UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES UNIVERSITARIOS

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RURAL A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTUDIO DE CASO: "ALIANZA DE CACAOTEROS DE LA SELVA" DURANTE EL PERÍODO 2005-2020 EN AMATITLÁN, MARAVILLA TENEJAPA

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de

Maestra en Ciencias en Desarrollo Rural Regional

Presenta:

ANNEL ZEPEDA TORRES

Bajo la dirección de:

Dra. Juana Cruz Morales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
1854
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSGRADO
APROBADA

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México, noviembre de 2021.

Adaptación de la organización rural a las políticas públicas, estudio de caso: "Alianza de Cacaoteros de la Selva" durante el período 2005-2020 en Amatitlán, Maravilla Tenejapa

Tesis realizada por **Annel Zepeda Torres** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTORA:

DRA. JUANA CRUZ MORALES

ASESOR:

DR. TIMOTHY RODERICK HAMILTON TRENCH

ASESOR:

MC. ANA GABRIELA TRUJILLO DÍAZ

DEDICATORIA

A los llegados: a los hombres y mujeres que alguna vez se despojaron de todo cuanto poseían para colonizar la tierra donde se siembran sueños y cacao.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo, por darme la oportunidad y el apoyo de seguir preparándome y lograr el grado de maestra en ciencias.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la beca que me otorgó para dedicarme de tiempo completo a mis estudios de Maestría.

A la Alianza de Cacaoteros de la Selva S.C. por su confianza y ayuda incondicional para mi tesis.

A los pobladores de Amatitlán por abrirme las puertas de su casa, y sobre todo a la familia Gutiérrez, mi familia de la selva, por abrirme también su corazón.

A la Dra. Juana Cruz Morales por ser mi directora y guía en este camino, por su paciencia y su disposición a solventar cada duda, a sostener infinitas reuniones para que la tesis fuera un sueño posible.

Al Dr. Timothy Roderick Trench Hamilton, por jamás negarse, a discutir alguna duda o tema, por su perene paciencia, sugerencias y comentarios.

A la Mtra. Ana Gabriela Trujillo Díaz por su acompañamiento desde el encuentro y el buen trato, por sus sugerencias, por leerme y por cada una de sus aportaciones a mi trabajo.

A la asociación civil Capacitación Asesoría Medio Ambiente y Defensoría al Derecho a la Salud A.C (CAMADDS) por tomarme como parte de su equipo, por su invaluable ayuda y brindarme la confianza de acceder a su documentación y reportes.

Al Ing. Benito Díaz Morales, por su incondicional apoyo en todo el proceso, por sostenerme, alentarme y por ser la luz conductora que no permitió perder el hilo de la investigación.

A mi red, a las maravillosas mujeres que componen mi red de amigas, por estar siempre dispuestas a apoyarme, a sostenerme y a alentarme.

Al Dr. Marco Gallegos, por ejercer la psiquiatría tan éticamente, por acompañarme en este proceso y también por ser parte de mis discusiones de tesis como catarsis terapéutica.

Al Mtro. Eduardo Torres Alonso, por las incontables dudas solventadas, por su solidaridad y sobre todo por su amistad.

Finalmente, a lo más importante en este proceso, a mi familia, quien vivió de cerca los momentos de gozo, de frustración, de desesperanza; quienes mantuvieron siempre la fe en mí y en mis capacidades. A las mujeres y pilares de mi vida, mi madre y mi abuela por sus incontables plegarias al universo para mi buena guía y los abrazos que juntaban los pedazos rotos en los momentos de desolación. A mis padres, sí en plural, por ser las manos firmes que no dejaron que me rindiera, porque para atrás ni para agarrar vuelo.

A todos y cada uno de los hombres, mujeres e infancias que en este paso me enseñaron tanto, me dieron tanto, me hicieron crecer tanto.

DATOS BIOGRÁFICOS

Datos personales

Nombre:	Annel Zepeda Torres
Fecha de nacimiento:	21 de mayo de 1990
Lugar de nacimiento:	San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
Profesión:	Lic. En Derecho
Cédula:	9992002



Desarrollo académico

Bachillerato:	Rosario Castellanos
Licenciatura:	Universidad Autónoma de Chiapas

RESUMEN

Adaptación de la organización rural a las políticas públicas, estudio de caso: "Alianza de Cacaoteros de la Selva" durante el periodo 2005-2020 en Amatitlán, Maravilla Tenejapa

Annel Zepeda Torres[1] y Juana Cruz Morales[2]

La implementación de las diferentes visiones del desarrollo rural de los gobiernos en turno se plasma y ejecutan a través de políticas públicas, a las cuales los sujetos rurales deben adaptarse para asegurar su supervivencia. El objetivo del estudio fue identificar las estrategias de adaptación de la organización rural "Alianza de Cacaoteros de la Selva S.C" ante los cambios en la política pública para el desarrollo rural en la selva lacandona durante el periodo 2005-2020. Para ello se realizaron diversos encuentros informales, entrevistas semiestructuradas a actores locales y funcionarios públicos y una encesta al total de los socios de la Alianza. Se encontró que las estrategias de adaptación están lejos de ser un proceso analítico y razonado por lo que se encuentran en el campo de la acción como reacción a relaciones históricas de poder y sumisión. Estableciendo como estrategias de adaptación social praxis políticas como el clientelismo, el paternalismo y la simulación. Prácticas que al tiempo de servir como estrategias de adaptación suponen una resistencia tácita al poder hegemónico del Estado.

Palabras Clave: Política Pública, Organización Rural, Adaptación social, Praxis política.

[1] Autora de tesis
[2] Directora de tesis

ABSTRACT

Adaptation of rural organization to public policies, case study: "Alianza de Cacaoteros de la Selva" during the period 2005-2020 in Amatitlán, Maravilla Tenejapa.

The implementation of different visions of rural development of the different governments in office is embodied and put into practice through public policies, to which rural subjects must adapt to ensure their survival. The goal of this research was to identify the adaptation strategies of the rural organization "Alianza de Cacaoteros de la Selva S.C." in the face of changes in rural development policies for in the Lacandon jungle during the period 2005-2020. For this purpose, several informal meetings, semi-structured interviews and a survey were conducted with members of the Alliance, other local actors and public officials. We found that adaptation strategies are far from being an analytical and reasoned process, rather they form part of a field of action and power relations by a position of submission, in which they develop strategies of social adaptation through political praxis such as clientelism, paternalism and simulation. These practices, while serving as adaptation strategies, also incorporate a tacit resistance to the hegemonic power of the state.

Key words: Public Policy, Rural Organization, Social Adaptation, Political Praxis.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS ..... **xii**
LISTAS DE FIGURAS ..... **xii**
LISTA DE MAPAS ..... **xiii**
LISTA DE CUADROS ESTADÍSTICOS ..... **xiii**
LISTA DE GRÁFICOS ..... **xiii**
INTRODUCCIÓN **1**
METODOLOGÍA **10**
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO **12**
UNA PERSPECTIVA REFLEXIVA DEL SUJETO POLÍTICO, DE LAS POLÍTICAS PRODUCTIVAS Y DE LA ORGANIZACIÓN RURAL **12**
1.1 El sujeto político: la tensión entre lo individual y lo colectivo 12
1.1-1. Una identidad en construcción permanente 13
1.1-2. Pertinencia del enfoque para el análisis de las organizaciones rurales y su adaptación a los cambios propiciados por la política pública 15
1.2. Estrategias 16
1.2-1 Estrategia ¿postura, plan, patrón o perspectiva? 17
1.3. Adaptación-social 20
1.3-1. La adaptación en el campo social 21
1.4. La organización rural 22
1.5. Políticas públicas: lo político, la política y lo público 24
1.6. Hacia la noción de política pública 26
1.7. Enfoques de la política pública 30
1.8. Políticas públicas para el desarrollo rural de la región Selva Lacandona 31
1.9. Cambios en las visiones sobre las políticas de desarrollo rural 33
1.10. El poder como elemento de cohesión social 34
CAPÍTULO 2. MARAVILLA TENEJAPA, UN RECÓNDITO LUGAR EN LA SELVA LACANDONA **38**
2.1. Introducción 38
2.2. Localización y aspectos geo ambientales y socioeconómicos 39
2.2.1. Población y marginación 41

2.2.2 Marginación. 42
2.3 Antecedentes históricos de la región 45
2.3-1. La llegada 45
2.3-2. Los refugiados guatemaltecos 47
2.3-3 La creación de la Reserva de la Biosfera de Montes Azules (REBIMA) 49
2.3-4. El levantamiento zapatista 49
2.3-5. La remunicipalización 50
2.3-6 Un nuevo municipio, una nueva identidad 52
2.4 Producción agrícola: Lo conocido, lo adquirido y lo adaptado 55
2.4-1 Lo conocido: colonizar la selva a través de la agricultura 56
2.4-2 lo adquirido: cultivos comerciales 57
2.4-3 Lo adaptado: plantas ornamentales y medicinales en el solar y en la parcela 59
2.5 La organización social rural en Maravilla Tenejapa 60
2.6 La Alianza de Cacaoteros de la Selva 62
2.6-1 Producción de la Alianza 64
2.6-2 La producción del cacao y huertas diversificadas 65
2.7. La Alianza de Cacaoteros y las políticas públicas para la selva Lacandona 67
2.8. A modo de discusión 68
CAPÍTULO 3. EL VAIVÉN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ENSAYO Y ERROR EN MARAVILLA TENEJAPA 70
3.1. Introducción 70
3.2. PRODESIS: la génesis de la Alianza de cacaoteros y los elefantes blancos. 71
3.2-1 La creación de pequeñas cooperativas de cacaoteros en Maravilla Tenejapa 73
3.2-2 Los negros, blancos y matices del PRODESIS 74
3.3. PPD: la gestión estratégica para la Alianza. 75
3.3.1 el papel de los gestores externos 76
3.3.2 Los claroscuros del PPD 79
3.4 Pago por servicios Ambientales, una política necesaria 81
3.4.1. PSA en la visión institucional 82
3.4.2 El PSA en el imaginario de los cacaoteros 83

3.5. Más de una década del Corredor Biológico Mesoamericano 84
3.5-1 El valor agregado del trabajo familiar 85
3.5-2 Luces y sombras del CBMM 87
3.6. Sembrando Vida: el nuevo rumbo de la política socio-rural 89
3.6.1Tumbar árboles grandotes pa´ sembrar árboles chiquitos..... 89
3.7 A modo de Discusión. 92
4. Percepción de la obligatoriedad del subsidio gubernamental 96
4.1. Introducción..... 96
4.2. Hablando de paternalismo y clientelismo 96
4.3. El paternalismo y su recreación a partir de la cadena de valor del cacao 102
4.4. El clientelismo en La Alianza de Cacaoteros 105
4.5. Las prácticas paternalistas y clientelares 110
4.6. Percepción de las políticas públicas en las estrategias y en los procesos de adaptaciones familiares y organizativas. 113
4.7. Las estrategias de la organización rural 114
4.8. Representación y simulación de efectos colaterales a estrategias de adaptación 122
4.9. Simulación y el principio de equidad: tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales..... 127
4.10. A modo de discusión 129
5.- CONCLUSIONES..... 132
BIBLIOGRAFÍA..... 137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre política de Estado, política de Gobierno y políticas Públicas. 29
Tabla 2. Cambios en las Visiones del desarrollo rural. 333
Tabla 3. Organizaciones sociales en Maravilla Tenejapa. 611
Tabla 4. Comparativo de políticas públicas en las que ha participado la Alianza de Cacaoteros de la Selva. 933
Tabla 5. Adaptación de las figuras legales de la organización. 11617
Tabla 6. Adaptación de las formas organizativas..... **¡Error! Marcador no definido.**18
Tabla 7. Adaptación de las practicas productivas. 11919
Tabla 8. Programas de política pública y sus prácticas político-culturales. .. 1211

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Correspondencia de las políticas implementadas en el Municipio de Maravilla Tenejapa y los enfoques de política pública. 344
Figura 2. Colonización de Maravilla Tenejapa y los trabajos de desmonte en 1980....47
Figura 3. Primer desfile del 16 de septiembre después de haber sido decretado municipio..... 51
Figura 4. Productor de la Alianza de Cacaoteros de la Selva. 64
Figura 5. Línea de tiempo de los programas de política pública en los que ha participado la alianza. 68
Figura 6. PRODESIS. 722
Figura 7. Montos. 722
Figura 8. Procesadora de cacao orgánico artesanal..... 755
Figura 9. Instalaciones de la Alianza de cacaoteros de la Selva: Oficina y cuarto de trabajo. 78
Figura 10. Infraestructura de la Alianza de Cacaoteros de la Selva: Cuarto de secado. 78
Figura 11. Proceso en maquinaria..... 79
Figura 12. Área de acahual restaurada durante la ejecución del CBMM junto al área desmontada y con curvas de nivel que ingresara al programa sembrando vida. 911
Figura 13. Origen de las políticas públicas. 95
Figura 14. Relación paternalista entre gobernante y gobernado 99

Figura 15. Relaciones clientelares. 1000
Figura 16. Relaciones clientelares entre La Alianza y CAMADDS..... 10606
Figura 17. Sesión de asamblea. 10909
Figura 18. Relaciones entre diferentes actores que ejecutan la política pública. .. 11212
Figura 19. Simulación dentro de la estructura jerárquica de los gobernantes y los gobernados. 12727

LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación de localidades dentro del municipio de Maravilla Tenejapa 40
Mapa 2. Flujos migratorios de colonización y conformación del municipio de Maravilla Tenejapa..... 544

LISTA DE CUADROS ESTADÍSTICOS

C.E. 1. Cuadro Rendimiento de la producción diversificada en parcelas agroforestales de la Alianza de Cacaoteros de la Selva. 666
C.E. 2. Tabla inversión de CONAFOR a través de PSA en los ejidos que pertenecen a la Alianza de Cacaoteros de la Selva..... 833
C.E. 3. Programa y beneficios para la organización y las familias de los socios... 11313
C.E. 4. Percepción de las principales discontinuidades de la política pública. 11616
C.E. 5. Acciones frente al cambio de política..... 12525

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparativo del porcentaje de población en pobreza extrema y muy alta marginación de los municipios selva-fronterizos. 43
Gráfico 2. Indicadores de pobreza social en el municipio 44
Gráfico 3. Comparativo de actividades económicas por sector. 566
Gráfico 4. Producción en huertas agroforestales de la Alianza de Cacaoteros de la Selva. 655
Gráfico 5. Percepción de la obligatoriedad del subsidio gubernamental..... 10303

INTRODUCCIÓN

El modelo económico neoliberal instaurado en los años ochenta configuró importantes procesos de descentralización económico-administrativa en México (Correa, 2000). Al igual que en otros países, en México el neoliberalismo tuvo fuertes consecuencias en la reestructuración del sector campesino dado que las políticas de Estado tuvieron a bien justificar la cancelación de subsidios para el campo, salvo el Programa de Apoyos directos al Campo (PROCAMPO[3]), e implementaron diversas estrategias para que los campesinos se insertaran a los mercados globales, al tiempo que se fomentaba la exportación de productos (Kay, 2009). No obstante, la transición del Estado benefactor al modelo neoliberal se realizó sin una política pública propia para el desarrollo rural, pero sí en un marcado camino discursivo hacia la productividad, provocando efectos paliativos en el rezago de las comunidades que habitan en las zonas indígenas y rurales (Tapia, 2012).

La transformación del modelo económico nacional ha modificado también la estructura productiva rural durante los últimos 30 años, exigiendo nuevas formas de vinculación entre los sujetos rurales y los gobernantes, alentando a la generación de capital social a través de la formación de sujetos colectivos rurales (Rosas, 2013). Así, "para el nuevo modelo político-económico el sector social rural, indígena o no, es considerado como posible beneficiario de los apoyos gubernamentales siempre y cuando se organice para producir y comercializar a gran escala" (Lutz y Herrera, 2007, p.16).

En este contexto, la ley agraria de 1992 hace hincapié en las posibilidades que tiene el campesinado para organizarse, en su artículo 6to menciona

[3] El Programa de Apoyos Directos al Campo se instrumenta a finales de 1993 y surge como un mecanismo de transferencia de recursos para compensar a los productores nacionales por los subsidios que reciben sus competidores extranjeros, en sustitución del esquema de precios de garantía de granos y oleaginosas. Otorga un apoyo por hectárea o fracción, inscrita en el Directorio del PROCAMPO, y que esté sembrada con cualquier cultivo lícito o que se encuentre bajo proyecto ecológico autorizado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Piñera, *et al,* 2016, p.4).

explícitamente la importancia de la organización rural para el incremento de la productividad, el cual a la letra dice:

> Artículo 6o.- Las dependencias y entidades competentes de la Administración Pública Federal buscarán establecer las condiciones para canalizar recursos de inversión y crediticios que permitan la capitalización del campo[…] apoyar la capacitación, organización y asociación de los productores para incrementar la productividad y mejorar la producción, la transformación y la comercialización; asesorar a los trabajadores rurales; y llevar a cabo las acciones que propicien el desarrollo social y regionalmente equilibrado del sector rural (Ley Agraria, 1992)

En 2001 con la promulgación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) (DOF, 07/12/2001) se fundamentó la tutela legal de los sujetos colectivos rurales. Esta ley establece que se debe fomentar el desarrollo del capital social a través del impulso a la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural.[4]

Los profundos cambios y la emergencia de nuevos sujetos rurales (organizaciones rurales de base y empresas rurales de segundo nivel[5]) incitaron al Estado mexicano a transformar sus políticas de fomento agrícola. Dichas transformaciones se reflejaron en la creación de los sistemas producto, los cuales aglutinan las unidades de producción a nivel estatal, regional y nacional para facilitar la gestión y toma de decisión (Vivanco, et al., 2009, p.171). A partir del 2001 se creó la estrategia nacional sistema producto y para 2010, el sistema producto cacao. Dicho sistema está vinculado al Instituto Mexicano del Cacao,

[4] Artículo 143 de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable: "El Gobierno Federal, mediante mecanismos de coordinación, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, promoverá y fomentará el desarrollo del capital social en el medio rural a partir del impulso a la asociación y la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural, quienes tendrán el derecho de asociarse libre, voluntaria y democráticamente, procurando la promoción y articulación de las cadenas de producción-consumo para lograr una vinculación eficiente y equitativa entre los agentes del desarrollo rural sustentable".

[5] Las organizaciones de primer nivel se conforman por personas físicas que trabajan en grupos reducidos, generalmente parentales, con acciones muy definidas y a pequeña escala, a diferencia de las de segundo nivel que se forman por personas morales, es decir, organizaciones de primer nivel. La toma de decisiones se hace a través de representantes de los asociados (Valle, 2006)

institución oficial para el fomento y control del mercado de exportación del cacao y derivados.

En México, la producción de cacao está en manos de 37 mil productores y sus familias, la mayoría vive en los estados de Tabasco (68%), Chiapas (31%), y Guerrero (1%) (Sistema Producto Cacao, 2020). Los estados de Tabasco y Chiapas resultan ser los puntos estratégicos para el sistema producto cacao ya que más del 99% de la producción nacional se obtiene en dichas entidades, además representa una fuente importante de ingresos, de la cual depende gran número de familias de bajos recursos (Arrazate, et al*.,* 2011).

En Chiapas, el cultivo de cacao se presenta principalmente en la región Selva Lacandona, siendo estratégico en la zona selva norte, sobre todo en Palenque y Ocosingo. En cambio, en la zona selva Sur, si bien ha sido cultivado desde hace más de 30 años, lejos de responder a un cultivo estratégico, su propagación es resultado de la colonización promovida por diversos programas gubernamentales (López-Baez, et al*.,* 2015).

Al Sur de la región Lacandona, en el municipio de Maravilla Tenejapa, diversas agencias de desarrollo como el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés), la Comisión Europea y la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) han gestado iniciativas que promueven el valor agregado del cacao a través de prácticas diferenciadas y asociatividad de productores. Una experiencia que se puede citar como exitosa en el proceso de agregación de valor en el contexto del sistema producto cacao es La Alianza de Cacaoteros de La Selva. Esta organización ha sido sujeta a diferentes políticas públicas en las últimas dos décadas que responden a la descentralización federal.

La Alianza de Cacaoteros de la Selva es una organización rural de base constituida, en principio, por 80 familias de siete localidades (Amatitlán, La Democracia, Nuevo Rodulfo Figueroa, Agua Perla, Guadalupe Miramar, San Felipe Jataté y Plan de Rio Azul), del municipio de Maravilla Tenejapa. La producción de cacao bajo esquemas agroforestales surge a partir del Proyecto

de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS) de la Comisión Europea.

El PRODESIS en la Selva Lacandona se llevó a cabo entre 2004 y 2008 y se concibió como un proyecto de "desarrollo sostenible". Inicialmente, el proyecto fue planteado para cuatro años (2004-2007) con dos etapas: 1) la fase ejecutiva (de 42 meses) y 2) la de cierre (de 6 meses). Sin embargo, debido a atrasos en el inicio de sus operaciones, los beneficiarios firmaron una ampliación en la fase ejecutiva de manera que el proyecto concluyó en abril de 2008. El presupuesto del PRODESIS fue de 31,000,000 euros de los cuales el 51% sería administrados por el gobierno del estado de Chiapas, y el 49% por la Comisión Europea" (Martínez, 2012, p. 219).

Al concluir PRODESIS, los integrantes de la recién conformada Alianza de Cacaoteros buscaron hacerse de financiamiento y acompañamiento técnico de organizaciones no gubernamentales externas; y también se acercaron a la asociación civil Capacitación, Asesoría, Medio Ambiente y Defensoría del derecho a la Salud A.C (CAMADDS). Desde hace doce años, CAMADDS ha acompañado a la Alianza en diversos procesos técnico—administrativos, así como en la gestión de recursos provenientes de programas gubernamentales.

Desde su constitución, la Alianza ha participado en diferentes programas gubernamentales, entre los que destacan el PRODESIS; el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Especial para la Selva Lacandona (PESL) ejecutado de forma concurrente por la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y la CONABIO. También formaron parte del programa Corredor Biológico Mesoamericano México ejecutado por CONABIO y, a partir del 2019 y de forma individual, los miembros de la Alianza participan en el programa federal Sembrando Vida (SV).

Cada programa en el que la Alianza ha participado se rige por un conjunto de reglas de operación. Debido a esto la Alianza ha empleado estrategias que le permiten ajustarse a partir de las particularidades de cada programa. Esto es

relevante porque en cada programa se modifican: las instancias ejecutoras, los requisitos de aplicación, las reglas de operación, los montos y destino de los fondos, así como, la forma en la que se ejecutan los recursos. Respecto a los programas, algunos de estos hacen hincapié en la colectividad y los sujetos colectivos rurales mientras que otros, como el caso del programa Sembrando Vida, tiende a enfocarse en la individualidad del productor.

Es en este marco contextual la presente investigación tiene como propósito identificar y comprender las estrategias de adaptación social que la Alianza de Cacaoteros de la Selva emplea para ajustarse a los lineamientos de los programas en turno, durante el período que va del 2005, fecha en que fue constituida la Alianza de Cacaoteros de la Selva, hasta el 2020, centrando el análisis en los cuatro programas de apoyo al desarrollo rural que se ejecutaron durante ese período que son: 1) el PRODESIS, 2) CBMM, 3) el PPD y 4) Sembrando Vida.

Para la presente investigación se retoman los cuatro programas antes mencionados toda vez que dichos programas han incidido de forma directa en la estructura, dinámica y organización del sujeto colectivo de estudio. Para continuar como organización social La Alianza ha tenido que recurrir al cambio de figura asociativa legal para ser sujeta de los programas PRODESIS, CBMM y Sembrando Vida, su implementación ha significado un cambio en la figura legal de la Alianza de Cacaoteros, también lo hicieron cuando recibieron beneficios del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD); con este programa la organización en estudio logró obtener la mayor parte de su infraestructura.

Adicionalmente se analiza de forma contextual el programa de Pago por Servicios Ambientales, debido a que el concepto de PSA es, en palabras de Wunder, Wertz y Sánchez “la innovación más promisoria para la conservación desde Río 1992, el cual, aunque lentamente, se viene expandiendo en los trópicos. Entre los cuatro tipos de servicios ambientales que se comercializan en la actualidad (carbono, agua, belleza escénica y biodiversidad), la conservación de la biodiversidad ha sido la más lenta y la de menor expansión” (2007, p. 50). El PSA

si bien no incide directamente en la organización, aporta ingresos considerables a los miembros, pero, lo más importante es que configura una práctica de subsidio diferenciada, ya que esta se basa en el principio de conservación por restricción de uso y no en la producción *per se.*

El programa de PSA de la CONAFOR ha significado una importante fuente de ingresos para el ejido, significando también un recurso importante para el capital organizacional toda vez que se considera al ejido como una organización social rural. Cabe aclarar que no todos los ejidos que forman parte de la Alianza de Cacaoteros de la selva han sido elegidos para la transferencia de pago por servicios ambientales, no obstante, la importancia del programa radica en la cantidad de recurso invertido.

Como puede observarse el campesinado en México ha vivido continuos cambios de modelos, políticas y visiones del desarrollo rural que generalmente conllevan una fuerte influencia de las agendas y los objetivos de los gobiernos en turno, los cuales, a su vez, buscan acciones de modernización o 'desarrollo' tendientes a fortalecer la economía de mercado liberal recomendadas por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internación (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (Monterroso y Zizumbo, 2009).

Considerando que, según las cifras oficiales reportadas por la Secretaría de Gobernación para el 2020, el sector campesino aporta el 2.9% del PIB, las organizaciones campesinas juegan un papel importante en el desarrollo. A partir de su configuración como actores colectivos adquieren mayor fuerza frente al Estado, que la que poseen los individuos de manera aislada, tal como señalan Crozier y Friedberg (1990) la acción colectiva se presenta como interacciones de fuerza proveniente de las relaciones de poder. En México, en el marco de las reformas al artículo 27 Constitucional de la década de los noventa, y con la entrada del modelo neoliberal, se destacó la importancia de la organización rural para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y global (Flores y Rello, 2003). Al respecto, Román (1992) señala que:

> […] la nueva concepción empresarial de la tierra entre los grupos campesinos del sector social ha reforzado la visión de las grandes centrales campesinas, aglutinadoras con fines de control político. La iniciativa campesina ha hecho surgir paralelamente formas de organización que se han reflejado en la creación de nuevas figuras jurídicas como: Unión de Ejidos, Uniones de Crédito, Uniones Agrícolas, Unión de Uniones, Asociación Rural de Interés Colectivo, Sociedades Cooperativas, Sociedades de Producción, Sociedades de Solidaridad Social, entre muchas más. Todas estas arropan en su interior el desarrollo de proyectos productivos y de organización económica (1992, p. 10).

Durante el gobierno del Partido Revolucionario Institucional (PRI) la afiliación de los demandantes a una organización, como la Confederación Nacional Campesina (CNC) o la Confederación de Organizaciones Populares (CNOP), fue un requisito para solicitar un apoyo; aunque no una garantía para recibirlo. Primero “el ejido, luego las organizaciones regionales, y después las organizaciones económicas de tamaño mediano y pequeño, fueron las prioridades sucesivas dadas por un gobierno siempre deseoso de incrementar la productividad del sector primario” (Herrera, et al., 2009, p. 2).

En ese sentido, es visible que, con cada sexenio y su respectivo cambio de gobierno, la organización rural cambia la forma de relacionarse con el gobierno en turno, ya que cambia el presupuesto, la forma de dispersión (concurrente o directa), las reglas de operación, las dependencias, los intermediarios, la ejecución, incluso la forma en que son nombrados (ejidatarios, posesionarios, avecindados, productores); es decir, cambia casi todo. Estos cambios complejos, simultáneos, ocurren con agilidad diferente y de acuerdo con cada fenómeno, ejercen una influencia real sobre la configuración de la organización rural, derivando en estrategias de adaptación a cambios gubernamentales y en las políticas públicas por parte de la organización y los sujetos rurales (Herrera, et al., 2009).

Lo anterior constituye un campo situacional y contingente, ya que su utilidad —en cuanto a estrategias y procesos de desarrollo— depende de las relaciones específicas que se tejen entre los individuos, los tipos de organizaciones que se

forjan y las relaciones con que controlan las oportunidades económicas y políticas de la sociedad en cuestión (Atria, 2003). No obstante, las organizaciones sociales rurales mantienen dependencia hacia los programas gubernamentales y deben, ante estos cambios, generar alternativas y mejorar sus capacidades de adaptación social, pues esto les permita perdurar como sujetos rurales frente a los cambios. Reconociendo, a la vez, que estas organizaciones rurales son resultado de estas políticas.

Cabe destacar que los cambios en las visiones de desarrollo a las que se ha ajustado la organización rural se encuentran inmersas en una serie de cambios estructurales de orden político, que resultan importantes para su contextualización sociopolítica. En 2000 se produjo la primera alternancia en la presidencia de la república, después de casi 80 años de hegemonía del PRI, la transición fue encabezada por el partido de derecha, el Partido Acción Nacional (PAN), que gobernó dos períodos (2000-2012) en una peculiar alianza "competitiva" con el Partido Revolucionario Institucional (PRI). La presidencia fue recuperada por el PRI en 2012 (Olvera, 2016).

Esa larga confabulación del partido hegemónico (PRI) en la división del frente político que la dirigió, pues el PAN y el PRI rompieron su alianza en 2018, y ese fue uno de los factores de su derrota frente MORENA. Ahora ha empezado a construirse la hegemonía de un proyecto que permaneció en estado residual por casi cuatro décadas en la vida política nacional: el nacionalista-desarrollista. Regresa con un familiar ropaje populista-personalista que conlleva cambios, nuevamente, para el sector rural organizado (Olvera, 2020).

En un marco relacional entre el cambio de modelo político económico, donde la descentralización del quehacer de la administración pública y el retiro paulatino del Estado, así como la emergencia de nuevos sujetos colectivos rurales es inevitable, se vuelve necesario acompañar esta transformación de políticas que fortalezcan a los sujetos rurales desde lo local, pensando en su integración a escalas de mercados mayores (nacionales e internacionales), políticas que se caractericen por incluir la perspectiva de los sujetos rurales en la aplicación de

dichos programas y políticas de desarrollo rural promovidos desde las instituciones del Estado (Hocsman, 2015).

Estos cambios en la política pública no son solo de interés de la organización rural, sino que, podemos afirmar que son de interés público, toda vez que conllevan una inversión dentro del ejercicio presupuestal, inversión que se ve reflejada en el ámbito socio-rural, incidiendo en la población y sus formas de organizarse, así como en las formas de percibir el futuro y el desarrollo. Habrá que tener en cuenta que las políticas pensadas como herramientas para gobernar tienen efectos que sobrepasan los diseños e intenciones con los que fueron creadas (efectos colaterales), pues una vez elaboradas las políticas públicas pasan del mundo abstracto de las ideas a ser ejecutadas en una compleja red de interacciones con actores, gestores, instituciones y beneficiarios.

Appadurai (1986) argumentó que las políticas, al igual que los objetos materiales, tienen “vidas sociales”; es decir, el hecho que las políticas públicas puedan ser descritas como instrumentales no quiere decir que carezcan de simbolismo y significado para los actores sociales inmersos en ellas (Shore, 2010, p. 36). Es en consecuencia necesario observar y analizar los cambios en la organización a partir de los cambios en las políticas públicas, planes y programas de gobierno sexenales en materia de desarrollo rural. Aunado a lo anterior es importante identificar en qué contextos socio-políticos se instauran estos cambios y qué reconfiguraciones generan, tanto al interior de las organizaciones como en su relación con el gobierno.

Por lo expuesto anteriormente, La presente investigación busca abonar al debate y el estudio de las políticas públicas de corte agropecuario-ambiental y estudiarlas en relación con el sujeto y el campo políticos local. Este enfoque permitirá saber la eficiencia de los objetivos de las políticas en los territorios y entre los destinarios.

METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo de la investigación se llevó a cabo una investigación de corte cualitativo, toda vez que el análisis cualitativo se efectúa partiendo de información observacional o de expresión oral o escrita, con una estructura menos rígida y que en consecuencia es difícilmente cuantificable. A través de datos cualitativos, se buscó comprender la situación y perspectiva del propio actor social y el significado que le da a su conducta (Gallart,1992). La investigación cualitativa se realiza mediante el estudio de caso sobre la Alianza de Cacaoteros de la Selva y sus estrategias de adaptación social. Yin (2002), manifestó que los estudios de casos en la metodología de investigación son una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa.

Para la realización de la investigación se aplicaron 30 entrevistas a profundidad. Por entrevista a profundidad deberemos entender reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones (Taylor y Bogdan, 2008). Se realizaron entrevistas a profundidad a miembros fundadores de la Alianza, a productores que en principio estuvieron participando en la alianza y decidieron salir, así como actores destacados de la comunidad.

Además, se aplicó una encuesta al 100% de los socios de la Alianza de Cacaoteros de la Selva. Según Alaminos y Castejón, la encuesta es un procedimiento más de recogida de datos que coadyuva en un proceso de investigación toda vez que implica la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos, la selección de los sujetos y el diseño y análisis de datos (2006). “La característica principal de la encuesta es la recogida de información en ausencia de manipulación o intervención por parte del experimentador, utilizando procedimientos de observación o medida consistentes y estandarizados para

todos los sujetos, de forma que quede garantizada la comparabilidad de los datos" (Alaminos y Castejón, 2006, p. 7).

También se realizó una revisión documental, para caracterizar los programas de política pública y los objetivos que perseguían en la región, así como documentos que permitan evidenciar las estrategias empleadas por la Alianza, para ello se tomarán en cuenta documentos como el acta constitutiva, actas de reuniones, lineamientos del programa por el que fueron consolidados jurídicamente, lineamentos jurídicos etc. teniendo en cuenta que se realizó una revisión *ex post* de los programas gubernamentales. Esto realizó a través de la búsqueda y análisis de los documentos oficiales, artículos científicos, libros y demás información acerca de las políticas públicas y los contextos socio políticos y productivos en los que se gestaron. Lo anterior permitió realizar un análisis comparativo entre los programas estudiados para así determinar cuáles pueden, positivamente, ser catalogados como políticas *públicas*.

Se empleó de igual modo la observación participante. La técnica de la observación participante se encuentra bajo la metodología del trabajo etnográfico como medio de acercamiento a la realidad, una realidad compleja que permite una diversidad de aproximaciones con la pretensión de aprehender la totalidad del problema de investigación (Velasco y Díaz de Rada,1997). La observación participante nos acercó a la dinámica y lógica de actuación de la organización, conocer las estrategias que implementan, las interacciones entre el grupo, conocer las motivaciones de su actuación y la manera en que esas motivaciones se ven reflejadas en sus actuaciones, toma de decisiones e implementación de estrategias. La observación participante también fue útil para analizar *in situ* la adaptación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

UNA PERSPECTIVA REFLEXIVA DEL SUJETO POLÍTICO, DE LAS POLÍTICAS PRODUCTIVAS Y DE LA ORGANIZACIÓN RURAL

La presente investigación tiene por objetivo identificar y comprender, desde una perspectiva reflexiva, partiendo de la teoría del sujeto político, las **estrategias** de **adaptación social** que la Alianza de Cacaoteros de la Selva, Sociedad Civil emplea ante los cambios de la **política pública.** Entendiendo al sujeto político como "el agente o actor susceptible o capaz no sólo de intervenir en el plano de lo político, sino también apto para gestarlo" (Velázquez, 2015, p. 86).

