianos no católicos se habían difundido décadas atrás. Además, 'los campesinos guatemaltecos, marcados por las carencias materiales y consecuencias psicológicas del exilio, se convirtieron en población propicia para la formación o expansión de nuevos movimientos religiosos.' (Hernández *et. al.*, 1992: 132).

Actualmente la disminución de los católicos y el aumento de protestantes, evangélicos, cristianos y pentecostales es un fenómeno presente en todo el país; el sureste es la región de mayor diversidad religiosa en México y Chiapas es el estado con menor proporción de católicos en el país, con un 59% de católicos frente a un 84% a nivel nacional. Los datos censales muestran que las congregaciones protestantes y las iglesias pentecostales ocupan el porcentaje más alto entre los credos cristianos no católicos, en este sentido llama la atención como el pentecostalismo, aun siendo un fenómeno muy reciente en la zona, actualmente solo

---

ideologías y doctrinas protestantes un potencial factible para contrarrestar la influencia del catolicismo apostólico y romano sobre la sociedad nacional.' (Rivera, 2009: 282).

<sup>3</sup> Esta corriente de la Iglesia católica no les era extraña a todos los refugiados pues un trabajo similar había sido realizado en el Ixcán en la década de 1960.

compite (dentro de las religiones cristianas no católicas) con las iglesias presbiterianas que tienen más de cien años en la región. (Hernández & Rivera, 2009: 48).

El pentecostalismo es una manifestación religiosa que surge en Estados Unidos a fines del siglo XIX y se difunde ampliamente en E.U. y en América Latina durante las primeras décadas del siglo XX. A partir de la década de 1990 se convierte en la sección más grande del protestantismo (con más de 200 millones de creyentes), sobrepasado en el mundo cristiano únicamente por los católicos. Entre los factores que los teóricos que estudian el tema plantean como explicación de esta rápida expansión, Carolina Rivera destaca 5 características: (1) propone una organización reticular; 2) sostiene un reclutamiento convincente, relacionado con su acción misionera, por medio de las líneas preexistentes de relaciones sociales significativas; 3) promueve acciones o experiencias de compromiso; 4) tiene una ideología orientada al cambio y que promueve la acción [“correcta”], y 5) tiene una oposición [al catolicismo], sea ésta real o imaginaria.' (Rivera, 2007: 125).

En este sentido también es importante señalar la amplia diversificación de prácticas y expresiones de los grupos pentecostales, 'pues aunque conservan muchas de las características esenciales de las primeras comunidades de creyentes<sup>4</sup>, a éstas se han ido sumando rasgos, concepciones y prácticas de las culturas en las que se establecen'. (Rivera & Juárez, 2007: 11). Según señala Carolina Rivera, en México estas nuevas corrientes religiosas se han entrelazado con la cultura campesina e indígena, como sucedió antes con el catolicismo. Esto muestra el carácter activo de los actores en su apropiación de los proyectos religiosos, que son reelaborados y resignificados, resultando en formas de religiosidad que tienen poco que ver con el protestantismo sajón (Rivera, 2009; Hernández *et al.* 1993). En el mismo tono Hernández *et al.* comentan:

[...] estos grupos desarrollan un ritual intensamente emocional basado en manifestaciones tangibles del Espíritu Santo, que incluyen convulsiones, glosolalia y curaciones milagrosas. [...] sus rituales curativos han sido un factor importante dentro de sus campañas de proselitismo y en muchos casos se han convertido en un espacio de legitimación para nuevos especialistas de

---

<sup>4</sup> 'Entre las características primordiales que comparten las comunidades pentecostales encontramos la creencia en el bautizo en el Espíritu Santo y en los dones del Espíritu -glosolalia o hablar en lenguas, discernimiento, sanación, profecía, entre otros-, así como el énfasis en la emocionalidad y la vivencia de la experiencia religiosa, más que en el estudio riguroso y sistemático de las escrituras, que antaño caracterizó a las iglesias históricas. Otro rasgo importante en los grupos pentecostales es su trabajo de evangelización, que ha sido vital para su desarrollo y crecimiento, por lo que tratan de llegar a los sitios físicos y simbólicamente más alejados de la sociedad'. (Rivera & Juárez, 2007: 12).

la salud, o de re- funcionalización para prácticas curativas de la medicina tradicional. (Hernández *et al.*, 1992: 132).

El *Censo de población* 2000 documenta que el aumento de la población no católica es particularmente fuerte en las zonas rurales y en las poblaciones indígenas, con 52% y 50% respectivamente. Entre los no católicos destacan el grupo definido como “pentecostales /evangélicos y cristianos” (13%), con proporciones más altas en las zonas rurales (15%) y en las poblaciones indígenas (17%), seguidos por los protestantes (6%); entre los primeros destaca el grupo definido como pentecostales, en el segundo los presbiterianos.

Esta situación ha suscitado discusiones entre los estudiosos del tema, quienes han señalado como factores que favorecen este tipo de conversiones religiosas:

[...] el creciente deterioro económico y social en el que se encuentran centenares de comunidades indígenas y la crisis y agotamiento del sistema de cargos, que ha originado sendas divisiones y conflictos en el interior de ellas. También se alude al papel desempeñado por la migración, que ha favorecido el contacto de los inmigrantes indígenas con otros cultos religiosos’ (Hernández, 2007: 61).

Como señala Carolina Rivera:

[...] las causas y razones de conversión son múltiples y su explicación es compleja y heterogénea, en la que se involucran al individuo, la familia y su experiencia de conversión ligada al encuentro personal con Dios, a la experiencia del cambio ético, a la experiencia de la fraternidad, al descubrimiento de la biblia, a la observación de los sueños y revelaciones. Pero también se distingue un elemento altamente valorado por aquellos que se han inclinado por los credos cristianos no católicos y que transversaliza la generación de sentimientos y acciones. Se trata de la construcción de comunidades cristianas que posibilitan los encuentros, cuya presencia recíproca implica y exige un trabajo de pacto y de colaboración. La comunidad de fieles posibilita un centro de atención cognoscitiva, discursiva y visual compartida, testifica y manifiesta al mismo tiempo la disponibilidad de permanencia de sus miembros. (Rivera, 2009: 297-298).

[Otro elemento clave es] la concepción de la sanación porque se cree que curar la enfermedad, el sufrimiento y el dolor, físico o espiritual, es parte de una regeneración, la que lo convierte en un acontecimiento de “profunda significación simbólica, pues marca el inicio de la nueva vida del creyente”. (*Ibidem*: 299).

La organización de estas Iglesias es de tipo reticular, tiene como base las relaciones de la familia extensa, y a partir de esta integra a amigos y vecinos. Las diversas congregaciones se mantienen en contacto compartiendo eventos como cultos, tareas de evangelización, conciertos musicales, cesiones de oración, etc. La pertenencia a estas Iglesias implica una actividad congregacional constante y un compromiso que están a la base de la construcción comunitaria.

La diversificación religiosa ha tenido un impacto importante en la organización de las comunidades indígenas en las últimas décadas pues los nuevos conversos dejan de participar en los espacios católicos, íntimamente vinculados con la organización política, y en las festividades y sus costos, rompiendo la cohesión de los pueblos; en ocasiones esto ha resultado en expulsiones masivas. Como señalan Margarita Nolasco *et al.*:

[...] para los grupos más conservadores, la cohesión del grupo, el ceremonial alrededor de la familia y de su sistema de parentesco, su estructura social, todo gira alrededor de su catolicismo tradicional, por tanto, la existencia de los protestantes y paracristianos o evangélicos niega la posibilidad de reproducción social de grupo y de su mundo mítico, lo que ideológicamente implica un fuerte enfrentamiento entre católicos y no católicos. Además, cuando los primeros expulsan a los segundos, se pueden quedar con sus tierras y casas, resolviendo así otro problema: el de la presión demográfica sobre la tierra. (Nolasco *et al.*, 2003: 224-225).

Como resultado grupos de protestantes, evangélicos, cristianos y pentecostales han migrado a otros lugares del estado, principalmente a las cabeceras municipales, y en ocasiones han fundado nuevas comunidades, donde, como señalan Jorge L. Burguete y Gabriela Robledo, 'se da un proceso de reelaboración de las estructuras organizativas tradicionales, de las estructuras de legitimidad comunitaria y de las identidades individuales y colectivas.' (Burguete & Robledo 2000: 102). Según Margarita Nolasco *et al.*, a principios de la década de 2000 había más de 60 mil indígenas que viven fuera de su localidad de origen a raíz de expulsiones por motivos religiosos. Estos autores también comentan que el estado mexicano no ha evitado estas expulsiones dado que su alianza con el gobierno municipal tradicional, a través del PRI, es su principal forma de control de estas poblaciones. En este sentido, Carolina Rivera *et al.* señalan como 'bastaba sólo el reconocimiento y la aplicación estricta de las normas legales para administrar un conflicto que no era posible erradicar de forma definitiva, pero sí limitarlo a los márgenes estrechos que dictan los preceptos jurídicos.' (Rivera *et al.*, 2007: 360).

## CAPÍTULO 6

### APARTADO 6.2.1

#### **Cuadro 28. Descripción de dos proyectos experimentales para impulsar la producción familiar.**

##### **Proyecto de aves de corral**

El “paquete” incluía una maya para cercar el gallinero, un bulto de alimento, vacunas y 13 pollos “de rancho”<sup>5</sup>. El costo total del proyecto era de \$3500, pero Kampo pedía solo un reembolso de \$700, que podía ser pagado en dinero o en especie, y contemplaba la posibilidad de anular la deuda si los participantes no obtenían ganancias. Además, se acordaría que aunque el pago era obligatorio, estos recursos podían ser utilizados para futuras inversiones en la misma iniciativa o ser abonados en el pago de la tierra.

Desde la perspectiva de las 6 familias involucradas, la cría de aves significa un gasto considerable en maíz, pero cuando se cuenta con una cosecha que pueda sostener la alimentación de los animales se considera como una forma conveniente de mejorar la alimentación de la familia y obtener algunos ingresos para el gasto cotidiano.

Los integrantes de este proyecto se decían confiados sobre una buena producción, sin embargo ninguno de ellos sabía dónde vender sus productos ni se había planteado algún tipo de organización para la comercialización; todos esperaban que fuera el personal de Kampo quien se ocupara de la venta para ahorrarse los gastos de salir a vender a otros pueblos.

Todas las familias de la comunidad tienen alguna experiencia en la cría de aves, pero por lo general estas se tienen sueltas y su manejo solo implica tirarles un poco de maíz dos o tres veces por día. Esta era la primera vez que llevarían a cabo un manejo con aves encerradas, con alimento industrial y vacunas. En general se observaba cierta resistencia a este tipo de manejo pues, como explica una de las participantes:

las gallinas se ponen tristes por estar encerradas, y además así es más trabajo y más gasto. [LMP, 9/09/2012].

Luego de expresarle sus dudas al equipo de Kampo se acordó que se dejaría salir a las gallinas algunas horas al día pero el resto del tiempo se mantendrían encerradas.