La relevancia de la teoría para la presente investigación estriba en que la construcción o emergencia del sujeto político incorpora necesariamente su contexto histórico y las interacciones interpersonales que han gestado una memoria colectiva y una construcción de identidad a partir de elementos como la historia, el contexto social, las coyunturas políticas y el territorio (Retamozo, 2009). Dado el contexto socio histórico de Maravilla Tenejapa la teoría del sujeto político puede recuperar varios elementos de construcción de una identidad colectiva que resulten útiles al momento de aproximarse a las estrategias de adaptación de la organización a las políticas.

1.1 **El sujeto político: la tensión entre lo individual y lo colectivo**

La tensión de lo individual y lo colectivo ha estado presente en la historia del pensamiento social y político, desde los pensadores clásicos y sus discusiones ontológicas relevantes a la preponderancia del todo sobre las partes, es decir la sociedad sobre el individuo, o bien la colectividad sobre lo individual, y la autonomía relativa del individuo frente a lo colectivo. Estas tensiones están evidenciadas en filósofos como Aristóteles y la subordinación del *zon politikon* a la *koinonia politike* (Aristóteles, 1979) y trasformado, más tarde, a la inversa por Thomas Hobbes en donde da primacía al sujeto (entendido como una colectividad) sobre lo político (Schmitt, 2008).

Un rasgo característico de la construcción del sujeto social, desde el pensamiento clásico europeo hasta el contemporáneo, es la connotación colectiva del *sujeto político.* Para los pensadores como Hobbes el sujeto político por excelencia es el pueblo, quien se encuentra en permanente tensión con el Estado. Esta tensión Pueblo - Estado se explica por la representación como consecuencia del contrato social[6] por el que los individuos renuncian a algunos de sus derechos y transfieren su poder al Soberano, en este caso el Estado (Hobbes, 2003). De este modo podemos afirmar que lo colectivo corresponde al pueblo como sujeto político,

Algunos pensadores como Laclau, complejizan sustancialmente la teoría del sujeto político, pues desdibuja estas líneas de tensión entre lo individual y colectivo para pasarlo al terreno de lo inacabado y en permanente construcción. Así Laclau pasa de hablar de sociedad y Estado a sujeto y estructura. Sujeto y estructura son conceptos que se encuentran en interdependencia, ya que no es posible entender la naturaleza de uno sin comprender la lógica del otro.

1.1-1. **Una identidad en construcción permanente**

Según Zemelman y Valencia "los sujetos deben ser vistos en su proceso de constitución, como condensadores de historicidad" (1990, p.90), esta visión abre un panorama sobre los procesos históricos y los acontecimientos políticos de disputa por hacer efectiva las potencialidades contenidas en el presente. "La dimensión de la historicidad es clave en tanto comprende un doble registro, tanto la condensación del pasado como la articulación en el presente de esas potencialidades propias del carácter proyectado del futuro" (Retamozo, 2011, p. 86).

[6] El contrato social es una teoría desarrollada por el filósofo francés Rousseau, la cual hace referencia al compromiso adquirido por un ciudadano con el Estado, cuando este se integra en una sociedad que se encuentra bajo la gestión de un este último. Rousseau representa este compromiso, simbólicamente, con un contrato. La idea del contrato social no refiere a un contrato en estricto sentido, sino simboliza la situación del hombre en una sociedad donde concede parte de sus libertades al gobernante en aras de un beneficio mayor (p.ej. seguridad); una suerte de pacto implícito entre sociedad y Estado.

La teoría del sujeto político considera al sujeto como resultado de una construcción histórico-política gestada en la experiencia colectiva, en la apropiación de la historia, la elaboración de las demandas, acciones, proyectos e identidades. Algunos autores como De la Garza afirman que la noción de identidad colectiva es una herramienta útil para el análisis de los procesos de articulación y producción de significados que llevan al sujeto del terreno del discurso a la acción (De la Garza, 2001). En consecuencia, los conceptos de identidad y sujeto se diferencian analíticamente y complementan para crear un sujeto político que tiene un papel determinado y determinante en el orden social. La ruptura con los esencialismos y el trascendentalismo para pensar los sujetos nos conduce a considerar la constitución de los sujetos como inacabados y en proceso.

La conformación de estos sujetos políticos, cargados de experiencias sociales e históricas, se vincula directamente con la construcción de subjetividades que los coloque en una posición dada por la estructura, ya sea campesino, pobre, clase desprotegida o desvalidos, Dussel lo entiende como “comunidades con conciencia explícita de encontrarse en una situación de dominados” (1998, p.333)

Finalmente, todos los elementos como historicidad, memoria, experiencia e identidad son elementos propios de la construcción de los sujetos políticos y visibilizan la necesidad de exponer la disputa por los significados y la producción de discurso (Retamozo, 2011). En consecuencia, las visiones desde la teoría del sujeto político coadyuvan en la identificación de las estrategias y acciones que los sujetos como colectividades cargadas de un contexto particular se articulan frente al *otro* ya sea en posición de dominación o subordinación. “Pensar los sujetos en estrecha relación con el momento de lo político les confiere una centralidad para el análisis de los acontecimientos de disputa por la conformación del orden social” (Retamozo, 2011, p. 86)

1.1-2. Pertinencia del enfoque para el análisis de las organizaciones rurales y su adaptación a los cambios propiciados por la política pública

Para hacer una reflexión de lo político en sociedades con gobiernos estatistas semi centralizados, habrá que descartar la idea de considerar al sistema político como un sistema estático, unificado y omnipresente, y, en su lugar, colocar en el escenario a las demás partes, en este caso, las instituciones y la sociedad (Abéles, 1997) o, en palabras de Laclau, estructura y sujeto (1993). Lo único que puede facilitar el entendimiento de aquello que conocemos como lo político, no como algo separado del resto, sino como un todo, es materializarlo en actividades humanas entrelazadas en una cultura que codifica los comportamientos (Abélès, 1997); o bien, como sostiene Evans-Pritchard "entender las relaciones políticas como relaciones que existen dentro de los límites de un sistema territorial, entre grupos de personas que viven en extensiones bien definidas y son conscientes de su identidad y de su exclusividad" (1940, p.19). En otras palabras, habrá que entender el ejercicio de la política en una compleja red donde se mezclan, inextricablemente, sociedad y cultura.

De igual manera, no puede concebirse la política más que en la escena (Blandier, 1980); o bien, desde el territorio, pensar en el Estado y la aplicación de las políticas públicas como su mejor herramienta gubernamental, vista desde abajo (Abélès, 1990). Es indispensable pensar en los actores locales, ya sean políticos, gestores, o simples ciudadanos; y a su vez, en las estrategias y los modos de inserción de todos los que, directa o indirectamente, participan en el proceso político de una forma pluridimensional, sin renunciar a un estudio localizado (Abélés, 1997, p. 7).

Para coadyuvar a la búsqueda del objetivo de la investigación, el enfoque de la teoría del sujeto político debe apoyarse en conceptos tales como: **estrategias, adaptación social, política pública, organización social** y, por supuesto, **poder**, este último como elemento inmerso en las relaciones sociales cotidianas.

1.2. Estrategias

La palabra estrategia o lo estratégico, se ha convertido en parte del lenguaje cotidiano, sobre todo, en el argot de la administración pública, donde el término se utiliza indiscriminadamente para referirse a acciones a largo plazo, prioritarias, o bien a lo más importante. Como sostiene Ernesto Velasco “si bien no existe una definición generalmente aceptada, se puede decir que se trata de las acciones que realiza una persona u organización para aprovechar las oportunidades y lidiar con las adversidades que se le presentan…” (2010, p.17).

Sin embargo, profundizando un poco en los orígenes de la palabra, ésta deriva del vocablo griego *estrategos,* utilizado para referirse al general de los ejércitos y, por ende, la palabra está ligada con acciones bélicas (Velasco, 2010). Luttwak esboza que quizás el vocablo griego más cercano a lo que en la modernidad entendemos como estrategia, es el de *taktike,* traducido al latín como *ars bellica* y, posteriormente, usado por Maquiavelo como *arte de la guerra,* y no propiamente el de *estrategos*, ya que éste alude a un cargo más que a una acción (2001).

Parece que una definición unívoca de la palabra es cada vez más lejana; así lo reflejan sus diferentes acepciones según la fuente. Por ejemplo, para la milicia, la estrategia implica “trazar el plan de guerra” (Von Clausewitz, 1976, p.177). Por otra parte, la teoría de juegos define a las estrategias como “un plan completo” que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible (Von Neumann y Morgenstern, 1944, p. 79). Y, en la administración pública, “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral” que busca la consecución de ciertos fines y objetivos (Glueck, 1980, p. 9).

Tal vez ha sido el ámbito privado empresarial quien, en la práctica, ha explotado con mayor asiduidad el concepto, aplicándolo como “estrategia de negocios”. Sin embargo, desde el enfoque empresarial o de negocios, la estrategia es el elemento definitivo para que se logren los objetivos, a través de un equilibrio entre las capacidades internas [empresa] y la presión externa como el mercado (Hax,2004). En este tenor, para el profesor en gestión empresarial, Henry

Mintzberg (2006), la estrategia es un plan, una acción consciente y específica que busca un fin determinado y, como tal, está integrada por una serie de acciones pensadas y consecutivas para llegar a ese objetivo.

1.2-1 Estrategia ¿postura, plan, patrón o perspectiva?

La estrategia implica el entendimiento de la interactividad entre el estratega (en nuestro caso de estudio: la organización) y el entorno, pero no en función del conocimiento en sí, sino como una forma de asegurar una posición de ventaja a partir de las situaciones que lo rodean.

Parece ser que al hablar de estrategias nos referimos, en palabras de Ernesto Velasco, a la "preocupación de los efectos futuros a las acciones actuales" (2010, p.26). La estrategia, sin embargo, está lejos de ser una teoría completa con fronteras perfectamente establecidas; resulta ser más bien, "una forma de enlazar pensamiento y acción a partir de una forma particular de comprender la realidad" (Velasco, 2010, p.31). Dicha noción nos permite desdoblar la acepción práctica del término *estrategia*, a fin de percibirlo en cuatro dimensiones: postura, plan, patrón o perspectiva.

La estrategia como **postura** se refiere a la forma en que el individuo o la colectividad interactúan con el entorno, y la actitud que asume en relación con los factores externos que inciden en su quehacer. Velasco (2010) afirma que esta postura puede ser diádica, es decir, puede que sea una acción intencional y decidida que parte de un proceso analítico y sistematizado, o bien, puede ser el resultado de acciones desarticuladas y reactivas según se requiera y demande en la actividad cotidiana.

En este sentido, la organización puede adoptar cuatro tipos de postura frente a las condiciones y actores externos:

1) Prospectiva: consiste en una actividad que busca nuevas oportunidades de acción, es innovadora, arriesgada y quienes la adoptan suelen ser organizaciones pioneras en su campo de actividad.

2) Conservadora: consiste en la adopción de prácticas y actividades cuyo funcionamiento y eficacia ya ha sido comprobado en el pasado. Las organizaciones que asumen esta postura rara vez salen de su zona de *confort* y pocas veces innovan o son novedosos en sus quehaceres.
3) Analítica: en esta postura, si bien la organización no es innovadora completamente, busca identificar acciones de éxito de sus similares para adoptarlas como propias.
4) Reactivas: consiste en una postura poco clara ante el entorno; las acciones son comúnmente influidas por la falta de alternativas; es decir, la organización se ve forzada a cambiar de conducta, debido a las condiciones o actores externos.[7]

Habrá que considerar que los cuatro tipos anteriores aluden a esquemas puros, y la realidad rara vez se somete a purismos exactos; a lo que la organización recurre como estrategia es a un empleo ecléctico de estos cuatro tipos que resultan convenientes o la única solución posible.

Ahora bien, quizá la noción más recurrente que asociamos con la estrategia es el **plan**. La estrategia es un plan; es, en palabras de Mintzberg, "una especie de curso de acción conscientemente determinada, una guía para abordar una situación específica" (2006, p. 65).

De acuerdo con la afirmación de Mintzberg, para que una acción pueda considerarse como parte de una estrategia debe responder a dos características esenciales: a) debe ser elaborada antes de aplicarse o accionarse, y b) se aplicará o realizará de manera consciente en búsqueda de un objetivo o resultado (Mintzberg, 2006). Lo anterior parece confirmar que podemos entender por estrategia un plan en la medida en que aquélla busca ser una maniobra para ganar o tomar ventaja frente al otro.

En cuanto a su dimensión como **patrón**, la estrategia se concibe como una acción diádica, que, por un lado, puede ser intencionada, a partir de una

[7] Traducción propia e interpretación de Miles y Snow (1978)

elaboración y curso de acción, y, por el otro puede referirse más a una consistencia en el comportamiento sin importar la intencionalidad (Mintzberg y Waters,1985). Por lo tanto, pensar en la estrategia como patrón de conducta resulta difícil de asociar de forma consciente, aunque en el léxico común parezca que aludimos directamente a la estrategia como un patrón de conducta.

Mintzberg, Quinn Y Voyer hacen, en un contexto de negocios, una puntual observación de cómo la estrategia se convierte en un patrón de conducta que podría pasar casi inadvertido, hasta que se exterioriza como tal y lo ejemplifica así:

> Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento formando así parte de la estrategia, aunque no se cuente con una estrategia general para ello (1980, p.35. Traducción propia).

Giandomenico Majone expresa de forma más clara lo anterior al afirmar que “las estrategias pueden ser el resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos” (1976, p.77).

Cada vez parece más compleja la idea de obtener un significado univoco del término estrategia.

Finalmente, para este apartado, la noción de estrategia como **perspectiva** implica un acto de interiorización y una forma de concebir el mundo. En sentido analógico, podemos decir que, como perspectiva, “la estrategia es a la organización, lo que la personalidad al individuo” (Mintzberg, 2006, p.73).

Aunque en primera instancia esta correlación parezca lejana, quizá sea la más comúnmente aceptada, pues, tal como aseveró Selznick (1957), la estrategia tiene que ver con el carácter de la organización, con los compromisos adquiridos, los objetivos y las formas de concebir lo externo. En este sentido, la idea de estrategia se concibe como una abstracción, es decir, ideas que tienen sentido para las partes interesadas, pero no así para el resto de las personas. En palabras de Mintzberg:

> Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas,

> ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento antes de que tenga lugar; o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido (2006, p. 74).

En este contexto, la estrategia como perspectiva está más próxima a nuestro objetivo de estudio, pues la contextualiza en la mente colectiva; es decir, en individuos que se congregan por afinidad de intereses y objetivos. Al tenor de lo anterior, es posible que las estrategias que despliega una organización rural surjan como consecuencia de experiencias previas; es decir, que, por virtud del intento de diversas acciones, consolide una estrategia en función de lo que fue útil para la organización. Citando nuevamente a Mintzberg:

> …las organizaciones desarrollan su carácter como los individuos su personalidad, interactuando con el mundo que perciben por medio de su capacidad innata y disposición natural (2006, p.75).

Es decir, la estrategia de la organización rural está condicionada no solo por sus fines y objetivos, también por su cultura y su forma de percibir y percibirse ante el mundo.

Como se mencionó al principio, no existen formas puristas de acercarse a la noción de estrategia. Sin embargo, aunque, el resultado final de la investigación arroje una amalgama de los lineamientos aquí expuestos, es importante considerarlos como pautas o rutas que coadyuvarán a una mejor comprensión de la organización rural y de sus estrategias en un contexto sociocultural específico.

1.3. Adaptación-social

El concepto de *adaptación* se ha trasladado del léxico científico, particularmente del de la biología, al lenguaje común. Su empleo recurrente y habitual deja ver ya la ambigüedad de su significado. Desde el punto de vista de las ciencias biológicas, se tiene la convicción de que solo aquellos organismos capaces de adaptarse a los cambios y al mundo, a pesar de sus peligros, sobrevivirían (Lazarus, 1961).

No obstante, el origen etimológico del vocablo adaptación se remonta a la raíz latina adaptare *(ap. y atare= acomodar);* así, el diccionario de la Real Academia

de la Lengua Española se refiere al concepto de *adaptar,* en su cuarta acepción, como “acomodarse, avenirse a las circunstancias, condiciones, etc.”

Como puede observarse, el origen del concepto es, en consecuencia, esencialmente dinámico, y podría describirse como la "autorregulación de un organismo para responder de modo positivo a la situación ambiental en que se encuentra” (Hoz, 1961, p. 30). O bien, como un proceso activo del individuo que busca alcanzar o satisfacer sus necesidades y metas, lo cual comprende la reorganización del comportamiento como respuesta a diferentes factores externos y circunstanciales (Vidal, 2000). Por virtud de este dinamismo, el concepto se trasladó de las ciencias biológicas a las ciencias humanas, como la psicología, la sociología y la pedagogía.

1.3-1. La adaptación en el campo social

La adalptación social es entendida en sociología y psicología, como el proceso por el cual un grupo o un individuo modifican sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve. Al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento y, eventualmente, adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen desde su nuevo rol (Estrella, 2011).

> La adaptación supone además de un conjunto de regulaciones internas por las que el individuo da respuestas en armonía creciente con su medio, la comprensión de la relación de esas condiciones y situaciones circundantes, y la adquisición de la capacidad de resolverlas adecuadamente con la mínima tensión y la máxima eficacia. Es decir, la adaptación implica un cierto grado de satisfacción y equilibrio, y la capacidad de reacción para conquistarlo (Asención y Martín 1989, p.33).

Ya el término *social* por sí mismo resulta excesivamente amplio como para que tenga un sentido uniforme y perfectamente delimitado. Se habla de adaptación escolar, familiar y profesional como campos específicos dentro de lo social. En este tenor, Víctor Hoz esboza una duda pertinente “¿Es que las relaciones escolares, familiares o profesionales no son relaciones sociales?” (Hoz, 1961, p. 39). Es claro que sí; cada campo específico está contenido en uno totalizante que conocemos como lo Social. Así, el término *social* se utiliza para señalar las

relaciones de la persona con los demás que no han sido mencionados explícitamente (Hoz, 1961).

Partiendo de las anteriores afirmaciones, resalta la necesidad de pensar en la adaptación social como un campo de relaciones que trasciende las fronteras familiares, escolares o profesionales (Hoz, 1961). Es importante destacar que las adaptaciones sociales no están aisladas de otras decisiones, y que se producen en el contexto del cambio demográfico, cultural y económico, así como en un escenario relacional de transformaciones en las tecnologías de la información, la gobernanza y los flujos de capital (O'Brien y Lechino, 2000, citado en Sánchez, 2013).

En este punto, la correlación entre estrategias y adaptación social parece cobrar sentido, pues si partimos del hecho de que la adaptación supone una respuesta interna a factores externos, podemos afirmar que las estrategias se refieren al *cómo*, es decir, al modo en que la organización responde, o no, a las exigencias y dinámicas cambiantes del exterior (la política pública), para lograr o bien sus fines y metas trazadas o la supervivencia del grupo.

Derivado de lo anterior, surge con claridad la delimitación de dos campos: el interno, que comprende las estrategias y la adaptación social, ambos como procesos que se desarrollan dentro de la organización, sin que hasta ahora se juzgue la pertinencia y eficacia de las acciones; y el externo, compuesto de factores externos que ejercen presión sobre la organización, como es el caso de las políticas públicas.

No obstante, antes de ahondar en temas de administración pública, se definirá primero, quién es el actor colectivo al que me he referido en reiteradas veces y que denomino organización rural.

1.4. La organización rural

Durante la aplicación de las reformas estructurales, el gobierno, a través de políticas públicas y de la transición a la democracia, tuteló legalmente la creación de organizaciones como figura asociativa. A partir de dichas reformas, las organizaciones campesinas transitaron de un posicionamiento basado en la

organización social, a uno que buscó combinar estrategias económico-productivas (Garamont, 2008).

Actualmente, en México, se utilizan más de cuarenta términos para designar a distintos subconjuntos de figuras asociativas que podrían considerarse como empresas sociales (Bonfil, 2016). Estas figuras tienen su marco jurídico institucional en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el cual señala que la ley establecerá:

> … los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios (DOF 03/02/1983).

Según lo enunciado en la ley reglamentaria del párrafo octavo de este apartado constitucional; la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS), en su artículo 3 señala:

> Artículo 3.- El Sector Social de la Economía es el sector de la economía a que se refiere el párrafo octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente Ley (LESS, 2015).

Conviene subrayar que por lo que se refiere a las organizaciones sociales, la presente investigación se centrará en ellas como agrupaciones con carácter rural. Ahora bien, para abordar la organización social rural, habrá que hacer una clasificación según su tipo. Para Moyano (2001), por ejemplo, existen tres tipos de organizaciones rurales: las reivindicativas, las de carácter económico y las profesionales. Las primeras son consideradas gremiales y buscan la defensa integral de los intereses del colectivo social que dicen representar; las segundas, generalmente se encuentran vinculadas a la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios, y las terceras buscan el desarrollo

de sus afiliados. Se ubicará al sujeto de estudio dentro de la clasificación de empresa social por su objetivo de comercialización.

Conceptualmente, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) incluye a las organizaciones rurales dentro de su propia definición de organizaciones campesinas, a la que también llama organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares y que define como agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias y democráticas, cuyo fin primario es el de promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros (2014).

Aunque no existe una noción más elaborada del concepto de organización rural, puede decirse que la organización rural es una organización formal de base, con fines comunes y lazos socioculturales que mantienen la cohesión y la consecución de los fines comunes. Este concepto permite una visión más antropológica de la organización, al valorizar los aspectos culturales que protegen su cohesión y funcionamiento. Por lazos socioculturales me refiero a un conjunto muy diverso tanto de bienes tangibles o intangibles, como de valores estimables, en permanente construcción y cambio, con diversas formas y procedencias, y que gracias a que poseen una particular significación colectiva, conforman sentidos y vínculos de pertenencia, identidad y memoria dentro de un grupo o colectivo humano. Los valores suelen transformarse según las dinámicas socioculturales, económicas y políticas en donde se aprecien (Uribe, 2006, p. 4).

1.5. Políticas públicas: lo político, la política y lo público

En el lenguaje cotidiano, se suele usar indistinta e irreflexivamente, expresiones tan similares que difícilmente se perciben las sutiles diferencias que existen entre ellas. Por tal motivo, es menester precisar lo que se habrá de entender por cada uno de estos conceptos para que, dentro del marco de la política pública, se delimite y encuadre la diferencia entre estos términos: lo político, la política y lo público; en un contexto sociocultural e histórico determinado.

Para ello, Benítez (2009) retoma las ideas del jurista Carl Schmitt, y define a **lo político** “como un momento simbólico fundacional, originario, sin un contenido prefijado productor de un acontecimiento social potencialmente abierto y

contingente” (2009, p. 72). En cuanto a **la política**, Hannah Arendt (1997) enlaza el concepto de política a aquello que germina o surge en el momento en que los individuos, en un acto de organización, se encuentran para discutir y solucionar temas comunes.

Para comprender mejor estas diferencias, puede decirse que lo político es un campo definido por los sujetos que lo componen, es decir, lo político es inherente a la vida colectiva del individuo. La política, en cambio, constituye una especialización dada por su relación con el poder estatal. La política, en este sentido, se entiende como la capacidad de dirigir la actuación de la sociedad (Rohan, 2001). Y es en esta noción de la política donde toma lugar el Estado como el espacio simbólico que engloba y sintetiza esta especialización (Rohan, 2001).

Siguiendo entonces la noción de Galli (1996), la política no es estática, unificada y globalizadora, sino que es un campo en constante transformación, articulación y desarticulación, en función de los intereses y discrepancias en momentos coyunturales.

Cuando se hace referencia a lo público en el campo de las políticas públicas, generalmente se alude a un determinado tema que suscita problemas o demandas sociales que requieren la intervención del Estado, a fin de que dicha situación se solucione y atienda de la manera más favorable. Aunque esta noción facilita la comprensión de por qué el Estado interviene, es todavía inespecífica para entender a partir de cuándo la situación se constituye en un foco de acción. Muchas situaciones sociales no se desarrollan ni resuelven de la manera más deseable, sin embargo, no todas ellas son objeto de intervención estatal. Entonces, ¿cómo puede determinarse cuándo un problema es un problema público y qué condiciones deben darse para considerarlo como tal? Según Gary Becker (1995), un problema es público cuando se identifican dos elementos:

a) Muestra carencias objetivas en la sociedad, y
b) Cuando los actores con poder califican a esa situación como problema público.

Es decir, una situación recibirá la categoría de problema público cuando un determinado grupo, con influencia y capacidad de movilizar actores de poder, considere que la situación actual no es aceptable y que es necesaria una intervención basada en políticas públicas para remediarla.

Una vez que se han identificado los conceptos en sí mismos, el siguiente paso consiste en abordar la noción de política pública.

1.6. Hacia la noción de política pública

En las sociedades abiertas, plurales y democráticas, los gobiernos responden ante los problemas por medio de políticas públicas. Sin embargo, por cotidiana que la acción sea, resulta difícil precisar una definición unánime de política pública. Por ello, distintos autores brindan conceptualizaciones sobre lo que debe entenderse como política pública, desde diferentes perspectivas.

De este modo, pueden agruparse definiciones que enfatizan la toma de decisiones. En este tenor, Kraft y Furlong (2004) señalan que una política pública es un curso de acción (o inacción) que el Estado toma en respuesta a problemas sociales. Por su parte, Thomas Dye (2002) señala que una política pública es cualquier cosa que el Estado elige hacer o no hacer.

El Estado interviene en la conceptualización de las políticas públicas como la autoridad legitimada para la creación y aplicación de aquéllas, a fin de mitigar los conflictos sociales y mantener legitimidad política, organizando y aplicando una gran variedad de estímulos simbólicos y materiales, a los miembros de la sociedad. “Así, las políticas públicas pueden regular la conducta, organizar burocracias, recaudar impuestos y distribuir beneficios, todo a la vez” (Olavarría, 2007, p. 17).

Jenkins (1978), en cambio, centra su atención en la decisión misma que impulsa el surgimiento de una política pública. Para él, una política pública denota un conjunto de decisiones interrelacionadas, tomadas en una situación específica por un actor o grupo de actores dentro de su ámbito de competencia, respecto de la selección de metas y medios para alcanzarlas. En otras palabras, raramente un gobierno aborda un problema con una sola decisión. La mayoría de las

políticas públicas involucran y se constituyen por una serie de decisiones, algunas de las cuales pueden ser inadvertidas antes que deliberadas.

Por ello, es más adecuado hablar de una aproximación que de una conceptualización de las políticas públicas. Las distintas aproximaciones a la noción de política pública se sintetizan como "una caja de herramientas que puede usarse para mejorar la acción del Estado e incrementar los márgenes de bienestar y cohesión de las sociedades" (Cuervo, 2007, p. 27)

No hay que perder de vista que las políticas públicas poseen una doble dimensión: política y técnica. En cuanto a la primera, buscan satisfacer objetivos de interés y de beneficio social. Por lo que respecta a la segunda, la técnica, las políticas públicas están fundamentadas en un razonamiento técnico-causal. Ambas dimensiones deben complementarse armónicamente para que la política pública sea exitosa; de lo contrario, cuando se confrontan, el resultado es opuesto a lo deseado. Si la dimensión política prevalece sobre la técnica, se corre el riesgo de ofrecer resultados inviables o extremadamente costosos, y, si, por el contrario, tiene mayor preeminencia la dimensión técnica, las consecuencias sociales y políticas irán en demérito del gobierno aun con la justificación y fundamentación técnica de la decisión tomada (Aguilar, 2012).

Gobernar a través de políticas públicas se ha convertido en el sello de las democracias actuales, no solo por el hecho de que aquéllas se elaboran y ejecutan tomando en cuenta la opinión de las personas, sino que también están sujetas a las leyes, no constriñen ni cancelan las libertades ciudadanas y tienen claros límites de actuación.

Las políticas públicas se dirigen a todos los ámbitos de la vida en sociedad, en especial donde existen problemas públicos, y el medio rural no es la excepción. En éste, se han identificado varios problemas que merecen la atención de la autoridad: pobreza, marginación, baja productividad, asentamientos humanos, etcétera. Por ello, el gobierno destinó —y lo continúa haciendo— esfuerzos y recursos dentro del marco de una estrategia denominada *de desarrollo rural*. En

este sentido, las políticas públicas sobre el desarrollo rural formuladas en el siglo XX buscaron elevar los niveles de vida, educación, cultura, salud, entre otros aspectos (Zorrilla, 2003).

Habiendo abordado las conceptualizaciones de pensadores anglosajones, es momento de centrar la atención en la aportación de politólogos locales. En este sentido, Parada (2002) señala que el concepto habitual de políticas públicas denota el programa de acción de una autoridad o el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental.

Por otra parte, Aguilar Villanueva (2013), entiende por políticas públicas:

a) Un conjunto (secuencia, ciclo, espiral) de acciones intencionales y causales. Es decir, son intencionales por cuanto se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad, tendientes a resolver problemas cuya solución se considera de interés o beneficio público, y son causales por cuanto son idóneas y eficaces para realizar el objetivo que ayudará a resolver el problema;

b) Un conjunto de acciones cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por el tipo de interlocución que practican tanto el gobierno como los diversos sectores de la ciudadanía;

c) Un conjunto de acciones por emprender, planteadas por las autoridades legítimas, cuya decisión es fundamental para que dichas acciones puedan considerarse, a su vez, públicas y legítimas;

d) Un conjunto de acciones llevadas a cabo por actores gubernamentales, por éstos en asociación con actores económicos y civiles, o por los mismos actores sociales mediante delegación o empoderamiento;

e) Un conjunto de acciones que configuran un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad.

Sin embargo, es importante hacer una acotación: las políticas públicas no son lo mismo que las políticas gubernamentales. Mientras que las primeras son:

> … acciones estructuradas, estables, sistemáticas, que representan el instrumento y modo como el gobierno realiza permanentemente las funciones públicas y atiende los problemas públicos con la participación de los actores de la sociedad civil" (Ballesteros, 2014, p. 7-8).

La política gubernamental es un

> …curso definitivo de método de acción seleccionado de entre varias alternativas y a la luz de las condiciones que se presentan, para guiar y determinar las acciones presentes y futuras (Ballesteros, 2014, p. 7-8).

La siguiente tabla ejemplifica las diferencias entre lo que se considera política (Véase tabla 1).

Tabla 1. Diferencias entre política de Estado, política de Gobierno y políticas Públicas

Política de Estado	Política de Gobierno	Políticas públicas
Acciones de gobierno para alcanzar objetivos de interés nacional que trascienden periodos de gestión de gobierno.	Acciones de gobierno planteadas en la estrategia del gobernante en turno.	Acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis.
Ejemplo: política exterior, política fiscal, política de seguridad nacional.	Ejemplo: escuelas de calidad.	Ejemplo: Oportunidades, Seguro popular.

Fuente: Franco Corzo, 2013.

Por lo tanto, para que una acción de gobierno se considere política realmente *pública* debe: respetar la ley, invertir con responsabilidad los recursos públicos, incorporar la opinión, participación y corresponsabilidad de la ciudadanía, ser transparente y rendir cuentas (Aguilar, 2012).

En consecuencia, y para efectos de la presente investigación, se define a las políticas públicas como "la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Además, se considera que una política está formada por el

conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público" (Tapia, et al., 2010, p.14).

De esta manera, por políticas públicas se comprenderá la doble función del Estado moderno en cuanto al fomento del crecimiento y redistribución de la riqueza, y la definición de estrategias a largo plazo, así como la concurrencia, coordinación y sinergia de instituciones, con el fin de diseñar, operar y evaluar las políticas para el correcto cumplimiento de los objetivos y metas gubernamentales (Oliver y Tacuba, 2017).

1.7. Enfoques de la política pública

El desarrollo de constantes y meticulosos análisis sobre políticas públicas ha permitido no solo mayor precisión en cuanto a su tratamiento, también ha permitido aproximaciones conceptuales desde distintos enfoques tales como los que se muestran a continuación.

a) Formal – Institucional

Como su nombre lo indica, este enfoque se centra en aspectos institucionales. Por lo que, desde tal perspectiva, a la política pública se le considera el resultado de la decisión de una autoridad legítima, adoptada en su área de competencia, y que deriva en una serie procedimientos preestablecidos y vinculatorios. Por lo tanto, el resultado del proceso de política pública se expresa comúnmente en forma de leyes, decretos, actos administrativos y similares (Aguilar 1994). Este enfoque se cimienta en la idea de que los actores capacitados para elaborar las políticas deben forzosamente estar dentro de un contexto institucional (Olavarría, 2007).

b) Técnico – Racional

En la aproximación racional, el análisis se orienta en la maximización de beneficios sociales. Esta perspectiva se centra en una racionalidad económica, a partir de la cual pretende explicar la conducta humana (Muelle 1989). Por virtud de esta perspectiva, a la que podría considerársele como

universalista, este enfoque no requeriría de adaptaciones dependiendo de la realidad social por analizar, ya que responde a demandas externas como las del mercado y no a realidades concretas (Olavarría, 2007).

c) Política

Para esta aproximación, la política real, en tanto lucha por el poder en función de intereses y ventajas, se expresa y ejecuta en el proceso de elaboración de políticas públicas (Aguilar, 1994). Este enfoque centra su atención en el intenso proceso político de confrontación de intereses. La obvia imposibilidad de la política pública de satisfacer cabalmente los intereses de toda la población genera movilizaciones por parte de los actores, para encaminar los beneficios de la política pública a su favor; pretensión que alentará a los actores a formar parte del proceso para satisfacer sus intereses o mantener los que ya tienen. El resultado final arrojará ganadores y perdedores políticos, como si de actos en contienda se tratasen, dentro de un proceso que originalmente se llevó a cabo para el establecimiento de una política pública (Olavarría, 2007). En este enfoque, se sitúan las políticas de corte más social como las relacionadas con la reforma agraria, que consideran la redistribución de la propiedad agrícola desde los grandes propietarios, hacia los pequeños agricultores y trabajadores del campo.

1.8. Políticas públicas para el desarrollo rural de la región Selva Lacandona

La noción de desarrollo surge como un proceso en el que interfieren o se accionan un conjunto de tareas que interactúan coordinadamente dentro de un entorno hacia un determinado objetivo. La naturaleza ambigua del objetivo asociado con el proceso de desarrollo constituye una fuente principal de la complejidad de este concepto (Bolívar, 2016, p. 22).

Para el terreno del desarrollo rural, la aproximación a la noción del desarrollo no es menos compleja, pues se puede abordar dentro de la teoría económica desde dos perspectivas. La primera es una visión productiva del desarrollo por lo cual

se asocia este con el aumento de la producción, la modernización, industrialización y mejora de las redes de comercio (Oliver y Tacuba, 2017).

La segunda visión del desarrollo como concepto es la del desarrollo como libertad, esta visión del desarrollo tiene que ver más con lo que las personas pueden hacer o ser con las capacidades que poseen (Cejudo, 2007).