##### **Proyecto de hortalizas**

El proyecto de hortalizas fue impulsado por dos jóvenes como parte de su servicio social de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Comunitario que imparte el Instituto Tecnológico de Comitán.

El proyecto contemplaba las semillas y plántulas, fertilizantes y pesticidas, y una maya para cercar el área. El monto de la deuda de cada participante era de \$600. En este participaron 8 titulares de derecho.

Este proyecto pretendía dar nuevas herramientas a los productores y ser el inicio de actividades productivas paralelas a las existentes, sin embargo, implicaba la introducción de cultivos delicados cuyo manejo desconocían los productores y requerían de un uso intensivo de pesticidas, por lo que dependían de la intervención constante del equipo de Kampo quienes proveían de asistencia técnica y llevaban estos insumos a la comunidad. En este proyecto se observaban algunas de las clásicas paradojas de los proyectos agrícolas impulsados por agentes externos en las comunidades

<sup>5</sup> Las aves de “rancho” son aquellas criadas en la región, en otra ocasión se había impulsado un proyecto similar pero las aves provenían de granjas industriales, que requieren un manejo cuidadoso y costoso, y no habían sobrevivido.

rurales: las dificultades intrínsecas a la introducción de tecnologías, la dependencia de la asesoría y suministro de productos para manejar las plagas, la inversión de tiempo y recursos en proyectos de alto riesgo con limitadas posibilidades de sostenibilidad a largo plazo, etc.

Este proyecto estaba formalmente dirigido a los titulares de derecho, sin embargo, era evidente que dada la sobrecarga de trabajo estos tenían otras prioridades. En los hechos fueron sobre todo sus esposas e hijos quienes realizaban los trabajos, algunos realizando grandes esfuerzos, otros sin mostrar gran interés se limitaban al mínimo requerido por las jóvenes técnicas.

Desde el inicio se presentaron algunas dificultades en la instalación de los semilleros pero los participantes mantuvieron la expectativa por algún tiempo. Luego de dos meses era evidente que el proyecto había fracasado y ya nadie esperaba tener cosechas. Según la apreciación de los participantes, este proyecto no funcionó debido a la falta de capacitación técnica y la falta de planeación para el manejo.

## APARTADO 6.2.2

### **Cuadro 29. Fragmentos de diálogos sostenidos en dos reuniones en donde se discutieron las condiciones de ingreso para nuevos miembros de *Nuevo Porvenir*.<sup>6</sup>**

Reunión sostenida en Nuevo Porvenir entre el coordinador regional de Kampo y un grupo de titulares de derecho [4/9/12]

Luis	Quieren ingresar tres personas. Gaspar llegó a mi casa, porque Adrián no estaba, yo le dije “no puedo decidir yo solo”, le dije “vamos a hablar con los representantes”, y ya fuimos a buscarlos para platicar. Por eso hicimos una junta el día domingo, y llegaron los tres que quieren entrar, empezaron a decir que ellos tenían ganas de trabajar, nosotros les explicamos de qué se trata esto. Los compañeros hablaron con ellos y al final la gente dijo que si. Entonces ya no queda de otro, son miembros de la comunidad.
CR	Sin Kampo?
Luis	No, nosotros ya no vamos a repetir la junta, nosotros estamos de acuerdo y por eso hicimos el sorteo, porque los maestros ven muy mal que esté sucio, por eso hicimos el sorteo, para que ellos pudieran limpiar los lugares que de por sí les van a tocar.
CR	La decisión tal vez no está mal, pero el procedimiento no me parece, porque faltó el respeto. Está bien, pero hay un error de procedimiento, porque tenemos que decidir juntos.
Ardían P.	Ahora, de los ingresos queríamos comentarle que desde que se inició se buscaba gente y se buscaba tierra, y después vinieron muchos trabajos y reuniones, es mucho tiempo que hemos invertido nosotros. En una ocasión se niveló el ingreso a 50 días de jornal [\$2500]. Además que los que entraron antes también pagaron. Ese es un beneficio para la comunidad, no es algo que se queden los representantes.
CR	No estoy de acuerdo. Cuando alguien se va le devuelve la tierra a Kampo. Pero además, yo quisiera que pensaran un poco en los que van a entrar, entran y están bien jodidos, tienen que ponerse al día con los trabajos, tienen que ponerse al día con los pagos, y entonces ustedes les quieren meter más carga.

<sup>6</sup> CR está por *Coordinador regional de Kampo-México*, Luis es quien en ese momento ocupaba la posición de Agente Municipal, APP es el primer representante y fundador del proyecto, PGP es un titular de derecho sin ningún cargo en la asamblea, MMJ es el suplente del Agente Municipal, AGJ es un joven titular de derecho, hijo de Luis.

Adrián P.	Yo de mi parte quedaría pendiente esta discusión porque nosotros no podemos decidir. Solo tenemos que ver qué dice la asamblea. [En esta reunión no se presentaron todos los titulares de derecho por lo que se argumenta que no cuentan con el quórum suficiente para tomar decisiones]
Pascual	Nosotros desde que iniciamos aquí lleva mucho trabajo. Por eso cobramos, ese es el acuerdo, pero con sus palabras ahora hay una confusión entre nosotros, de mi manera de pensar estoy bien, estamos trabajando mucho. Cuando oímos esas palabras nos espantamos, tenemos un acuerdo con la comunidad. El dinero es para la comunidad, no es para los representantes. Cómo vamos a comunicar?
CR	Usted está dando en el clavo.
Pascual	Nosotros tenemos un acuerdo, de hacer el trabajo en común, la casa comunal, la escuela, ese es el compromiso. Pero cuando vienen unas palabras pesadas, pues ya...
CR	A dos años hay cosas que no han quedado claro, y cada vez pueden surgir más dudas. La ley dice que algo que se paga en plazos es suyo hasta que termine de pagarlo. Pero aquí ya acordamos, usa la tierra, en derecho de ley es de Kampo pero en la práctica él es dueño y señor. Son dos años, pero cada quien tiene su espacio de toma de decisiones y eso tenemos que respetarlo.
Pascual	Entre nosotros tenemos un acuerdo, pero si no es así, si ustedes no quiere respetar nuestro acuerdo, entonces no podemos decir que es nuestro este terreno. De mi parte, si es así, todo el acuerdo queda en mano de ustedes. Si hay nuevos que ustedes van a ver porque cada vez que entra un nuevo tenemos que reunirnos en la asamblea y perdemos mucho tiempo.
CR	Por eso sería conveniente primero acordar entre los representantes y luego dar el aviso en la asamblea, en la asamblea no se pueden tratar todas las cuestiones, de esta forma le quitamos peso a la plebe.
Adrián P.	Yo creo que lo que se puede hacer es que se quede pendiente. Todos nos respetamos. Hay un compromiso para trabajar pero en los acuerdos internos yo creo que ya no lugar para Kampo.
CR:	No quedo peleado.
Adrián P.	Hay que reglamentar los acuerdos, si no hasta aquí llegamos con Kampo.
CR	Tu provocas a la asamblea para que decida cosas que no son... pero tu no les podrías dar sus contratos.
Adrián P.	No, para eso está Kampo.
Luis	Eso se ve un problema, porque ya lo hablamos y se va a hacer un problema.
CR	Yo no estoy diciendo que ustedes pueden cobrar la tierra. Hay parcelas que no tienen trabajo, cómo van a cobrar.
Luis	Estamos viendo que fallamos. Cobramos \$2000.
CR	Las parcelas que están bien trabajadas pueden. Pero tómenme en cuenta, porque si no toman acuerdo y yo nada más vengo como un impudente.
Luis	Para no alargar mucho. Aunque vamos a estar aquí no vamos a poder decidir nada, porque si no llega la junta y se van a levantar porque no vamos a poder decidir.
CR	La parcela de Matías no van a tener problema, pero los otros les pido que se considere. No es justo, y cuando yo lo hablo con mis jefes me dicen no es justo, no tiene trabajo. Revisen lo de ellos, no es justo porque lo van a ahogar.
Unos días después en una reunión similar... [11/9/12]	
Luis	Estuvimos platicando, ellos ya habían aceptado las condiciones de la comunidad, solo porque llegó el ingeniero ya se desbarató el acuerdo. Marcelo va a hablar porque se cobra ese dinero (\$2000).
Marcelo	Se trató por qué nosotros como comunidad no tenemos el derecho de cobrar ese dinero. Ya lo habíamos hablado, que \$1000 no pero que \$2000 iba a ser el ingreso,

	y se platicó con la gente que no vamos a cambiar ese dinero, porque es para la comunidad. Porque los que van a entrar van a usar la escuela, el puente... se pierde tiempo en la asamblea, eso platicamos el domingo y entonces quedamos en que el ingreso iba a ser de \$2000.
CR	El problema es que van a meter gente con dinero que no va a trabajar y no va a venir a poblar la comunidad. Los que entran no les están descontando nada.
Alonso	Yo hablé que los que salen tienen sus trabajos, por eso que les cobraran solo la entrada que pagamos nosotros, pero quedaron que \$2000, qué le vamos a hacer.
CR	Yo les pediría, buscamos gente que e parezca a ustedes.
Marcelo	Ellos llegan a buscar a los representantes, varios se han presentado en la junta y luego no regresan, es mucho compromiso, no quien sea se quiere meter en esto.
Alonso	Ya quedaron así, no podemos hacer nada, no tiene caso seguir discutiendo para venir a hacer lo mismo.
Luis	Aunque busquemos una comisión no va a servir de nada porque cuando llegamos a la asamblea es lo mismo, yo no estaba de acuerdo, desde el principio y no pude hacer nada. Yo me quedo en medio porque no tenemos salida ni con ustedes ni con ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABDULWAHID Saratu. 2006. *Gender Differences in Mobilization for Collective Action: Case Studies of Villages in Northern Nigeria*. Capri Working Paper N. 58, Washington DC: CGIAR.
- ABELL Peter. 2003. "The Role of Rational Choice and Narrative Action Theories in Sociological Theory. The Legacy of Coleman's Foundations. *Revue française de sociologie* 44(2):255-273.
- ADAMS Dale W., J.D. Von Pischke. 1991. "Microenterprise credit programs: *deja vu*", *Economics and Sociology*, Occasional Paper No. 1828. Studies in Rural Finance. Ohio: Agricultural Finance Program Department of Agricultural Economics and Rural Sociology.
- ADATO Michelle, Ruth Meinzen-Dick. 2007. *Agricultural research, livelihoods, and poverty. Studies of economic and social impacts in six countries*. Baltimore: IFPRI & The Johns Hopkins University Press.
- AGUAYO Quezada Sergio. "Los refugiados guatemaltecos en Campeche y Quintana Roo", *Foro Internacional* 27(2): 267-294.
- . 1988. "Éxodo centroamericano", *Nexos* 88: 37-43.
- AGRAWAL Bina. 2010. *Gender and Green Governance. The Political Economy of Women's Presence Within and Beyond Community Forestry*, Oxford: Oxford University Press.
- AGUDO Sanchíz Alejandro. 2011. "Mejoras privadas, beneficios colectivos: la producción y subversión de regímenes globales de política social en Chiapas", Alejandro Agudo Sanchíz y Marco Estrada Saavedra (ed.) *(Trans)formaciones del Estado en los márgenes de Latinoamérica. Imaginarios alternativos, aparatos inacabados y espacios transnacionales*, México: El Colegio de México y Universidad Iberoamericana.
- AHLIN Christian & Robert Townsend. 2007. "Using Repayment Data to Test Across Models of Joint Liability Lending", *Economic Journal* 117: 11-51.
- AHN T.K., Elinor Ostrom, James M. Walker. 2003. "Heterogeneous Preferences and Collective Action", *Public Choice* 117(3/4): 295-314.
- ÁLVAREZ Quiñones, Francisco. 2010. *El Sistema Alimentario de los Mayas. Breve Historia, Situación Actual y Perspectivas*. San Cristóbal de las Casas: SNA JTZ'IBAJOM, Cultural de los Indios Mayas A.C.
- ALWANG Jeffrey, Paul B. Siegel, Steen L. Jorgensen. 2001. *Vulnerability: A View from Different Disciplines*, SP Discussion Paper No. 0115, Social Protection, The World Bank.
- ANGULO Salazar Lourdes del Carmen. 2004. "El acceso a crédito gubernamental para mujeres campesinas: ¿un derecho, una ayuda o una oportunidad?", Magdalena Villarreal (coord.),

- Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas.* México: CIESAS, Porrúa, Cámara de Diputados. pp. 179-204.
- APPENDINI Kirsten, Gustavo Verduzco. 2002. "La transformación de la ruralidad mexicana: modos de vida y respuestas locales y regionales". *Estudios Sociológicos*, XX (2): 469-474. El Colegio de México.
- APPENDINI Kirsten, Monique Nuijten. 2002. "El papel de las instituciones en contextos locales", *Revista CEPAL* 76: 71-88.
- APPENDINI Kristen, Marcelo De Luca. 2005. "Cambios agrarios, estrategias de sobrevivencia y género en zonas rurales del centro de México: notas metodológicas", *Estudios Sociológicos* XXIII(003): 913-030.
- . 2006. *Estrategias rurales en el nuevo contexto agrícola mexicano*. Dirección de Género y Población, Roma: FAO.
- ARCHER Margaret. 2007. *Making our way through the world. Human reflexivity and social mobility*. New York: Cambridge University Press.
- ARIAS, Pedro David Hallam, Ekaterina Krivonos, Jamie Morrison. 2013. *Smallholder integration in changing food markets*. Roma: FAO.
- ARMENDÁRIZ de Aghion Beatriz & Jonathan Morduch. 2005. *The Economics of Microfinance*. Cambridge: The MIT Press.
- ASCENCIO Franco Gabriel. 2009. "Logros agrarios 2003-2006: Chenalhó-Chalchihután, Nicolás Ruiz y Venustiano Carranza", Marco Estrada Saavedra (ed.) *Chiapas después de la tormenta. Estudios sobre economía, sociedad y política*. México: El Colegio de México. pp. 407-455.
- ÁVALOS Cacho Gerardo. 1998. "Producción y recursos naturales: la comunidad como espacio de planeación en Las Cañadas", Eugenia Reyes Ramos, Rayna Moguel Viveros, Gemma Van Der Haar (coord.), *Espacios disputados: transformaciones rurales en Chiapas*. San Cristóbal de las Casas: Universidad Autónoma Metropolitana y El Colegio de la Frontera Sur. pp. 143-158.
- AXELROAD Robert. 1981. "The emergence of cooperation among egoist", *American Political Science Review* 75(1): 306-318.
- . 2000. "On Six Advances in Cooperation Theory", *Analyse & Kritik* 22: 130-151.
- BADSTUE Lone B., Mauricio R. Bellon, Xóchitl Juárez, Irma Manuel, Ana M. Solano. 2002. *Social relations and seed transactions: Small -scale farmers' access to maize landraces in the central valleys of Oaxaca. Preliminary findings*. CIMMYT Economics Working Paper No. 02-02. México: International Maize and Wheat Improvement Center.
- BALAND Jean-Marie, Jean-Philippe Platteau. 1996. *Halting degradation of natural resources. Is there a role for rural communities?* Roma: FAO.
- . 1997. "Wealth Inequality and Efficiency in the Commos. Part I: The Unregulated Case", *Oxford Economic Papers* 49(4): 451-482.
- . 1999. "The Ambiguous Impact of Inequality on Local Resource Management", *World Development* 2(5): 773-788.

- . 2006. "Collective Action on the Commons: the Role of Inequality", Jean-Marie Baland, Pranab Bardhan, Samuel Bowles (eds.), *Inequality, Cooperation, and Environmental Sustainability*, Princeton University Press.
- BALLEM Anjaneyulu, Denny George, Ghiyazuddin A. Mohammad, Raunak Kapoor, Shayandeep Chakraborty, Venkata NA. 2011. "What are Clients doing Post the Andhra Pradesh MFI Crisis?", *MicroSave Market-led solutions for financial services*.
- BALLESTEROS Porta Juan. 1976. "Estudios sobre formas actuales de organización agropecuaria", Iván Restrepo Fernández (coord.) *Los problemas de la organización campesina. Seminario sobre organización Campesina y Desarrollo Agroindustrial*, Editorial campesina.
- BANERJEE Abhijit V., Timothy Besley, Timothy W. Guinnane. 1994. "Thy neighbour's keeper: The design of a credit cooperative with theory and a test", *Quarterly Journal of Economics*, 109(2): 491-515.
- BARDHAN Pranab. 1993. "Analytics of the Institutions of Informal Cooperation in Rural Development", *World Development* 21(4): 633-639.
- BARR Felicity M., Cherry A. Russell. 2006. "Social Capital –A Potential Tool for Analysis of the Relationship Between Ageing Individuals and their Social Environment", *Ageing International* 31(3): 203-216.
- BARRETT Stanley R., Sean Stokholm, Jeanette Burke. 2011. "The Idea of Power and the Power of Ideas: A Review Essay", *American Anthropologist*, New Series, 103(2): 468-480.
- BATEMAN Milford. 2012. "The Role of Microfinance in Contemporary Rural development Finance Policy and Practice: Imposing Neoliberalism as 'Best Price'", *Journal of Agrarian Change*. 12(4): 587-600.
- BATEMAN Milford, Ha-Joon Chang. 2009. *The Microfinance Illusion*, Working Paper. University of Juraj Dobrila Pula, Croatia & University of Cambridge.
- BEBBINGTON Anthony. 1999. "Capitals and Capabilities: A Framework for Analysing Peasant Viability, Rural Livelihoods and Poverty", *World Development* 27(12): 2021-2044.
- (ed.). 2007. *Investigación y cambio social: desafíos para las ong en Centroamérica y México. Guatemala*. Editorial de Ciencias Sociales.
- BECERRA O'Leary José Rogelio Castañares Ferrer & Luis Enrique Pérez Mota. 1996. "Los acuerdos agrarios en Chiapas". *Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria 3: 1-14.
- BERGER Peter L., Thomas Luckmann. 1986. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BESLEY Timothy & Stephen Coate. 1993. "Group lending, repayment incentives and social collateral", *Journal of Development Economics* 46: 1-18.
- BLACKBURN James & Jeremy Holland. 1998. *Who Changes? Institutionalizing participation in development*. Intermediate technology publications.
- BLAUERT Jutta, Marta Rosas, Salvador Anta & Sergio Graf. 2006. "¿Espacios para la deliberación o la toma de decisiones? Lecciones para la participación y las políticas en consejos ambientales en México", Isunza Vera, Ernesto y Alberto J. Overa (coords.) *Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control*

- social*, Serie Conocer para decidir, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura, CIESAS, Universidad Veracruzana, Miguel Ángel Porrúa. pp 597-639.
- BANCO MUNDIAL. 2007. *Informe sobre el desarrollo mundial 2008. Agricultura para el desarrollo*, Washington, D.C.: Banco Mundial.
- BONFIL Sánchez Paloma. 2010. “¿Obedecer callando o mandar obedeciendo? La conquista de la palabra entre lideresas indígenas”. *Revista México Indígena* 5.
- BONFIL Sánchez Paloma, Dalia Barrera Bassols, Irma Aguirre Pérez. 2008. *Los espacios conquistados: participación política y liderazgo de las mujeres indígenas de México*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- BOUQUET Emmanuelle. 2009. “State-Led Land Reform and Local Institutional Change: Land Titles, Land Markets and Tenure Security in Mexican Communities”, *World Development* 37(8): 1390-1399.
- BOUQUET Emmanuelle; Betty Wampfler, Eliane Ralison. 2009. *Rice inventory credit in Madagascar: Conditions of access and diversity of rationales around an hybrid financial and marketing service*, Rural Microfinance and Employment Working Paper 2009-2, Rural Microfinance and Employment Protect, Institut de Recherche pour le Développement.
- BOURDIEU Pierre. *Le Sens Pratique*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- \_\_\_\_\_. 1987. *Choses Dites*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Practical Reason: On the Theory of Action*, Stanford: Stanford University Press.
- \_\_\_\_\_. 2001. *¿Qué significa hablar?*, Madrid: Ediciones Akal.
- BUDLENDER Debbie & Eileen Alma. 2011. *Las mujeres y la tierra*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- BURGUETE Cruz Jorge Luis y Gabriela Robledo Hernández. 2000. “Comitán y Las Margaritas, Chiapas: las nuevas ciudades de la frontera sur”, *Alteridades* 10(19): 99-108.
- BURNS Tom R. 2011. “Power, Knowledge, and conflict in the shaping of commons governance. The cas of EU Baltic fisheries”, *International Journal of the Commons* 5(2): 233-258.
- BUSKENS Vincent, Jeroen Weesie. 2000. “Cooperation via Social Networks”, *Analyse & Kritik* 22: 44-74.
- CAFIERO Carlo, Renos Vakis. 2006. *Risck and Vulnerability. Considerations in Poverty Analysis: Recent Advances and Future Directions*. SP Discussion Paper No. 0610, Social Protection, The World Bank. Washington D.C.
- CAMACHO Dolores y Arturo Lomelí. 2002. “Consideraciones sobre la política social, la inversión pública y las organizaciones sociales en Chiapas”, María Eugenia Reyes Ramos y Araceli Burguete Cal y Mayor (coord.), *La política social en Chiapas*. Chiapas: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. pp. 51-78.
- CANTO Chac Manuel. 2008. “Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo”. *Política y cultura* 39: 9-37.
- \_\_\_\_\_. 2007. “Participación ciudadana: la gobernanza de las sociedades complejas”, José Luis Calva (coord.) *Democracia y gobernanza. Agenda para el desarrollo* 15: 140-159.