Estas visiones convergían en los territorios rurales, sin que dieran propiamente respuesta o solución a los problemas particulares del campo mexicano, por ello surge una visión del desarrollo orientada a la ruralidad. Para aproximarnos entonces al concepto del desarrollo rural como tal, es necesario precisar ¿qué entendemos por ruralidad?

Al delimitar lo rural y lo urbano, surge siempre la inquietud de ¿dónde está la línea que los separa?, la estadística mexicana sugiere que se debe considerar localidades rurales a aquellas cuya población es menor a los 2 500 habitantes, no obstante, esta distinción no resulta suficiente, pues existen poblados con mayor población y que son rurales (Zorrilla, 2003).

El territorio rural, entonces, puede ser definido como un espacio donde convergen elementos agrícolas, pero también sociales, económicos, naturales, culturales, históricos y ecológicos (Oliver y Tacuba, 2017). El foco de esta concepción pasó a ser no los límites de la urbanidad y la ruralidad, sino, el sujeto rural como actor, a quien se colocó en el centro como principal beneficiario del desarrollo rural.

Desde cualquiera de las perspectivas el desarrollo rural parece buscar el desenvolvimiento de los espacios considerados rurales para que sus pobladores alcancen una mejor calidad de vida dentro de los cánones marcados por el modelo económico hegemónico. Para Valcárcel-Resalts (1992), desarrollo rural es un proceso de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella.

La Unión Europea, por su parte, define al desarrollo rural como “el proceso de revitalización equilibrado y auto sostenible del mundo rural basado en su

potencial económico, social y medio ambiental mediante una política regional y una aplicación integrada de medidas con base territorial por parte de organizaciones participativas" (Nogales, 2006, p. 9)

De esta forma, conceptualmente el desarrollo rural puede verse como un proceso que combina el incremento de la producción con una justa distribución del ingreso y la riqueza; donde convergen mecanismos de resiliencia ambiental para proteger los activos naturales (Oliver y Tacuba, 2017).

1.9. Cambios en las visiones sobre las políticas de desarrollo rural

El paradigma en cuanto al desarrollo rural se ha transformado a lo largo del tiempo, respondiendo principalmente a las reformas macroeconómicas y estructurales del mundo. México no ha estado exento de estos cambios, pues con la incidencia de lo global en lo local se han ajustado los enfoques y las políticas para abordar el desarrollo rural. Así mismo, el sistema presidencial en México depende de un Plan Nacional de Desarrollo el cual se modifica cada seis años, es un parteaguas importante para las transformaciones en los enfoques, planes, programas y visiones del desarrollo, la siguiente tabla describe los cambios en estas visiones del desarrollo (Véase tabla 2).

Tabla 2. Cambios en las Visiones del desarrollo rural

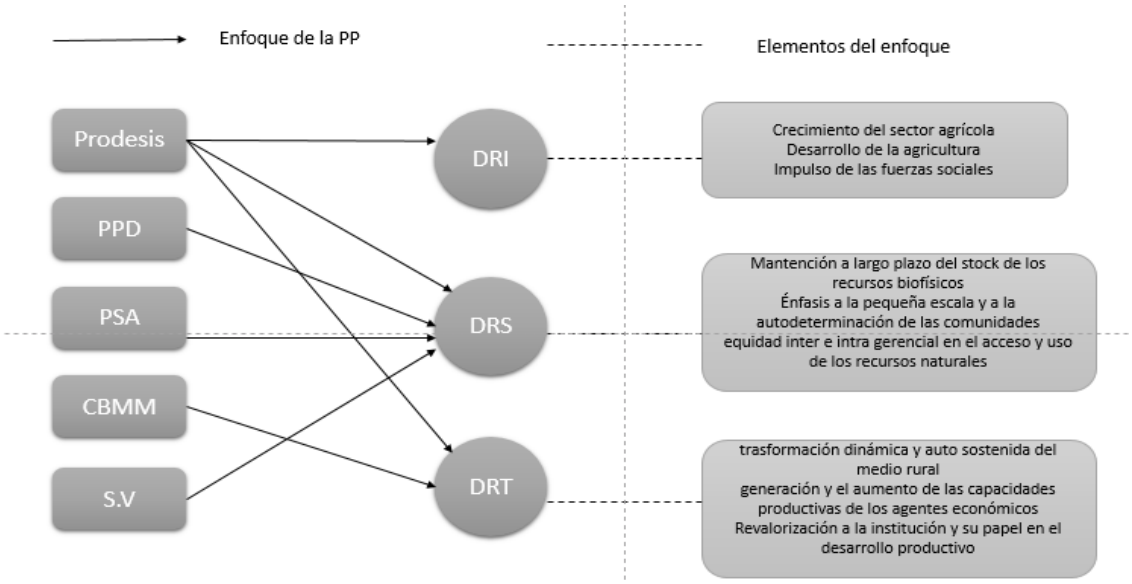
Cambios en las visiones del desarrollo rural		
La evolucione la perspectiva del desarrollo rural en México es aplica y compleja como su historia misma, a continuación, recopilaremos los enfoques más relevantes.		
Desarrollo Rural Integral • 1970 • Impulsada por el Banco Mundial • Enfoque interdisciplinario • Orientado a la acción colectiva y la productividad.	Desarrollo Rural Sostenible • 1990 • Surge a partir de la cumbre de la tierra en Río de Janeiro • Enfoque antropocéntrico • Orientado al uso razonable y medido de los recursos naturales	Desarrollo Rural con enfoque Territorial. • 2000 • Se institucionaliza en 2001 con la ley de Desarrollo Rural Sustentable • Enfoque económico: competitividad • Orientado a la generación y aumento de capacidades

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que el diseño de las políticas públicas rara vez se somete a enfoques puristas, sino más bien resultan en una hibridación de enfoques en

búsqueda de resultados particulares. De tal forma que, para el caso de las políticas públicas implementadas en el municipio de Maravilla Tenejapa, resulta difícil enmarcarlas en un solo enfoque para el desarrollo rural, no obstante, el enfoque que ha predominado en la implementación de políticas en la región es el del Desarrollo Rural Sustentable (Véase figura 1).

Figura 1. Correspondencia de las políticas implementadas en el Municipio de Maravilla Tenejapa y los enfoques de política pública



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos

Cada cambio de visión ha incidido en la forma de relacionarse entre el Gobierno y el pueblo, no obstante, un elemento presente en ambas esferas de actuación (Gobierno-ciudadanía) es el poder, el poder configura la estructura de relación y grado de interlocución entre el Estado y sus subordinados y varía dependiendo del enfoque y visón del desarrollo.

1.10. El poder como elemento de cohesión social

Para abordar la relación entre los miembros de una organización al interior de ésta, su relación con el aparato burocrático y los agentes externos, así como para comprender los mecanismos de reconocimiento y sanción que ocurren en la organización, es necesario analizar la noción de poder.

La comprensión del poder y su ejercicio resulta compleja; las representaciones del poder pueden asignarse a la teoría jurídico-política, acuerpada por el modelo del “Leviatán” de Thomas Hobbes (1588). Hobbes concibe el poder como una sustancia o cualidad que puede poseerse o, en su defecto, aquello de lo que puede privarse a alguien. Asimismo, localiza al poder en el Estado y lo circunscribe a la ley. En contrasentido y como crítica a la concepción de poder de Hobbes, Calveiro sostiene que:

> No hay unos que tienen el poder y otros que carecen de éste; el ejercicio del poder se puede asumir en uno u otro campo —posición subordinada o posición de poder— dependiendo de los tipos de relaciones que el sujeto maneje en un determinado contexto y atendiendo a determinadas circunstancias (2005, p. 31).

Para el sociólogo Pierre Bourdieu, el poder es un vínculo relacional y no una cualidad que pueda comprenderse de manera aislada, sino que debe definirse como ese vínculo inserto en el espacio social, como “una red de relaciones objetivas (de dominación o subordinación, de complementariedad o antagonismo) entre posiciones” (Bourdieu, 1995, p. 342). Esta relación, a su vez, se refiere a “un sistema de categorías (sociales) de percepción y valoración, de condiciones sociales de posibilidad y legitimidad” (Bourdieu, 1995, p. 348). El punto distintivo de la noción de poder para Bourdieu es el de la legitimidad. Según Cruz Soto (2010, p. 53) “la legitimidad corresponde al reconocimiento racional, informado y voluntario de los miembros, en la aceptación de un mandato”. Un par de décadas anteriores al pensamiento de Bourdieu, Max Webber también aludió a la idea de legitimidad como una manifestación, o bien, aceptación del poder, y atribuyó a la relación entre estas dos nociones –poder y legitimidad–, el carácter de indisoluble (Rúa Delgado, 2013). Para Weber, la legitimidad corresponde a una *creencia* de sumisión que asumen los dominados con respecto a la autoridad, lo cual garantiza la capacidad y competencia de ésta para hacer cumplir sus decisiones. El concepto de dominación corresponde a "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos —o para toda clase de mandatos—"(Webber, 1974, p. 706).

Por su parte, Michel Foucault en su texto *El Sujeto y el Poder* (1991), argumenta que el poder y su ejercicio es interactivo; es decir que no es un ente aislado, sino que “el poder existe únicamente cuando es puesto en acción; se comprende, en consecuencia, que es un proceso dinámico que se ejerce sólo sobre sujetos libres y solamente en la medida en que ellos son libres” (Foucault, 1991, p. 87). En este contexto, es necesario concebir las relaciones de poder de las organizaciones rurales tanto a lo interno (intraorganizacional), como a lo externo, es decir, su relación con “los otros” (organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales -ONG-, técnicos, instituciones); relaciones que a su vez pueden ser de orden vertical u horizontal, según la similitud de condiciones de los interlocutores o actuantes (Álvarez, 2010).

En las organizaciones, el poder también se ejerce mediante la ejecución de “prácticas” (Cruz, 2010). Éstas se llevan a cabo por grupos de individuos que trabajan de manera colectiva (organizada), en función de los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, el trabajo individual de quienes conforman la organización, se integra a un sistema claramente posicionado (no importa si lo está en forma vertical u horizontal, toda vez que el ejercicio del poder no se da en una sola dirección) y legitimado. Por tanto, para efectos de la presente investigación, se adoptará el concepto de poder propuesto por Foucault, en cuanto al ejercicio del poder como proceso dinámico. También se adoptará la noción de legitimidad de Bourdieu, entendiendo la relación permanente entre poder y legitimidad, y caracterizándola en contextos específicos y particulares. Ya que, como sostiene Rúa Delgado, “No se puede hablar de legitimidad sin hablar de poder, ni se puede hablar de poder sin hablar de política, dado que la política se define a sí misma a partir del ejercicio del poder” (2013, p. 92).

Como mencionamos al inicio, es necesario también apoyarse en otros conceptos que derivan de prácticas político-culturales como el Clientelismo, Paternalismo y Asistencialismo, esta serie de *ismos* que traducen las relaciones de poder entre la estructura y el sujeto y son oportunas para el entendimiento del sujeto político y la creación o adopción de sus estrategias de adaptación.

Finalmente, la doble labor de descontextualizar y recontextualizar el papel de la política pública en grupos particulares no puede reducirse a un fenómeno de asimilación, sino que debe tener en cuenta los procesos en juego al momento de interiorizar y adecuar una política pública, así como al momento de diseñar las estrategias para adaptarlas a ella, y considerar que en el proceso intervienen elementos cognitivos de experiencias previas. Por ello, es necesario conocer el contexto, historia y construcción de los habitantes de Maravilla Tenejapa, para, a través del conocimiento de su contexto socio histórico podamos acercarnos a las lógicas de su acciones y estrategias.

CAPÍTULO 2. MARAVILLA TENEJAPA, UN RECÓNDITO LUGAR EN LA SELVA LACANDONA

2.1. Introducción

Maravilla Tenejapa es un municipio ubicado al este del estado de Chiapas, con una historia particular resultado de movimientos y procesos sociales intensos ocurridos en muy corto tiempo: la colonización por grupos indígenas y no indígenas, el establecimiento de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, , los refugiados guatemaltecos, el movimiento armado del EZLN; procesos que han configurado una identidad colectiva y productiva territorial muy singular dentro de una región que luego se volvería municipio.

Desde su decreto en 1999, el municipio ha vivido en un constante y creciente rezago y marginación; situación por la que, muy probablemente, ha sido blanco de las intervenciones gubernamentales que han destinado toda clase de recursos a la zona (Herreros, 2013). Por ejemplo, en el área productiva se han invertido a través del Corredor Biológico México un total en la región lacandona de $260,000,000.00 pesos (Obregón, 2019).

El objetivo del presente capítulo es caracterizar la zona y el sujeto de estudio, a través de la elaboración de una breve semblanza histórica de la conformación de la región y luego el municipio, puntualizando los rasgos productivos y socioeconómicos destacables, así como las generalidades compartidas con la región Lacandona y sus particularidades y diferencias.

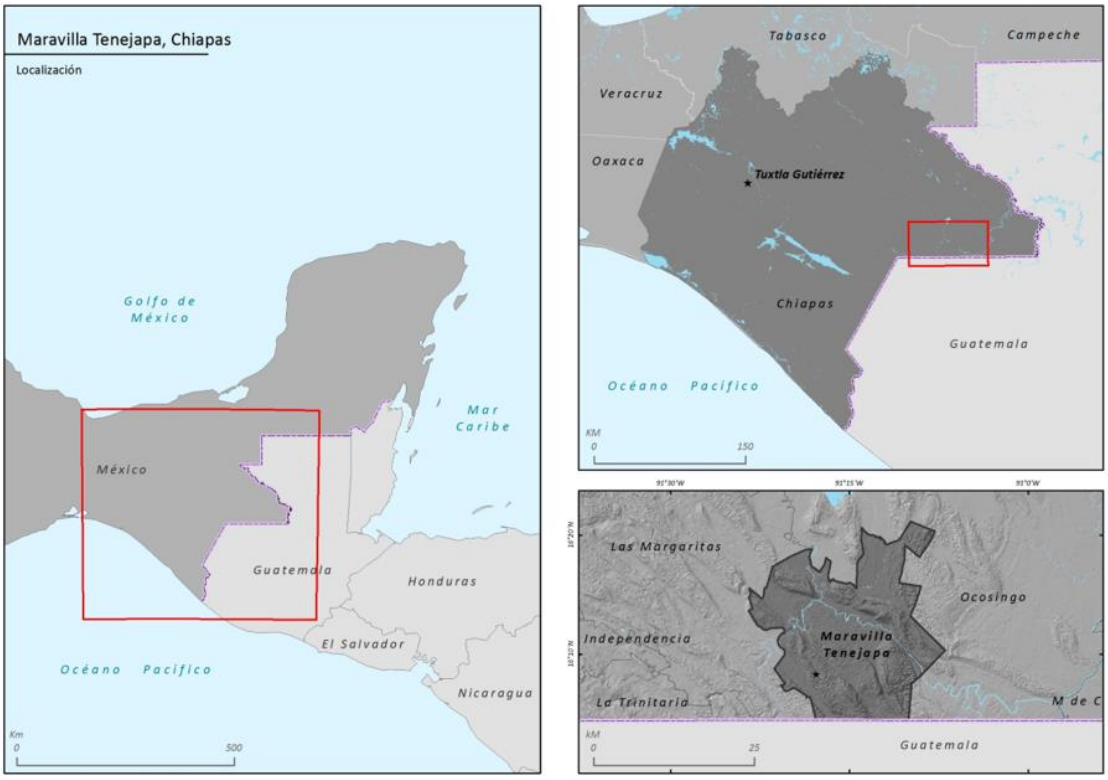
La metodología empleada para la caracterización se basó en un análisis documental y estadístico de páginas oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), página oficial de la Secretaria de Gobernación (SEGOB), página de microrregiones de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) y algunas otros como el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL), así como en una revisión documental de los archivos internos de la asociación civil Capacitación, Asesoría, Medio Ambiente y Defensa del Derecho a la Salud (CAMADDS); asociación que, por varios años, ha colaborado y

gestionado diversos proyectos para la región. Los proyectos gestionados por CAMADDS le han permitido recaudar información de campo, sin embargo, ha tenido poca oportunidad de publicar la sistematización de la misma. Para complementar la información se realizaron y sostuvieron pláticas informales y entrevistas con pobladores de la región, y miembros de La Alianza de Cacaoteros de La Selva Sociedad Civil. La Alianza de Cacaoteros de La Selva es el sujeto colectivo base del análisis de esta investigación y del presente capítulo.

2.2. Localización y aspectos geo ambientales y socioeconómicos

El municipio de Maravilla Tenejapa se localiza en el estado de Chiapas, entre las regiones económicas Selva Lacandona y Meseta Comiteca Tojolabal, a una latitud de 16.1415500 y a una longitud de -91.2959500. Tiene una superficie territorial de 411.32 km², distribuidos en 28 localidades, distribuidos en ejidos, una cabecera municipal y dos localidades irregulares, entre las principales figuran: el pueblo de Maravilla Tenejapa (cabecera municipal), Amatitlán, La Bella Ilusión, Loma Bonita, Niños Héroes, Nuevo Rodolfo Figueroa, Montecristo Río Hondo, Guadalupe Miramar, Santo Domingo Las Palmas, Las Nubes, Flor de Café, La Cañada, Nueva Esperanza (véase mapa 1).

Mapa 1. Ubicación de localidades dentro del municipio de Maravilla Tenejapa



Elaboración: Rafael García, 2021.

El 28 de julio de 1999, mediante el decreto 205 promulgado por el congreso del estado de Chiapas, se creó el municipio libre de Maravilla Tenejapa. Por años, el municipio permaneció aislado debido a la falta de comunicación vía terrestre, a mediados del 2000, se inauguró la carretera fronteriza del sureste en territorio chiapaneco, paralela y a la vez muy cercana a la frontera México-Guatemala. Este tramo carretero inicia en Palenque y concluye en los lagos de Montebello; con un total de 422 kilómetros (Km) de recorrido, la mayor parte a través de la Selva Lacandona. Mediante esta vía de comunicación se genera una fuerte influencia económica entre el municipio de Maravilla Tenejapa y municipios más grandes como Comitán y las Margaritas.

En 2005 se construyó la carretera que conecta a los ejidos de La Democracia con Nueva Linda Vista, una de las localidades más alejadas de la cabecera municipal. Otra obra de infraestructura que dinamizó socioeconómicamente al municipio fue

la finalización del puente Amatitlán en 2006, con un total de 160 metros que conectan a la denominada zona baja (La Democracia, Plan de Río Azul, San Felipe Jataté, Nueva Sabanilla, Nueva Argentina y Nueva Esperanza) al resto del municipio. Conectividad que previa al puente se hacía a través de lanchas, canoas o cayucos sobre el cauce del río Lacantún, representando serios problemas en épocas de lluvia

El macizo forestal que hay en la microrregión está configurado por selvas altas, mediana y baja perennifolia, que se extienden por toda la región de la Selva Lacandona y, a su vez, integran la reserva de la Biosfera Montes Azules. Esta reserva incorpora parte de dos municipios: Ocosingo y Maravilla Tenejapa. Dada su importancia, la reserva de la Biosfera Montes Azules fue incorporada a la Red Internacional de Reservas del Programa del Hombre y la Biosfera (MAB) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (DOF /16/11/2000).

En cuanto a las características geo-ambientales, en el municipio predomina un clima del tipo Cálido Húmedo con lluvias en verano, conocido con la clave Am según las fórmulas de Köppen, y la precipitación que caracteriza a la región va de una máxima de entre 2,600 y 3,000mm en el periodo de mayo a octubre; y una mínima de 600 a 700mm de noviembre a abril (Plan de Desarrollo Municipal, 2015-2018).

Maravilla Tenejapa se encuentra en la región hidrológica Grijalva-Usumacinta (103,879.1km^2) dentro de la cuenca del Río Lacantún (15,804.35km^2), integrada por 16 subcuencas, de las cuales 9 son tributarias y aportan agua que corre dentro del municipio, jugando un papel receptor y transportador; situación que explica el gran tamaño que alcanzan sus ríos, llegando a crecer hasta 20 metros(m) de profundidad (DOF, 16/11/2000).

2.2.1. Población y marginación

La población del municipio comprende, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010), un total de 11,451 habitantes de los cuales 5,689 son

hombres y 5,762 mujeres. La población se distribuye principalmente en localidades pequeñas, distribuidas de la siguiente forma:

A. 91% vive en poblados menores a 500 habitantes,
B. 7% vive en localidades que van de los 500 a los 1000 habitantes
C. 2% en la Cabecera Municipal (Maravilla Tenejapa).

Desde el punto de vista étnico el 38% de la población es indígena maya, de las etnias Tzotzil y Tzeltal. También hay habitantes de los pueblos Tojolabal, Ch´ol, k´anjobal, Chug y náhuatl (INEGI, 2010).

2.2.2 Marginación.

La población del municipio está considerada por la CONEVAL (2015) con un grado de marginación alta. Las comunidades identificadas con un índice de marginación muy alta se ubican en zonas de poblamiento con cambio de uso restringido[8], otras localidades en cambio no son consideradas como un poblado regular dado que carece de resolución presidencial y de certificación agraria, como es el caso de Nuevo Villaflores, además el poblado Nuevo Villaflores se localiza dentro de la zona núcleo de la REBIMA.

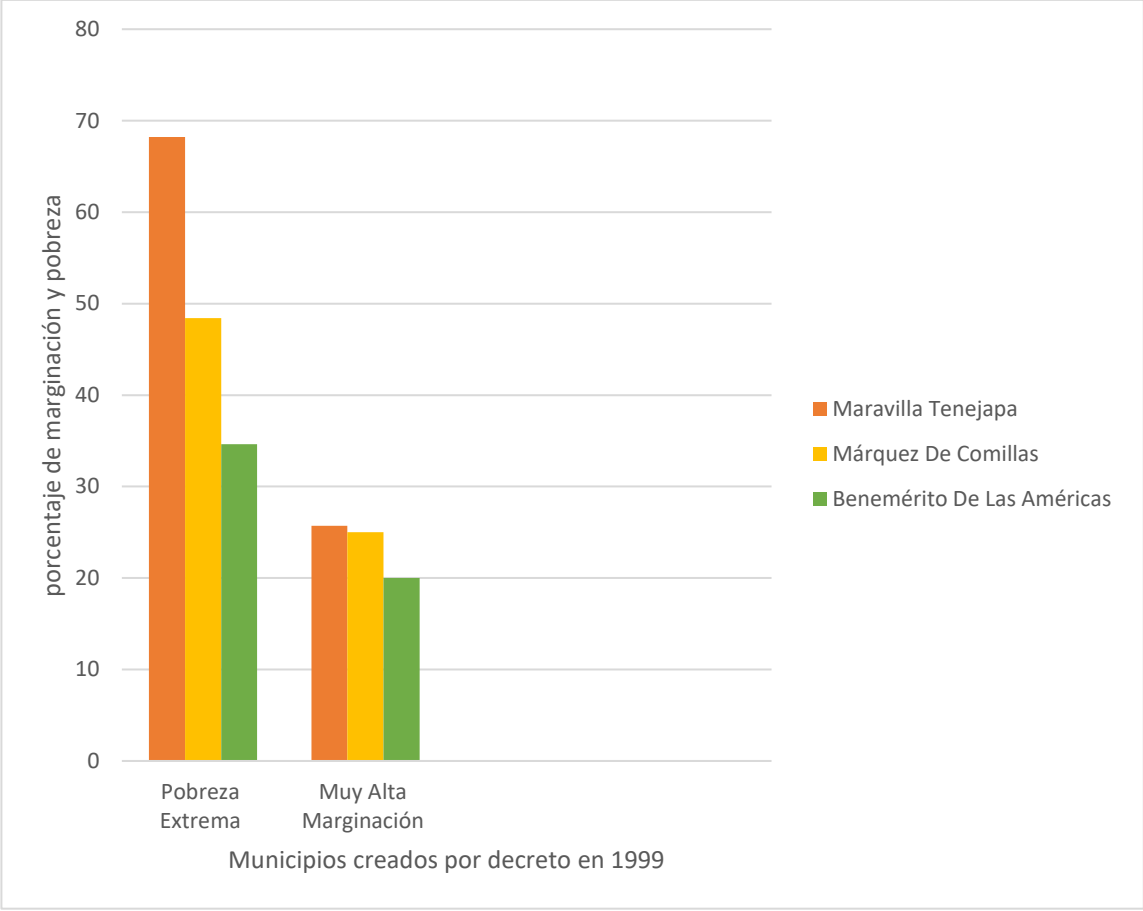
Los antecedentes de algunos poblados datan de las décadas de los setentas y ochentas. Otros poblados se originaron con la integración de los pueblos de guatemaltecos refugiados en México en la década de los ochenta como Zacualtipán y Santo Domingo las Palmas y que fueron regularizados al declarar a esta población como naturalizada mexicana, reproduciendo condiciones de

[8] El programa de manejo (INE 2000) divide la reserva en cuatro zonas de manejo con actividades específicas, incluyendo el uso del fuego: en las zonas de protección y de uso restringido no se permite el uso del fuego, ni actividades de aprovechamiento y explotación de los recursos naturales; en complemento, en las zonas de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de uso tradicional, se permite el uso del fuego en los terrenos agropecuario. Estas limitaciones al uso de suelo generaron también conflictos sociales, pues algunos colonos las percibieron como despojos, tal como señala Trench “las restricciones que el decreto de ANP acarrea en el uso de suelo, limitando o reorientando las actividades productivas, ya que, en casos extremos, puede desembocar en el desalojo reubicación de asentamientos humanos” (2014, p. 68)

marginación y pobreza sin que hasta la fecha se haya podido superar esas condiciones.

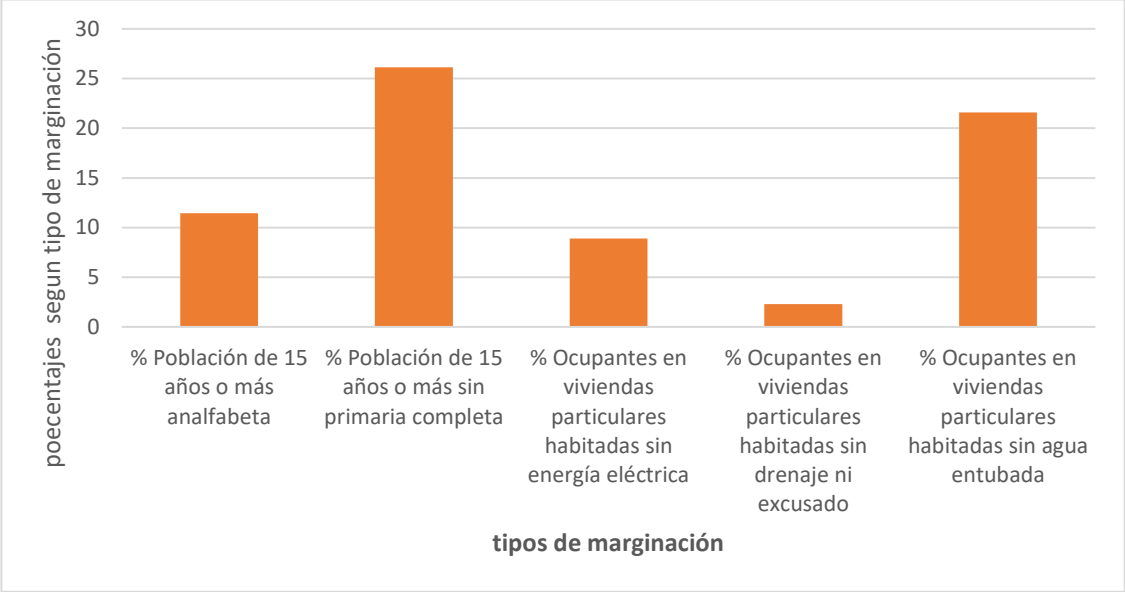
Según las estimaciones del Programa regional de Desarrollo (2013-2018) y CONEVAL (2010), la población del municipio presenta el mayor porcentaje de pobreza extrema si lo comparamos con los dos municipios vecinos que crearon de forma paralela en 1999, como son Benemérito de Las Américas y Marqués de Comillas tal como se observa en el gráfico siguiente (Véase gráfico 1).

Gráfico 1. *Comparativo del porcentaje de población en pobreza extrema y muy alta marginación de los municipios selva-fronterizos*



Fuente: elaboración propia con datos de Sedesol 2010.

Gráfico 2. Indicadores de pobreza social en el municipio



Fuente: Coneval, 2010.

Como puede observarse en la gráfica anterior (Véase gráfica 2), el grado de marginación y rezago social del municipio representan un rubro pendiente y se cataloga con graves atrasos en sus condiciones actuales. Sin embargo, debe señalarse que las características del territorio en el cual se ubica el municipio son especiales, dado que son zona contigua a la REBIMA, por lo cual tendría que evaluarse bajo indicadores diferenciados.

El modelo de dotación de servicios y su evaluación responden más a una lógica urbana que a las condiciones rurales de población dispersa, viviendo en localidades pequeñas de menos de 1000 habitantes (salvo en el caso de Santo Domingo las Palmas). Además, en el caso de los poblados que se encuentran dentro de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, existen más restricciones para construir drenajes o rellenos sanitarios a nivel de localidad, para proteger importantes ríos el Jataté y el Lacantún que traviesan el municipio y marcan el límite con la reserva.

2.3 Antecedentes históricos de la región

2.3-1. La llegada

La Selva Lacandona ha sido habitada por varios grupos étnicos como los Choltís[9] y, quienes fueron exterminados a principios del siglo XVIII, según Jan De Vos, después de su reubicación por soldados españoles (De Vos, 2002). Durante la época virreinal, la Selva Lacandona fue un territorio de refugio de indios rebeldes e insumisos, que se resistieron a la conquista y a la tributación, y que hostigaron constantemente la frontera civilizatoria de los españoles. Al respecto, García de León señala que: "Su tierra de guerra o Vera Paz, según la nombraran encomenderos o clérigos, constituyó un bastión inexpugnable, aunque los pueblos que la habitaban fueron muy diezmados por los diversos intentos de conquista o pacificación" (García de León, 1985, p.255).

Hasta mediados del siglo XX, la Lacandona permaneció prácticamente despoblada, teniendo como únicos habitantes a un grupo de indígenas mayas provenientes del Caribe (Jan De Vos, 1998), y que a la postre resultaron trascendentales en la actual conformación social de la región.

Históricamente, la región marca el punto de inicio con Centroamérica, con raíces mayas y mesoamericanas, y da continuidad a paisajes ecológicos específicos; sin embargo, las delicadas condiciones geopolíticas y la compleja dinámica social interna, a la que se suma una constante presión sobre la Reserva de la Biosfera Montes Azules (REBIMA), le confieren a la región gran prioridad en el mapa nacional e internacional (Hernández, 2008).

[9] "El debate etnohistórico es relevante a la presente discusión porque en los últimos años el "origen" de los lacandones fuera de Chiapas se ha usado para desacreditar su posición agraria y hasta cuestionar su "autenticidad" como mayas en algunos casos" (Trench, 2005, p. 58). "Los que han creado, entre los años 600 y 900 d.C., el "milagro maya" en la Selva Lacandona fueron probablemente los antepasados de los lacandones [es decir, los lacandones Choltís], que se extinguieron en el siglo XVIII, y de las comunidades choles y tzeltales que en el siglo XVI fueron sacadas de la selva por Fray Pedro Lorenzo y cuyos descendientes están ahora regresando a esa misma selva en búsqueda de nuevas tierras. Si existe algún título histórico de propiedad sobre la selva de Chiapas lo poseen los colonos tzeltales y choles que viven ahora en más de doscientas colonias esparcidas en la Selva Lacandona (De Vos, 1980, p. 247-248)".

Durante la segunda mitad del siglo XX, se presentó una migración a gran escala con grupos provenientes de otras regiones de Chiapas, principalmente de Los Altos y la Zona Norte, así como de otros estados de la República. Estos grupos aprovecharon tres vías de acceso a la Selva Lacandona: Tenosique-Palenque, Ocosingo-Altamirano y Comitán-Las Margaritas. La dinámica colonizadora aceleró la incorporación de la Selva Lacandona a la producción agropecuaria y forestal, con el consecuente cambio en el uso del suelo y la drástica disminución de la superficie arbolada. La apertura de la carretera fronteriza y la exploración y explotación petroleras en la selva, acentuaron este fenómeno (Muench, 2008).

Desde los estudios de Jan De Vos, en la región Selva Lacandona se distinguen seis etapas agrarias diferenciadas por características de tiempo y forma. A la primera de ellas se le denomina “La tierra de nadie” desarrollada en los años que van de 1821 a 1877; la segunda es la denominada “El imperio de la Casa Bulnes” de 1877 a 1900; la tercera etapa, “Martínez y los contratos de deslinde”, que va de 1901 a 1905; la cuarta es denominada “La Privatización” de 1906 a 1966; la quinta etapa es conocida como la de “Propiedad Nacional”, que va de 1967 a 1972, y la sexta etapa llamada “Colonización”, que comprende de 1980 a 1990 (De Vos, 1991).

La dinámica tardía de poblamiento y sus características multiculturales, tales como la diversidad de lenguas y de historias, según los lugares de origen, generaron una dinámica sociocultural muy particular. En la zona se empezó a esbozar una conformación pluricultural unificada, y, a la vez, diversificada (Pohlenz, 1985 en Cano Castellanos, 2013, p.15).

En consecuencia, el territorio cuenta con una marcada presencia de población indígena que arribó a la región durante los distintos periodos de colonización, colonización que puede verse en la siguiente figura (véase figura 2). Por lo que respecta a la diversidad lingüística, actualmente en Chiapas, se identifican trece lenguas originales, siete de las cuales están presentes en la región, sin

considerar otras lenguas cuyos orígenes están fuera del estado de Chiapas, y que, aunque en menor proporción, están presentes, como el chinanteco, zapoteco y el náhuatl. Todas ellas como parte de un registro cultural que comprueba el fuerte proceso migratorio de los pueblos indígenas hacia la región, la mayoría de ellos respondieron a las políticas de Estado y algunos tuvieron que migrar debido a los conflictos que vivían en su lugar de origen, como es el caso de los refugiados guatemaltecos [k'anjobal y el mam] (Calleros, 2019).

Figura 2. Colonización de Maravilla Tenejapa y los trabajos de desmonte en 1980



Fuente: Mtro. Emilio Méndez, 1978 (cortesía del Profesor Iván Méndez Pérez, presidente municipal 2018-2021).

2.3-2. Los refugiados guatemaltecos

Casi a la par del decreto de la REBIMA, a principios de la década de los ochenta el gobierno de la República de Guatemala desplegó una política represiva en perjuicio de la sociedad civil, particularmente contra las zonas rurales, lo que ocasionó que grupos paramilitares como el ejército de los kaibiles reforzara su presencia en las comunidades indígenas y campesinas de Guatemala. En 1982,

se ejecutó el golpe de estado guatemalteco al general Efraín Ríos Montt, lo que desembocó en un estado de sitio en todo el país con el fin de dar erradicar el movimiento insurgente, a través de ataques contra la población civil acusada de tener nexos o apoyar dicho movimiento. Durante la semana en la que se produjo el golpe de estado, aproximadamente diez mil guatemaltecos cruzaron la frontera buscando refugio en las comunidades mexicanas (Valencia, 1984, p.14 traducción propia).