- CASSAR Alessandra, Luke Crowley, Bruce Wydick. "The effect of social capital on group loan repayment: evidence from field experiments", *The Economic Journal* 117: 85-106.
- CASTRO Domingo Pablo, Luis Rodríguez Castillo. 2009- "Antropología de los procesos políticos y el poder", *Alteridades* 19(38): 107-127.
- CAUVET Frédéric. 2008. "Structures et pratiques de l'échange dans le RMI", Philippe Chaniel (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 306-320.
- CEPAL. 1982. *Economía campesina y agricultura empresarial: tipología de productores del agro mexicano*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- CHAMBERS Robert. 1995. "Whose Reality Counts?", *Environment and Urbanization* 7: 173-204.
- CHÁVEZ Galindo Ana María. 2009. "El trabajo de las y los guatemaltecos en la frontera sur de México", María Eugenia Anguiano Téllez, Rodolfo Corona Vázquez, *Flujos migratorios en la frontera Guatemala-México*. México: SEGOB -COLEF- DGE Ediciones. pp. 67-102.
- CHANG Ha-Joon. 2009. "Rethinking public policy in agriculture. Lessons from distant and recent history", *Policy Assistance series 7*. Roma: FAO.
- CHANIAL Philippe. 2008. "Introduction. Ce que le don donne à voir". Philippe Chaniel (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris : Éditions la découverte. pp. 9-44.
- . "Donner aux pauvres". Philippe Chaniel (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 272-305.
- CHEMIN Matthieu. 2008. "The benefits and costs of microfinance: evidence from Bangladesh", *Journal of Development Studies*, 44 (4): 463-484.
- CHIAPPORI Pierre-Andre, Lawrence Hadda, John Hoddinott, Ravi Kanibur. 1995. "Unitary versus collective models of the household: Is it time to shift the burden of proof?" *World Bank Research Observer* 10(1): 11-19.
- CHIMA Jugdep S. 2005. *What's the Utility of the Case -Study Method for Social Science Research?: A Response to Critiques from the Quantitative /Statistical Perspective*, Paper for delivery at the Annual Meeting of the American Political Science Association.
- CLEAVER Frances. 2005. "The Inequality of Social Capital and the Reproduction of Chronic Poverty", *World Development* 33(6): 893-906.
- COHEN Michael D., Rick L. Riolo, Robert Axelrod. 2001. "The role of social structure in the maintenance of cooperative regimes", *Rationality and Society* 13(1): 5-32.
- COLE Daniel H. & Elinor Ostrom. 2010. *The Variety of Property Systems and Rights in Natural Resources*, Research Paper No. 2010-08-01, School of Public and Environmental Affairs, Indiana University.
- COLEMAN E. Brett. 1999. "The impact of group lending in Northeast Thailand ", *Journal of development economics* 60: 105-141.

- COLLINS Darly; Jonathan Morduch, Stuart Rutherford, Orlanda Ruthven. 2011. *Las finanzas de los pobres. Cómo viven los pobres del mundo con dos dólares al día*. México: Random House Mondadori.
- COMISIÓN PARA EL ESCLARECIMIENTO HISTÓRICO, 1999. *Guatemala memoria del silencio*. Guatemala: Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas.
- CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL. 2012 (a). *Informe de Pobreza en México 2010: el país, los estados y sus municipios*. CONEVAL.
- \_\_\_\_\_. 2012 (b). *Pobreza y género en México*. CONEVAL.
- COOKE Bill & Uma Kothari (eds). 2001. *Participation: The New Tyranny?* Londres: Zed Books.
- CORNWALL Andrea. 2002. *Making spaces, changing places: situating participation in development*. IDS Working paper 170, Institute of Development Studies, Brighton, England.
- CORTÉS Fernando. 2008. "Selección no aleatoria y validez. A propósito de la evaluación cualitativa de oportunidades", Fernando Cortés, Agustín Escobar & Mercedes González de la Rocha, *Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*, El Colegio de México. Pp. 59-96.
- CORTÉS Fernando; Israel Banegas, Tabaré Fernández, Minor Mora. 2007. "Perfiles de la pobreza en Chiapas", *Sociológica* 22(63): 19-50.
- COSER Lewis A. 1961 [1956]. *Las funciones del conflicto social*. Fondo de Cultura Económica.
- CRAWFORD Sue E. S., Elinor Ostrom. 1995. "A Grammar of Institutions", *The American Political Science Review* 89(3): 582-600.
- CREHAN Kate. 1997. *The Fractured Community. Landscapes of Power and Gender in Rural Zambia*. Berkeley: University of California Press.
- CROCHET Soizick. 2008. "Le sacrifice impossible : contradictions de l'actions humanitaire". Philippe Chanial (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 381-397.
- CROZIER Michel & Erhard Friedberg. 1990. *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Mexico: Alianza editorial mexicana.
- CRUZ Burguete José Luis, Gabriel aPatricia Robledo Hernández, Carlos Uriel Del Carpio Penagos. 2007. *Las migraciones internas de los pueblos indígenas de Chiapas*. Tapachula: CFS.
- CRUZ María de los Angeles, Carlos Miranda y Liliana Bellato. "La política social en el horizonte chiapaneco", María Eugenia Reyes Ramos y Araceli Burguete Cal y Mayor (coord.). *La política social en Chiapas*. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- CRUZ Bruguete Jorge Luis. 2000. "Comitán y Las Margaritas, Chiapas: las nuevas ciudades de la frontera sur. *Alteridades*. 10(19): 99-108.
- \_\_\_\_\_. 2007. "Migraciones indígenas y dinámica sociocultural", Jorge Luis Cruz Burguete, Gabriela Patricia Robledo Hernández y Carlos Uriel Del Carpio Penagos, *Las migraciones internas de los pueblos indígenas de Chiapas*. Universidad Intercultural de Chiapas.

- CRUZ Bruguete Jorge L., Gabriela Patricia Robledo Hernández. “Cambio social y movimientos de población en la región fronteriza de Chiapas”. *Convergencia* 26: 33-53.
- COULIBALY Yacouba M., Jean-François Bélières & Yénizié Koné. 2003. “Les exploitations agricoles familiales du périmètre irrigué de l’Office du Niger au Mali: évolutions et perspectives”, *Cahiers Agricultures* 15(6): 562-569.
- DAHAL Ganga Ram, Krishna Prasad Adhikari. 2008. *Bridging, Linking, and Bonding Social Capital in Collective Action. The Case of Kalahan Forest Reserve in the Philippines*. CAPRI Working Paper No. 79, CFPRI –CGIAR, Washington D. C.
- DALEY Elizabeth, Sabine Pallas. 2014. “Women and Land Deals in Africa and Asia: Weighing the Implications and Changing the Game”, *Feminist Economics* 20(1): 178-201.
- DARDÓN Jacobo. 2003. *La franja fronteriza de Guatemala con México : características, sitios de cruce, flujos migratorios y gobernabilidad*, Ponencia presentada en el ‘I Encuentro sobre Desarrollo e Integración Regional en el Sur de México y Centroamérica’, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 4-6/07/03, CIESAS, ECOSUR, UNACH, UNICACH y gobierno del Estado de Chiapas.
- DAS Veena, Deborah Poole (eds.). 2004. *Anthropology in the Margins of the State*. Santa Fe: School of American Research Press.
- DE HAAN Nicole. 2000. “Of goats and groups: A study on social capital in development projects”. *Agriculture and Human Values*, 18: 71-84.
- DEERE Carmen Diana & Magdalena Leon. 2003. “The gender asset gap: Land in Latin America. *World Development* 13(6): 925-947.
- DELLEPIANE Avellanada, Sebastian. 2010. “Good governance, institutions and development: beyond the conventional wisdom”, *British Journal of Political Sciences* 40:1, 195-224.
- DI GREGORIO Monica, Konrad Hagedorn, Michael Kirk, Benedict Korf, Nancy McCarthy, Ruth Meinzen-Dick, Brent Swallow. 2008. *Property rights, collective action, and poverty. The role of institutions for poverty reduction*. CAPRI Working Paper, 81. CGIAR –IFPRI, Washington D.C.
- DIANA Menéndez Nicolás. 2012. “El cooperativismo como desafío y como tensión: dinámicas horizontales en un colectivo de recolectores y recicladores de residuos sólidos urbanos”, *Estudios sociológicos* 89: 401-430. El Colegio de México.
- DIXON John, Aidan Gulliver, David Gibbon. 2001. *Sistemas de Producción Agropecuaria y Pobreza. Cómo mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores en un mundo cambiante*. FAO y Banco Mundial. Roma -Washington DC.
- DORAN, Alan; Ntongi McFadyen, Robert C. Vogel. 2009. *The Missing Middle in Agricultural Finance. Relieving the capital constraint on smallholder groups and other agricultural SMEs*. Oxfam GB Research Report.
- DOUGLAS Henry Adam, Thomas Dietz. 2011. “Information, networks, and the complexity of trust in commons governance”, *International Journal of the Commons* 5(2): 188-212.
- DURSTON John. 2002. “El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural”, Santiago de Chile: CEPAL.

- DURSTON John, Eduardo López. 2006. "Capital social y gestión participativa en la cuenca de Pátzcuaro", *Revista de la CEPAL* 90: 105-119.
- DUVENDACK Maren, Richard Palmer-Jones, James G Copestake, Lee Hooper. 2011. *What is the evidence of the impact of microfinance on the well-being of poor people?*, Londres: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- EDOUARD Fabrice. 2010. *Gobernanza en la tenencia de la tierra y recursos naturales en América Central*, Documento de trabajo sobre la tenencia de la tierra 18, FAO.
- ELLIS, Frank & Stephen Biggs. 2001. "Evolving Themes in Rural Development 1950s-2000s", *Development Policy Review* 19(4): 437-448.
- ESCALONA Victoria, José Luis. 2009. *Política en el Chiapas rural contemporáneo*. México: UNAM.
- ESCOBAR Arturo. 2002. "Globalización, Desarrollo y Modernidad", *Planeación, Participación y Desarrollo*, Medellín: Corporación Región, pp. 9 - 32.
- . 1996. "El "postdesarrollo" como concepto y práctica social", *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*, Daniel Mato (coord.), Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. pp. 17-31.
- FÁBREGAS Puig, Andrés. 2009. "La frontera sur México- Guatemala y la formación del Estado nacional. Una mirada antropológica", Jorge Ramón González Ponciano, Miguel Lisbona Guillen (coord.) *México y Guatemala*. México: UNAM. pp. 51-60.
- FALLA, Ricardo. 1992. *Masacres de la selva*. Latino editores CRIES. Nicaragua.
- . 2011. *Negreaba de zopilotes... Masacre y sobrevivencia: finca San Francisco (1871 a 2010)*. Guatemala: Instituto AVANCSO.
- FAN Shenggen, Joanna Brzeska, Michiel Keyzar, Alex Halsema. 2013. *From Subsistence to Profit. Transforming Smallholder Farms*, IFPRI, Washington, D.C.
- FAO. 2011(a). *Save and Grow. A Policymaker's Guide to the sustainable Intensification of Smallholder Crop Production*, Roma: FAO.
- . 2011(b). *Women in agriculture. Closing the gender gap for development*, Roma: FAO.
- . 2012. *The State of Food Insecurity in the World. Economic growth is necessary but not sufficient to accelerate reduction of hunger and malnutrition*. Roma: FAO.
- FAO - SAGARPA. 2013. *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en México*. México: 2012.
- FERNÁNDEZ, José Manuel. 1993. "Integración social de los refugiados guatemaltecos en México y perspectivas de retorno", *Cuadernos de Trabajo Social* 4-5: 27-41. Madrid: Universidad Complutense.
- FERNÁNDEZ Ortiz, Luis M. & María Tarrío García. 1983. *Ganadería y estructura agraria en Chiapas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- FIDA. 2010. *Informe sobre la pobreza rural 2011*. Italia: FIDA.
- FLYVBJERG, Bent. 2006. "Five Misunderstandings About Case -Study Research", *Qualitative Inquiry* 12(2): 219-245. Sage Publications.

- FONSECA, Claudia. 1998. *Quando cada caso não é um caso. Pesquisa etnográfica e educação*, Trabalho apresentado na XXI Reunião anual da ANPED, Caxambu.
- FOUILLET, Cyril; Britta Augsburg. 2008. "La microfinance, un objet de pouvoir de plus? Conflit en Andhra Pradesh", *Working Paper 2008-1*, Rural Microfinance and Employment Project, Institut de Recherche pour le Développement. [www.rume-rural-micofinance.org](http://www.rume-rural-micofinance.org).
- FOUILLET, Cyril & Thierry PAIRAULT. 2012. "Microfinanzas en China y La India: Una disciplina apropiada de forma diversa", en: Magdalena Villarreal & Lourdes Angulo (coord.), *Las microfinanzas en los intersticios del desarrollo*, Gobierno de Jalisco, Universidad Pedagógica Nacional Unidad Gdl. CIESAS, Secretaría de Promoción Económica. México.
- FRASER, Nancy. 1990. "Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actual Existing Democracy", *Social Text* 25/26: 56-80. Duke University Press.
- FREYERMUTH Enciso Graciela, Nancy Godfrey. 1993. "Refugiados guatemaltecos en México. La vida en un continuo estado de emergencia", *Cultura Sur* 4(4). CIESAS -Instituto Chiapaneco de cultura.
- FUSTILER, Paul. 2008. "Du travail social : la part du don". Philippe Chanial (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 321-334.
- GAMBETTA Diego (ed). 1988. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Cambridge: Basil Blackwell Lid.
- GARCÍA AGUILAR, María del Carmen 1998. "Las organizaciones no gubernamentales en los espacios rurales de Chiapas: reflexiones en torno a su actuación política." Eugenia Reyes Ramos, Rayna Moguel Viveros, Gemma Van Der Haar (cord.), *Espacios disputados: transformaciones rurales en Chiapas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y El Colegio de la Frontera Sur. pp. 311-341.
- GARCÍA BARRIOS, Raúl, Beatriz De la Tejera Hernández, Kirsten Appendini. 2008. "La cooperación estratégica: una introducción al debate", *Instituciones y desarrollo. Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano*. Cuernavaca: UNAM -CRIM, El Colegio de México, Universidad Autónoma de Chapingo.
- GARDNER, Katy & David Lewis. 2003 [1996]. *Antropología, desarrollo y el desafío posmoderno*. México: El Colegio Mexiquense.
- GERMAN, Laura; Hailemichael Taye, Sarah Charamila, Tesema Tolera, Joseph Tanui. 2006. *The many meanings of collective action: lessons on enhancing gender inclusion and equity in watershed management*, CAPRI Working Paper No. 52, Washington, D.C.: IFPRI.
- GERRITSEN, Peter R.W. 2010. "Productos regionales, desarrollo rural endógeno y programas de apoyo e instituciones, en la costa sur de Jalisco, occidente de México", Gerardo Torres Salcido, Javier Sanz Cañada, José Muchnik (coord.), *Territorios rurales. Pobreza, acción colectiva y multifuncionalidad. Claves e interrogantes sobre los sistemas agroalimentarios localizados*. México: UNAM.
- GHATAK, Maitreesh. 1999. "Group lending, local information and peer selection", *Journal of Development Economics*, 60(1): 27-50.

- GIDDENS, Anthony. 2011 [1984]. *La constitución de la sociedad. Bases par ala teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE CHIAPAS.- Estados Unidos Mexicanos.- Sección de Gobernación, Justicia y Seguridad Pública. 1938. *Código civil del estado de Chiapas, última reforma publicada en el periódico oficial: 4 de abril de 2012*.  
<http://www.consejeriajuridica.chiapas.gob.mx/marcojuridico/codigo/CODIGO%20CIVIL%20DEL%20ESTADO%20DE%20CHIAPAS-ABRIL%202012.pdf>.
- GOFFMAN Erving. 1976. "Replies and Responses", *Language in Society* 5(3): 257-313.
- . 1979. "Footing", *Forms of talk*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, pp. 124-159.
- . 1982. "The interaction order", *American Sociological Review* 48: 1-17.
- GONZÁLEZ de la Rocha Mercedes. 2004. "De los Recursos de la Pobreza a la Pobreza de Recursos y a las Desventajas Acumuladas", *Latin American Research Review* 39 (1): 192-195
- (coord.) 2006. *Procesos domésticos y vulnerabilidad. Perspectivas antropológicas de los hogares con Oportunidades*. México: CIESAS.
- GONZÁLEZ de la Rocha Mercedes, Agustín Escobar. 2008. "Vulnerabilidad y activos de los hogares: el programa progresa -oportunidades en ciudades pequeñas", Fernando Cortés, Agustín Escobar, Mercedes González de la Rocha, *Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*, México: El Colegio de México.
- GONZÁLEZ Tiburcio Enrique. 2000. "Hacia una nueva política social", *Chiapas: Una nueva visión para una nueva política*. México: Senado de la República.
- GOODWIN Charles. 2010. "Interactive Footing", *Reporting Talk: Reported Speech in Interaction*, Elizabeth Holt, Rebecca Clift (eds.), Cambridge: Cambridge University Press.
- GREEN Maia, David Hulme. 2005. "From Correlates and Characteristics to Causes: Thinking About Poverty form a Chronic Poverty Perspective", *World Development* 6: 867-879.
- GROOTAERT, Christian. 1999. *Social capital, household welfare, and poverty in Indonesia*, World Bank Policy Research Working Paper 2148, Washington, D.C.: World Bank.
- GRUPO DE APOYO A REFUGIADOS GUATEMALTECOS. 1982. *Informe de un genocidio. Los refugiados guatemaltecos*. México: Federación Editorial Mexicana.
- GUÉRIN Isabelle, Cyril FOUILLET, Jane PALIER. 2007. "La microfinance indienne peut-elle être solidaire?", *Revue Tiers Monde*, 190: 291-308.
- GUÉRIN Isabelle, Marc Roesch, Santosh Kumar, Venkatasubramanian, Mariam Sangare. 2009. *Microfinance and the dynamics of financial vulnerability. Lessons from rural South India*, Rural Microfinance and Employment Working Paper 2009-5, Rural Microfinance and Employment Project, Institut de Recherche pour le Développement.
- GUÉRIN Isabelle, Marc Roesch, Ophélie Héliès, Venkatasubramanian. 2009. "Microfinance, endettement et surendettement. Une étude de cas en Inde du sud", *Revue Tiers Monde* 197:131-146.

- GUÉRIN Isabelle, Solène Morvant-Roux, Jean-Michel Servet. 2009. *Understanding the diversity and complexity of demand for microfinance services: lessons from informal finance*, Rural Microfinance and Employment Working Paper 2009-7, Rural Microfinance and Employment Project, Institut de Recherche pour le Développement.
- GUÉRIN Isabelle. 2011. "L'expérience vécue de la microfinance. Appropriations, tensions et recomposition des rapports sociaux", *Cultures & Conflits* 83: 39-56.
- GUÉRIN Isabelle, Marc Roesch, Venkatasubramanian, Santosh Kumar. 2011. *The social meaning of over-indebtedness and creditworthiness in the context of poor rural South India households (Tamil Nadu)*, Working Paper 2011-1, Rural Microfinance and Employment Project, Institut de Recherche pour le Développement.
- GUERY Alain. 2008. "Du don à l'impôt. Libéralité et finances de la monarchie française d'Ancien Régime". Philippe Chanial (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 257-271.
- GUIJT Irene. 1994. "Making a difference: integrating gender analysis into PRA training", *RRA Notes* 19: 49-55, Special Issue on Training, Londres: IIED.
- GUPTA Anil K. 1987. "Why Poor People Don't Co-operate: Learning from Traditional Systems", G. Clare Wenger (Ed.) *The Research relationship: Practice and Politics in Social Policy Research*, Londres: Allen & Unwin: 111-127.
- HABERMAS Jürgen. (1981 [1962]) *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona: Ediciones G. Gili.
- HARPER Marcom. 2012. "Microfinance Interest Rates and Client Returns", *Journal of Agrarian Change*. 12(4), pp. 564-574.
- HASAN Khan, Hahmood. 2001. *La pobreza rural en los países en desarrollo*, Washington D.C.: FMI.
- HAZELL Peter, Colin Poulton, Steve Wiggins, Andrew Dorward. 2007. *The Future of Small Farms for Poverty Reduction and Growth*, Discussion Paper 42, Washington D.C.: IFPRI – CGIAR.
- HEMPEL Carl. 1979. "La lógica de la explicación", *La lógica de la explicación científica*.
- HERMES Niels, Robert Lensink. 2007. "The empirics of microfinance: what do we know?", *The Economic Journal* 117. Royal Economic Society. Oxford & Malden.
- HERNÁNDEZ-CASTILLO Rosalva Aída; Norma Nava Zamora, Carlos Flores Arenales y José Luis Escalona Victoria. 1993. *La experiencia de refugio en Chiapas. Nuevas relaciones en la frontera sur mexicana*. México: Academia Mexicana de Derechos Humanos.
- HERNÁNDEZ-CASTILLO Rosalva Aida. 2008. *Procesos contemporáneos de conformación de identidades indígenas en la frontera sur de Chiapas*. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- HERÁNDEZ Alberto. 2007. "El cambio religioso en México: crecimiento y auge del pentecostalismo", en: Carolina Rivera Farfán, Elizabeth Juárez Cerdi (ed.). 2007. *Más allá del espíritu. Actores, acciones y prácticas en iglesias pentecostales*. CIESAS- El Colegio de Michoacán.