El principal centro de refugio para los guatemaltecos fue el estado de Chiapas, principalmente en la "frontera límite" como la llamó Jan De Vos (1993). Sin embargo, en Chiapas las condiciones socioeconómicas no eran las más estables pues, a la par de la migración guatemalteca, estaban, suscitándose movimientos de reivindicación y lucha por la propiedad agraria (Cabrera, 2010). El estado de Chiapas había sido olvidado sistemáticamente por el gobierno federal y las autoridades, por lo que el estallido de refugiados guatemaltecos les recordó que, en México, "también teníamos frontera sur" (Ortiz, 2004, p. 52).

La presencia de los refugiados guatemaltecos y las amenazas colaterales vinculadas a ésta dinamizó y revitalizó la región, por lo que, a partir de ese momento, ésta obtuvo el mote de "región fronteriza", y a su vez, se le dotó de mayor presencia de cuerpos de vigilancia y de seguridad (Kauffer, 2004).
Estos acontecimientos representan un parteaguas en la historia de Chiapas, pues en palabras de Kauffer:

> Antes del éxodo guatemalteco, la frontera sur de Chiapas era una línea de división político-administrativa caracterizada por una gran permeabilidad; sin embargo, la llegada de los flujos de refugiados representó un acontecimiento cuya magnitud llevó a las autoridades mexicanas a reforzar los mecanismos de vigilancia en la zona, pero sin lograr un control real de ésta (2005, p. 9).

Es decir, desencadenó la voluntad política del Estado mexicano para que éste incrementara su presencia en la zona (Aguayo, 1985).

2.3-3 La creación de la Reserva de la Biosfera de Montes Azules (REBIMA)

Según Trench, las Áreas Naturales Protegidas (ANP) representan las "manifestaciones más concretas de la política conservacionista en todo el mundo" (2014, p.66). Pero en el caso de las Reservas de Biosfera, uno de los principales objetivos es también generar modelos de desarrollo sustentables. Así, las reservas de la biosfera buscan, por un lado, la conservación y, por otro, la integración de grupos poblacionales o comunidades a las zonas de interés ecológico (Sánchez, 2011). En este tenor, en 1978 se emitió el Decreto presidencial de reconocimiento de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (REBIMA) (DOF,12/enero/1978). "A pesar de las buenas intenciones gubernamentales, el polígono de la reserva se estableció sin tomar en cuenta a las comunidades que lo habitaban y con expedientes agrarios en proceso, de la región, lo cual acentúo los conflictos agrarios ya existentes" (Trench, 2008, p. 248).

En 1994, a través de fondos internacionales, la nueva Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) instauró la operación formal de la reserva (Durand *et al.,* 2012), incluyendo a personal asalariado con presencia en la zona. Desde entonces, en el municipio de Maravilla Tenejapa se estableció el campamento permanente de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), primero en Nueva Argentina y después dentro del ejido La Democracia, es importante destacar que el campamento se instala en un contexto de conflicto, pues en el mismo año se da la insurrección Zapatista.

2.3-4. El levantamiento zapatista

El levantamiento armado ejecutado el primero de enero de 1994 por el Ejercito Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) provocó (indirectamente), entre otras muchas consecuencias, la remunicipalización de varios territorios en el estado de Chiapas y, con ello, la creación de Maravilla Tenejapa. En 1994, conforme fueron transcurriendo los días y la información obtenida del levantamiento era analizada, se fueron esclareciendo las características del movimiento armado. De esta

forma, como uno de los primeros datos, se registró que era una minoría del total de la población indígena en el estado, que en la región representaba una mayoría, quienes se habían levantado en armas. Sin embargo, tenían bases de apoyo sólidas que operaban y se articulaban desde la Selva Lacandona (Díaz, 2015). El Ejército Zapatista tenía fuertes vínculos con la población indígena organizada en la región.

> También se comprendió que más que levantarse por resolver las necesidades inmediatas de los indígenas que integraban el movimiento, la dirección del EZLN se orientaba a generar cambios profundos en el conjunto de la sociedad nacional, en un esquema de cambio del sistema capitalista por el socialismo (Díaz, 2015, p.185).

En este tenor, los elementos ideológicos que preponderaban entre los simpatizantes del movimiento formaban parte de una esperanza consolidada para abolir la desigualdad y, en consecuencia, consumar la justicia social que la lucha agraria no había logrado por sí misma. “Para la mayoría de los integrantes más interesados en las soluciones concretas, esto significaba acabar de golpe, de manera inmediata, con todos sus problemas y con la pobreza que por siempre han padecido” (Díaz, 2015, p.192).

2.3-5. La remunicipalización

El movimiento encabezado por el Frente Zapatista de Liberación Nacional, así como su lucha social, estuvieron lejos de lograr su cometido. No obstante, a raíz del movimiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), las reivindicaciones municipales han adquirido especial relevancia. A lo largo del proceso de negociación para la paz con los grupos zapatistas, el gobierno federal propuso la creación de los municipios de Guadalupe Tepeyac en Las Margaritas, y de Marqués de Comillas en Ocosingo. Para la región selva fronteriza, el gobierno del estado, encabezado por el gobernador interino Roberto Albores Guillén (1998-2000) consolidó la propuesta de crear el municipio de Maravilla Tenejapa (Rodríguez, 2003). De acuerdo con lo que señalan Leyva y Burguete,

en la década de los noventa, la remunicipalización se presentó como un instrumento que fortalecería los mecanismos de gobernabilidad, incrementando la eficacia en el desarrollo de los programas económicos, políticos y sociales (2007, p.16).

Pese a las buenas intenciones discursivas, y más allá de los deseos de un mayor bienestar para la población y la justa y efectiva ejecución del recurso público, la remunicipalización respondía a fines de control políticos y a movimientos sociopolíticos (Burguete y Leyva 2007). La clave de la formación y configuración de los municipios entonces afectados no estuvo tanto en el desarrollo, sino en la "gobernabilidad", que después debía conducir al desarrollo (Herreros, 2013, p.101). Una vez decretado el nuevo municipio se realizan eventos conmemorativos a los festejos patrios como puede apreciarse en la figura 3 (Véase figura 3).

Figura 3. Primer desfile del 16 de septiembre después de haber sido decretado municipio



Fuente: Mtro. Emilio Méndez, 1999. Cortesía del Profesor Iván Méndez Pérez, presidente municipal 2018-2021.

En un periodo corto, la zona vivió intensos procesos sociales que configuraron, emanciparon y dieron origen al municipio libre de Maravilla Tenejapa.

2.3-6 Un nuevo municipio, una nueva identidad

La dimensión de la construcción de identidad entendida como “identidad socio territorial” es una categoría de la identidad subjetiva caracterizada por tener como referencia de la identidad, un territorio delimitado, donde, un grupo humano desenvuelve su práctica social y con el cual se establecen y a la vez reconocen vínculos de pertenencia, tanto con la sociedad, como con el territorio mismo. (Giménez, 2000).

En la configuración de esta región, la colonización y migración de distintos grupos étnicos y no étnicos hacia Maravilla Tenejapa, procedentes de diversas partes de Chiapas y México, aunado a los procesos de incorporación de refugiados guatemaltecos, la guerrilla y levantamiento armado, han dificultado la construcción de una identidad colectiva socio territorial en el municipio. Un poblador comparte su testimonio diciendo:

> Yo pues ni soy de aquí, me trajeron bien chamaco, pero cuando llegamos al ratito estalló lo del ejército zapatista. La población se dividió, unos a favor, otros en contra, los que estábamos en contra le movimos para que viniera el ejército; esos, los verdes aquí pusieron orden, hasta destinamos un pedazo de tierra para que vivieran (comunicación personal, JPM, marzo 2020).

Al respecto, en la actualidad, el municipio de Maravilla Tenejapa se concibe como un espacio multicultural y pluriétnico, donde conviven y convergen grupos lingüísticos, tradiciones, culturas e incluso prácticas socio productivas distintas, configurando diversos territorios.

A tenor de lo anterior, a través de entrevistas y conversaciones sostenidas con algunos pobladores del municipio, ellos señalan que la falta de arraigo socio territorial se vuelve evidente comenzando por una división lingüística y tradicional, es decir, los grupos tzeltales mantienen sus lenguas y tradiciones que

no siempre son compatibles con los otros grupos, los mam, por ejemplo. Adicionalmente el sistema de división ejidal, donde la asamblea se convierte en un órgano tomador de decisiones, dentro de un municipio, es decir contar con las dos figuras política jurídicas, genera divisiones, a pesar de que es menester del municipio velar por el integro desarrollo de su territorio y sus habitantes, cada ejido parece ser un territorio desintegrado al municipio que se rige bajo las normas y acuerdos de asamblea, convirtiendo a la figura municipal en mero gestor de obra pública.

> Los de Pacayal pué tienen su feria, que es diferente a la de la constitución del ejido, hacen unos su feria de los santos que trajeron de allá de Chamula, lo hacen los chamulas, y aparte hacer su feria de los guatemaltecos, onde rememoran pué la llegada de los guates aquí a la selva por ahí de los 80´s. Pero es una fiesta solo para ellos, acaso nos invitan, así como vecinos colonizadores, aun así, vamos pué a ver qué hay de bueno y si se puede poner una nuestra vendimia (comunicación personal, JPM, marzo 2020).

Por otro lado, al preguntar a personas nacidas en Maravilla Tenejapa sobre su origen, generalmente ellas refieren a un lugar de origen familiar previa a la colonización de la selva. Da cuenta de esta situación el siguiente testimonio:

> Cuando recién llegamos aquí, era puro monte, no había parcelitas así pue´ bien delimitada. Ahí poco a poco lo fuimos tumbando, haciendo nuestro solar, nuestra parcela, empezamos a sembrar frijol, maíz… lo que conocíamos que habíamos aprendido de allá donde venimos, de allá de donde somos (Comunicación personal, JPJ, marzo 2020).

Al ocupar, vivir, trabajar y transformar un espacio, las personas, los grupos y las colectividades dejan huella en el territorio, es decir, señales y marcas cargadas, simbólicamente, por ejemplo, trasladar cultivos tradicionales de la zona alta como la milpa e intercalarlo con frutales tropicales como la piña. Además, mediante la acción el ser humano incorpora, en el territorio —en su entorno—, a sus procesos cognitivos y afectivos. Por lo que, por medio de la identificación simbólica las personas y grupos se reconocen como parte del mismo territorio, y se atribuyen

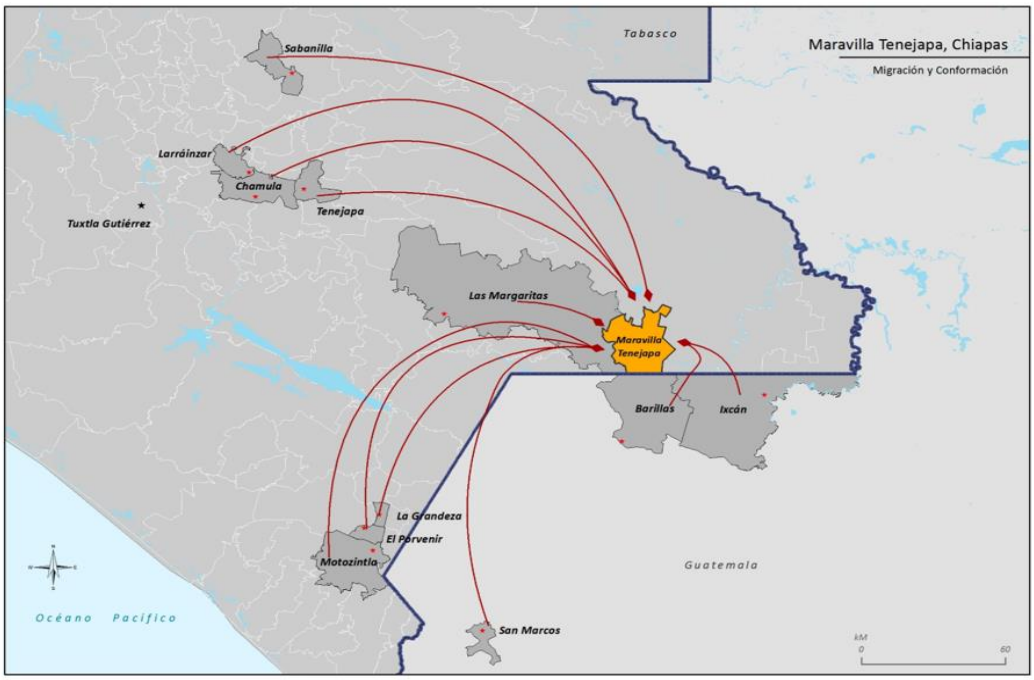
las cualidades del medio en el que se desenvuelven cotidianamente como definitorias de su identidad (Valera y Pol, 1994).

> Así como dijo el compañero, yo llegué también chamaco, creo unos trece años tenía. Cómo lloraba yo al principio, esto era puro monte, lodo, hasta mi bota se quedaba atrapada en el lodo. Así fueron llegando más, desmontando su solarcito. De ahí, unos años después que llegó el maestro Emilio, lo construimos la escuela, el albergue, hicimos pues unas gestiones para que estuviera esto mejor, fuera más habitable. Así fuimos haciendo el ejido, con las personas que llegamos primero y los que llegaron después; aunque fueran chamulas (Comunicación personal, JDR, junio 2020).

Puede afirmarse que el territorio siempre se observa e interioriza desde las experiencias personales y, a través de ellas, se le atribuyen significados y valores específicos al entorno: se ama el lugar donde se ha sido feliz, donde se ha disfrutado la estancia en algún sentido, y también las vivencias desagradables influyen en la forma de apreciar el territorio (Navarro y Camacho, 2008).

La composición pluriétnica, pluricultural y tan diversa del municipio a través de flujos migratorios puede apreciarse en el siguiente mapa (Véase mapa 2).

Mapa 2. Flujos migratorios de colonización y conformación del municipio de Maravilla Tenejapa



Fuente: Trabajo de campo. Elaboración de Rafael García, 2021.

Si bien, no es objeto de la presente investigación el arraigo territorial de la población sí es un elemento de particular importancia, toda vez que, este arraigo puede orientarnos dentro de la concepción local del desarrollo y de las estrategias adoptadas y adaptadas, por los pobladores, relacionadas a los programas y políticas públicas implementadas.

2.4 Producción agrícola: Lo conocido, lo adquirido y lo adaptado

La dinámica económica en Maravilla Tenejapa corresponde principalmente a diversas actividades productivas agrícolas; el sector primario representa un 80 %, el secundario solo un 4% y el terciario un 14%.

Entre las actividades del sector primario resalta la ganadería bajo sistema extensivo. La ganadería extensiva ha resultado desfavorable para la cobertura forestal y, por consecuencia, la biodiversidad de flora y de fauna Debido a esto, algunas instituciones, como la CONABIO y SAGARPA, han tratado de orientar la actividad ganadera hacía la producción semi intensiva silvopastoril, teniendo cierto éxito en la incorporación de árboles como cercos vivos (Martínez y Villalobos, 2017).

Otras actividades primarias que destacan son los cultivos de café y cacao, que se producen en parcelas diversificadas bajo sistemas agroforestales (Martínez y Villalobos, 2017). A partir del cacao se desarrollan actividades secundarias como la elaboración de bombonería de chocolates. Otra actividad secundaria es el procesamiento de las semillas de ramón (*Brosimum alicastrum*) en harina para su uso en la panadería. Como se considera que el cacao es un cultivo bajo sistemas agroforestales, las instituciones gubernamentales, en diferentes ocasiones, han fomentado su producción y el desarrollo de la cadena productiva para el caso del cacao.

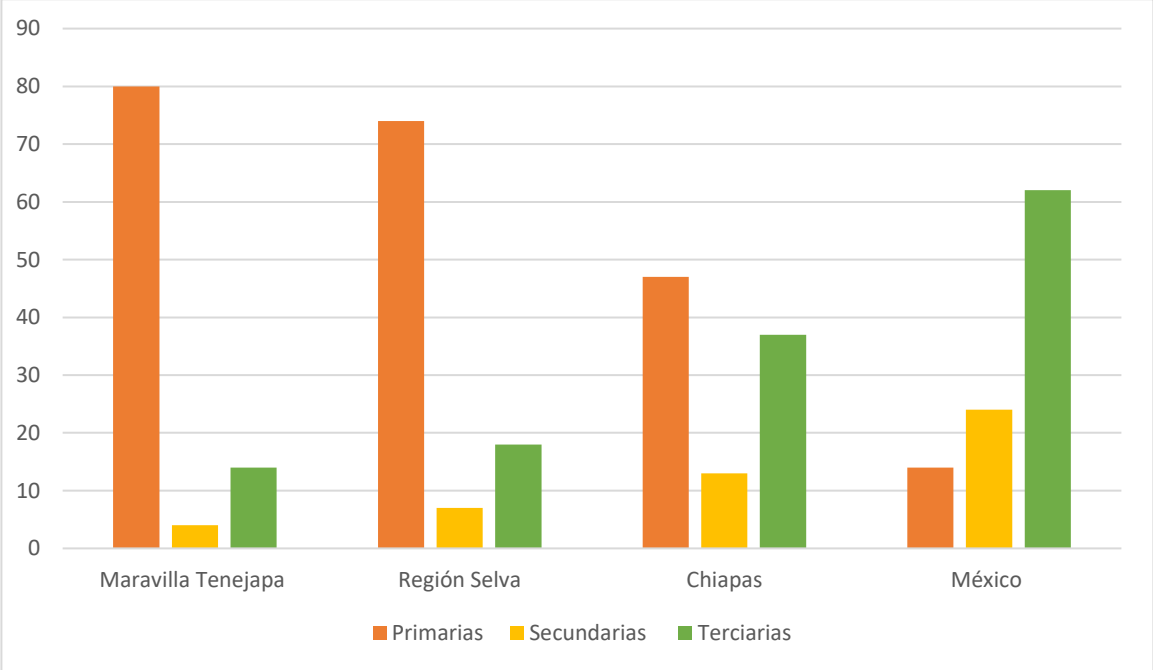
En el municipio el ecoturismo es una actividad terciaria de reciente creación impulsada por organismos gubernamentales e internacionales. Como el Global Enviromental Facility (GEF por sus siglas en inglés) A través de esta actividad se

procura el aprovechamiento del entorno, sin soslayar la conservación del patrimonio natural, de la biodiversidad y de los cuerpos de agua.

> El sitio con mayor afluencia es 'Causas Verdes Las Nubes', alrededor de él han surgido otras iniciativas que han recibido apoyos de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y CONABIO" (Martínez y Villalobos, 2017, p.18).

Si bien estos indicadores en las actividades productivas son similares a los relativos a la región selva en su totalidad, los indicadores puntuales del municipio se encuentran muy por debajo de los registrados en el territorio chiapaneco (37%) y en el país en general (62%), lo cual evidencia un rezago económico productivo en el municipio (véase gráfica 3).

Gráfico 3. Comparativo de actividades económicas por sector



Fuente: Elaboración propia con base a plan de desarrollo municipal 2015-2018.

2.4-1 Lo conocido: colonizar la selva a través de la agricultura

El camino emprendido hacia la colonización de los territorios implicó un proceso de adaptación a un medio físico desconocido y, a su vez, un esfuerzo tanto a nivel individual como colectivo para transformarlo. Los pobladores del municipio de Maravilla Tenejapa tuvieron como punto de entrada la región de los lagos de

Montebello. Los grupos humanos avanzaron progresivamente hacia la zona baja hasta alcanzar los márgenes de los ríos Santo Domingo y Jataté. Como todos los pueblos mesoamericanos, los tojolabales de la región Comiteca tuvieron como principal antecedente productivo el cultivo del maíz; por su parte, los tzotziles y tzeltales de la región alta del estado, además del cultivo del maíz, contaban con experiencia en los cultivos de plantación como el café y el plátano, debido a que muchos de ellos fueron empleados como mano de obra en las fincas de la región del Soconusco (entrevistas, 2021).

> El lugar donde vivíamos ya llevaba unos cuatro años en ya no cosechar el maíz, se secaba toda la milpa. Sembrábamos, yo y mi papá, cuatro hectáreas y cosechábamos 8 o 7 bultitos, solo para comer. No había nada, ni como solventar las necesidades. Entonces pensamos venir a sembrar café aquí en la selva, y a eso venimos, eso fue el propósito. Vine en 5 de junio de 1978. El 25 de junio me fui caminando, a Amparo Agua Tinta, a traer almacigo de café, caminando, cargando y así traje puro viverito, pura macetita chiquita, un costal de esos de la Conasupo, lleno. Y yo y mi papá hicimos el vivero, no tenemos cuerda, con bejuco de arpón hicimos la cuerda para sembrar, bien trazadito el vivero. A vuelta de 6 meses, el vivero estaba ya de 70 centímetros con tres cruces. Me emocioné mucho y me enamoré de esta tierra, de que tan rápido se crio porque las tierras son fértiles (Comunicación personal, HOMD, febrero 2021).

Este testimonio da cuenta del proceso de colonización de la Selva durante la década de los años setenta. Con el movimiento de los diferentes grupos étnicos también las prácticas agrícolas se mudaron, modificando así el paisaje colonizado.

2.4-2 lo adquirido: cultivos comerciales

Según la Secretaria de Agricultura y Recursos hidráulicos (1984), en la década de 1980, se observó en la selva una reconversión de la práctica agrícola de producción maicera hacia plantaciones comerciales como café, cacao, plátano, cítricos, algodón y tabaco, entre otros. Durante esos años hubo una política de Estado para apoyar la colonización de la selva y las dependencias de gobierno, como fue el caso de la SARH apoyaban el establecimiento de los cultivos que activarían la economía de la región.

> … en el año 81, mi papá fue a Tapachula a trabajar porque aquí no había dinero, ya él trajo de allá semilla de cacao, pero no lo sembré el cacao con técnica, pero

> como las tierras eran fértiles, lo usé nada más como sombra para el café, saltadito, distanciado. Desde ahí empecé a sembrar el cacao, luego vino un programa de la Secretaría de Agricultura, que ya ni me acuerdo como se llamaba, ellos nos empezaron a decir que sembráramos cacao, también nos apoyaron con plántulas y pago de jornal para sembrarlo el cacao (comunicación personal, SRL, febrero 2021).

En esa misma década (1980) instituciones como la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) y el Instituto Nacional Indigenista (INI) promovieron la siembra de plantaciones de cacao, pero como era un cultivo novedoso los nuevos pobladores tardaron en comprender su manejo. Tuvo más éxito el café que también fue promovido por las mismas instituciones y por el Instituto Mexicano del Café.

El factor de mayor impacto en el cambio de uso de suelo fue y sigue siendo la ganadería. Durante el proceso de la colonización de la Selva en el período de 1980 ésta fungió como un mecanismo de ahorro familiar, hasta convertirse en una actividad preponderante y con mayor repercusión en los territorios de la región. Sin embargo, en Maravilla Tenejapa, los hatos todavía son reducidos en la mayoría de las comunidades, sobre todo en la parte alta, dónde la escases de agua es una dificultad para mantener al ganado, además los productores mantienen la lógica de productores diversificados manejando la parcela de maíz, la huerta diversificada y la ganadería, sin especialización en alguna de estas actividades en particular.

En la misma década de 1980, fueron asignados créditos ganaderos a los pobladores, lo que provocó el desmonte de selvas para destinarlas a la ganadería. Por aquellos años el desmonte para ganadería desplazó a la agricultura, al respecto Vázquez y colaboradores señalan que: “Los apoyos financieros otorgados a la selva han sido en un 90% para la ganadería y en un 10% para la agricultura” (1992, p. 291).

La producción primaria en la región selva, y, particularmente, en la subregión fronteriza-selva, depende de las relaciones comerciales con núcleos grandes de población como Comitán. Es decir, los productos que se cultivan en la selva son

transportados hacia mercados regionales. Aunque el café y el cacao los mercados llegaron a otros niveles de mercado, situación que genera una dependencia mercantil del exterior para la obtención de productos básicos, y una dependencia de los financiamientos y de los mercados externos para la comercialización y venta del producto (Calleros, 2017).

2.4-3 Lo adaptado: plantas ornamentales y medicinales en el solar y en la parcela

Es importante destacar el papel de las mujeres en la selección y cuidado de plantas medicinales, comestibles y ornamentales, así como en la selección y cuidado de animales domésticos, recursos que fueron utilizados en las áreas donde se ubicaron las viviendas, llamadas regionalmente “solares”. Estas áreas representaron un espacio de experimentación y adaptación de árboles frutales que, posteriormente, se reprodujeron a mayor escala en las parcelas principales. Con cada ciclo de cultivo, los pobladores acumularon experiencia para enriquecer las parcelas y lograr un mejor manejo.

A fin de disponer de maíz durante todo el año, establecieron dos fechas de siembra: una de temporal, con siembras en mayo y junio, y otra más aprovechando las lluvias de invierno en áreas de humedad residual (“torna mil”). En su mayoría, utilizaron parcelas diferenciadas para cada una de las dos fechas. Los pobladores identificaron que la fertilidad del suelo resultaba relativa, con la pérdida de la fertilidad en periodos cortos, por lo que se vieron obligados al cultivo de una milpa trashumante y al desmonte de nuevos espacios de cultivo, en periodos no mayores a los cuatro años (entrevistas, 2021).

A medida que los nuevos pobladores fueron conociendo y manejando los suelos y los sistemas productivos (maíz, cacao, café, ganadería) los rendimientos fueron aumentando, favoreciendo la economía. De esta forma, las familias campesinas se adaptaron a las condiciones y a la demanda comercial en los diferentes periodos (entrevistas, 2021).

Aunque se mantiene la producción de maíz y frijol aún en escala de subsistencia en la mayoría de las localidades, los productores han agregado componentes en

el manejo, ya sea por motivación propia o en respuesta a programas y proyectos públicos y privados, como es el uso de cultivos de cobertera como el frijol 'nescafé' (*Macuna purensis)*, la asociación piña-maíz, entre otros, hasta llegar a la actual implementación de los sistemas de maíz intercalado con frutales dentro del programa Sembrando Vida (entrevistas, 2021).

2.5 La organización social rural en Maravilla Tenejapa

Desde la creación del municipio, la sociedad civil organizada ha desempeñado un papel importante. De la misma forma, las revueltas y sucesos relevantes en la zona, como la instalación del campo de refugiados guatemaltecos y el levantamiento armado del 94, propiciaron la presencia de múltiples organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales. Aunque son pocos los estudios formales que permiten conocer con suficiente certeza el nivel de desarrollo y capacidad de autogestión que han alcanzado las organizaciones existentes en la región, con la información existente es posible clasificarlas en: religiosas, políticas y socio productivas. Para efectos del presente trabajo, son de particular interés las organizaciones socio productivas (Solís, 2016).

Haciendo un breve recuento del papel de la organización rural en el municipio, es fundamental retroceder a la década de 1980, época en que operaban en la región algunas agrupaciones de corte sociopolítico como Lenguas Mayas, Pueblos Indígenas de la Selva y Educación y Derechos (Rodríguez, 2003). Posteriormente, en 1994, la población de la zona fronteriza selva formó el Consejo Estatal de Organizaciones Indígenas y Campesinas (CEOIC), cuyo objetivo era la construcción de la autonomía en la región. Más adelante, en 1995, se hizo pública la consolidación de la organización rural conocida como Regiones Autónomas Pluriétnicas (RAP), quien, al igual que la CEOIC, buscaba la autonomía de la región (Rodríguez, 2003). Otra organización sociopolítica cuyo papel fue decisivo en la consolidación del municipio es la Solidaridad Campesino Magisterial (SOCAMA).

En el plano internacional, la llegada de refugiados convirtió a la región en zona de amortiguamiento para la migración, lo cual provocó que diversos organismos internacionales, concretamente la Organización de las Naciones Unidas, interviniera en la zona a través del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), a la par que lo hizo la Comisión Mexicana de Atención a los Refugiados (COMAR).

Asimismo, las organizaciones de carácter socio productivo como las Sociedades de Solidaridad Social (S. de S. S), mejor conocidas como “triple S”, tienen como objetivos fundamentales la creación de fuentes de empleo colectivo y rural (Artículo 2, fracción I, de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social). Estas figuras han desempeñado un papel relevante en la región, tal es el caso de la organización *TojTzoTze Li Maya* que impulsó mediante la promoción y capacitación un nuevo sistema de cobertura y recuperación de suelos con especies nativas como el frijol nescafé (Rodríguez, 2009).

En la actualidad, existen diversas organizaciones que funcionan como puente y voceros de las necesidades del campesinado ante las instituciones de gobierno. Asimismo, destacan aquellas organizaciones por su permanencia, trabajo y reconocimiento de los pobladores, como ejemplo se pueden citar aquellas que aparecen en la tabla 3 (véase tabla 3).

Tabla 3. Organizaciones sociales en Maravilla Tenejapa

Nombre	Tipo de organización
Alianza de Cacaoteros de la Selva	Productiva
Asociación de Silvicultores de la Región Miramar	Patrimonialista
Asociación Ganadera Local General Región Baja Amatitlán	Productiva
TojTzo Tze Li Maya	Política/Productiva
Caja de Ahorro Seis Ríos una Fuente	Económica
Cooperativa Platanera de la Selva	Productiva

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas realizadas durante el período 2020-2021.

2.6 La Alianza de Cacaoteros de la Selva

La organización rural de base “Alianza de Cacaoteros de la Selva” tiene su génesis en el año 2005, cuando por iniciativa y ejecución del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS), se crean grupos de trabajo en diferentes localidades del municipio. Los grupos de trabajo no estaban articulados propiamente en una sola organización, sino que conformaban grupos de trabajo por localidad.

Una vez establecidos los grupos, el PRODESIS se dio a la tarea de legitimarlos bajo la figura legal de sociedades cooperativas, acción por la cual se constituyeron 8 cooperativas productoras de cacao en el municipio (Amatitlán, Agua Perla, La Bella Ilusión, Nuevo Rodulfo Figueroa, Guadalupe Miramar, San Felipe Jataté, Plan de Río Azul y La Democracia). Posteriormente, las cooperativas fueron dotadas de la infraestructura necesaria para agregar valor al cacao y a sus derivados, a través de recursos financieros del PRODESIS.

Para lograrlo, los técnicos encargados de coordinar las acciones convocaron a una reunión con el fin de constituir una organización rural-productiva de segundo nivel, es decir, una unión de sociedades cooperativas. Así, en 2009, se constituye la Unión de Cooperativas Productoras de Cacao de la Selva, con sede en el ejido San Felipe Jataté.

> Es interesante señalar que la figura de sociedad cooperativa que eligió la Alianza con la asesoría del PRODESIS, vemos que corresponde, sobre todo, al interés que expresó el presidente (Felipe Calderón Hinojosa) de gestionar apoyos y dar capacitaciones a sus agremiados, más que al de facilitar el acopio y comercialización de sus productos. Las sociedades cooperativas generan elevados y mayores impuestos que otras figuras para estos objetivos. Lo que nos da una indicación de cómo el PRODESIS veía el papel de la Alianza en la región (Comunicación personal, TMV, agosto 2020).

Desde su inicio la Unión de Cooperativas era frágil debido al poco fortalecimiento organizacional y el protagonismo de sus integrantes terminó por generar conflictos internos que no fueron debidamente atendidos por los técnicos

encargados. Un debate que generó diferencias entre los agremiados de la Unión fue la asignación de la sede.

Los técnicos de PRODESIS terminaron decidiendo que la sede sería en la localidad de San Felipe Jataté, lugar en el que se construyeron las instalaciones de la Unión. La inconformidad de los socios escaló los niveles de tensión debido a que estaba por concluir el periodo de ejecución del PRODESIS. Ante tal panorama, algunas familias de San Felipe Jataté, socias de la Unión, decidieron comercializar por su cuenta, lo cual generó la fragmentación definitiva de la Unión de Cooperativas, por lo que la Sociedad cooperativa no tuvo operaciones formales.

Meses después, algunos de los ex socios de la Unión de Cooperativas visualizaron las ventajas y el potencial de trabajar unidos como un solo gremio, por lo que decidieron unirse en una nueva e independiente figura asociativa, lo que dio lugar a la “Alianza de Cacaoteros de la Selva”, ahora bajo la figura legal de sociedad civil. Por decisión unánime, la sede quedó instalada en el ejido Amatitlán, municipio de Maravilla Tenejapa. La Alianza se integró con productores de cacao de 7 localidades del municipio (Agua Perla, Amatitlán, Guadalupe Miramar, La Bella Ilusión, Nuevo Rodulfo Figueroa, San Felipe Jataté y la Democracia). No obstante, la naciente “Alianza” tampoco tuvo bases organizativas sólidas, por lo que los socios decidieron acercarse a la asociación civil CAMADDS con el objetivo de obtener acompañamiento técnico y apoyo en la gestión de recursos económicos y humanos.

> Un día nos encontramos con don Armando marroquí, don Ociel, otro de Agua Perla, como éramos de la sociedad ganadera, y allá nos empezamos a platicar que tenemos cacao y que el coyote está pagando a 20 pesos. Y nos unimos porque, es que antes nosotros estábamos ahí en Maravillas, con una organización de café, puro café y nos pagaban un peso más sobre el coyote, y ya dijimos: bueno, nos unimos no para ahora así grandes proyectos, sino para que tan siquiera suba nuestro precio. Empezamos a platicar y, como en ese entonces estaba el Ing. Benito ahí en el corredor biológico de esta región, empezamos a platicar con ellos para ver si se puede, pues éramos casi más

> de 100, y al ver que muchos nada más querían proyecto y no tenían cacao se fueron despidiendo… (Comunicación personal, HOMD, febrero 2021).

Entre las primeras gestiones que realizaron La Alianza y CAMADDS en conjunto, se encuentra el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) financiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Con este financiamiento aunado a un último esfuerzo del PRODESIS, lograron construir sus instalaciones y equipar la sede de Amatitlán, así comienzan las operaciones formales de la Alianza, en la figura 4 se puede apreciar a un productor con su cacao (véase figura 5).

Figura 4. Productor de la Alianza de Cacaoteros de la Selva



Fuente: Tonatiuh Martner Varela.