- HERNÁNDEZ Alberto y Carolina Rivera (coord.). 2009. *Regiones y religiones en México. Estudios de la transformación sociorreligiosa*, El Colegio de la Frontera Norte –CIESAS - El Colegio de Michoacán.
- HEWITT Cynthia. 1982. *Imágenes del campo. La interpretación antropológica del México rural*, México: El Colegio de México.
- HICKEY Samuel, Giles Mohan. 2004. *Participation: form tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development*. New York: Zed Books.
- HLPE. 2013. *Inversión en la agricultura a pequeña escala a favor de la seguridad alimentaria. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición*. Roma: FAO.
- HONNETH Axel. 2009 [1989]. *Crítica del poder. Fases en la reflexión de una Teoría Crítica de la sociedad*. Madrid: A. Manchado Libros.
- INEGI. 2011. “El sector alimentario en México 2011”, *Serie estadísticas sectoriales xiv*. México.
- IRVINE Judith T. 1996. “Shadow Conversations: The Indeterminacy of Participant Roles”. Michael Silverstein & Greg Urban (eds.), *Natural Histories of Discourse*, Chicago: The University of Chicago Press: 131-159.
- JOHNSON Nancy, Ruth Suárez, Mark Lundy. 2003. *La Importancia del Capital Social en las Agroempresas Rurales de Colombia*, CAPRI Documento de Trabajo No. 26, Washington D.C.: IFPRI-CGIAR.
- JOHNSON S. 2004. “Milking the Elephant”: financial markets as real markets in Kenya”, *Development and Change* 35(2): 247-274.
- KABEER Alia. 1998. *Realidades Trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. México: Paidós.
- KANBUR Ravi. 1992. *Heterogeneity, Distribution, and Cooperation in Common Property Resource Management*, Background Paper for the 1992 World Development Report, Washington D.C.: The World Bank.
- KAUFFER Michel Edith. 1997. *Formes d'organisation t émergence du politique. Les réfugiés guatémaltèques au Chiapas, Mexique*. Tesis de doctorado en Ciencias Políticas. Université D'Aix- Marseille III. Faculté de Droit et de Science Politique. Institut d'Etudes Politiques D'Aix en Provence. Francia.
- . 2005. “El paradigma de la repatriación a la prueba de los hechos: elementos para entender la nueva migración de los ex refugiados guatemaltecos a México”, Hugo Ángeles, Laura Huicochea, Antonio Saldivar y Esperanza Tuñón (coord.), *Actores y realidades en la frontera Sur de México*. Chiapas: COESPO -ECOSUR. pp. 191-219.
- KAUFFER Michel Edith, Velasco Santos, Juan Carlos. 2002. *En el camino de la integración: exrefugiados y mexicanos en Chiapas*. México: Ecosur.
- KEEFER Philip, Stephen Knack. 2002. “Polarization, politics and property rights: Links between inequality and growth”, *Public Choice* 111: 127-127.
- KEY Nigel, Elisabeth Sadoulet, Alain de Janvry. 2000. “Transactions Costs and Agricultural Household Supply Response”, *American Journal of Agricultural Economics* 82: 245-259.

- KNOX Anna, Ruth Meinzen-Dick, & Peter Hazell. 2002. "Property Rights, Collective Action and Technologies for Natural Resource Management: A Conceptual Framework", Meinzen-Dick, Knox, Place & Swallow (eds.), *Innovation in Natural Resource Management: The Role of Property Rights and Collective Action in Developing Countries*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- KOHN Margaret. 2000. "Language, Power, and Persuasion: Toward a Critique of Deliberative Democracy", *Constellations* 7(3): 408-429.
- KRISHNA Anirudh. 2010. *One Illness Away. Why People Become Poor and How they Escape Poverty*, Nueva York: Oxford University Press.
- KUPONIYI F.A. 2008. "Community Power Structure: The Role of Local Leaders in Community Development Decision Making in Ajaawa, Oyo State, Nigeria", *Anthropologist* 10(4): 239-243.
- LAGUNA Morales, Marcela; Emma Zapata Martelo, Beatriz Martínez Corona y Margarita Velázquez Gómez. 2005. "Política de equidad de género con refugiadas y refugiados guatemaltecos en Chiapas", Hugo Ángeles, Laura Huicochea, Antonio Saldivar y Esperanza Tunón (coord.), *Actores y realidades en la frontera sur de México*. Chiapas: COESPO - ECOSUR. pp. 153-185.
- LATOUR Bruno, 1986. "The power of associations", John Law (ed.) *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, *Sociological Review Monograph*, Keele: 261- 277.
- . 2008. " "It's development, stupid!" or: How to Modernize Modernization", Jim Proctor, *Postenvironmentalism*, Cambridge: MIT Press.
- LONG Norman. 2007. *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: CIESAS.
- LOWNDES Vivien. 2004. "Getting On or Gettin By? Women, Social Capital and Political Participation", *Political Studies Association* 6: 47-66.
- MALAMOUD C. (éd.). 1980. *La dette*, Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences sociales (coll. Purusartha, vol. 4).
- MANZ Beatriz. 1988a. *Refugees of a hidden war. The aftermath of couterinsurgenci in Guatemala*. State University of New York Press. NY.
- . 1988b. *Repatriation and reintegration: an arduous process in Guatemala*. Center for Immigration Policy and Refugee Assistance. Washington.
- MANZ Beatriz. 2010 [2004]. *Paraíso en cenizas. Una odisea de valentía, terror y esperanza en Guatemala*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MARR Ana. 2003. "A Challenge to the Orthodoxy Concerning Microfinance and Poverty Reduction", *Journal of Microfinance*, 5(2): 7-42.
- . 2012. "Effectiveness of Rural Microfinance: What We Know and What We Need to Know", *Journal of Agrarian Change*. 12(4): 555-563.
- MARTÍNEZ Velasco, Germán. 1994. *Plantaciones, trabajo guatemalteco y política migratoria en la Frontera Sur de México*, Chiapas: Gobierno del Estado de Chiapas -Instituto Chiapaneco de Cultura.

- MASAKI Katsuhiko. 2004. "The 'transformative' unfolding of 'tyrannical' participation: the corvée tradition and ongoing local politics in Western Nepal", Samuel Hickey, Mohan, Giles (ed.), *Participation: from tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development*, Londres: Zed Books.
- MAUSS Marcel. (1990 [1950]). *The gift. The form and Reason for Exchange in Archaic Societies*, Nueva York –Londres: Norton.
- MAYOUX Linda. 2001. "Tackling the Down Side: Social Capital, Women's Empowerment and West African Micro-Finance", *Development and Change* 32(3): 435-464.
- McAREAVEY Ruth. 2009. *Rural Development Theory and Practice*. New York: Routledge.
- MEINZEN-DICK, Ruth, K.V. Raju & Shok Gulati. 2002. "What affects organization and collective action for managing resources? Evidence from canal irrigation systems in India. *World Development* 30(4): 649-666.
- MEINZEN-DICK Ruth, Anna Knox, Frank Place, Brent Swallow. 2002. *Innovation in Natural Resource Management*. Washington D.C.: IFPRI -John Hopkins University Press.
- MEINZEN-DICK Ruth, Rajendra Pradhan. 2002. *Legal Pluralism and Dynamic Property Rights*, Capri Working Paper No. 22. Washington, D.C.: IFPRI -CGIAR.
- MEINZEN-DICK Ruth, Monica Di Gregorio, Nancy McCarthy. 2004. *Methods for studying collective action in rural development*, CAPRI Working Paper 33, Washington, D.C.: IFPRI -CGIAR.
- MEINZEN-DICK, Ruth; Nancy Johnson, Agnes Quisumbing, Jemimah Njuiki, Deborah Rubin, Amber Peterman & Elizabeth Waithanji. 2011. *Gender, Assets, and agricultural Development Programs. A conceptual Framework*. Capri Working Paper No. 99. Washington, D.C.: IFPRI -CGIAR.
- MELUCCI, Alberto. 1999. "La acción colectiva como construcción social". *Estudios Sociológicos*, IX(26): 357-364.
- MERLET Michel. 2013. *Les investissements dans l'agriculture, danger ou opportunité pour les petits producteurs et pour l'humanité?*, Agriculture et alimentation en question 12, Les notes de la C2A. AFD.
- MESSER, Norman & Philip Townsley. 2003. *Local institutions and livelihoods: Guidelines for analysis*, Rome: FAO.
- MESSMACHER, Miguel, Santiago Genovés, María Villanueva, Rubén Lisker, Yolanda Lastra, Carlos Navarrete, Alfonso Villa Rojas, Fernando Cámara Barbachano, Margarita Nolasco, Marisol Melesio, Adán Galindo Blanco, Elioth Gálvez, Carlos Maldonado. 1986. *La dinámica maya. Los refugiados guatemaltecos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MINELLO, Nelson. 1986. "Algunas notas sobre los enfoques y aportes de la Sociología en el estudio de las estructuras de poder", Manuel Villa Aguilera (ed.) *Poder y dominación. Perspectivas antropológicas*. URSHSLAC –El Colegio de México.
- 1993. "Poder local en espacios rurales. Una investigación colectiva multidisciplinaria." *Estudios Sociológicos* XI: 32.
- MIRANDA Byron. 2000. *Negociación y colaboración*, El Salvador: IICA.

- MOGUEL Viveros, Reyna, Manuel Roberto Parra Vázquez. 1998. "Los ladinos rurales de Hixtán y Oxchuc: un caso de involución social", Ma. Eugenia Reyes Ramos, Reyna Moguel Viveros, Gemma Van Der Haar (coord.) *Espacios disputados: transformaciones rurales en Chiapas*. Chiapas: UAM-CFS. pp. 69-97.
- MOHAN Giles, Stokke Kristian. 2000. "Participatory development and empowerment: the dangers of localism", *Third World Quarterly* 21(2): 247-268.
- MOLYNEUX, Maxine. 2002. "Gender and the Silences of Social Capital: Lessons from Latin America", *Development and Change* 33(2): 167-188.
- MONTGOMERY, Richard. 1996. "Disciplining or protecting the poor? Avoiding the Social Cost of Peer Pressure in Micro -Micro-Credit Schemes", *Journal of International Development* 8(2): 289-305.
- MORVANT-ROUX Solène. 2006. *Processus d'appropriation des dispositifs de microfinance : un exemple en milieu rural mexicain*, Tesis doctoral en ciencias económicas, Université Lumière Lyon 2. Francia.
- \_\_\_\_\_. 2009. "Accès au microcrédit et continuité des dynamiques d'endettement au Mexique: Combiner anthropologie économique et économétrie", *Revue Tiers Monde*, Armand Colin 197:109-130.
- MORVANT-ROUX, Solène & Isabelle GUÉRIN. 2012. "Los factores determinantes del uso de crédito: una reseña de la literatura sobre el tema", en: Magdalena Villarreal, Lourdes Angulo (coord.), *Las microfinanzas en los intersticios del desarrollo*, México: Gobierno de Jalisco -Universidad Pedagógica Nacional Unidad Gdl. -CIESAS -Secretaría de Promoción Económica.
- MOSER Caroline O. N. 1998. "The Asset Vulnerability Framework: Reassessing Urban Poverty Reduction Strategies", *World Development* 26(1): 1-19.
- MOSLEY Paul. 2001, "Attacking Poverty and The 'Post-Washington Consensus'", *Journal of International Development* 13:307-313.
- MOORE Gwen. 1990. "Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks", *American Sociological Review* 55(5): 726-735.
- MOSER, Caroline O.N. 1996. *Confronting Crisis: A comparative Study of Household Responses to Poverty and Vulnerability in Four Poor Urban Communities*, Environmentally Sustainable Development Series and Monograph Series 8. Washington, D.C.: The World Bank.
- \_\_\_\_\_. 1998. "The Asset Vulnerability Framework: Reassessing Urban Poverty Reduction Strategies", *World Development* 26(1): 1-19.
- MOSSE, David, David Lewis (eds.). 2005. *The Aid Effect. Giving and Governing in International Development*. Londres: Pluto Press.
- MWANGI Esther, Helen Markelova. 2009. "Collective Action and Property Rights for Poverty Reduction: A Review of Methods and Approaches", *Development Policy Review*, 27: 307-331.
- NACIONES UNIDAS. 2003. *La pobreza rural en América Latina: Lecciones para una reorientación de las políticas*. Santiago de Chile: CEPAL -RIMISP -FAO.

- NATAL, Alejandro & Adriana Sandoval. 2004. *Capital social: Una revisión crítica par el estudio de la acción colectiva en el OBC*, Documentos de discusión sobre el Nuevo Institucionalismo, El Colegio Mexiquense.
- NAZAR Beutelspacher, Austreberta; Benito Salvatierra Izaba y Emma Zapata Martelo. 2005. "¿Para qué estudiar? Elementos para la comprensión del rezago femenino en la educación formal en asentamientos rurales", Hugo Ángeles, Laura Huicochea, Antonio Saldivar y Esperanza Tuñón (coord.), *Actores y realidades en la frontera Sur de México*. Chiapas: COESPO -ECOSUR. pp. 105-128.
- NELSON Nici, Susan Wright (eds.). 1995. *Power and participatory development. Theory and practice*. London: Intermediate Technology Publications.
- NOLAN R. W. 2002. *Development anthropology; Encounters in the real world-* Boulder, CO: Westview Press.
- NOLASCO, Margarita; Mariana Alonso, Miguel Fernández, Hadlyyn Cuadriello, Rodrigo Megchún & Ana Laura Pacheco. 2003. "Una revisión de lo heterogéneo: nuevas formas de estructura social de los indios delos altos, de la selva de Chiapas y de los refugiados guatemaltecos de la frontera sur", Saúl Millan y Julieta Valle (coord.) *La comunidad sin límites. Estructura social y organización comunitaria en las regiones indígenas de México. Vol. 1*. México D.F.: INAH. pp. 215-290.
- OLSON, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_. 2001. "Development Discourse and the Politics of Environmental Ideologies in Samoa", *Society and Natural Resources* 14: 399-410.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS –DERECHOS HUMANOS. 2010. *El derecho a la alimentación. Informe de Misión a México. Relator Especial de la ONU sobre el derecho a la alimentación*. México.
- OSTROM Elinor. 1990. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_. 1992. "The rudiments of the theory of the origins, survival, and performance of common-property institutions", *Making the commons work: Theory, practice and policy*. Ed. D.W. Bromley. San Francisco, CA, USA: ICS Press.
- \_\_\_\_\_. 1998. "The Institutional Analysis and Development Approach", *Designing Institutions for Environmental and Resource Management*. E. T. Loehman, D. M. Kilgour (eds.) Northampton, MA: Edward Elgar. pp. 68-90.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- OSTROM Elinor; Thomas Dietz, Nives Dolšak, Paul C. Stern, Susan Stonich, Elke Weber U. (eds.). 2001. *The Drama of the commons*. Washington DC: National Academy Press.
- OSTROM Elinor, Ahn T.K. 2003. *Foundations of Social Capital*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, UK.
- OYA, Carlos. 2012. "Introduction to a Symposium on Microfinance and Rural Development: Magic Bullet or Blank Bullet?", *Journal of Agrarian Change*. 12(4), pp. 552-554.

- PENDER Jhon, Dawit Alemu. 2007. *Determinants of Smallholder Commercialization of Food Crops. Theory and Evidence from Ethiopia*, IFPRI Discussion Paper 00745, IFPRI –CGIAR.
- PLACE Frank, Gatarwa Kariuki, Justine Wangila, Patti Kristjanson, Adolf Makauki, Jessica Ndubi. 2004. "Assessing The Factors Underlying Differences In Group Performance: Methodological Issues And Empirical Findings From The Highlands Of Central Kenya". *Agricultural Systems* 82(3): 256-272.
- PIÑON Caroline, Delia Catacutan, Beria limoná, Emma Abasolo, Meine van-Noordwijk, Lydia Tiongco. 2010. *Conflict, Cooperation, and Collective Action*, CAPRI Working Paper No. 104. IFPRI –CGIAR, Washington D.C.
- PLACE Frank, Gatarwa Kariuki, Justine Wangila, Patti Kristjanson, Adolf Makauki, Jessica Ndubi. 2004. "Assessing the Factors Underlying Differences in Group Performance: Methodological Issues and Empirical Findings from the Highlands of Central Kenya", *Agricultural Systems* 82(3): 256-272.
- PNUD. 2013. *Informe sobre desarrollo humano, 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. PNUD, NY, Estados Unidos.
- PORTES Alejandro. 1998. "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology* 24: 1-24.
- POTEETE Amy R., Marco Jansen, A., Elinor Ostrom. 2010. *Working together. Collective action, the commons, and Multiple Methods in Practice*. Princeton University Press.
- PRESCOTT Edward Simpson, Robert M. Townsend. "Collective Organizations Versus Relative Performance Contracts: Inequality, Risk Sharing, and Moral Hazard", *Journal of Economic Theory*, 103 (2): 282-310.
- PRZEWORSKI Adam, Henry Teune. 1982. *The Logic of Comparative Social Inquiry*. Florida: Krieger.
- QUIGGIN John. 1993. "Common Property, Equality and Development", *World Development* 21(7): 1123-1138.
- QUISUMBING Agnes R. 2003. *Household decisions, gender, and development: A synthesis of recent research*. Washington, D.C.: IFPRI.
- RAHMAN Aminur. 1999. "Micro-credit Initiatives for Equitable and Sustainable Development: Who Pays?", *World Development* 27(1): 67-82.
- RANKIN Katharine, Yogendra Shakya. 2012. "La política de la subversión en la práctica del desarrollo: una exploración de las microfinanzas en Nepal y Vietnam", Magdalena Villarreal, Lourdes Angulo (coord.), *Las microfinanzas en los intersticios del desarrollo*, México: Gobierno de Jalisco -Universidad Pedagógica Nacional -CIESAS -Secretaría de Promoción Económica.
- RAWAL Vikas. *Participation of the Rural Poor in Dairy Cooperatives Case Studies form Gujarat*. Background paper for the FAO project on "Rural Household Income Strategies for Poverty Alleviation and Interactions with the Local Institutional Environment". Roma: FAO.
- REYES Ramos, María Eugenia; Reyna Moguel Viveros; Gemma Van der Haar. 1998. *Espacios disputados: transformaciones rurales en Chiapas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana -El Colegio de la Frontera Sur.

- REYES Ramos María Eugenia, Araceli Burguete Cal y Mayor (coord.). 2002. *La Política Social en Chiapas*. México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- REQUIER-DESJARDINS Denis. 2010. "Ofrece el desarrollo local alternativas para combatir la pobreza y la exclusión social? Un dictamen matizado", Gerardo Torres Salcido, Javier Sanz Cañada & José Muchnik (coord.). 2010. *Territorios rurales. Pobreza, acción colectiva y multifuncionalidad. Claves e interrogantes sobre los sistemas agroalimentarios localizados*. México: UNAM.
- RIBOT Jesse C. 2004. *Democratic Decentralization Of Natural Resources: Encountering And Countering Resistance*, Washington, DC: World Resources Institute.
- RIBOT Jesse C. & Anne M. Larson (eds.). 2005. *Democratic decentralisation through a natural resource lens*. UK: Routledge.
- RIVERA Ferfán, 2009. "Id y predicad el evangelio. Difusión cristiana y recomposición del escenario religioso en Chiapas", Marco Estrada Saavedra (editor), *Chiapas después de la tormenta. Estudios sobre economía, sociedad y política*, México: El Colegio de México - Gobierno del Estado de Chiapas.
- RIVERA Farfán Carolina, Elizabeth Juárez Cerdi (ed.). 2007. *Más allá del espíritu. Actores, acciones y prácticas en iglesias pentecostales*. CIESAS -El Colegio de Michoacán.
- RIVERA Farfán Carolina; María del Carmen García Aguilar, Miguel Lisbona Guillén, Irene Sánchez Franco. 2011. *Diversidad religiosa y conflicto en Chiapas. Intereses, utopías y realidades*. México: Universidad Nacional Autónoma de México -CIESAS.
- ROBLES Vásquez Héctor V., Raúl García Barrios. 2008. "Fallas estructurales del mercado de maíz y la lógica de la producción campesina (microeconomía del autoabasto y la autosuficiencia)", Raúl García Barrios, Beatriz de la Tejera Hernández, Kirsten Appendini (coord.), *Instituciones y desarrollo. Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Chapingo, El Colegio de México.
- ROCHELEAU Dianne, David Edmunds. 1997. "Women, men and trees: Gender, power and property in forest and agrarian landscapes." *World Development* 25(8): 1351-1371.
- ROESCH Marc, Ophelie Helies. 2007. "La microfinance, outil de gestion du risque ou de mise en danger par surendettement ? Le cas de l'Inde du Sud." *Autrepart*, 44(4): 119-140.
- ROSALES González Margarita. 1979. *Los intermediarios agrícolas y la economía campesina*, México: INAH.
- SALAS Casasola Ina, Denis Requier-Desjardins, Rita Schwentesius Rindermann. 2010. "Liberalización comercial agrícola y pobreza: una acentuación de las diferencias regionales", Gerardo Torres Salcido, Javier Sanz Cañada, José Muchnick (coord.), *Territorios rurales. Pobreza, acción colectiva y multifuncionalidad*. México: UNAM.
- SALDIVAR Moreno Antonio. 1998. *La dimensión de los procesos educativos en los programas de desarrollo. Estudio de caso en la selva lacandona*. Tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional. Universidad Autónoma de Chapingo
- SÁNCHEZ Carrillo Oscar, Reyna Moguel Viveros, Manuel Roberto Parra Vázquez. 1998. "Colonización india y procesos de apropiación de la tierra en una comunidad maya de Los Altos de Chiapas". Eugenia Reyes Ramos, Rayna Moguel Viveros, Gemma Van Der Haar