2.6-1 Producción de la Alianza

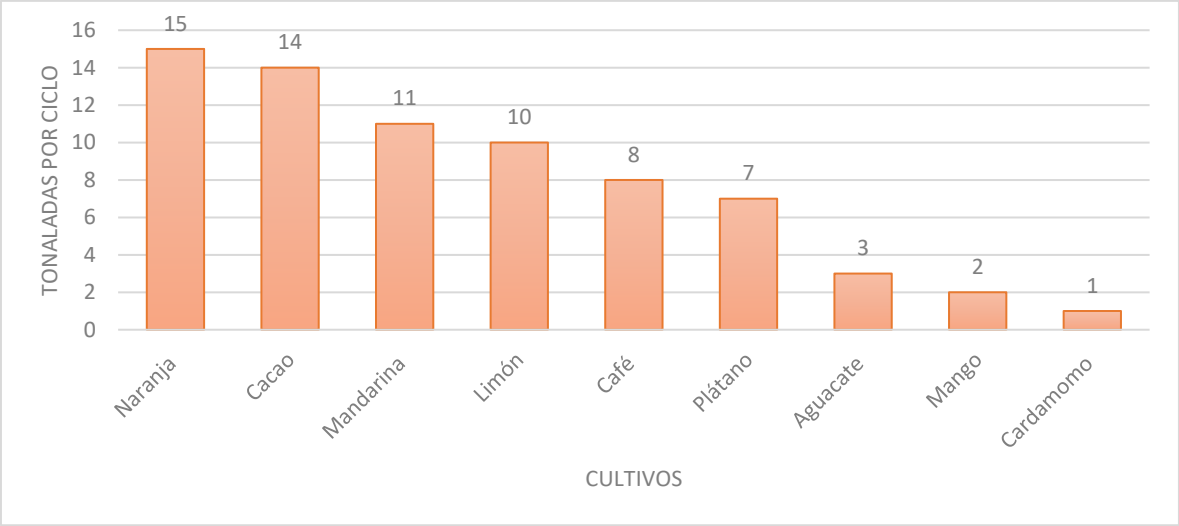
La Alianza de Cacaoteros cultiva cacao bajo esquemas agroforestales.

> La agroforestería es un sistema sustentable de manejo de cultivos y de tierra que procura aumentar los rendimientos en forma continua, combinando la producción de cultivos forestales arbolados (que abarcan frutales y otros cultivos arbóreos) con cultivos de campo o arables y/o animales de manera simultánea o secuencial sobre la misma unidad de tierra, aplicando además prácticas de manejo que son compatibles con las prácticas culturales de la población local (Consejo Internacional para la Investigación en la Agroforestía 1982, en Farrel y Altieri, 1997, p. 229).

Las huertas agroforestales de los cacaoteros cuentan con diversos tipos de cacao como el criollo, el forastero y trinitario, están intercaladas con frutales de los que también se obtienen altos beneficios. El rendimiento promedio de la cosecha de cacao cultivado bajo esquemas agroforestales durante los ciclos 2017-2018, 2018-2019 y 2019-2020 fue de 10.8 toneladas por clico. Y el rendimiento total de cacao certificado como orgánico fue de 12.7 toneladas en los mismos ciclos (CAMADDS, informe interno 2018).

Los principales cultivos que representan la más alta productividad en las huertas son el café, el plátano y el cardamomo, tal como se muestra a continuación (Véase gráfico 4):

Gráfico 4. Producción en huertas agroforestales de la Alianza de Cacaoteros de la Selva.2018



Fuente: Elaboración propia con a base en los registros de control interno.

2.6-2 La producción del cacao y huertas diversificadas

En el municipio de Maravilla Tenejapa, las huertas son altamente diversificadas, en las cuales predominan, por su interés comercial, los cultivos de café, cacao,

plátano, cítricos, cardamomo y otras especies, que representan una opción económica y ecológicamente viable. Sin embargo, a pesar de su relevancia comercial, estos cultivos actualmente ocupan menos del cinco por ciento de la superficie usada para la producción agropecuaria equivalente a 423ha (CAMADDS, 2018. Control interno) tal como se muestra en el cuadro estadística siguiente (Véase C. E 1).

C.E. 1. Cuadro Rendimiento de la producción diversificada en parcelas agroforestales de la Alianza de Cacaoteros de la Selva

Comunidades	Parcelas (ha)		Cacao kg		Café kg		Plátano kg		Cardamomo kg	
	Orgánico	Total general	Total	Orgánico	Total	Orgánico	Total	Orgánico	Total	Orgánico
Agua Perla	13.58225	16.300611	3920	3920	1530	1530	780	780	0	0
Amatitlán	15.64338	15.64338	2570	2570	1685	1685	1300	1300	0	0
Bella Ilusión	5.407235	8.632112	680	680	605	605	12000	12000	0	0
Democracia	9.871466	10.871466	1540	1540	320	320	300	300	0	0
Guadalupe Miramar	20.939391	26.555648	1695	1695	2861	2861	49730	49730	950	950
N. Rodulfo Figueroa	7.556974	7.556974	2080	2080	200	200	1200	1200	0	0
San Felipe Jataté	1.592404	5.678627	270	270	500	500	0	0	0	0
Total	74.596075	91.238818	12755	12 755	7701	7 701	65310	65 310	950	950

Fuente: elaboración propia a partir del informe de control interno de la Alianza de Cacaoteros de la Selva, 2021.

El cultivo del cacao es una de las primeras actividades que se desarrollaron en la zona; si bien ha sido cultivado desde hace más de 30 años. En promedio, el café y el cacao tienen entre 17 y 22 años desde el inicio de su cultivo en la zona. Antes de la expansión de la ganadería, estos dos cultivos fueron las actividades económicas de mayor importancia en la zona (comunicación personal, MMMDL, agosto 2020).

Las condiciones edáficas predominantes en la zona son suelos de origen calcáreo que no son las más adecuadas para el cacao, pues la producción de cacao que predomina en el mercado está cultivada sobre suelos de origen volcánico y con condiciones climáticas específicas, como humedad, sol y precipitaciones pluviales. Sin embargo, sobre este tipo de suelos, el cacao criollo vio su origen y sobre ellos es donde se han cultivado cacaos de excelente calidad y cacaos originarios de alto rendimiento como el Carmelo 1, originario de Tabasco (Comunicación personal, MMML, agosto 2020).

Esto es posible gracias al gran dinamismo que se presenta en las capas superiores del suelo, en donde la velocidad de las reacciones de transformación de la materia

orgánica no permite que se lixivien los nutrientes, manteniéndose en una capa superficial y al alcance de las raíces del cultivo. Este fenómeno aunado a las condiciones de humedad y régimen de lluvias, han permitido que el cultivo de cacao se mantenga a pesar de las adversidades que enfrenta (Comunicación personal, HLOMD, abril 2020).

Por lo que se refiere a las plantas productivas, las parcelas incluyen, en general, la presencia de cuatro variedades de plantas de cacao, que en orden de importancia son: Calabacillo (*Theobroma leicarpum*), Lagarto (*Theobroma pentagonum*), costarricense y colorado, variedades que producen cacao de excelente calidad, sobre todo los primeros dos (Comunicación personal, HLOMD mayo 2020).

2.7. La Alianza de Cacaoteros y las políticas públicas para la selva Lacandona

Tal como se ha mencionado en el presente capítulo, en los últimos 40 años, la zona de la selva Lacandona ha sido objeto de múltiples intervenciones de diversa índole, atendiendo a la naturaleza de los sujetos que las ejecutan: ya sean gubernamentales por parte de los tres órdenes de gobierno (federal, estatal, municipal), o no gubernamentales encabezadas por organizaciones internacionales (The Nature Conservancy y Conservación Internacional), nacionales (Pronatura Sur) y estatales como Tlatholli A.C, IDESMAC A.C. y CAMADDS.

Derivado de las intervenciones gubernamentales se han desarrollado y aplicado diferentes políticas públicas en la zona, siendo una de las más importantes la que dio lugar al Programa Cañadas implementado en 1996 por la Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL] (Rodríguez, 2017).

Este proyecto tuvo una profunda repercusión en la región, pues a través de él se implementaron los Centros de Atención Social (CAS), que tenían como objetivo central brindar atención a las comunidades como una respuesta a las demandas expresadas en la declaración de la Selva Lacandona. Mediante los CAS se gestionaron otros proyectos más específicos que, en su conjunto, propiciaron una mejor interacción entre los pobladores y el gobierno federal.

A pesar de la gran variedad de políticas implementadas en la región, aquí solo se abordan aquellas relacionadas con las políticas sociales y de conservación y han resultado de gran relevancia para la organización de cacaoteros. En la figura 5 se muestra cronológicamente la participación de la Alianza en las políticas mencionadas.

Figura 6. Línea de tiempo de los programas de política pública en los que ha participado la Alianza



Fuente: Elaboración propia.

2.8. A modo de discusión

Maravilla Tenejapa es el resultado de una compleja amalgama de relaciones y tensiones tanto sociales como políticas que convergen en un territorio para construir nuevas identidades. El espacio cobija a una diversidad de actores que desempeñaron papeles decisivos para el rumbo del municipio.

La historia de Maravilla Tenejapa puede considerarse de *brevis data,* pero no por ello es menos compleja, pues tal como se exhibió a lo largo del capítulo, la multiculturalidad, la presencia de una importante reserva, la zona de refugio, el

conflicto armado, y la remunicipalización han mantenido al municipio en una tensión constante.

Sin embargo, pese a estar bajo los reflectores políticos, ser destinatarios de políticas y recursos financieros importantes, Maravilla Tenejapa continúa en el rezago, y a últimas fechas perece que en el olvido

CAPÍTULO 3. EL VAIVÉN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ENSAYO Y ERROR EN MARAVILLA TENEJAPA

3.1. Introducción

La política pública mexicana en sentido amplio se ha caracterizado por ser sectorizada y descontinuada, pocos son los esfuerzos por la articulación institucional y la transversalidad de la política. Ahora bien, en materia ambiental y socio productiva la política en México ha estado fuertemente influida por la política internacional. Así a partir de la década de los 70s evidenciando el desigual reparto de los recursos naturales se accionan esfuerzos coordinados desde la esfera internacional para promover políticas orientadas a la conservación, algunas de ellas respondiendo directamente a lógicas financieras y de mercado (Posada). Contexto donde México como parte de la franja de países con alta biodiversidad fue impulsado a coadyuvar en estos esfuerzos internacionales en lo que algunos ambientalistas llaman “una política ambiental moderna” (Carabias *et al,* 2008 en Camacho-Bernal y Trench, 2019, p. 49).

Al interior del Estado mexicano algunas entidades federativas destacan por sus recursos naturales, como es el caso de Chiapas, entidad que ocupa la segunda posición nacional en cuanto a biodiversidad, pero a pesar de esta riqueza natural, la entidad sigue presentando altos índices de marginación y pobreza (Camacho-Bernal y Trench, 2019). Lo anterior puede evidenciar la falta de incidencia positiva de la política pública la cual ha alternado entre conservación y desarrollo, y colectivización y individualización. El gobierno en turno plasma su percepción del desarrollo rural en una serie de planes, proyectos y programas para lograr objetivos preestablecidos. Estos también inciden en la forma en que gobierno y actores rurales se relacionan e intervienen en los procesos, configurando una cultura política determinada en gran parte por el contexto, la historia y las relaciones de dominación presentes.

El interminable círculo vicioso de ensayo y error y la falta de continuidad en las políticas públicas obligan al campesino a generar estrategias que le permitan

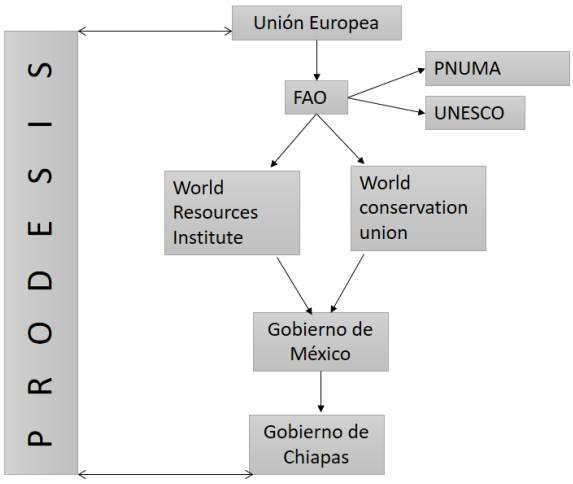
potenciar los escasos recursos que posee aprovechando al máximo la política en turno. En consecuencia, parece existir una doble simulación, mientras el gobierno en turno simula una genuina preocupación por el campo mexicano, el campesinado simula, bajo una serie de discursos y representaciones, necesitar exactamente lo que el gobierno en turno ofrece.

El presente capítulo pretende dar cuenta de estas políticas y cómo estas se han desarrollado desde su diseño, hasta su ejecución sin perder de vista las percepciones de los destinatarios. A través de la revisión documental y la aplicación de encuestas y entrevistas en campo podemos observar el contraste y los puntos de encuentro entre el diseño de las políticas y cómo son percibidas en el terreno. Lejos de adaptarse a las necesidades locales, parecen estar dirigidas a que las necesidades locales se adapten a los contextos globales.

3.2. PRODESIS: la génesis de la Alianza de cacaoteros y los elefantes blancos.

El Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS) fue el resultado de los objetivos globales de cooperación entre México y la Unión Europea. La Unión Europea ha sido de los principales socios de México para invertir en materia de conservación, socio que intensificó su presencia activa luego del levantamiento armado del EZLN en 1994 (Posada, 2006). La Unión Europea dispuso invertir en materia de conservación en la región lacandona después del levantamiento zapatista, teniendo como sus principales impulsores las organizaciones conservacionistas internacionales *World Resources Institute y World Conservatión Unión*, un organismo internacional que fe de los principales impulsores del diseño del PRODESIS y de su puesta en marcha, tal como se aprecia en la siguiente figura (Véase figura 6).

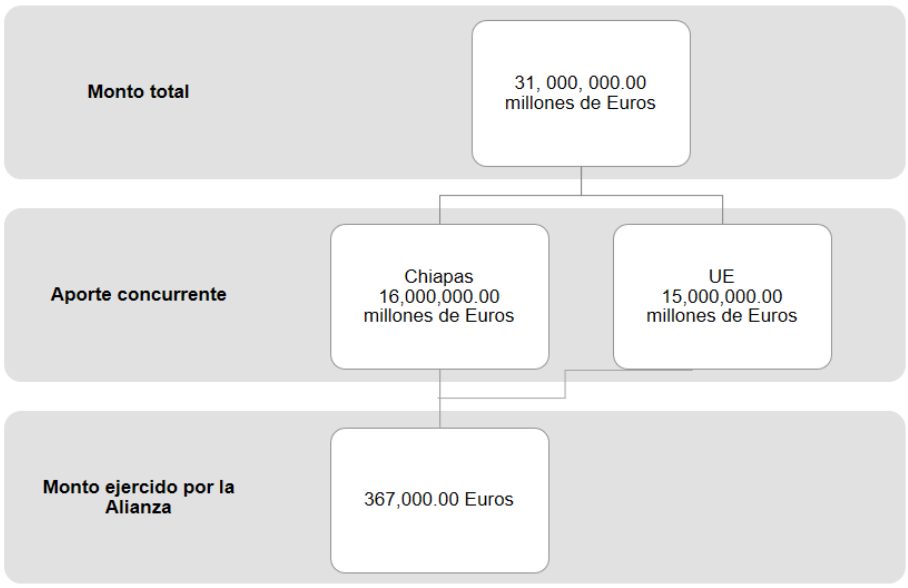
Figura 6. PRODESIS.



Fuente: Elaboración propia a partir de Posada, 2018.

En este marco de alianzas y negociaciones se gesta el PRODESIS, diseñado en 2002 y firmado un año más tarde, en 2003, en acuerdo de cooperación entre el Estado de Chiapas y la comisión europea por una inversión concurrente total de 31, 000, 000.00 millones de euros, ejemplificado en la figura 7 (Véase figura 7).

Figura 7. Montos y aportaciones para el PRODESIS



Fuente: Elaboración propia a partir de Muench, 2008.

Sin embargo, existieron retrasos en su operación debido a problemas operativos con los fondos europeos lo cual obligó al retraso en la ejecución del proyecto (Muench,2008 y Martínez, 2012).

Para su operación el proyecto dividió su presupuesto en tres componentes: planificación, producción sustentable y observatorio a través de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Chiapas la que asume las obligaciones contractuales y, en consecuencia, operativas con la Comisión Europea, dicha secretaria es responsable de la ejecución del Proyecto, en términos de eficacia, eficiencia, transparencia, sostenibilidad, participación y buen uso de los recursos (Muench, 2008).

3.2-1 La creación de pequeñas cooperativas de cacaoteros en Maravilla Tenejapa

Aunque para algunos productores fue difícil recordar cómo había llegado el PRODESIS a la región y qué era en sí ese proyecto, cómo los habían elegido y quién estaba detrás de estas operaciones, sí identifican que, es con este proyecto que nace la organización de producción de cacao en Maravilla Tenejapa.

Si bien, el proyecto tuvo retrasos en su ejecución, los productores ubican en el tiempo al PRODESIS en el 2006, cuando los técnicos comenzaron a llegar al municipio para platicar con las personas y formar los grupos de trabajo en las localidades.

> Ese tiempo estaban los de PRODESIS, y aquí estaban un grupito de compañeros que tal vez había unas 7-8 personas que estaban en un grupito. Este solo pue, libres. Si eran grupitos pue de trabajo, solicitábamos proyectos, pero no había, no salían los proyectos porque como estábamos pue solitos, somos pocos. Entonces vino ya los de PRODESIS, nos empezaron a llamar la atención y yo ese tiempo no estaba en la organización todavía estaba yo libre pue, pero vienen pue los de PRODESIS y como de por sí jalábamos bien. Pertenecíamos a la organización la SOCAMA. Desde allí nos conocimos con los de PRODESIS y ya esa vez vienen conmigo esos ingenieros “sabe que don, vamos a tener una reunión en la democracia, le invitamos que valla usté con nosotros, nos acompañé usté allá, es que estamos pretendiendo hacer un Alianza de todos los grupos que están de productores de cacao, necesitamos hacer una alianza porque para tener más apoyo y el gobierno les escuche porque están solitos y el

> gobierno no les atiende, en cambio así ya entre varios ejidos van a pesar más y si van a haber apoyos" me dijo (comunicación personal, AMD, enero, 2021).

La reunión en la localidad de San Felipe Jataté fue la primera acción del PRODESIS con los productores de cacao, quienes se organizaron en una estructura de asamblea con mesas directivas, tesorero, secretario y presidente para su operación, bajo la figura legal de Sociedad Cooperativa (S.C), así el proyecto canalizó recursos a la localidad para la construcción y equipamiento de la infraestructura necesaria para acopio y transformación de cacao, con una inversión de $367,000.00 euros aproximadamente, por el tipo de cambio en el 2006 (1 euro = 15 pesos mexicanos), $5,475,000 pesos mexicanos.

No obstante, la mayoría de los miembros no veía a San Felipe Jataté como la mejor opción para la construcción de las instalaciones por su ubicación y difícil acceso. La mayoría proponía la localidad de Amatitlán como centro de operaciones, pero aún con la inconformidad de la gente, los técnicos decidieron invertir en San Felipe Jataté. Aunque el recurso que PRODESIS canalizó para la construcción parecía ser el punto de cohesión de los miembros y el inicio de una historia de productores de cacao, terminó como factor clave en la desarticulación y escisión de los miembros de la Alianza.

3.2-2 Los negros, blancos y matices del PRODESIS

Aunque el diseño de PRODESIS buscaba la articulación entre el desarrollo y la conservación a través de la participación social, la reconversión productiva y la asistencia técnica, la realidad apunta a que el proyecto se concentró en el gasto gubernamental, es decir, dispersar los fondos y dar resultados en corto tiempo, para cumplir con el compromiso adquirido con el donante (UE). Esto queda claro en las decisiones unilaterales que se tomaron en el proceso, desde la sede de operación de la Alianza (San Felipe Jataté) hasta la figura legal con la que operarían, pues a pesar de la negativa de los socios a ser una sociedad cooperativa por las condiciones fiscales que esta implicaba, fue esa la figura que tuteló legalmente a los productores.

A todas luces las intenciones del PRODESIS parecían legítimas y encaminadas al apoyo de los productores, las instalaciones construidas fueron de primer nivel, bodegas, área de trabajo y capacitación, cuartos fríos, etc. Tal como se aprecia en la figura 8 (véase figura 8). El equipamiento fue completo desde costales para el acopio, hasta máquinas desconchadoras, máquinas para la elaboración de bombonería e incluso una camioneta para el traslado de la mercancía. No obstante, el desconocimiento de las condiciones locales parece irrisorias, pues es imposible mantener un cuarto frio para elaboración de bombonería en un lugar que posee un inestable suministro de electricidad monofásica; además haber ignorado las peticiones y acuerdos de los productores fue el tiro de gracia para la naciente Alianza, que, al ser un grupo de reciente creación con procesos organizativos escasos, terminaron por debilitar el proyecto. Terminaron vendiendo el equipo y el vehículo y repartiéndose hasta los moldes de la bombonería y tarimas de secado, dejando tan solo un elefante blanco de aquel proyecto que apenas persiste en la memoria colectiva de los productores

Figura 8. Procesadora de cacao orgánico artesanal en San Felipe Jataté



Fuente: Annel Zepeda, 2020.

3.3. PPD: la gestión estratégica para la Alianza.

Después de este desencuentro con el PRODESIS y sus agremiados de San Felipe Jataté, 55 de los 85 socios iniciales de la Alianza, continuaron con la idea

de contar con un centro de acopio y procesamiento en Amatitlán, aunque los resultados de la chocolatera y el fracaso de la platanera de Maravilla Tenejapa "*Lekil lobol*" (también un proyecto del PRODESIS) había "manchado el expediente" de la región y ni la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), ni la Secretaria de Economía (SE), y tampoco la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) quisieron invertir más en ese ámbito, argumentando el fracaso de dichas iniciativas.

En este contexto, los integrantes de la Alianza que mantenían la intención de continuar con el proyecto se acercan a los técnicos de la CAMADDS.

> Pues como quedamos solos pues, después de que se deshizo la organización allá en San Felipe, nos acercamos al Ing. Benito y al finado don Daniel para saber si nos podían apoyar, porque ellos trabajaban pue aquí con otros grupos, entonces dijimos si podían apoyarnos nosotros también para conseguir ahí un apoyo, sobre todo para la comercialización, porque ya nuestras parcelas ya producían, pero necesitábamos venderlo mejor que al coyote, ahí empezaron las negociaciones con ellos (comunicación personal, HLOMD, Enero 2021).

3.3.1 el papel de los gestores externos

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) fue el que los ingenieros colaboradores de CAMADDS buscaron para apoyar a la Alianza. El PPD es un programa corporativo del Fondo de Medio Ambiente Mundial (FMAM) implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 1992 y ejecutado por la oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos [UNOPS] (ONU, 2021).

La labor del PPD en 125 países promueve la innovación a nivel comunitario, el fortalecimiento de capacidades y el empoderamiento a través de proyectos de desarrollo sostenible de organizaciones de la sociedad civil, con especial consideración por los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes (Young, 2018).

El PPD a nivel global desarrolla sus acciones en 6 áreas focales del FMAM a nivel global: conservación de la biodiversidad, mitigación del cambio climático, prevención de la degradación de tierras, manejo sostenible de bosques, protección de aguas internacionales y reducción de contaminantes orgánicos persistentes (ONU, 2021).

El diseño del PPD y la puesta en marcha en México no contemplaba al Estado de Chiapas y se centraban en los estados peninsulares como Mérida, Yucatán y Quintana Roo, no obstante, las negociaciones y los antecedentes de trabajo exitoso de CAMADDS con el PNUD y el ACNUR, así como el mismo interés de los directivos del PPD en la zona y el entendimiento de la importancia de invertir estratégicamente, en México lograron que un proyecto del PPD llegara a la Selva Lacandona, firmando un convenio de colaboración de dos años con un aporte total del PPD por $637,500.00 pesos para la Alianza de Cacaoteros de la Selva (CAMADDS, informe interno 2012).

> Nosotros conocimos a la Alianza como un grupo de trabajo, aunque se decía organizado, en realidad en el terreno no lo estaban tanto. Habían sido beneficiarios del PRODESIS, había una serie de infraestructura que se había generado a partir del PRODESIS, pero no en dónde estaba la mayor parte de los asociados; es decir, casi casi se hicieron dos proyectos. Uno se llamaba así, transformación de cacao, que lo hacen en la comunidad que se llama San Felipe Jataté, donde se arma toda una infraestructura espectacular para poder transformar el cacao, desde la producción, la fermentación, el secado, la transformación, todo. Sin embargo, se fue quedando en manos de unas cuantas familias y pues la mayor parte de los que integraban la alianza, no estaban de acuerdo en que ocurriera eso. Entonces se pasan e intentan que la nueva sede sea en Amatitlán, en otra comunidad. Empiezan hacer varias gestiones con los comisariados ejidales para que les dotaran de un pedazo de tierra y ahí pudieran establecerse infraestructura, nosotros también estuvimos impulsando que se hiciera eso, que pudieran ellos tener pues una infraestructura. Pero cuando los conocimos era un grupo que no tenía una sede, tenía una sede en papel, pero no tenían una sede física y bueno, los vinculamos, un trabajo que se hizo con el programa de pequeñas donaciones del PNUD y pues bueno conseguimos recursos para que se hiciera una bodega, un baño, unas oficinas (comunicación personal, MDBB, noviembre, 2020).

Con la inversión del PPD se logró construir, en un terreno que el ejido otorgó en comodato a los miembros de la Alianza, una bodega, un área de trabajo, un cuarto de secado, baños y una oficina taller (Véase figura 9 y 10), además, también se compraron desconchadoras, tostadoras, una máquina seleccionadora de cacao y básculas (Véase figura 11).

Esta gestión a pesar de ser un recurso pequeño en comparación de lo invertido en el proyecto anterior (PRODESIS), significó para la Alianza la posibilidad de

mantenerse como una organización, comenzar a acopiar y a transformar su cacao.

Figura 9. Instalaciones de la Alianza de cacaoteros de la Selva: Oficina y cuarto de trabajo



Fuente: Tsunun “ojos de colibrí”, 2020.

Figura 10. Infraestructura de la Alianza de Cacaoteros de la Selva: Cuarto de secado



Fuente: Tsunun “ojos de colibrí”, 2020.

Figura 11. Proceso en maquinaria



Fuente: Tsunun “ojos de colibrí”, 2020.

3.3.2 Los claroscuros del PPD

La Alianza, después de la inversión estratégica del proyecto de pequeñas donaciones, continuó funcionando con la figura legal que PRODESIS les había facilitado; sin embargo, cada grupo de trabajo de las siete localidades iniciales se sabía que integrante de una cooperativa. Esas figuras morales decidieron unirse en lo que podía ser una unión de cooperativas, sin embargo, aun sin tener completamente claras las implicaciones, los técnicos del PRODESIS los integraron bajo la figura de Sociedad Civil, en una acción legalmente improcedente tomando en consideración que la figura de Sociedad Civil es imposible conformarla con la unión de personas morales.

> …La Alianza finalmente, fue formada por cooperativas, inicialmente eran siete cooperativas es decir, se formaron en cada comunidad grupos de gentes que se integraron, ya no en grupos de trabajo simples, sino eran ahora, que tenían una figura asociativa de cooperativas y le llaman Alianza justamente porque es la

> unidad las cooperativas y luego en el camino, pues se fue diluyendo poco el asunto del cooperativismo y empezó a funcionar como cualquier otra organización de la región en donde la mesa directiva es la que coordina y finalmente es el presidente, el tesorero o alguno de esos que empieza como a tener la representación del grupo. Entonces la alianza tiene eso como origen de estas cooperativas y ya luego se van haciendo como en una alianza… Pero en el acta constitutiva primaria, no sé cómo se le llama en términos legales, en la primera acta aparecen como una sociedad de cooperativas. Pero cuando cambian ya su segundo momento en donde ya son otra vez Alianza de cacaoteros de la región selva, ya no aparece como cooperativistas, ya aparecen como socios sueltos, aunque siguen siendo socios de la cooperativa, de facto el acta constitutiva primaria fue olvidada; da la impresión de que si revisas cuando se constituyen por primera vez si recatan esa figura (comunicación personal, TMV, noviembre 2020).

Los integrantes de la Alianza mencionan que ellos, al desconocer de las leyes, estaban a expensas a lo que dijeran los técnicos y las figuras jurídicas que les propusieran siempre y cuando a través de ellas se pudiera acceder a recursos gubernamentales.

En este punto, la Alianza, a pesar del trabajo que los miembros de la ONG realizaban en favor de la organización, la mesa directiva, gestionó con otras instancias, e incluso con el mismo PRODESIS el proyecto ejecutivo que CAMADDS armó para presentar al PPD, esto sin que los técnicos de la ONG supieran, y de pronto, habían conseguido duplicar su maquinaria de trabajo, porque lejos de buscar una complementación del trabajo hecho por los técnicos, simplemente solicitaron el mismo apoyo bajo el argumento de querer trabajar y no tener medios para hacerlo.

> Surge un tema criticable que pudiera hacerse a la gente, pues es que la gente de repente no cuenta todo lo que está ocurriendo alrededor de su organización y pues muchas veces las instituciones y las ONGs no nos coordinamos y entonces ignoramos muchas situaciones que están ocurriendo alrededor, nos encontramos que la alianza estaba gestionando además de la certificación equipamiento; y nosotros ya lo estábamos haciendo a través del PPD y nunca nos dijeron nada y de repente tenía 2 descascarilladoras, dos tostadoras, dos de todo. Porque en ese momento el PRODESIS al ver que se había reactivado a ver que ya estaban funcionando, se los dio, y en vez de complementar, duplicaron o duplicamos, los productores, duplicamos nosotros y la gente no nos dijo que estaba gestionando dos cosas iguales en instancias separadas (Comunicación personal, DMBB, noviembre 2020).

Todo parece indicar, que los miembros de la Alianza vieron en las instituciones una opción de financiamiento para sus proyectos, y que, lejos de buscar una complementariedad buscaban el recurso, con poca estrategia, pero con buenos resultados usaron el mismo proyecto y discurso en dos instancias distintas. El PPD a pesar de ser un proyecto con recurso limitado, fue la piedra angular para la subsistencia de la organización.

3.4 Pago por servicios Ambientales, una política necesaria

El programa Pago por Servicios Ambientales (PSA) fue creado como un incentivo económico para la conservación, bajo una lógica de gubernamental de prestación de servicios donde el usuario paga a un prestador de servicios, por, válgase la redundancia, un servicio.

Esta es una de las apuestas más innovadoras del Banco Mundial (BM) para el impulso a la conservación, pero también para encasillar a la conservación en un esquema de mercado, exceptuando a México, en donde la iniciativa privada tiene nula participación en la compra de bonos y se vuelve una acción gubernamental el traslado de recursos públicas para retribuir el servicio ecosistémico (Gómez, 2011).

En México el Gobierno Federal a través de la Comisión Nacional Forestal emprendió dos iniciativas: el Programa de Servicios Ambientales Hidrológicos (PSAH) a partir de 2003, y el Programa para Desarrollar el Mercado de Servicios Ambientales por Captura de Carbono y los Derivados de la Biodiversidad y para Fomentar el Establecimiento y Mejoramiento de Sistemas Agroforestales (PSA-CABSA) desde el año 2004. A partir de 2006, los dos programas se fusionaron bajo un sólo concepto denominado Servicios Ambientales que en el sexenio del presidente Calderón se denominaba Pro-Árbol. En el periodo 2003-2010, la CONAFOR asignó $5 289 millones de pesos bajo el esquema de Servicios Ambientales para la ejecución de 4 646 proyectos de conservación en la selva lacandona (CONAFOR 2021).

3.4.1. PSA en la visión institucional

Si bien, el PSA no es parte toral de nuestra investigación, se convierte en un importante puntal para la estructura de la misma, toda vez que este programa ha incidido en el imaginario colectivo de quienes lo aplican y quienes lo reciben como un buen mecanismo de conservación a través de "*no hacer nada"*, es decir, los beneficiarios, en este caso los ejidatarios reciben un pago únicamente por el hecho de ser poseedores de tierras de uso común, tierras que desde luego no pueden trabajar o explotar porque no se permite la tala de esos espacios.

Desde la visión institucional, parece tener buena aceptación y ser considerado un programa necesario para salvaguardar los recursos naturales

> No sé si pueda decirte que es un programa exitoso, pero en definitiva es un programa necesario, es necesario que se pague a los ejidatarios para evitar que desmonten esas áreas arboladas y las conviertan en potreros o milpas. No estoy segura de que sea la mejor vía, es decir, es totalmente clientelar, transferimos millones de recursos nada más para que la gente no tumbe árboles, pero si no lo hacemos corremos el riesgo de perder esas superficies boscosas (comunicación personal, SRMN, febrero 2021).

El pago por servicios ambientales ha transferido a los ejidos que están dentro de la Alianza de Cacaoteros de la Selva solo los últimos 5 años un total de $30,854,850.00 como se muestra en el siguiente cuadro estadístico (Véase C.E 2).

C.E. 2. Tabla inversión de CONAFOR a través de PSA en Maravilla Tenejapa

Nombre del ejido	Socios en la Asirmi	Superficie en PSA (ha)	Monto asignado al ejido (MXN)	Asistencia técnica (MXN)
Salto de Agua	34	549.85	2 749 230	275 000
Nuevo Rodulfo Figueroa	67	614.38	3 071 900	287 500
Amatitlán	36	70.00	350 000	82 500
Nueva Esperanza	38	621.81	3 109 050	287 500
Flor de Café	38	1618.78	7 081 068	370 000
La Democracia	46	681.00	3 405 000	287 500
Nueva Sabanilla	42	835.32	3 090 181	275 000
Maravilla Tenejapa	73	1237.59	6 187 970	397 500
Nueva Argentina	43	961.79	4 181 746	370 000
Nueva Linda Vista	22	641.39	3 206 950	220 000
Santo Domingo Las Palmas	85	1100.00	5 500 000	300 000
Monte Cristo Río Escondido	36	772.54	3 862 700	205 000
La Bella Ilusión	31	1076.11	5 585 552	315 000
San Felipe Jataté	56	509.54	2 547 695	205 000
Agua Azul	20	274.79	1 373 937	110 000
Guadalupe Miramar	61	489.73	2 448 672	110 000
La Cañada	22	922.99	4 614 932	315 000
Nuevo Huixtán	95	1132.09	5 660 450	300 000
Plan de Río Azul	46	1297.70	6 488 495	300 000
Diez de Abril	32	666.87	3 334 350	205 000
Benito Juárez	42	800.00	4 000 000	205 000
Peña Blanca	29	1475.02	7 375 087	410 000
Vicente Guerrero	37	211.65	1 058 252	110 000

Fuente: Rodríguez y Trench, 2020, p. 21

3.4.2 El PSA en el imaginario de los cacaoteros

Desde la visión de los productores, según lo obtenido el campo, el PSA ha sido un programa soporte; es decir, un recurso que está ahí, que monetariamente no resulta significativo, a menos que se cuente con una superficie considerable de hectáreas, ya que pagan $1000.00 anuales por hectárea, sin embargo, si ha incidido en cómo perciben el subsidio

> Recibí pago por servicios ambientales como cinco años, estaba bueno, porque nos llegaba pue' en diciembre casi que, como aguinaldo, recibía yo mis 15 mil pesos, na' más por no ir a tumbar mis arbolitos. Ahora ya no lo recibo, pero tampoco puedo hacer uso de esas tierras pue' porque fue acuerdo del ejido. (Comunicación personal, JLP, marzo 2021).

La entrada del programa Sembrando Vida también trastocó la situación.

> … Pero no me ponga usted en su hoja que recibo PSA, ya no lo quiero recibir ya, mejor si puedo ingresar esas mis tierritas al sembrando vida está mejor ese programa (Comunicación personal, NGS, marzo 2021).

A pesar de las buenas intenciones del programa, los resultados de las entrevistas parecen indicar que, lejos de buscar una conciencia hacia la conservación ha fomentado redes clientelares en nombre de la conservación. Si bien es cierto, estas prácticas son mal vistas y como se mencionó anteriormente adquieren un carácter clientelar.

3.5. Más de una década del Corredor Biológico Mesoamericano

El Corredor Biológico Mesoamericano tenía como objetivo restaurar la conectividad biológica entre las áreas naturales protegidas desde el sureste mexicano hasta Panamá (SINAC, 2008). El proyecto en su versión mexicana se presenta como iniciativa creada desde el 2001 para atender la pérdida de biodiversidad y el empobrecimiento de las zonas rurales; es decir, se presenta como un proyecto de doble vía que busca reactivar la economía a la par de fomentar la conservación mediante el uso sustentable de los recursos naturales (Rosete *et al*¸ 2019).

Para ello el Estado mexicano designó a la secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) para la ejecución de las actividades pertinentes, está dependencia designó a su vez a la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) para realizar el diagnostico, la estrategia y el plan de acción nacional en cuanto a la salvaguarda de la biodiversidad (Rosete, *et al*¸ 2019).

La CONABIO implementó la primera etapa del proyecto en los estados de Chiapas, Quintana Roo, Yucatán, Campeche y Tabasco, la implementación no significó la creación de nuevos organismos, sino que, la institución optó por la colaboración de organismos de la sociedad civil para la acción en el terreno. Así, uno de los modelos de intervención que la CONABIO habilitó para la implementación del CBMM fue la de Agencias de Desarrollo Local (ADL) quienes podían ser despachos, ONGs o prestadores de servicios para brindar asistencia técnica y ejecutar las directrices del proyecto (Obregón, 2019).

Para el caso de la Selva Lacandona, el proyecto se enfocó a resolver el problema de la deforestación y frenar la frontera agrícola, si bien el financiamiento inicial del corredor biológico mesoamericano comenzó a cargo del *Global Enviromental Facility* (GEF), a partir del 2008 se firmó un convenio con la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para dar continuidad a los trabajos iniciados por el CBMM a través del *Programa de Desarrollo Rural Sustentable en Corredores Biológicos de Chiapas,* mediante este programa y a través de la contratación de Agencias de Desarrollo Social (ADS) como la organización antes citada CAMADDS A.C comienza sus operaciones en el municipio de Maravilla Tenejapa.

3.5-1 El valor agregado del trabajo familiar

Los territorios del sur del país llevan como lastre una larga historia de programas asistenciales que ha mermado la generación de talento local, por ello, el CBMM dio prioridad a los esfuerzos asociativos (Obregón y Almeida, 2019). "si bien el proyecto y sus actividades de reconversión productiva fueron promovidos en el seno colectivo de los ejidos y comunidades, los beneficios no se limitaron a los dueños y poseedores de tierra, también se incorporó a población que, sin tierra como principal activo, estaba ávida de participar en la vida económica de sus comunidades" (Obregón y Almeida, 2019, p.116)

Quizá uno de los aciertos del CBMM fue emplear a las Agencias de Desarrollo Sustentable (ADS) y a personal técnico de campo con reconocimiento y aceptación en las comunidades, permitiendo confianza entre los receptores de la política y a la par, contar con personal técnicamente capacitado y con conocimiento del entorno.

En el municipio de Maravilla Tenejapa, fue nuevamente CAMADDS A.C quien entra a escena como actor externo encargado de la ejecución del programa, por lo que, en concordancia con las acciones prioritarias del programa hacia las actividades asociativas fue la Alianza, como grupo productor organizado quien se vieron beneficiados junto con otras organizaciones productivas como la

Asociación Ganadera Local Fronteriza del Sur y la Cooperativa Casadas Brisas Las Nubes, esta ultime en el tema de turismo de Naturaleza.

CAMADDS en colaboración con CONABIO establecieron dinámicas de operación menos rígidas en comparación con otros programas institucionales, de modo que los destinatarios de los programas participaron y expresaron sus necesidades para mejorar los sistemas productivos y con ello orientar la inversión de fondos de manera progresiva; es decir, el destinatario final, si bien no podía incidir en los montos totales de su proyecto sí podía planificar una lógica de continuidad en más de un periodo (aproximadamente $3,000 pesos por persona/periodo). Aunado a ello la asociación civil optó por hacer grupos de trabajo familiar con proyectos diferenciados individualmente, pero en aporte a un proyecto familiar integral; así, por ejemplo, si un familiar solicitaba inversión para plantaciones y jornales de mantenimiento y manejo, otro más invertía en capacitación, de modo tal que pudiera mediante este esquema lograr un beneficio mayor para la familia.

Lo anterior parece haber permeado en el imaginario colectivo de los productores, pues un 55.56% de los socios, percibe, según la encuesta aplicada, que el proyecto que más los apoyó como organización fue el PDRSCBMM. Y mencionan como elemento destacable la integración y participación de las mujeres en la toma de decisión para la inversión, la capacitación constante y la generación de figuras de seguimiento local como los promotores, quienes eran personas de los mismos grupos de trabajo que junto con los técnicos de campo, eran personal pagado por la CONABIO a manera de generar una contraloría social de los proyectos.

> Yo pienso que de los programas que han llegado aquí, el mejorcito ha sido el corredor biológico, porque en ese se incluyó a nuestras mujeres pues, también ellas pudieron tener un su poquito de recurso, sus huertitos de traspatio y nosotros nos ayudó para mejorar nuestras huertas de cacao, ahí lo amplié mi huertita y empecé a producir más (comunicación personal, RLP, febrero 2021).

En 10 años de operación el CBMM invirtió cerca de 40 millones de pesos en Maravilla Tenejapa, beneficiando a grupos de trabajo en 21 localidades, entre ellos destacan las familias de los productores de la Alianza de Cacaoteros de la

Selva, quienes se beneficiaron del programa con un total de $1,799,900 durante siete años (informe interno CAMADSS, 2018).

3.5-2 Luces y sombras del CBMM

Para Solís (2016) la experiencia de CAMADDS y la CONABIO en Maravilla Tenejapa, refleja el esfuerzo conjunto para intentar dotar de contenido sustantivo a las políticas de desarrollo, en donde los planes y las acciones puedan adecuarse a los tiempos y las dinámicas particulares de los territorios locales y en concesión que detonen cambios a mediano y largo plazo.

Sin duda la *larga data* de ejecución de la política (casi 10 años) le brinda al CBMM ventajas comparativas tanto de resultados como de percepción. Otro de los puntos destacables de la política es el uso concurrente de los recursos, lo cual obligó a un verdadero trabajo intersectorial (desarrollo rural y conservación), así mismo la poca rigidez de sus mecanismos de operación permitieron a los ejecutores acciones e implementación de recurso de forma discrecional, a modo que, los conocedores del territorio, su población y sus necesidades podían dirigir estratégicamente el recurso y hacer partícipe a la población de la planeación y ejecución del recurso.

Otro de los puntos destacables y reconocidos por los productores, fue el fomento de la corresponsabilidad, pues, según la metodología empleada por la ADS CAMADDS A.C, el productor aportaba el 50% de la inversión, ya fuera con tierra, jornal o de forma pecuniaria.

> Este mi secador fue del corredor, me dieron $10,000 de primera etapa, ahí yo le metí otros sus $10,000.00, así nos decían los técnicos pues, el don Benito y el finado Daniel, que también teníamos que aportar para que lo valoramos, y sí, pues, pase usté a verlo. Está todavía bien bonito mi secador, ahí lo seco mi cacao que entrego en la Alianza (comunicación personal, RLP, febrero 2021).

Del mismo modo, los representantes grupales y los promotores comunitarios tienen como función manejar las cuentas bancarias mediante los cuales recibían los recursos del programa para adquirir insumo y equipo. Con previa planeación intergrupal podrían elegir proveedores y realizar compras consolidadas, con las ventajas de la negociación por volumen, que resultaban en beneficios directos

para los integrantes de los grupos de trabajo. Este aspecto resultó en un elemento distintivo en la percepción de los beneficiarios, quienes observaron estas diferencias, contrarios a otros programas, incluyendo el actual programa de sembrando vida, quienes direcciona las compras y suministros de insumos.

No obstante, entre las sombras del CBMM encontramos que esta misma discrecionalidad en metodología y aplicación del recurso dificulta la evaluación del programa, pues cada ADS empleó su propia metodología y direccionó el recurso según las necesidades de las localidades en específico. Así mismo, la larga duración de la política y la presencia prolongada de las ADS en el territorio generó, lejos de un empoderamiento y autonomía del productor, una fuerte dependencia hacia los técnicos, quienes contrario a la metodología sugerida por la SAGARPA, la cual contemplaba el retiro paulatino de los técnicos, con el fin de lograr una emancipación y apropiación del productor, las ADR permanecieron durante toda la ejecución como soporte y acompañamiento de los productores.

En el mismo sentido, la ejecución del PSA de la CONAFOR, el Programa Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) de la SAGARPA y el CBMM de la CONABIO que bien pudieron presentar un esfuerzo de coordinación institucional de coordinación y lograr programas complementarios al compartir territorio y temporalidad, significaron de forma contraria, una fuerte competencia por los beneficiarios, aunque en el papel existieran acuerdos de colaboración.

> no, si lo viera licenciada, eran pleitos en la asamblea de delegados, el Ing. Cancino pos pidió salirnos de los grupos de trabajo del corredor porque si no nos iban a quitar los recursos que recibíamos del PSA, hasta que el compa de aquí le dijo que no nos íbamos a salir porque los del CBMM trabajaban con proyectos productivos en las huertas y traspatios y no tenía nada que ver con las reservas (comunicación personal, RALF, febrero 2021).

El CBMM, aunque estuvo en la zona mucho tiempo no logró procesos de emancipación de sus grupos de trabajo donde estos grupos pudieran seguir su camino comercial-productivo por sí mismo, sino que de manera contraria aumentaron la dependencia de los grupos a los equipos técnicos.

3.6. Sembrando Vida: el nuevo rumbo de la política socio-rural

El presidente en turno Andrés Manuel López Obrador, presentó el programa Sembrando Vida como uno de los proyectos bandera en su campaña electoral. Una vez con la envestidura de presidente establece los lineamientos de este programa y se eleva a categoría de política pública federal, cuyo principal objetivo es la atención de seis retos importantes: la pobreza en el ámbito rural, la soberanía alimentaria, la vinculación política y social a través de la generación de empleos, la dispersión de programas sociales, la cohesión social y la deforestación (López, 2021).

El programa está dirigido a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que poseedores de una superficie de 2.5 hectáreas, bajo título de propiedad o bien por un esquema de arrendamiento de tierras. Para el 2019 el monto total de apoyo por ejidataria ascendía a los 5 mil pesos mensuales, de los cuales 4 mil 500 se pagaban al productor de forma directa –a su tarjeta–, 450 pesos para una caja de ahorro, y 50 pesos destinados al Fondo revolvente del Banco de Bienestar (SEGOB, 2020).

Un año después de su arranque, en 2020, se modificaron las reglas de operación, y en consecuencia el fondo de distribución, de manera que de los 5 mil pesos mensuales que “reciben” los beneficiarios 500 pesos que se destinan como ahorro del sujeto de derecho y de esta cantidad, 250 pesos se asignan a una cuenta de inversión y ahorro y 250 pesos al llamado Fondo de Bienestar (López, 2021). No obstante, el Coneval se menciona “en el ejercicio de evaluación no se encontraron documentos en los que se describan los mecanismos de operación del Fondo de Bienestar y los avances en su administración tampoco se encuentran documentados” (Coneval, 2020, p. 5).

3.6.1Tumbar árboles grandotes pa´ sembrar árboles chiquitos

Resultaría poco equitativo evaluar con el mismo rigor una política que está en ejecución como las políticas concluidas, empero, es posible esbozar algunos aspectos positivos y otros tantos negativos del programa Sembrando Vida (SV).

El primer elemento destacable del programa es la percepción de la mejora de ingreso, pues según el 55.56% de los productores de la Alianza afirman que SV es el programa que más ha beneficiado a su familia por la periodicidad y el monto, es decir es un apoyo directo y con una frecuencia mensual.

A pesar de lo beneficioso que parece a simple vista el programa, los productores, quienes ya tienen una larga experiencia en las políticas públicas logran avistar algunos sesgos poco beneficiosos, sesgos que van desde la excesiva carga de trabajo, la obligatoriedad de cumplimiento a rajatabla de las indicaciones de los técnicos bajo amenaza de perder el apoyo si desobedecen las indicaciones, hasta la falta de oportunidades para desarrollar capacidades aprendidas en con otros programas.

Bajo el anterior argumento, y si comparamos el programa SV con su antecesor inmediato el CBMM, aunque en esencia el fin declarado es el mismo: producción y conservación, en la práctica el efecto del programa SV parece ser el opuesto al programa del CBMM. En el caso de SV, el programa busca que los productores acrediten que las 2.5 hectáreas que ingresaran al programa sean tierras de reconversión que necesitan la intervención humana para su mejora. Esto provoca que, con el afán de acceder al recurso se desmonten tierras que estaban logrando una cubierta arbórea, esto puede apreciarse en la figura 12 donde una parcela corresponde al trabajo del CBMM y la contigua corresponde a un desmonte para el programa SV (véase figura 12).

Figura 12. Área de acahual restaurada durante la ejecución del CBMM junto al área desmontada y con curvas de nivel que ingresara al programa sembrando vida



Fuente: Annel Zepeda, 2020.

Quizá uno de los elementos positivos del programa SV es que ha generado empleos, pues ha vuelto necesaria la contratación de jornaleros agrícolas para dar cabal cumplimiento a las exigencias técnicas del programa, hecho que también ha incidido en el monto percibido por jornal, suplicando el salario del jornalero, el cual ha pasado de ser $100.00 pesos diarios a $200.00 en el municipio.

> Pues lo que está impulsando supuestamente se ve que a los que nos conviene claro es correcto, pero no toda la gente tiene terreno. Mucha gente necesita también del gobierno, que otra cosa hay pues para toda la gente. Apenas aquí hay 43 gentes que estamos en el programa sembrando vida. resulta que aquí somos más de 115 familias entre avecindados comuneros y ejidatarios. Y que hay pues para las demás familias, que está pasando con ellos. El gobierno no lo conoce la mayor parte de la gente (comunicación personal, SRL, febrero 2021).

Otro elemento que no puede obviarse de SV es que, a pesar de tratarse de un programa en esencia productivo, es ejecutado por una dependencia social, quizá la lógica dicte que este programa debería estar en manos de la Secretaría del Campo, sin embargo, se opera, en una acción centralizadora desde la Secretaría de Bienestar, misma secretaria desde donde se operan todos los programas sociales (Becas Benito Juárez, Apoyo del Bienestar, Apoyo a adultos mayores, etc.). No cabe duda de que las intenciones del programa son buenas, pero será necesario seguir de cerca su desarrollo para poder evaluar el impacto del mismo.

La percepción social resulta un punto clave para la generación de estrategias de adaptación, pues lejos de pugnar por mejores apoyos, ya que la percepción dice que el apoyo mensual generará más ingresos a la familia, únicamente adaptan sus necesidades al programa en turno.

3.7 A modo de Discusión.

La política pública dirigida al campo es, como pudo observarse en el breve recorrido anterior, poco congruente y sin continuidad. Si hacemos un ejercicio de comparación entre estas veremos que la política socio productiva para el campo en México no es cíclica, ni lineal y mucho menos complementaria entre una y otra como se observa en la tabla comparativa siguiente (véase tabla 4).

Tabla 4. Comparativo de políticas públicas en las que ha participado la Alianza de Cacaoteros de la Selva

Política	Duración	Periodo sexenal	Monto de inversión ($)	Tipo de inversión	Instancia ejecutora
PRODESIS	3 años	2004-2007	5,475,000.00	Concurrente: Comunidad Económica y Gobierno de Chiapas	Gobierno de Chiapas
PPD	2 años	2010-2012	637,500.00	Directa	ONG.
CBMM	9 años	2008-2018	1,799,900.00	Concurrente GEF-CONABIO-SAGARPA	CONABIO
SV	En ejecución	2018-2024	N/A	Directa	Gobierno Federal

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra la heterogeneidad de la política pública, pues esta cambia de un periodo a otro desde los montos de ejecución hasta las instancias ejecutoras. No obstante, esta heterogeneidad parece no ser tan evidente en la percepción de los productores, quienes perciben que es el *gobierno,* ese ente abstracto quien es el obligado a transferir recursos a los campesinos, desde luego que algunos no comparten esta visión, y creen que es el esfuerzo propio quien debe asumir las inversiones necesarias para la producción agraria, sin embargo esta percepción es de apenas el 4% en comparación al 96% de los productores que creen que es obligación del gobierno apoyar a los campesinos. La heterogeneidad de las políticas públicas también dificulta poder compararlas de forma objetiva, pues cada una tiene ventajas comparativas distintas a la otra.

Así la constante ejecución de políticas en el municipio ha propiciado una cultura clientelar que se adapta al vaivén de los cambios.

> ya sabemos que siempre lo cambian, cambia el sexenio y cambia el apoyo al campo, cambian las reglas de operación, hay tenemos que juntar otra vez nuestros papeles, gestionar en las ventanillas, andar vuelteando, pero como necesitamos el apoyo pue lo hacemos, y hacemos lo que nos piden. Si este gobierno nos dice que tumbemos, tumbamos, si el otro nos dice que sembremos, sembramos y si el otro nos dice que volvamos a tumbar, volvemos a tumbar, para que lo voy a negar, así es, así estamos acostumbrados (comunicación personal, GVH, diciembre 2020).

Lo anterior deja en claro la estrategia de los productores para cubrir la demanda de la política en turno cimentada en la simulación y el apego al discurso institucional, simular que se necesita exactamente lo que el gobierno está ofertando, sin embargo, surge una interrogación ¿es solo el receptor de las políticas quien establece una estrategia de simulación?

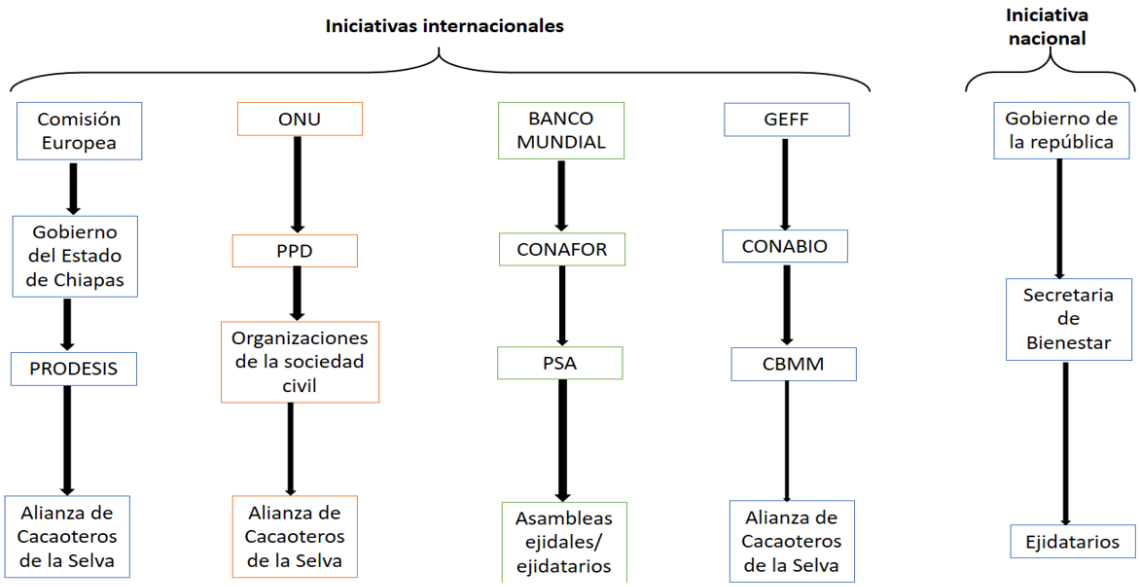
Al realizar el trabajo de campo, una de las preguntas detonadoras en las entrevistas era "¿qué le pedirías a las personas que diseñan la política para el campo?" las repuestas se inclinaron al reclamo del poco conocimiento de los funcionarios a las realidades del campo tal como se muestra en la siguiente nube de palabras.



Esta percepción del desconocimiento de la realidad local de los hacedores de la política pública y la falta de escucha hacia los problemas de los campesinos

resulta no solo grave, sino además intrigante pues si no están atendiendo los problemas particulares de la realidad campesina ¿Qué problemas están atendiendo? Aunque la respuesta no es tajante, el recorrido y descripción anterior de las políticas nos dan algunas luces. Pues de los 4 programas analizados, más el PSA, sólo uno (SV) es de iniciativa nacional, los demás responden a agendas internacionales, direcciones globales y financiamientos transnacionales como puede apreciarse en la siguiente figura (Véase figura 13).

Figura 13. Origen de las políticas públicas



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la contraposición del diseño de las políticas, la percepción de estas, la heterogeneidad en su aplicación y la mira hacia establecer un entendimiento de las estrategias de adaptación nos deja una interrogante aún mayor ¿Quién se adapta a quién?, ¿es la política quien se adapta a las exigencias de la organización rural?, ¿es la organización rural quien se adapta a los cambios de una política especialmente diseñada para la ruralidad mexicana?, o ¿son las necesidades locales las que responden a intereses globales?

4. Percepción de la obligatoriedad del subsidio gubernamental

4.1. Introducción

En este capítulo abordamos el tema del poder desde dos aspectos culturales que se han transformado en prácticas y en relaciones entre los diferentes actores que convergen en las actividades y en la cadena de valor del cacao. El presente capítulo se construye a partir de algunas reflexiones teóricas sobre los conceptos paternalismo y clientelismo y se sustentan con información empírica obtenida del trabajo de campo en el cual se realizaron entrevistas a profundidad con miembros de la Alianza de Cacaoteros de la Selva y funcionarios públicos, además de los datos obtenidos a partir de la encuesta al 100 por ciento de los socios.

4.2. Hablando de paternalismo y clientelismo

Al tenor de los conceptos paternalismo y al clientelismo, el primero se refiere a las relaciones verticales y asimétricas que interfieren en la libertad del individuo con el fin de beneficiar o evitar daños al individuo que está sujeto a esta relación. En palabras de Dworkin el paternalismo es “un modo de acción consistente en una interferencia en la libertad de un individuo, motivado o con el fin de beneficiar o evitar daños a ese mismo individuo” (1978, p.9). La acción paternalista puede verse como una réplica de la relación padre-hijo, dónde el padre como autoridad legítima puede decidir o incidir en las acciones y elecciones de sus tutelados y/o hijos.

Esta analogía de la relación *paterno-filial* enmarcada en la acción gubernamental está definida por el jurista Eligio Resta como “una técnica de gobierno caracterizada por comportamientos autoritarios, aunque benévolos, de los gobernantes en sus relaciones con los gobernados” (1988, p. 227). La analogía permite destacar dos elementos importantes al hablar de paternalismo, el primero refiere al título legítimo de autoridad, es decir otorgar a un individuo el poder y la autoridad para incidir y decidir sobre la colectividad (familia o ciudadanos en el caso de los gobernantes) pero también refiere al poder y al modo en que este es ejercido.

El segundo elemento se refiere al modo de gobernar, el cual recae frecuentemente en la justificación de las acciones de la gobernante, justificación que tiende a pasar por alto el elemento distintivo de la acción política: la fuerza. Lo central de este elemento, en cuanto a analogía *paterno –filial* es el derecho de corrección del padre y, por tanto, el derecho de intervención. Visto desde la acción gubernamental la discusión está centrada en justificar si le corresponde o no al Estado imponer coactivamente acciones en beneficio de sus subordinados tal y como haría un padre con sus hijos (Alemany, 2017).

A la par de estos dos elementos es importante destacar un elemento contingente al hablar de paternalismo: el engaño. El engaño, o la supresión de la verdad, es una práctica recurrente en las relaciones *paterno filiales*, ya sea porque una verdad resultaría muy compleja o dolorosa, o bien para mantener un estado de felicidad y tranquilidad en los hijos. El engaño en la actuación del Estado, siguiendo con la analogía, está justificada según el filósofo Platón en su obra *La República* como una noble mentira, como un recurso o herramienta que los gobernantes tienen a su disposición para mantener en un estado de pasividad a los subordinados.

De acuerdo con lo anterior, Resta argumenta que la idea de la noble mentira de Platón escenifica la noción de un paternalismo puro, un paternalismo que se traduce en una relación política que toma ventaja de la disimetría cultural y usa está herramienta para el bienestar común sin trastocar los intereses del pueblo (Resta, 1988)

Es importante también tener en cuenta a los sujetos de las relaciones paternalistas, si bien en término estricto hablamos del padre y el hijo, en la analogía política los sujetos de esta relación son el gobernante y el gobernado. En cuanto a los sujetos de la relación paternalista, la característica más importante es la de la asimetría o desigualdad en donde uno de los sujetos (el gobernado) tiene un estatus superior al otro, en este caso el gobernado (Alemany, 2017).

La asimetría como elemento del paternalismo es, muchas veces, tan naturalizada que se pasa por alto. Por ello, Alemany manifiesta que “En la historia del pensamiento político, se constata que, prácticamente hasta la época contemporánea, se recurre con frecuencia a la idea de paternalismo para explicar o legitimar el poder político, ya sea en relación con la forma, con los fines y/o con los límites del gobierno, puesto que se considera que tanto la forma del poder como su alcance se justifican esencialmente por la superioridad natural de los gobernantes” (2017, p. 11)

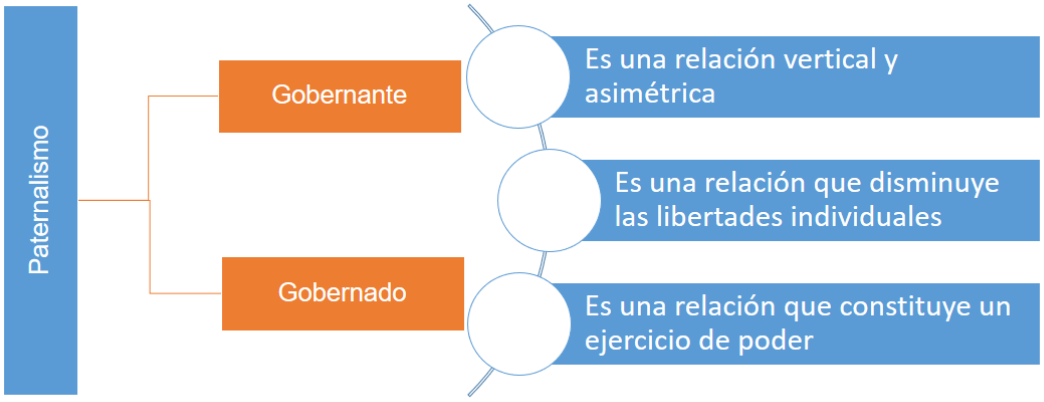
En el escenario de la investigación esta relación paternalista es vista desde el productor como el sujeto político desposeído que necesita de la intervención y dádiva pecuniaria del gobernante para su bienestar. Expresado, como se verá más adelante, en un señalamiento de obligatoriedad del Estado de brindar subsidio al campo porque “son pobres”.

Estas prácticas recurrentes y naturalizadas son expresadas no solo en el actuar de los productores sujetos de la presente investigación, sino también en sus narrativas, pues en las entrevistas a los miembros de la Alianza se les preguntó si creían que era obligación del Estado (traducido como Gobierno en turno) subsidiar al campo, las respuestas apuntaron al mismo sentido de obligatoriedad, mismas que se reflejan siguiente testimonio

> sí es trabajo del gobierno darnos dinero, por eso los elegimos pues, para que nos ayuden porque somos pobres y los presidentes dicen siempre que van a ayudar a los pobres, entonces que nos ayuden pues (comunicación personal, HSR, febrero 2021).

En consecuencia, la práctica paternalista es relacional; es decir, no es solo el posicionamiento de superioridad del gobernante sobre el gobernado, sino también como un posicionamiento de subordinación del gobernante frente al gobernado, de modo tal que es posible representarlo esquemáticamente de la siguiente manera (véase figura 14).

Figura 14. Relación paternalista entre gobernante y gobernado



Fuente: Elaboración propia

La segunda práctica, el clientelismo, alude a las relaciones informales de intercambio recíproco y mutuamente benéfico, relaciones basadas en una amistad instrumental desigual y con diferencias en el ejercicio del poder (Audelo, 2004).

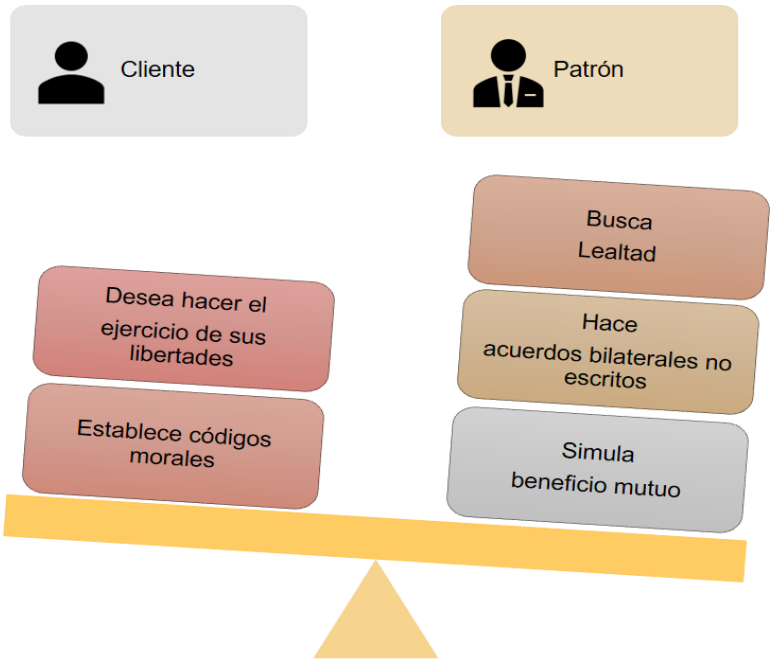
Si bien la concepción tradicional del clientelismo apunta también a una relación de subordinación, en donde el patrón subordina al cliente a sus propios intereses, la discusión a partir de los 70s sobre clientelismo se ha centrado, según Bartra en superar la tensión del cliente explotado o sometido a los intereses del patrón (1975). Como se explicita en el capítulo de marco teórico es necesario diferenciar los tiempos de clientelismo, político y electoral que, ciertamente son muy similares en sus formas, pero distintos en su duración; es decir, el clientelismo electoral ofrece favores a cambio de algo específico y efímero como el voto.

Así la discusión del clientelismo sostiene Gay, que debe salirse del pensamiento de la opresión y subordinación completa del cliente, pues la acción clientelar involucra una participación calculada y que resulte efectiva para ambas partes (Gay, 1997). Esto hace que el cliente salvaguarde y disponga a conveniencia, la tensión entre su autonomía individual y la participación en las relaciones clientelares, sin mermar, a diferencia del paternalismo, en la libertad individual del cliente.

En consecuencia, la práctica clientelar se da en un espacio donde la relación principal se da entre patrón y cliente. Sin embargo, estas relaciones de patrón a cliente se dan de forma más o menos horizontal entendiendo, que, en ocasiones, como la analizada en la investigación, el patrón tiene ventajas comparativas sobre el cliente como acceso a medios de comunicación, recurso y formación profesional, dónde se crean lazos de lealtad y reciprocidad y, entre el cliente y el patrón, existen códigos no escritos, que son de hecho, aunque no de derecho, que son legales y además legítimos.

La relación clientelar puede verse en la siguiente figura (véase figura 15) en donde las relaciones son más simétricas y si bien constituyen intercambios de favores, también se realizan sobre una balanza de valores intangibles y simbólicos, así como códigos morales no escritos. Como se representa en la imagen, las relaciones entre pares están comandadas por la voluntad de las partes.

Figura 45. Relaciones clientelares



Fuente: Elaboración propia.

Al tenor de lo anterior, es necesario contextualizar estas prácticas: clientelismo y paternalismo, como parte de una cultura política local que se ha forjado a través de contextos socio históricos particulares. Entendiendo la cultura política como parte del comportamiento social que tiene como propósito hacer expresas las actitudes del individuo frente a la política (Bobbio, 2005). Lomnitz por su parte, entiende a la cultura política como la gramática o expresión de las relaciones de dominación, subordinación o cooperación; es decir, la expresión del control social, el poder y su expresión (1998).

Por otro lado, la cultura política es entendida desde el Cono Sur como una actitud común y compartida por un grupo de individuos (colectiva) que se transforma según los hechos políticos que acontecen en un determinado momento de la historia (Sousa, 2005). La cultura política de un determinado lugar surge de forma autónoma y desligada a las relaciones históricos sociales entre la ciudadanía y el gobierno, la cultura política local, es en consecuencia, el resultado de prácticas y relaciones verticales de dominación y subordinación que se han amoldado y cambiado a lo largo de la historia. Sobre todo, la cultura política local es una cultura; es decir, un juego de representaciones, disposiciones, repertorios en torno al ejercicio del poder; son ideas compartidas – a veces implícitamente – sobre el carácter de la autoridad (política), dónde el ejercicio del poder juega un papel determinante para la construcción de las prácticas comunes que se traducen en una cultura política local.

Por lo anterior, tanto el clientelismo como el paternalismo pueden entenderse como las formas de interrelación entre el gobernante y el gobernado o bien entre el gobernante y los intermediarios del gobierno, la cual. Esto sin perder de vista que dichas prácticas conllevan a visualizar a las instituciones de gobierno y los partidos políticos en un orden capitalista que se esfuerza en su mantenimiento, reproducción y permanencia en el poder (De la Garza, 1994).

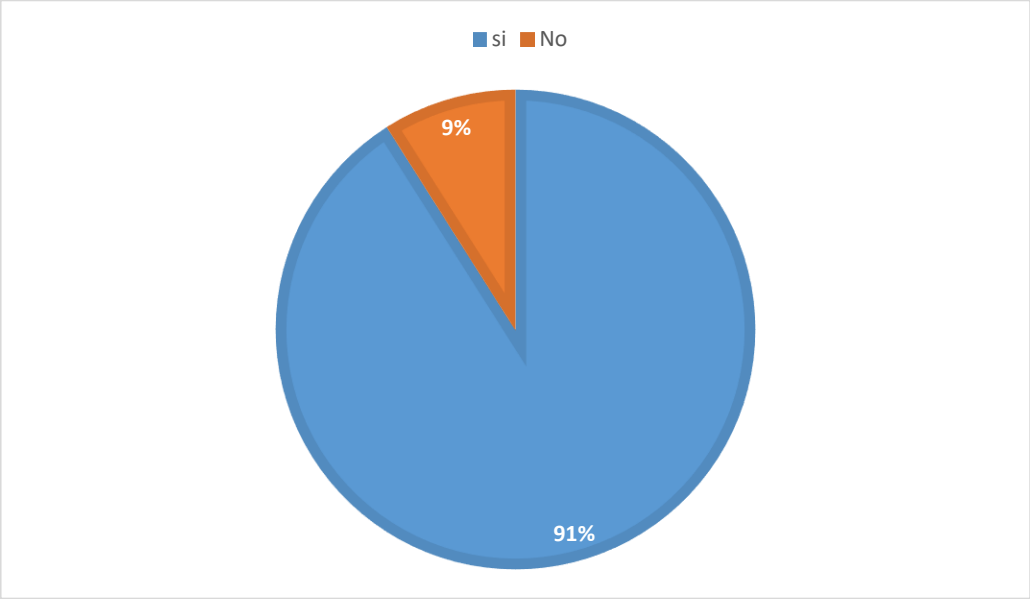
Es menester, recordar que la región donde se sitúa la investigación tiene una historia, aunque reciente, compleja y sutilmente diferente que el resto de la Entidad Federativa, desde su conformación el municipio ha estado marcado por

la migración y heterogeneidad de grupos étnicos y no étnicos, que , a diferencia de las zonas finqueras donde el poder y los liderazgos eran producto de herencias familiares, los lazos de poder y subordinación en Maravilla Tenejapa, se construyeron a partir de relaciones entre iguales, es decir entre colonos que recién arribaban a un lugar, lugar que resultaba desconocido para todos. Aunado a ello, la lucha por las tierras, el movimiento de insurgencia Zapatista, la declaratoria de la reserva, son contextos socio histórico que determinaron la forma de relacionarse de los pobladores con los gobernantes y sus intermediarios, desembocando en las prácticas antes descritas como medio de permanencia y acceso a recursos económicos.