- (coord.), *Espacios disputados: transformaciones rurales en Chiapas*. México: UAM -CFS. pp. 49-67.
- SANDLER Todd. 1992. *Collective action: Theory and applications*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- SANDOVAL García, Carlos. 2011. "Ricardo Falla Sánchez: un viaje de toda la vida", *Anuario de Estudios centroamericanos*, Universidad de Costa Rica, 37: 357-381.
- SANTA-CRUZ Mendoza. 2006. *Insurgentes. Guatemala, la paz arrancada*. México: Biblioteca Era.
- SCOTT James. 1986. *Weapons of Weak. Everyday Forms of Peasant Resistance*. Yale University Press.
- SCOTT John, Gordon Marshall. 2005. *A dictionary of sociology*. Oxford University Press.
- SEBSTAD J., M. Cohen. 2000. Microfinance, risk management and poverty, Washington DC, USAID AIMS Project.
- SHARMA Manohar, Manfred Zeller. 1997. "Repayment Performance in Group-Based Credit Programs in Bangladesh: An Empirical Analysis", *World Development* 25(10): 1731-1742.
- SHAW Judith. 2004. "Microenterprise Occupation and Poverty Reduction in Microfinance Programs: Evidence from Sri Lanka", *World Development* 32(7): 1247-1264.
- SHIVAKUMAR Sujai. 2005. *The Constitution of Development. Crafting Capabilities for self-governance*. New York: Palgrave Macmillan.
- SILBER Ilana. 2008. "La philanthropie moderne à la lumière de Marcel Mauss". Philippe Chanial (coord.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: Éditions la découverte. pp. 364-379.
- SIMMEL Georg. 2010 [1904]. *El conflicto. Sociología del antagonismo*. Madrid: Ediciones Sequitur.
- SINGER Marie-Odile Marion. 1988. *El agrarismo en Chiapas*. México: INAH.
- SPICHIGER Rachel, Rikke Brandt Broegaard, Rasmus Hundsbæk Pedersen, Helle Munk Ravnborg. 2013. *Land administration, gender equality and development cooperation. Lessons learned and challenges ahead*. DIIS Report 2013:30, Danish Institute for international Studies, Copenhagen.
- STAVENHAGEN Rodolfo. 1975. "La Organización: ¿Panacea o Talón de Aquiles?", *Los problemas de la organización campesina*, Iván Restrepo Fernández (coord.), México: Editorial campesina.
- STIGLITZ Joseph E. 1990. "Peer monitoring and credit markets", *World Bank Economic Review*, 4(3): 351-366.
- . 2003. "El rumbo de las reformas. Hacia una nueva agenda para América Latina", *Revista de la CEPAL* 80.
- SULTANA Parvin, Paul Thompson. 2004. "Methods of Consensus Building for Community Based Fisheries Management in Bangladesh and the Medong Delta", *Agricultural Systems* 82(3): 327-353.

- SVENDSEN Gunnar L.H., Gert T. Svendsen. 2000. "Measuring Social Capital: The Danish Co-operative Dairy Movement", *Sociologia ruralis* 40(I): 72-86.
- TARRÍO García, María y Luciano Concheiro Bórquez. 2006. "Chiapas: los cambios en la tenencia de la tierra", *Argumentos* 51: 31-71, México: UAM-X.
- TAYLOR Marcus. 2012. "The Antinomies of 'Financial Inclusion': Debt, Distress and the Workings of Indian Microfinance", *Journal of Agrarian Change*, 12(4): 601-610.
- TAYLOR Marilyn. 2000. "Communities in the Lead: Power, Organisational Capacity and Social Capital", *Urban Studies* 37 (5-6): 1019-1035.
- UNATED NATIONS. 2001. *Poverty and the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*. Statement adopted by the Committee on Economic, Social and Cultural Rights, UN doc. E/C/. 12/2001/10.
- UNPD. 1997. *Governance for Sustainable Human Development*, Nueva York: UNPD.
- UPHOFF Norman. 2000. "Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation", Partha Desgupta, Ismaili Serageldin (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D.C.: World Bank.
- UPHOFF Norman, C.M Wijayaratna. 2002. "Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka", *World Development* 28(11).
- VALDÉS Ugalde Francisco. 2008. "Gobernanza e instituciones. Propuestas para una agenda de investigación", *Perfiles Latinoamericanos* 31: 95-119.
- VAN DIJK Teun A. 1994. *Discurso, poder y cognición social*. Cátedra Unesco, 12/01/94, Escuela de Ciencias del Lenguaje y Literaturas de la Universidad del Valle, Colombia.
- *Discurso, poder y discriminación*, Cátedra Unesco, 13/01/94, Escuela de Ciencias del Lenguaje y Literaturas de la Universidad del Valle, Colombia.
- VARGAS Cetina Gabriela. 2002. *De lo privado a lo público. Organizaciones en Chiapas*. México: CIESAS.
- VÁRGUEZ Pasos Luis A. 1981. *La milpa entre los mayas de Yucatán*. Universidad de Yucatán.
- VARUGHESE George, Elinor Ostrom. 2001. "The Contested Role of Heterogeneity in Collective Action: Some Evidence from Community Forestry in Nepal", *World Development* 29(5): 747-765.
- VERDUZCO Gustavo. 2001. "La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado." *Estudios Sociológicos* XIX(1): 27-48.
- VIGARA Tauste Ana M. 2000. "Análisis crítico del discurso. Relaciones de poder en la conversación", *Revista Argentina de Lingüística* 16: 175-211.
- VILLAFUERTE Solís, Daniel. 2009. "Cambio y continuidad en la economía chiapaneca", Estrada, Marco (ed.) *Chiapas después de la tormenta. Estudios sobre economía, sociedad y política*. El Colegio de México -Gobierno del estado de Chiapas -Cámara de diputados LX legislatura.
- VILLAFUERTE Solís Daniel, Jesús Morales Bermúdez, Gabriel Ascencio Franco, María del Carmen García Aguilar, Carolina Rivera Farfán, Miguel Lisbona Guillén, Salvador Meza

- Díaz. 2002. *La Tierra en Chiapas. Viejos problemas nuevos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- VILLAFUERTE Solís Daniel, María del Carmen García Aguilar. 2002. "Pobreza, política social y fondos regionales de solidaridad en Chiapas", María Eugenia Reyes Ramos, Araceli Burguete Cal y Mayor (coord.). *La política social en Chiapas*. Tuxtla Gutiérrez -México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- VILLARREAL Magdalena. 1994. *Wielding and yielding: Power, Subordination and Gender Identity in the Context of a Mexican Development Project*. PhD thesis. Wageningen University: Nederland.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Deudas, drogas, fiado y prestado en las tiendas de abarrotes rurales, *Desacatos* 3: 69-88.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Antropología de la deuda. Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Social Boundaries and Economic Dilemmas in Micro-financial Practices*, RUME Working Papers, Rural Microfinance and Employment Project, Institut de Recherche pour le Développement. Marseille, IRD.
- WEISS G. Thomas. 2000. "Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges", *Third World Quarterly* 21(5): 795-814.
- WIKAN Unni. 1990. *Managing Turbulent Hearts. A Balinese Formula for Living*. Chicago: The University of Chicago Press.
- WILLIAMS Glyn, René Véron, Manoj Srivastava, Stuart Corbridge. 2003. "Participation, Poverty and Power: Poor People's Engagement with India's Employment Assurance Scheme." *Development and Change* 34(1): 163-192.
- WILLIAMSON John. 2004. *A Short History of the Washington Consensus*, Paper commissioned by Foundation CIDOB for the conference "From the Washington Consensus towards a new Global Governance", Barcelona, 24-25/09/2004.
- WOLF Eric R. 1990. "Facing Power. Old Insights, New Questions", *American Anthropologist*, New Series 92(3): 586-596.
- WOLF Eric R. 2001. *Pathways of Power. Building an Anthropology of the modern world*. University of California Press.
- WOOLCOCK Michael. 1998. "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", Elinor Ostrom, T.K. Ahn (eds.). *Foundations of Social Capital*. 2003. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- WOOLCOCK Michael, Deepa Narayan. 2000. "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy" *World Bank Research Observer* 15(2).
- WOLFENSOHN James D., François Bourguignon. 2004. *Development and poverty reduction. Looking back, looking ahead*. Paper prepared for the Annual Meetings of the World Bank and IMF.
- WORLD BANK. 1997. *Participation Source Book*. Washington, D.C.

- . 2005. *Economic Growth in the 1990s: Learning from a Decade of Reform*, Washington, D.C.
- WYDICK Bruce. 1999. "Can Social Cohesion Be Harnessed to Repair Market Failures? Evidence from Group Lending in Guatemala", *Economic Journal* 109(457): 463-475.
- YANAGISAKO Sylvia Junko, Jane Fishburne Collier. 1987. "Toward a Unified Analysis of Gender and Kinship". Sylvia Yanagisako, Jane Collier (eds.). *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*. Stanford University Press.
- ZANOTELLI Francesco. 2004. "La circulación social de la deuda : códigos culturales y usura rural en Jalisco", Magdalena Villareal (coord.) *Antropología de la deuda, crédito, ahorro, fiado y prestado en las economías cotidiana*, México: CIESAS. pp. 77-108.
- ZAPATA Francisco. 2005. *Cuestiones de teoría sociológica*. México: El Colegio de México.
- ZEBEDÚA Emilio. 1999. *Breve historia de Chiapas*. México: Fideicomiso Historia de las Américas –El Colegio de México –Fondo de Cultura Económica.
- ZELIZER Viviana A. 1989. "The social meaning of money. Special Monies", *American Journal of Sociology* 95(2): 342-377.
- ZELLER Manfred, Gertrud Schrieder, Joachim Von Braun, Franz Heidhues. 1997. *Finance for Food Security for the Poor. Implications for research and policy*, IFPRI Food Policy Reviews 4, International Food Policy Research Institute. Washington, D.C.
- ZIMMERMAN Frederick J., Michael R. Carter. 2003. "Asset smoothing, consumption smoothing and the reproduction of inequality under risk and subsistence constraints", *Journal of Development Economics* 71: 233-260.
- ZURBRIGGEN Cristina. 2011. "Gobernanza: una Mirada desde América Latina", *Perfiles Latinoamericanos* 38: 39-64.

#### ENTREVISTAS

- Dr. Antonio Saldivar Moreno, profesor -investigador del Colegio de la Frontera Sur, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. 6 de diciembre, 2012.
- Ing. Sergio Sanchez López, Director de Agros México (2005-2012). San Cristóbal de las Casas, 1 de diciembre de 2012 y Tuxtla Gutierrez 11 de diciembre de 2012.
- Dr. Jorge López Arévalo, profesor -investigador de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Chiapas, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. 4 de diciembre, 2012.
- Miguel Ángel Paz Carrasco, Voces Latinoamericanas, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. 5 de diciembre, 2012.

#### SIGLAS

- |        |   |
|--------|---|
| ACNUR  | Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados   |
| CPRR   | Comisiones Permanentes de Representantes de Refugiados        |
| CDI    | Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas |
| COCOPA | Comisión de Concordia y Pacificación                          |

COMAR	Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CONONGAR	<i>Coordinadora Nacional de Organismos No-Gubernamentales de Ayuda a refugiados</i>
EGP	<i>Ejército Guerrillero de los Pobres</i>
FAR	Fuerzas Armadas Rebeldes
ONG	Organización No Gubernamental
ORPA	Organización del Pueblo en Armas
PGT	Partido Guatemalteco del Trabajo
PEMEX	Petróleos Mexicanos.
PROGRESA	Programa de Educación, Salud y Alimentación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social