4.3. El paternalismo y su recreación a partir de la cadena de valor del cacao

A partir de esta conceptualización encontramos que el paternalismo figura en la Alianza de Cacaoteros como una representación de poder sumisa ante su contraparte —el gobierno— y una forma de relacionarse con el mismo. La Alianza se presenta como una clase de sujeto desprotegido que necesita la tutela del gobierno e incluso clama y reclama el apoyo del gobierno. Por su parte el gobierno asume este papel paterno y se representa a sí mismo como el tutor y el beneficiador de estos sectores desfavorecidos. Esta representación la podemos observar en la siguiente gráfica en la que destaca que, de los 55 entrevistados, el 91 por ciento opina que es obligación del gobierno subsidiar al campesino, esto se ve representado en la siguiente gráfica (Véase gráfica 5).

Gráfico 5. Percepción de la obligatoriedad del subsidio gubernamental



Fuente: Elaboración propia. Con base a la información obtenida de la encuesta aplicada al 100% de los socios de la Alianza de Cacaoteros.

Entre las razones que los encuestados aportaban para esta respuesta era la pobreza; es decir, se justifica la transferencia de recursos del gobierno al campesino porque el campesino es pobre, y el papel que debe desempeñar el funcionario es el de protección y ayuda. El 9% restante, que no veía la obligatoriedad del subsidio, argumentaba que el Estado debe proveer medios para competir en el mercado.

> …así como su obligación no es, aquí ya nos dieron tierra, nos dan semilla y cuando estuvo el Corredor Biológico harta capacitación nos dieron, ya lo que queramos ganar es por nuestra cuenta, invirtiendo dinerito también para nuestra parcela, es nuestra pues (comunicación personal, MLT, 2021).

Algo importante de destacar es que de este 9% que piensa distinto al resto, en su mayoría fueron los miembros jóvenes de la Alianza y miembros que también migraron al norte como jornaleros y volvieron a Maravilla.

> Allá en el norte pues caso le dan a los productores así dinero, y si les dan es como préstamo. Mi patrón le prestaron para comprar moto tractor, pero pagaba intereses y todo eso. Aquí nos dan el dinero para que hagamos lo que queramos y pues nada hacemos (comunicación personal, NHS, febrero 2021).

Según Mendoza (2000), el rol del Estado puede diferenciarse en cuanto a un rol económico o político; y en el rol político podemos afirmar que existe un sistema de relaciones entre gobernantes y gobernados que eligen la representación y subordinación, pero ¿por qué los individuos aceptan un sistema de subordinación o tipo de gobierno? Quizá sea porque este sistema de representaciones y subordinación, si bien implica costos y beneficios, se acepta porque el beneficio es mayor que el costo.

En este rol subordinado de un sistema de gobernantes y gobernados es fácil perder el rol subsidiario del Estado[10], quien busca que todas las personas logren su máximo bienestar a través de sus propias motivaciones y potenciales, en el más estricto respeto a las libertades individuales y exigencia del rol asistencialista.

No obstante, la diferencia entre el asistencialismo y la acción subsidiaria del Estado no ha sido profundizada por las ciencias políticas y sociales. Algunos autores como Merino (2010) han estudiado los subsidios desde la reproducción del poder, es decir como estos han sido desvirtuados por el gobierno en turno para perpetuarse en él, en un tipo de política a modo, donde se crean los problemas y las soluciones desde una elite política. Si bien, podemos entender al asistencialismo en palabras de Alayón, como "una de las actividades sociales que históricamente han implementado las clases dominantes para paliar mínimamente la miseria que generan y para perpetuar el sistema de explotación la esencia siempre fue la misma: dar algo de alivio para relativizar y frenar el conflicto, para garantizar la preservación de privilegios en manos de pocos" (1992, p.46).

[10] El Estado Subsidiario se configuraría con características propias: • La sociedad civil y el mercado serían el agente principal en la provisión y en la producción de los servicios de bienestar social. • El Estado adoptaría un papel subsidiario mayoritariamente enfocado a la atención de los grupos vulnerables. • Flexibilidad de los mercados de trabajo. • Los impuestos bajos y niveles de transferencias muy bajos. La anulación de las cargas sociales hará que la competitividad sea mayor y los salarios subirán. • Pluralidad de oferta de servicios de bienestar. • Total libertad de elección. • La responsabilidad individual vehículo preferente para la obtención de los servicios de bienestar (Yzaguirre, 2013, p. 79)

Si observamos al Estado desde el punto de vista de la investigación, el rol subsidiario estaría reflejado en el acceso del productor a créditos institucionales con tasas de interés mínimas, en donde el Estado brinda las facilidades de acceso y bajas tasas, sin interferir en la libertad del individuo para la administración de los recursos crediticios. Mientras que, el asistencialismo se basa en la trasferencia, a fondo perdido de recursos pecuniarios.

Los proyectos asistencialistas han desembocado en una cultura paternalista y clientelar otorgando pequeños recursos año con año sin solucionar los problemas, y en el caso de la Alianza, no promueven el desarrollo de la cadena de valor del cacao, sino que generan otro tipo de expectativas del productor, quien se pregunta ¿cuándo van a llegar los apoyos?, ¿cómo nos los vamos a repartir?, desde luego estas preguntas dormán parte de una conducto repetida a lo largo del tiempo, lo cual ha constituido la estrategia de supervivencia del productor en lo individual y de la Alianza en lo colectivo. Esto, a su vez se traduce en prácticas paternalistas, toda vez que el gobierno presenta paliativos momentáneos que no erradican las causas generadoras de las demandas de los tutelados; es decir, la acción paliativa siempre es insuficiente a la demanda de las necesidades. Por otro lado, está el pueblo que sufre los problemas sociales y reclama la solución a sus condiciones. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que la transferencia permanente de recursos económicos es el resultado ambivalente, es decir accione la acción de los gobernantes y también de la presión de los sectores populares (Alayón, 1992).

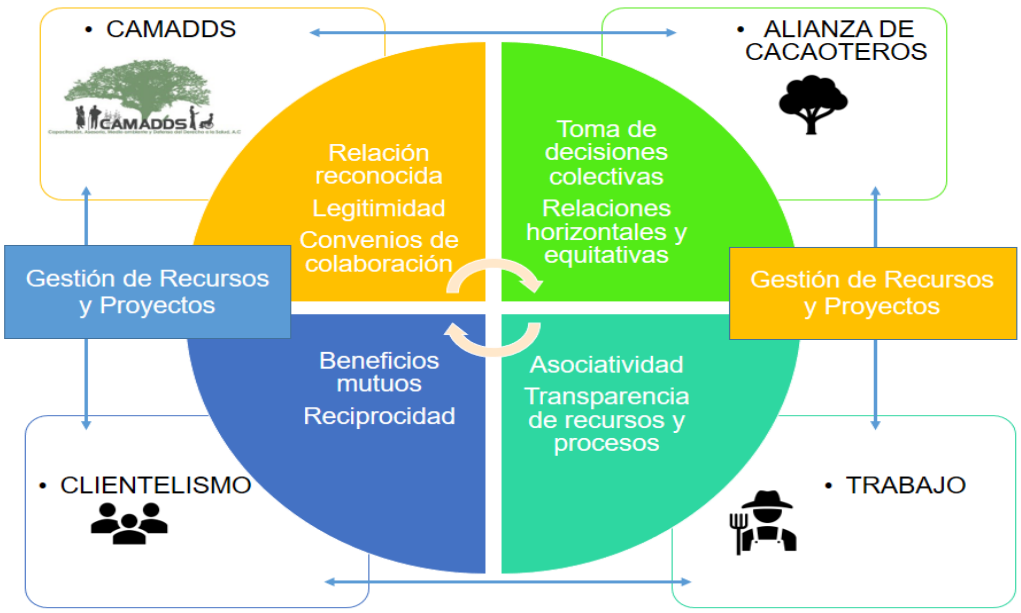
4.4. El clientelismo en La Alianza de Cacaoteros

El clientelismo se recrea a partir de la relación que la Alianza de cacaoteros ha establecido con los técnicos que asisten su evolución En este caso nos referimos a la Asociación Civil CAMADDS, por su actuación como gestor de proyectos ante las agencias y organismos internacionales, como es el caso del PPD y, dependencias gubernamentales nacionales, por ejemplo la CONABIO y, durante los últimos tres años, como intermediario comercial de los productos (cacao amargo, cacao fermentado, cacao nibs) de la Alianza, entre los productores de

estas mercancías y los mercados en diferentes escalas: local, nacional e incluso internacional.

En la figura 16 se identifican características propias del clientelismo, destacando el tipo de clientelismo que CAMADDS realiza basado principalmente en la obtención de beneficios mutuos, dado que los proyectos gestionados por esta asociación cubren ciertas necesidades, por ejemplo, una parte del salario de los técnicos que asisten a la Alianza; por otro lado, también se ha generado un sentido de reciprocidad y lealtad entre ambos actores durante los 10 años de colaboración que han sostenido. Esta relación es reconocida, legitimada y legalizada bajo un convenio de colaboración en el que ambos actores han establecido las reglas con las cuales se dirigen y actúan, así como transparencia de las acciones a realizar entre ambos actores.

Figura 16. Relaciones clientelares entre La Alianza y CAMADDS.



Fuente: Elaboración propia con base a Audelo, 2004.

Como vimos en el primer capítulo, la práctica clientelista no despoja al cliente de su autonomía ni de su libertad, tampoco involucra un acto de mala fe por parte del patrón, por ello es importante mencionar que el clientelismo entre la

organización (CAMADDS) y la Alianza resultó ser un efecto colateral, es decir, al llegar a la zona CAMADDS entra como parte del programa de atención a refugiados, en los 80´s como equipo de naciones unidas para atender la contingencia resultada del desplazamiento de miles de Guatemaltecos a territorio Chipaneco.

Posteriormente CAMADDS colabora como Agencia de Desarrollo Rural Sustentable (ADRS)[11] con el programa del Corredor Biológico Mesoamericano que financiaba SAGARPA. Es así como la Alianza se acerca a ellos y comienza esta "amistad instrumental" en la que en un principio se trató solo del apoyo técnico y en el año 2020 se establecieron lazos de comercialización del cacao teniendo a CAMADDS como intermediario entre el consumidor y el productor.

En consecuencia y como se observa en la figura 17 esta relación clientelar se puede analizar también desde el aspecto de la asociatividad caracterizada por la transparencia de los recursos y de los procesos en ejercicio durante períodos de tiempo definidos por las partes. La cartera de clientes es conocida por ambos actores, sin embargo, la relación entre los clientes comerciales y de mercado la realiza únicamente CAMADDS. Por esta razón se puede pensar que la relación, que establecen La Alianza y CAMADDS, es clientelar, pues también los agentes de la Asociación Civil se benefician de las relaciones de mercado. Es decir, impulsan un clientelismo abierto, aparentemente transparente. Al respecto Audelo (2004) señala que más allá del círculo vicioso que el término sugiere y quitándole el carácter peyorativo comúnmente atribuido a esta práctica, es una dinámica virtuosa, que se ejercita cada vez que es retribuido un gesto de amistad o de confianza con un acto igualmente positivo o aún más positivo, con lo que se refuerza un vínculo de amistad o de afecto. En este sentido, Putnam sostiene que

[11] A partir del despliego concurrente FAO-SAGARPA del Programa Estratégico para la Seguridad Alimentaria (PESA) se crearon las Agencias de Desarrollo Rural, esto para algunos autores es considerado como un paso innovador hacia la gobernanza territorial, estas agencias eran organismos de naturaleza privada y externos a la comunidad contratados por la institución operadora, CONABIO en este caso como consultorías. Lo innovador de este mecanismo esa combinación de lógicas ascendentes (*bottom-up*) y descendentes (*top-Down*) que permitía una participación más activa de los beneficiarios del programa (Palacios y Estrada, 2020).

la demostración repetida y sostenida de gestos de reciprocidad y de actividades cívicas conllevan al surgimiento de una sociedad civil fuerte resultado del clientelismo o de la “amistad instrumental” (1993).

Al principio del año 2021 CAMADDS y la Alianza firmaron un acuerdo de colaboración para que los primeros se encargaran de la comercialización total de la Alianza, esto incluyó los gastos de operación, control de cartera de clientes y ganancia sobre el valor de compra de cacao. Esta nueva relación contractual bajo la tutela legal del convenio de colaboración entre CAMADDS y la Alianza dinamiza nuevamente las relaciones entre los actores, relaciones que podemos encasillar nuevamente dentro de las prácticas clientelares toda vez que los actores obtienen beneficios de estas prácticas, por un lado CAMADDS se beneficia del plus valor de la venta de cacao y se convierte en comercializador y ya no en técnico de la Alianza y los productores obtienen el beneficio de un pago justo, inmediato y se evitan problemas de operación como traslado y necesidad de tecnología para concretar las ventas.

Un punto que es importante destacar aquí es que a pesar de la ventaja comparativa (acceso a tecnología, profesionalización y conocimiento de las dinámicas del mercado) que CAMADDS presenta frente a la Alianza se realiza una detallada rendición de cuentas por parte de CAMADDS a la Alianza, de modo tal que el productor sabe incluso cuánto está ganando su comercializador por vender su producto. Esto puede traducirse como un acto de transparencia y rendición de cuentas, pero también como un acto de lealtad entre las partes.

El cacao de la Alianza se ha posicionado en el mercado como un cacao orgánico apto para paladares *gourmet,* esto hizo que empresas de alto rango como Ibarra se interesaran en el cacao, uno de los administrativos de la empresa Ibarra llegó a la región para conocer las parcelas, los procesos y a los productores. El resultado fue el esperado para la Alianza, aunque con sus bemoles, ya que el ingeniero representante de la empresa quería comprar el cacao que produce la Alianza. Pero no le quería comprar a todos, solo a un par de familias que aceptaban las condiciones de compra del señor: asegurar monto de cosecha y

un fermentado especial. Cabe mencionar que la familia a la que quería comprar son expertos en fermentación. Esto por supuesto generó discusiones internas, fricciones y mucha tensión organizacional, sin embargo, en la asamblea lograron un acuerdo (véase figura 17):

> pos así queda entonces compañeros, no vamos a vender por aparte, hicimos un acuerdo con los compañeros de CAMADDS y se va a esperar, si el ingeniero quiere comprar tendrá que compararles a los de CAMADDS, así se acordó en el convenio y lo vamos a respetar porque tenemos palabra pues. Además, CAMADDS ha estado pue con nosotros desde que nos formamos, nos ayudan con nuestras cuentas, nos bajaron proyectos, no podemos darles la espalda así no más solo por ganar otros pesos" (comunicación en asamblea, HMDL, marzo 2021).

Figura 5. Sesión de asamblea



Fuente: Tsunun "ojos de colibrí", 2021.

Como queda claro, las relaciones clientelares llevan detrás elementos como lealtad y amistad, aunque instrumental, que permiten cohesiones sociales fuertes, cumplimiento de acuerdos y, sobre todo obtención de beneficios mutuos.

Desde luego las prácticas clientelares y paternalistas se manifiestan de distintas maneras y con distintos actores dependiendo de las circunstancias.

La implementación de cada política en el municipio y la incorporación de la organización derivaron en la ejecución de prácticas clientelares. Prácticas que, generalmente están cargadas de connotaciones negativas, sin embargo, podemos observar en estas acciones dualismos que fluctúan entre elementos positivos y negativos.

4.5. Las prácticas paternalistas y clientelares

Al aplicar la encuesta a todos los socios de la Alianza se observan las preferencias hacia proyectos individuales respecto a los colectivos. Los resultados demuestran que el 80% de los entrevistados prefiere los proyectos de corte individual. Argumentan que hay mayor libertad en la práctica y en la administración de los recursos económicos que reciben de esta política, en específico, del Programa Sembrando Vida establecido desde el 2019 en la zona. Tanto el apoyo técnico como los recursos económicos que brinda el SV llega directamente a las personas beneficiarias de este programa. El 80 % asegura que hay mayor transparencia en el ejercicio de los recursos y por lo tanto menos corrupción.

La percepción del 80% de los entrevistados está acorde con el planteamiento original del PSV dado que éste busca el beneficio del sujeto de derecho (individual) cuyo mecanismo de dispersión se centra en la trasferencia directa del recurso a la cuenta bancaria del individuo tal como lo dispone el numeral 3.6.1 de las reglas de operación del PSV, 2021 (Reglas de Operación, 2021).

Con relación a las prácticas paternalistas se puede interpretar desde esta percepción que al llegar los apoyos directamente del gobierno al beneficiario se recrea la relación paternalista desde el *pater potestas* con el tutelado, es decir

del que brinda la protección a quien la necesita. Por otra parte, se pueden observar prácticas menos paternalistas en cuanto hay un ejercicio de la libertad del beneficiario en la administración directa y propia del recurso que le es otorgado gobierno.

Otro de los elementos que se destacan en la preferencia al apoyo individual es la reducción de la corrupción o desvío de recursos por parte de los intermediarios, ya que los encuestados y entrevistados aseguran que así, con los apoyos individuales, garantizan que el apoyo llegó completo y no “se quede en el camino”. Pero también se da el caso de menos prácticas clientelares en los apoyos colectivos cuando los intermediarios ofrecen mayor transparencia en el ejercicio de los recursos o realizan prácticas más abiertas y participativas como el caso de las ADRS en el Corredor Biológico.

En suma, los programas derivados de las políticas públicas no se pueden analizar de forma purista, sino que hay matices en el ejercicio, ya sea por la actuación de los intermediarios, por reglas de operación más o menos rígidas o exigencia de rendición de cuentas y participación, por lo que tanto, algunos programas pueden ser más paternalistas, más clientelares o tener ambos aspectos de estas prácticas y de estas relaciones de poder. Los resultados de este juego dependen de los actores que entran a la arena de intercambios y relaciones.

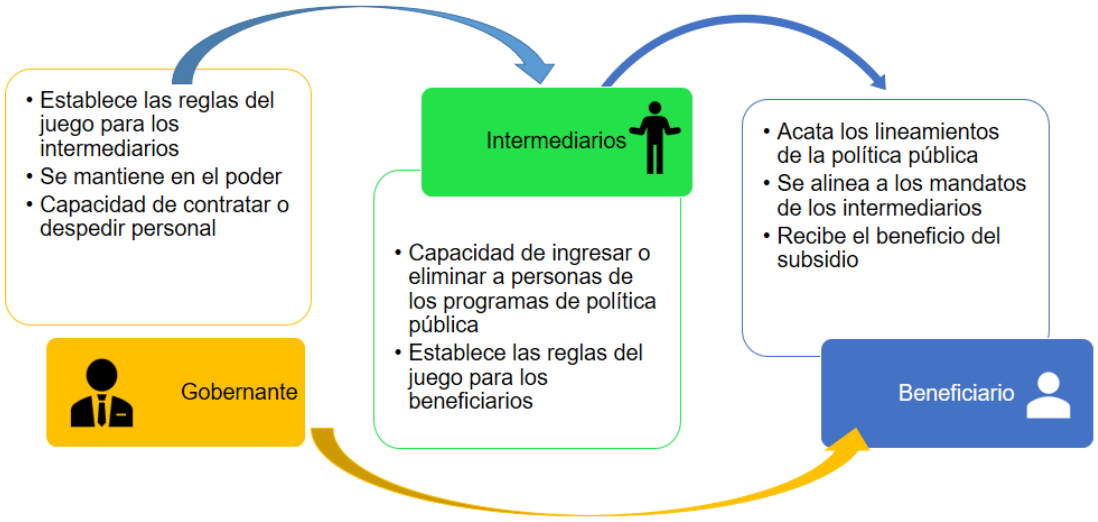
Las expresiones clientelares, a diferencia de las paternalistas que se dan de forma más vertical y unidireccional entre el gobernante y el gobernado, suelen tener distintas escalas de representación. Así, en una primera escala el gobernante ejerce poder sobre los intermediarios quienes pueden ser condicionados a la realización de prácticas poco transparentes so pena de perder su empleo, y, por otro lado, el intermediario ejerce poder sobre el receptor de la política para acatar a pie juntillas las reglas so pena de ser eliminado del programa y en consecuencia perder el beneficio como se ejemplifica en la figura 18 (Véase figura 18).

De modo tal que las expresiones de poder se traducen en intimidación y coacción y las expresiones de sumisión en miedo a ser desposeído del programa, el

siguiente testimonio refleja estas prácticas en el caso particular del programa Sembrando Vida.

> Oiga don ¿y por qué están sembrando liquidámbar aquí? - hay Inge, pues qué le hacemos, sabemos que es una especie bien invasiva, pero pos los ingenieros dicen que si no hacemos lo que nos dicen nos van a quitar el apoyo, y es que ahora sí tenemos capataz, nos llegan a inspeccionar a ver que si estemos sembrando lo que ellos nos dan y así cómo nos dicen. Cada ratito nos amenaza, nos dicen que si no hacemos las curvas de nivel como ellos dicen nos van a sacar, que no sembramos café, aunque nos den las matas bien grandes y a destiempo, nos van a quitar, que si no compramos en los viveros que ellos dicen nos van a quitar. Aquí en San Felipe ya los quitaron a unos compañeros porque no sembraron sus arbolitos a tiempo (comunicación personal, RGF, abril 2021).

Figura 18. Relaciones entre diferentes actores que ejecutan la política pública



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior (véase figura 19) se esclarecen los grados de clientelismo que se dan entre diferentes acores, las flechas establecen la vinculación que hay entre gobernante-intermediario-beneficiario quienes mantienen en los distintos niveles relaciones clientelares en las que despliegan acciones y beneficios que se describen en los recuadros.

4.6. Percepción de las políticas públicas en las estrategias y en los procesos de adaptaciones familiares y organizativas.

A pesar de las prácticas políticas culturales que se evidencian en párrafos anteriores las políticas públicas implementadas han generado beneficios, en distinta medida, tanto para la organización como para las familias de los socios. Así, el 100 por ciento de los entrevistados opinan que existe una diferencia en los beneficios que las distintas políticas públicas han otorgado a través de los programas PRODESIS, CBMM, PPD, SV y el PSA.

En el cuadro estadístico 3 (véase C.E 3) se puede observar, a partir del resultado de las encuestas, que el programa que más ha beneficiado a nivel organización es el CBMM con el 56 por ciento, y a nivel familiar es el programa SV con una percepción del 50 por ciento.

C.E. 3. Programa y beneficios para la organización y las familias de los socios

Programa	Beneficio organización (%)	Beneficio Familiar (%)
PRODESIS	5	2
CBMM	56	30
PPD	10	3
SV	22	50
PSA	7	15
	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a los socios.

La percepción del beneficio en positivo de los programas no puede o debe pasar desapercibida, puesto que de la percepción de estos beneficios dependen las estrategias de adaptación desplegadas por la Alianza, toda vez que el beneficio conlleva, ya sea a una mejora en la calidad de vida (aunque sea momentánea) o bien a la permanencia de un *estatus quo.*

Como se mencionó en el capítulo anterior, entre los aspectos positivos destacados de los programas son, en primer lugar, la generación de capital social a través del incentivo a la organización y gremialidad del sujeto rural que le permite acceso a más y mejores mercados y a la competitividad por volumen. También destaca la capacitación y acompañamiento técnico, así como las

innovaciones y controles sociales que se crearon para la utilización del recurso con el CBM.

En el caso del PSA los beneficios organizativos son un tanto más difícil de visualizar ya que el corte de la política es conservación, no obstante, los socios de la Alianza perciben el beneficio económico que les genera el PSA por la conservación. El cual resulta relevante para la conformación de las estrategias de adaptación puesto que representa un ingreso por "hacer nada" o por hacer poco, es decir, por mantener una zona "intacta" lo cual no representa un esfuerzo físico-laboral y si puede ser usado en determinado momento como forma de presión a las instancias correspondientes, tal como expresa el personal de CONAFOR:

> … hay que tener en cuenta también que el programa [de PSA] ha permanecido mucho tiempo en el territorio como un mecanismo de transferencia de recursos por no talar, o mejor dicho por no aprovechar esas tierras destinadas a la conservación para la producción, ya sea agrícola o ganadera.
>
> Desafortunadamente, esta acción se ha convertido en una moneda de cambio; te explico: la transferencia de recurso económico para la conservación es enorme, sin embargo, si dejamos de hacerlo corremos el riesgo de perder esas zonas boscosas, como te decía anteriormente. Pero el campesino sabe de ese potencial. Entonces cuando pensamos que el trabajo está hecho y que existe entre los campesinos una "conciencia de conservación" y creemos que está listo para conservar por sí mismo dado que ha conocido y reconocido los beneficios, llega la amenaza "si me quitan el recurso tumbamos los árboles" y es ahí donde hemos fracasado, porque entonces, te repito, se vuelve una política… necesaria" (comunicación personal, SRN, febrero 2021).

Para saber los beneficios de PSV quizá sea muy pronto, ya que apenas tiene dos años en operación, sin embargo, como se muestra en el cuadro anterior, a nivel familiar representa, ya mismo, un beneficio económico y constante; esto por la recepción del recurso de manera mensual y directa.

4.7. Las estrategias de la organización rural

A partir de la información obtenida de la encuesta aplicada y al analizar las respuestas de los socios de la Alianza se encuentran tres categorías de la capacidad adaptativa de los socios que son: adaptación de sus figuras legales,

adaptación de sus formas organizativas y adaptación de sus sistemas de producción. Adaptaciones que surgen a partir del establecimiento y ejecución de las políticas públicas consideradas en esta investigación.

Cabe destacar que las estrategias empleadas por la organización surgen a partir de una experiencia previa. Se preguntó a los socios acerca de su percepción acerca de los cambios en su vida cotidiana cuando se retira una política pública y llega otra. La respuesta de los socios fue que el principal impacto ha sido la forma de organización que requiere, exige o promueve cada programa. Ellos señalan que han mantenido, por casi diez años, a la Alianza como organización rural de base, con los esfuerzos que implica constituirse legalmente como organización formal y mantenerse como grupo productivo con las reglas productivas de los mercados; a pesar de todo, las políticas no siempre reconocen ese aspecto como punto de partida.

> Al principio éramos solo grupos de trabajo, ya luego le pagamos a un notario para que fuéramos propiamente una cooperativa, pero luego el corredor biológico no trabajaba con cooperativas y entonces cambiamos nuestra acta constitutiva y ahora somos sociedad civil, también un poco por los beneficios que nos da por los impuestos, pero ahora el Sembrando Vida que tampoco va a trabajar con sociedad civil, por eso hoy en la asamblea lo vamos a discutir pues en volvernos cooperativa otra vez… yo no sé porque no trabajan pues con lo que ya está hecho, así si ya somos sociedad civil que apoyen pues a la sociedad civil, porque cambiar el acta bajita la mano son unos diez mil pesos de inversión y eso no nos lo dan, sale pue de nuestra bolsa, pero si no lo hacemos no nos dan apoyo (comunicación personal HMDL, enero 2020).

En el cuadro estadístico 4 (véase C.E 4) se preguntó a los socios de la Alianza ¿cuál es el principal cambio que identifican cuando cambia el programa de política pública? A continuación, se ponderan las principales discontinuidades que los socios identifican, entre las cuales se encuentran, además de la forma de organización ya mencionada, las instituciones e intermediarios y los montos de apoyo. Cambios que el productor debe conocer, hacer frente, y adaptarse.

C.E. 4. Percepción de las principales discontinuidades de la política pública.

Percepción	Porcentaje de percepción del cambio (%)
La forma de organizarse	52
Las reglas de operación	22
Las instituciones que operan los programas	15
los montos de apoyo	11

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta y trabajo de campo

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas y los documentos legales de la Alianza.

Al respecto un productor señala:

> "lo que siempre cambia es la forma en que nos organizan, unos en grupos de trabajo, otros que solo si estamos constituidos legalmente, otros que, por familias, así depende de cada institución. A veces es bueno porque podemos entrar en varios programas, yo, por ejemplo, participé en el corredor biológico como miembro de la Alianza, pero también en los grupos familiares con mi familia, así en la Alianza me daban plántulas y capacitación y como grupo familiar solicitamos un secador, así ya puedo tener más producto bueno pa′ vender" (MGR, entrevista marzo 2021 *sic*).

Ahora bien, el resultado del trabajo de campo reflejó tres grandes categorías de adaptación, las cuales son:

(1) Formas de organización que se enmarcan en un ámbito jurídico en cuanto a los cambios en las figuras organizativas tuteladas por la ley, cambios que se dan en respuesta a las exigencias de las políticas en turno y no en respuesta de las necesidades comerciales de la Alianza como se muestra en la tabla 5 (véase tabla 5).

(2) La forma organizativa en torno a lo individual y colectivo, prácticas que nuevamente responden a las exigencias y reglas de las políticas más que a las exigencias organizativas, pues ellos tienen claro cuando se trabaja a

través de la organización, que en este caso particular es por el cultivo y comercialización del cacao y cuando de forma individual en las practicas

(3) diversificadas de cada familia, ejemplificado en la tabla 6 (Véase tabla 6).

Existe una adaptación en torno a las prácticas y cultivos, que en este caso puede ser la que mayor beneficio otorgue, puesto que, si bien genera cambios constantes, genera también una trasferencia y adopción de nuevos conocimientos para el productor, quien puede de forma discrecional decidir si hace uso o no de ellos. En la tabla 7 se desarrollan las capacidades adaptativas que los socios han puesto en función de acuerdo con cada uno de los programas de las políticas públicas.

Tabla 5. Adaptación de las figuras legales de la organización

Programa	Figura legal de la organización	Justificación
PRODESIS	Cooperativa	Instrucciones del programa.
CBMM	Sociedad Civil	Instrucciones del programa para poder transferir los fondos.
PPD	Sociedad Civil	No era relevante para el PPD el tipo de figura asociativa.
SV	Cooperativa	Para poder acceder a fondos federales es necesario contar con una figura legal de cooperativa, aunque en principio los apoyos son individúales, el programa busca fortalecer cadenas de valor en cooperativas (ROP Sembrando Vida, 2021)
PSA	N/A	El PSA se transfiere a la autoridad ejidal (o dueño privado en su caso).

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y reglas de operación de los programas (PRODESIS, 2004; CBMM,2008: PPD, 2012; PSA, 2004 y SV, 2020).

Tabla 6. Política pública y la forma de organización social

Política pública	Forma de organización	Justificación
PRODESIS	Colectivo	El programa buscaba formar cooperativas por ejido
CBMM	Colectivo	Buscaba un beneficio integral por familia y la posibilidad de integrar mujeres al programa.
PPD	Colectivo	Buscaba transferir recurso a grupos de trabajo estratégicos para el uso sustentable de recursos naturales
SV	Individual	El recurso es transferido directamente al campesino para evitar prácticas de corrupción o desvió de recursos
PSA	Colectivo	Busca fortalecer la gobernanza ambiental a través de la asamblea ejidal.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y reglas de operación de los programas (PRODESIS, 2004; CBMM,2008: PPD, 2012; PSA, 2004 y SV, 2020).

Tabla 6. Adaptación de las prácticas productivas

Programa de política pública	Objetivos	Practicas adaptadas
PRODESIS	Fomentar un desarrollo territorial y reducción de la pobreza a través del mejor uso de los recursos naturales	Siembra sistemática de cacao como cultivo principal para la economía familiar
CBMM	Sostener y diversificar la producción primaria, innovar alternativas económicas y sociales con base en el reconocimiento del potencial local: productivo, cultural, genético y ambiental.	Diversificación de las parcelas de cacao con diversos árboles frutales como: Naranja, Rambután, Plátano, Cardamomo. Uso de frijol abono (*macuna deeringana*) para la nitrificación y restauración de suelo. Sistemas de cultivo rotativo.
PPD	Otorgar pequeñas donaciones a organizaciones de base comunitaria y ONG's para financiar proyectos que tengan como objetivo la conservación ambiental y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades	El PPD sirvió para la construcción de infraestructura, adquirir equipo y consolidar las practicas agroforestales para la certificación orgánica
SV	Incentivar la autosuficiencia alimentaria, se mejorarán los ingresos de las y los pobladores y se recuperará la cobertura forestal de un millón de hectáreas en el país.	Implementación del sistema MIAF (milpa asociada a frutales) pero en parcelas diferentes a las usadas para el cultivo de cacao
PSA	Contribuir a la conservación y protección de los recursos forestales por los servicios ambientales que proveen.	Destinar tierras ejidales a la conservación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta y las reglas de operación (PRODESIS, 2004; CBMM, 2008: PPD,2012; PSA, 2004 y SV, 2020).

Los cuadros anteriores brindan ya un amplio panorama sobre la relación entre los cambios y discontinuidades de las políticas y las capacidades adaptativas de la organización rural. Sin embargo, en búsqueda de las respuestas a la interrogante que motivó la presente investigación – ¿Cuáles son las estrategias de adaptación social que emplea la organización rural Alianza de Cacaoteros de la Selva ante los cambios en las políticas públicas desde su creación (2005) hasta el año 2020? – es posible subrayar que si bien es cierto que la capacidad adaptativa de los socios de la Alianza de forma individual y de la Alianza como sujeto colectivo son variadas y dependen de la política en turno; es decir, parten siempre de una suerte de sumisión y acato de las reglas de operación de forma particular, resultan diferenciadas al momento de ejecutarlas en el terreno. De forma general, el sujeto colectivo ha desplegado estrategias recurrentes que han sido adquiridas y normalizadas a través del tiempo.

De este modo, visualizando un poco las prácticas, podríamos encasillar cada programa de política pública a una respectiva práctica preponderante durante su ejecución, tal como se muestra en la siguiente tabla (véase tabla 8).

Tabla 7. Programas de política pública y sus prácticas político-culturales

Programa	Paternalismo	Clientelismo
PRODESIS	Transferencia de recurso al productor por un tiempo, sin continuidad. Desembocando en la disolución del grupo	
CBMM		Generación de dependencia de la organización al cuerpo técnico, generando hasta el presente relaciones bilaterales entre CAMADDS y la Alianza.
PPD	Transferencia de recurso para la compra de infraestructura, sin mayor capacitación, incidencia o seguimiento.	Relaciones bilaterales de subordinación y simulación para la consecución de fines personales, ya sea la obtención del recurso o la permanencia en un puesto de trabajo
Sembrando Vida	Transferencia de recurso directa, con técnicos a cargo de la ejecución que determinan la continuidad en el programa según se acaten las órdenes.	
PSA	Transferencia de recursos para que los subordinados no “acaben” con su patrimonio natural	

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta y las reglas de operación (PRODESIS, 2004; CBMM, 2008: PPD,2012; PSA, 2004 y SV, 2020).

4.8. Representación y simulación de efectos colaterales a estrategias de adaptación

> …ya sabemos que siempre lo cambian, cambia el sexenio y cambia el apoyo al campo, cambian las reglas de operación. Hay tenemos que juntar otra vez nuestros papeles, gestionar en las ventanillas, andar vueltando, pero como necesitamos el apoyo pues lo hacemos…y hacemos lo que nos piden. Si este gobierno nos dice que tumbemos, tumbamos, si el otro nos dice que sembremos, sembramos y, si el otro nos dice que volvamos a tumbar, volvemos a tumbar. Para que lo voy a negar así es; así estamos acostumbrados (comunicación personal, SGR, diciembre 2020).

La idea de representación social se refiere al conocimiento social producido conocimiento que es compartido y usado para generar respuestas sociales más o menos homogéneas ante situaciones externas. Barriga Jiménez y León Rubio (1993) argumentan que las representaciones sociales actúan como traductores de la realidad y predisponen a la acción, en consecuencia, resulta de gran importancia ya que la representación social determina la forma de actuar de los individuos en sociedad. En palabras de Jodelete:

> Las representaciones sociales constituyen modalidades del pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. Tienen una función social, ya que contribuyen a la formación de las conductas y a la orientación de las comunicaciones sociales" (Jodelet,1984, p.474).

Este estereotipo de personas que habitan determinados lugares puede ser visto también desde la óptica de Armando Bartra. Bartra en su libro *La invención del tercer mundo* (1998) sostiene que el discurso del desarrollo es un régimen de representación. El filósofo sustenta este argumento afirmando que las políticas buscan traducir las realidades de las poblaciones que son consideradas distintas a las sociedades modernas y que, por ende, establecen categorías, en palabras del autor "las categorías son inventadas y mantenidas por las instituciones sobre una base continua, como parte de un proceso en apariencia racional que es fundamentalmente político" (1998, p.213).

La representación, aunque muy marcada en el discurso pasa desapercibida por la regularización con la que se emplea, si lo pensamos de esta manera ¿Quiénes habitan las poblaciones rurales del sur de México? Posiblemente nos lleguen imágenes del campesino pobre y desposeído. Lo anterior resulta relevante porque en palabras de Wodak y Fairclough “sólo podemos comprender la importancia del discurso en los procesos sociales y en las relaciones de poder contemporáneas si reconocemos que el discurso constituye a la sociedad y a la cultura, así como es constituido por ellas. Es decir, la relación es dialéctica” (2000, p.390).

Quizá en este punto nos comience a parecer más clara la idea de la representación ligada a un discurso, pero entonces ¿cómo esta idea de representación se convierte en una estrategia de adaptación? En el capítulo anterior hablamos de los efectos colaterales que generan la implementación de la política pública, efectos como las prácticas clientelares y paternalistas, aunado al desvío de recursos, el gasto excesivo y el poco progreso en la solución de problemas públicos, daños que no son siempre controlables. Sin embargo, la transición de la representación tanto discursiva como práctica del terreno del daño colateral a la estrategia se presenta en las acciones.

> …sabemos que para que tengamos apoyo va a depender de que quiere el gobierno, por eso si quieren sociedad civil, somos sociedad civil, si quieren cooperativa somos cooperativa. Lo malo es que todos esos cambios llevan su paguita, hay que pagar, ir a Comitán para hacer los trámites, pero pues se tiene que hacer (comunicación personal, JCR, febrero 2021)

Para el gobernante la representación social sirve en la práctica como una justificante lo suficientemente poderosa para permanecer en el poder y desde ahí dirigir los pasos necesarios para a través de la instrumentación de políticas públicas solucionar los males sociales. Por otro lado, para el receptor de las políticas, en este caso el sujeto colectivo rural la representación se ejerce como algo que se debe llevar a cabo, define objetivos y procedimientos específicos para sus miembros (Jodelet, 1986). El sujeto rural bajo inducción social, generada por las reglas de operación de las políticas y los discursos de los

gobernantes, se ajusta a una serie de tareas que resultan beneficiosas para él, a modo que, esta representación política incide directamente sobre el comportamiento social y la organización del grupo y llega a modificar el propio funcionamiento cognitivo (Jodelet, 1986).

Si recordarnos el marco teórico desde el que partimos las estrategias pueden verse desde distintos ángulos ya sea como patrón, plan o postura, así podemos decir que la representación del sujeto colectivo rural resulta una estrategia 'reactiva' en la que se modifica la conducta por la influencia de un factor externo, en este caso la política pública. "La caracterización social de los contenidos o de los procesos de representación ha de referirse a las condiciones y a los contextos en los que surgen las representaciones, a las comunicaciones mediante las que circulan y a las funciones a las que sirven dentro de la interacción con el mundo y los demás" (Jodelet, 1986, p.475).

Por otra parte, la simulación también pasó de ser un efecto colateral, a convertirse en una estrategia que ha permitido al sujeto colectivo permanecer en el tiempo y adaptarse a los vaivenes de las políticas públicas de las que ha sido partícipe. El concepto de 'simulación' en las ciencias sociales resulta complejo de describir, pues ha sido poco abordado, los trabajos existentes tienen mayor relación con las ciencias exactas como las matemáticas, física y recientemente con la inteligencia artificial, empero, en las ciencias sociales poco existe sobre el tema. Existen algunas teorías encaminadas al entendimiento de la simulación desde el espacio social, por ejemplo, la teoría desarrollada por Paul Valéry, en la cual afirma que la simulación es una reproducción innata del ser, los sujetos muestran un antifaz de representación ante los demás con el fin de ser aceptados. Generalmente, el individuo, en todo momento, porta esta máscara hasta que se encuentra solo, únicamente acompañado de su ser, es cuando puede desmontarla de sí y emerge como es realmente (Válcan, 2010, pp.19-27). O el concepto desarrollado por James Scott (1990), que si bien no hace alusión explicita a la simulación, el autor habla de una serie de discursos públicos y ocultos que generan una máscara entre los interlocutores.

En cuanto a la idea se simulación como estrategia, la lengua española el concepto simulación significa: representar algo fingiendo o imitando lo que no es (RAE), entonces siendo así, el término de simulación tiene ciertas características, primero, y volviendo al punto anterior, representar: esto es montar algo ante los demás; también se caracteriza por imitar: dar a entender o asemejar una cosa por otra.

A tenor de lo anterior, la simulación se ha convertido en una estrategia de reproducción del sujeto colectivo rural o bien en una suerte de recurso social que la organización emplea; es decir, con cada cambio operativo y discursivo en las políticas públicas el sujeto rural adecúa su discurso y simula que, en consecuencia, está ávido de lo que la política en turno ofrece.

Así para la mayoría de los socios, de la Alianza, esta adaptación a través de simular que se necesita, lo que se ofrece ha constituido la estrategia como postura reactiva y así lo expresan la mayoría de los socios quienes dicen estar acostumbrados a esos cambios. Así en el trabajo de campo a la pregunta ¿Qué hacen cuando la política cambia? la mayoría aseguró no hacer nada porque ya están acostumbrados a que siempre cambia. Solo algunos manifestaron pedir ayuda, otros más elaborar una consulta familiar, tal como se muestra en el cuadro estadístico 5 (véase C.E 5)

C.E. 5. Acciones frente al cambio de política

Acciones frente al cambio	Porcentaje %
Nada, ya estamos acostumbrados a que la política siempre cambia	52
Platico con mi familia para tomar una decisión	39
Pido asesoría de un miembro de la Alianza o de la comunidad	15
Busco y analizo las reglas de operación	4

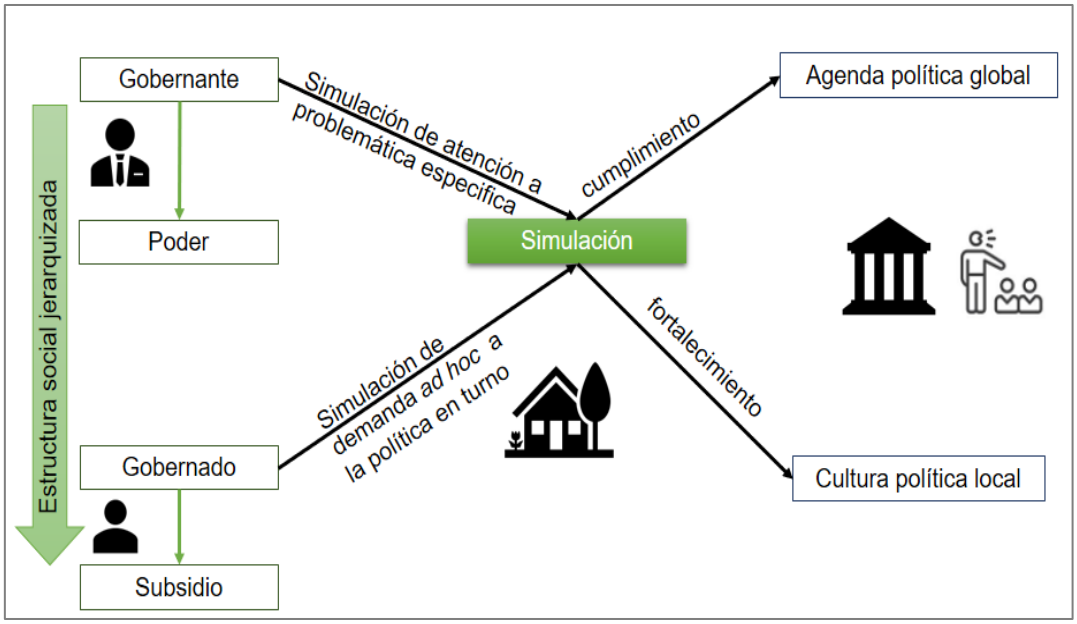
Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada al 100% de los socios.

Cabe destacar que esta acción de simulación no es ejercida únicamente por los sujetos rurales, sino que es una suerte de simulación de ambos lados; es decir, mientras el gobierno en turno simula atender problemas sociales puntuales y atender las demandas del sector rural, el sector rural, en este caso nuestro sujeto colectivo simula necesitar o demandar lo que la política en turno propone.

Esto puede verse como un recurso social toda vez que dicha simulación permite beneficios para ambos lados, obtención de subsidios por un lado y permanencia en el poder por otros, a la vez que contribuye a la perpetuación de una estructura social compuesta por lo que Scott (1990) denominó los dominantes y los dominados.

Recordando nuevamente lo expuesto en las líneas teóricas de esta investigación, la simulación como estrategia puede encasillarse también dentro de las estrategias como posturas en su característica de reactivas, pero también puede constituir una estrategia como patrón, toda vez que se ha repetido tanto en el tiempo que ha pasado a ser parte de la conducta normalizada del individuo que se enmarca en lo que hemos ya llamado una cultura política local. En la siguiente figura (véase figura 19) se puede observar que las acciones de los gobernantes a través de los técnicos y reglas de operación confluyen en la simulación, al igual que las acciones de los gobernados a través de los socios de la Alianza confluyen en la simulación en una jerarquización del poder desde los gobernantes mediante las políticas públicas hacia los gobernados.

Figura 19. Simulación dentro de la estructura jerárquica de los gobernantes y los gobernados



Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas.

Así la simulación es una estrategia usada como recurso social que benefician tanto a Gobernantes como a Gobernados, al tiempo que, mantienen una estructura social (Jerárquica descendente, los poderosos están arriba y deciden sobre la vida de los subordinados) que es funcional, ya que permite beneficios para ambas partes, a su vez, los actores involucrados cumplen con las demandas de las políticas internacionales o nacionales en la cual están inmersos y mediante estás se fortalecen y recrean el régimen neoliberal y la cultura política local.

4.9. Simulación y el principio de equidad: tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales

En el derecho uno de los máximos principios en cuanto a la impartición de justicia es el principio de equidad, el cual se resume en tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales. Este principio se recrea en los espacios donde la Alianza se desenvuelve, o bien donde sus miembros, como individuos participan.

Así, estos escenarios de simulación, distintos, aunque no distantes pudieron verse en las observaciones y recorridos en campo y se distinguen dos grandes escenarios en un mismo espacio, la asamblea: el primero con actores externos (Técnicos del programa SV) y el segundo con miembros de la comunidad y el presidente municipal.

En el primer escenario, durante la asamblea en el ejido Guadalupe Miramar los técnicos se daban cita para informar a la asamblea los pasos a seguir y las acciones que debían cumplir en el marco de SV, así los técnicos dieron instrucciones de qué y cómo sembrar, todos asintieron que estaban de acuerdo y como gesto de conformidad levantaron la mano; punto de acuerdo aceptado por unanimidad.

Durante la entrevista dirigida a los productores pregunté "¿Qué piensa de las actividades que sugieren los técnicos? La mayoría de las respuestas coinciden con la siguiente:

> … hay estos técnicos nada saben, piensan que por salir de las grandes escuelas ya lo saben todo, cuando jamás en su vida han arado la tierra. Que a un metro debo sembrar mis matas dicen, donde lo van a creer a un metro se me van a acalorar y ni una ni otra va a dar. ¿Por qué no les dijo a los técnicos? No, ¿cómo les voy a decir? Son pue ellos la autoridad, les voy a decir que sí y voy a sembrar mis arbolitos como siempre, si no, capaz me quitan el apoyo (comunicación personal, HSL, abril 2020).

Lo mismo sucede con el discurso y representación de la pobreza, esto se adecua según el interlocutor. Como mencionamos al principio del capítulo, cuando se les cuestionó acerca de la obligatoriedad del Estado de subsidiar al campo, la respuesta se fundamentó en la pobreza "somos pobres". Sin embargo, en el espacio privado al reflexionar acerca de la pobreza la respuesta fue un tanto distinta.

> …pues pobres no somos, aquí en el ejido no hay pobreza, no hay dinero, pero no somos pobres, la mayoría tiene sus tierritas, solo uno que otro que de verdad no tiene tierra y tiene que estar prestando tierra ese pues sí es pobre, pero la mayoría aquí vive bien (comunicación personal, SLS, marzo 2021).

Queda evidenciado entonces cómo el discurso y la representación juegan un papel importante para la obtención de recursos gubernamentales y por lo tanto constituyen estrategias de adaptación para la supervivencia de la organización. Discurso y representación que son adecuados y adaptados según el interlocutor y el objetivo que se persiga. Retomando el apartado anterior y observando los escenarios en los que la organización rural se desenvuelve, es necesario, y recordando lo expuesto por Scott (1990) sobre los discursos ocultos y la no confrontación ¿Hasta qué punto la simulación es precisamente una reacción que surge de la desigualdad, impotencia, del desconocimiento o como una forma de resistencia social ante las propuestas de los interlocutores? Lo cierto es que el sujeto social a través de las adaptaciones y estrategias ha logrado ejercer los diferentes programas propuestos por las políticas públicas, como se verá en el siguiente apartado.

4.10. A modo de discusión

Cuando analizamos las intervenciones gubernamentales en forma de políticas públicas observamos que parece existir una creencia generalizada que la política pública cuenta con los medios para realizar una transformación radical de lo social. Creemos que, como dicta la teoría, las políticas públicas son un conjunto ordenado de procedimientos burocráticos establecidos por una elite ilustrada, más o menos conocedora de los procesos, la realidad y el entorno. Lo cual se traduce como un acto único que allanará el camino para el funcionamiento de mecanismos cuyo desarrollo automático bastaría para generar un “efecto social”.

Sin embargo, lejos de ser un hecho total la intervención gubernamental tiene matices de corte social, cultural, étnico, e incluso ambiental que distan de la posibilidad de ser homogeneizados, sobre todo en un país tan amplio y diverso

como México, por ello, estos matices incitan a observar la intervención del gobierno y la ejecución de las políticas públicas como un hecho social. Es decir, una acción desplegada por una esfera de la sociedad que impactará en otra esfera de la sociedad, impactos que podrán tener resultados controlados y algunos efectos colaterales.

Es necesario en este punto remitirnos al marco teórico que sustenta esta investigación en el cual definimos a las políticas públicas como "la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Además, se considera que una política está formada por el conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público" (Tapia, et al., 2010, p. 14). No obstante, en la era global con agendas internacionales que cumplir y planes de desarrollo nacional a los cuales sujetarse ¿Quién determina cuáles son los problemas? ¿Quién diseña la solución? Si pensamos en los planes de desarrollo nacional los cuales parten en gran medida de la premisas y acuerdos internacionales, estos se hacen al principio de cada sexenio, una vez elaborados las entidades federativas deben ajustar sus planes de desarrollo estatal al plan nacional, y subsecuentemente los planes municipales a los dos, el estatal y el nacional. De modo que lejos de ser una lógica ascendente, desde las necesidades y el diagnóstico en lo local hacia lo nacional, se parte a la inversa, desde un diagnóstico nacional hacia acciones puntuales en lo local. Entonces ¿quién se tiene que adaptar a quién? Y nuevamente, ¿quién está definiendo cuáles son los problemas "públicos" que merecen atención y como se atenderán?

Esta acción gubernamental, además posee una dualidad técnica y política. Por un lado, está la norma en la que una política pública tiene que regirse y por otro lado la acción que mediante la asistencia técnica tiene que ejecutar la acción regulada por reglas de operación. Dicha dualidad que busca la resolución de problemas públicos, problemas que en la ruralidad podrían enumerarse en pobreza, marginación, falta de educación y poco desarrollo.

Gobernar a partir de políticas públicas es el sello de las actuales democracias, sin embargo, uno de los retos apremiantes para la política pública es ver más allá del dualismo entre gobernante y gobernado y observar las escalas jerárquicas, intermediarios, agentes privados, entes incluso amorfos como el mercado, relaciones y tensiones de poder en lo local, y toda la serie de relaciones sociales que existen entre esta estructura jerárquica social, ya que de ello depende la aplicación e incidencia efectiva de los políticas públicas. Lo cual conlleva un eficiente uso de los recursos públicos, aliente el desarrollo y crecimiento de los pequeños productores, así como la mejora en la calidad de vida. es decir, no se debería elaborar o diseñar política pública sin tener en cuenta aspectos como: clase, etnia, historia, territorio y contexto socio cultural

5.- CONCLUSIONES

Uno de los conceptos teóricos que sustentan esta investigación es el sujeto político, del que es importante resaltar de inicio, su complejidad intrínseca, ante la necesidad constante de construcción y reconstrucción; es decir, al ser algo inacabado se puede moldear o, en este caso, adaptar a las circunstancias. El estudio colabora en la identificación de las estrategias de adaptación de la Alianza de Cacaoteros de la Selva S.C (sujeto político), ante los cambios sexenales y la implementación de políticas públicas para el campo en la región selva, evidenciando en primera instancia la constante tensión entre lo individual y lo colectivo que experimenta la Alianza en función del diseño y la ejecución de esas políticas.

La teoría dio la pauta necesaria para observar al sujeto desde su dimensión histórica y de la construcción de su identidad a partir de sus propios procesos históricos, culturales, políticos y sociales. Construcciones que, en el caso de los integrantes de la Alianza, van desde la migración que concluye con la integración de un nuevo territorio, hasta la gestación política del actual municipio de Maravilla Tenejapa; procesos que han incidido fuertemente en una identidad que oscila entre el desarraigo obligado o circunstancial de sus regiones de origen hasta una, todavía incipiente, identidad “Maravíllense”.

Así, en el segundo capítulo se caracterizó a la zona y al sujeto de estudio a partir de sus procesos históricos y sociales que, si bien colocan al municipio en la dinámica de la zona selva Lacandona, al tener elementos comunes en la colonización y en características geo ambientales, también posee elementos propios que lo distinguen de la región. El municipio es el resultado de una historia de desplazamientos, migración y ocupación de tierras por grupos heterogéneos de pobladores que llegan a la zona con un bagaje cultural que poco a poco transformaron, adaptaron y amalgamaron el territorio y a la postre institucionalizaron el municipio.

En cuanto a la relevancia de la organización rural, el mismo capítulo da cuenta de la influencia de la organización civil organizada en las localidades del

municipio, que sentaron las bases para la gestación del movimiento de remunicipalización hasta la permanencia de sujetos agrarios colectivos como agentes de interlocución con el Estado para acceder a recursos públicos como el caso de la Alianza. No obstante, el capítulo a la par de demostrar la complejidad de la historia de Maravilla Tenejapa y evidenciar la capacidad de resiliencia y adaptación de sus pobladores, deja varios sinsabores al mostrar el rezago y la marginación en el que se encuentra la población del municipio a pesar de la saturada multi presencia e intervención gubernamental.

En el tercer capítulo se realizó un recuento de los programas de política pública objeto de nuestra investigación, caracterizando cada uno de ellos y las percepciones de los integrantes de la Alianza sobre éstas. A manera de recuento el capítulo evidenció la heterogeneidad de las políticas para el campo, dando cuenta de la falta de continuidad y complementariedad de las políticas, razón por la cual una evaluación objetiva resulta compleja, ya que cada una de las políticas posee ventajas y desventajas.

Es importante destacar que, en el tercer capítulo, al retomar las percepciones de los miembros de la Alianza sobre la pertinencia de los programas de política pública como respuesta a los problemas públicos o bien a sus demandas, los cacaoteros manifestaron sentirse ignorados, rezagados y desatendidos. Lo cual lleva a la reflexión inacabada ¿quién diseña y para quién se diseñan las políticas públicas?, y en consecuencia ¿quién debe desplegar las estrategias de adaptación a qué?

Podemos decir que el modelo económico neoliberal tiene gran injerencia en el diseño de las políticas públicas, pues existen agendas globales a las cuales el Estado es obligado a responder y a cumplir. No obstante, esta desarticulación institucional y social, catalizó prácticas político-culturales que han sido interiorizadas en las organizaciones, particularmente en la Alianza de Cacaoteros, como estrategias de adaptación.

En consecuencia, y al ser motivo de la investigación se prestó especial atención en las estrategias. Entendiendo que las estrategias emanan de la interacción del

sujeto (estratega) con su entorno, estas pueden ser analíticas y racionales o bien reactivas y poco analíticas. De esto modo, en el primer capítulo se definió que las estrategias pueden ser observadas como patrón, postura, plan o perspectiva. En este sentido las estrategias desplegadas por la organización rural Alianza de Cacaoteros de la Selva corresponden a las estrategias como posturas y más específicamente como de postura reactiva ya que estas se ven forzadas por las condiciones externas y la forma de interactuar del estratega con su contraparte.

Las estrategias reactivas, si bien, van constituyendo a largo plazo un *modus operandi* o bien un patrón de conducta, pocas veces son analizadas por el estratega, por ello la reactividad se amolda según las circunstancias sin que exista un proceso analítico y consensuado entre los socios; por ejemplo la adaptación de las figuras legales, más allá de un pertinente análisis de las ventajas y desventajas que cada una de ellas pueda suponer, las figuras legales se cambian y se adaptan en función de los lineamientos operativos de los programas de política pública y no en función de las necesidades reales del grupo de productores.

Esta investigación, como todo proceso que interactúa con la sociedad, tiende a tener efectos más allá de lo programado. Así durante el desarrollo de la investigación se observaron prácticas que se describen ampliamente en el capítulo cuarto, como el clientelismo, el paternalismo y la simulación. Prácticas que, aunque también constituyen estrategias de adaptación a los cambios en las políticas públicas, muestran la dinámica interna de una organización como la Alianza para obtener mejores dividendos de su actividad, independiente de los procesos institucionales. Así en el capítulo cuarto se abordan estas prácticas y se enmarcan en la cadena de valor de cacao dando cuenta de las relaciones clientelares que la Alianza ha tenido con agentes externos como un medio de supervivencia y permanencia, así como para hacerse de recursos públicos para sus operaciones.

La imbricación entre la política como instrumento de gubernamentalidad y las visiones de desarrollo pueden observarse desde dos vertientes con los aciertos

y desaciertos, primeramente, en como las poblaciones más rezagadas, en este caso los productores rurales han desarrollado actividades que permiten la subsistencia de sus familias y además generan ganancias, el acceso a mercados en los que pueden competir con calidad y volumen, la gremialidad que da fuerza de representación y negociación frente al gobernante. Además de las condiciones socio económicas, las cuales, aunque de forma lenta, han brindado una mejor calidad de vida a sus pobladores, desde la infraestructura de sus comunidades hasta el acceso a los servicios.

En este sentido, la organización rural puede enmarcarse en los aciertos de la política pública neoliberal, aunque incipiente en cuanto a proceso y un tanto dependiente a la asesoría técnica, ha logrado que sus integrantes, por lo menos en nuestro caso de estudio tengan una ganancia económica y acceso a recursos que se han traducido en la supervivencia de la organización por más de 10 años.

Finalmente, y a tenor de la discusión del desarrollo rural, se trazaron algunos retos pendientes tanto para el gobernante como para el gobernado. La organización rural como sujeto colectivo enfrenta grandes retos, sobre todo en una coyuntura político gubernamental como la que vive hoy día México, donde se pasó de un gobierno hegemónico de derecha a un gobierno más abierto, al menos en apariencia. El reto ante este gobierno que deja a un lado la organización, porque la ve como un vicio del gobierno anterior que alentaba las corporaciones en beneficio propio y por ende ahora busca el empuje del sujeto de derecho en su individualidad, se centra en la supervivencia de la organización, en mantener la cohesión interna más allá del subsidio, porque entonces sí habría un objetivo común coherente con la noción de organización rural en cuanto a la persecución de sus fines como comercialización, acceso a mercados y competitividad.

Otro gran reto recae en la continuidad de las políticas públicas, es decir, no estaríamos analizando las estrategias de adaptación de la organización entre los cambios en la política pública si esta fuera menos cambiante, en consecuencia, el sujeto colectivo o individual no se vería en la necesidad de adaptarse. Pero

¿cómo armonizar la transición sexenal para rescatar las experiencias de éxito e impulsarlas?, ¿cómo generar políticas públicas que se proyecten más allá de la acción sexenal? Quizá en un futuro utópico las dependencias gubernamentales, instituciones y personal que las conforman puedan elaborar protocolos de transición que permitan dar continuidad a las buenas políticas, descartar las ineficientes y trasformar las que tienen oportunidad de efectividad.

Sin embargo, esta armoniosa transición como la idea misma de una política pública efectiva no se logrará sin una evaluación constante y realizada por actores externos e imparciales de las políticas públicas en turno.

En cuanto a las estrategias de adaptación si bien pueden verse como acciones carentes de virtud como el clientelismo y el paternalismo es necesario observar estas actividades sin calificativos, es decir, verlas como el resultado de procesos histórico-sociales contingentes en un determinado espacio que se han imprentado como parte del patrón de conducta de los individuos por su repetición y normalización.

BIBLIOGRAFÍA

Abélès, M. (1997). La antropología política: nuevos objetivos, nuevos objetos. Revista Internacional de Ciencias sociales, 153(10). Recuperado el 25 de mayo del 2020 de Recuperado de http://www.iidypca.homestead.com/FundamentosAntropologia/Abeles_-_La_antropolog_a_pol_tica.pdf/

Aguayo, S. (1985) *El éxodo centroamericano: consecuencias de un conflicto*. México: Secretaría de Educación Pública, Colección Foro 2000.

Aguilar, L. (ed.). (2012). *La hechura de las políticas*. Ciudad de México: Porrúa.

Aguilar, L. (2013). *El estudio de las políticas públicas*. Ciudad de México: Porrúa.

Agudo Sanchiz, A. (2015). *Una etnografía de la administración de la pobreza: la producción social de los programas de desarrollo*. México: Universidad Iberoamericana.

Alaminos, A., y Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. España: Universidad de Alicante.

Alayón, N. (1992). Historia del trabajo social en Argentina. En *Historia del Trabajo Social en Argentina*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Alemany, M. (2017). Paternalismo = Paternalism. *EUNOMÍA. Revista En Cultura De La Legalidad*, (12), 199-209. Recuperado el 18 de diciembre de 2020 en: https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/3652

Álvarez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión y sociedad*, 4(1), 145-161.

Appadurai, Arjun (ed.) (1986). *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective.* Cambridge, New York: Cambridge University Press

Arendt, H. (1997). *¿Qué es la política?* Barcelona: Paidós.

Arrazate, C. H. A., Fuentes, J. M. V., Rojas, E. C., Méndez, R. A. G., López, A. M., Medina, J. F. A., y Zaragoza, S. E. (2011). *Diagnóstico del cacao en México*. Chapingo: Universidad Autónoma Chapingo.

Ascensión, M. y Martín, A. (2003). La adaptación escolar: bases explicativas, problemas e intervención en el aula. *Tabanque: Revista pedagógica*, no 5, 31-44.

Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. *En: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G. 2194-P-2003-. 581-590*.

Audelo, J. M. (2004). ¿Qué es clientelismo? Algunas claves para comprender la política en los países en vías de consolidación democrática. *Estudios Sociales,* 12(24), 124-142.

Balandier, G. (1988). Modernidad y poder. *El desvío antropológico.* Madrid: Júcar.

Ballesteros, C. A. (2013). El régimen contractual de las empresas sociales del estado. Tesis en derecho administrativo, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora El Rosario.

Becker, Gary S. (1995). *Human Capital and Poverty Alleviation*. Washington, DC: Working Papers.

Benítez, M. (2009). Lo político y la política: los sujetos políticos, conformación y disputa por el orden social. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 51(206), 69-91.

Bobbio, N. (2005). *Liberalismo e Democracia*. (6ª ed). São Paulo: Brasiliense.

Bonfil, C. C. (2016). Entendiendo las diferentes perspectivas de las empresas sociales en México. *Ciências Sociais Unisinos*, *52*(3), 321-342.

Bolívar. A. L. (2016). El desarrollo en el marco de las políticas públicas. *Orinoco, Pensamiento y Praxis*, (7), 21-32.

Bourdieu, P. (1995). El campo de producción cultural en el campo de poder y en el espacio social. *P. Bourdieu, Las reglas del arte (pág. 124). Madrid: Anagrama*.

Cabrera, A. J. (2010). Campos de refugiados: relaciones socio-ambientales según la temporalidad. Tesis para obtener el grado de maestría en ciencias ambientales grado otorgado por la universidad autónoma de san luis potosí, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, repositorio nacional CONACYT. Recuperado el 18 de diciembre de 2020 en: https://www.researchgate.net/profile/Ana-CabreraPacheco/publication/282667580_Campos_de_refugiados_Relaciones_socioambientales_segun_la_temporalidad/links/5617aa2708ae0224ebce9e6f/Campos-de-refugiados-Relaciones-socio-ambientales-segun-la-temporalidad.pdf//

Calleros, J. C. (2019). Tendencias en la conformación de nuevos grupos de inmigrantes en México como efecto de la ley de migración y su reglamento. *Muuch' xíimbal Caminemos juntos*, 4 (8), 103-123

Calveiro, P. (2005). *Familia y poder*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.

Camacho, V. N., & Navarro, P. P. (2008). Cuando el espacio se vuelve lenguaje: territorios, nación e identidades en las ciencias sociales. Signo y Pensamiento, 27(53), 16-21.

Camacho-Bernal, T., y Trench, T. (2019). De la "tierra para los pobres" a espacios de conservación y disputa: la Selva Lacandona y la Sierra Madre de Chiapas desde la perspectiva de la justicia ambiental. *Liminar*, 17(2), 48-66.

Cano Castellanos, J. C. (2013). *De montaña a" reserva forestal". Colonización, sentido de comunidad y producción de la conservación ecológica en el sureste de la selva lacandona*, México. *Recurso impreso, Tesis doctoral.*

Cejudo, R. (2007). Capacidades y libertad. Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, 65(47), 9-22.

Coleman, J, 1990. *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Cambridge, Mass

Corzo, J. F. (2013). *Diseño de Políticas Públicas Segunda Edición: Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. Puebla: IEXE editorial.

Correa, E. (2001). Neoliberalismo y descentralización. *Semestre Económico*, 4, (7). Recuperado el 12 de mayo de 2020 en: https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1406/

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva.* México: Alianza Editorial Mexicana.

Cruz Soto, L. A. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y administración*, (231), 53-78.

Cuervo, J. I. (2007). *Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental (una revisión a los presupuestos teóricos de las políticas públicas en función de su aplicación a la gestión pública en Colombia).* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

De la Garza Toledo, E. (1994). El corporativismo: teoría y transformación. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (34), 11-28.

De Sousa Santos, B. (2005). *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política.* Madrid: Trotta. 97-191.

De Vos, J. (1980). La Paz de dios y del rey la conquista de la Selva Lacandona 1525-1821. México: Fondo de Cultura Económica.De Vos, J. (1991). *Historia de la selva, crónica de una agresión.* En *Lacandonia, el último refugio*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 37-51.

De Vos, J. (2002). *Una tierra para sembrar sueños: historia reciente de la Selva Lacandona*. México: Ciesas.

Diario Oficial de la Federación, 24/01/2019 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548722&fecha=24/01/2019/

Diario Oficial de la Federación, 24/01/2019 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548722&fecha=24/01/2019/

Durand, L., Figueroa, F., & Trench, T. (2012). Inclusión, exclusión y estrategias de participación en áreas protegidas de la Selva Lacandona, Chiapas. En Durand, L. et al. *La naturaleza en contexto. Hacia una ecología política mexicana*. México: CRIM-UNAM y Colegio de San Luis, 237-267.

Dussel, E. (1998). *Ética de la liberación en la edad de la globalización y la exclusión*. Madrid: Trotta.

Dworkin, R. (1978). *Liberalism, Public and Private Morality*. Cambridge:, Cambridge University Press, 113-143.

Dye, Thomas R. (2002). *Understanding Public Policy,* 10ª ed., Nueva Jersey: Prentice Hall.

Escobar, A. (1998*). La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. México: Norma.

Estrella, L. G. F. (2011). Exclusión e inclusión: conceptos multidimensionales. *Voces de la educación social*, 194. 100-108

Evans-Pritchard, E. (1940). The political structure of the Nandi-speaking peoples of Kenya. *Africa*, 13(3), 250-267.

Farrell, J. G., y Altieri, M. A. (1997). *Sistemas agroforestales. Agroecología. Bases científicas para una agricultura sustentable*. La Habana Cuba: Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo.

Flores, M., y Rello, F. (2003). Capital social: virtudes y limitaciones. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, 203-227.

Foucault, M. (1991). *El sujeto y el poder*. Bogotá. Carpe Diem, *1*.

Gallart, M. A. (1992). *Educación y trabajo. Desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa,* Montevideo: CINTERFOR. 56-76

Galli, C. 1996. *Genealogía de la política: Carl Schmitt e la crisis del pensamiento político moderno*. Bolonga: Il Mulino.

García de León, A. (1985). *Resistencia y utopía. Memorial de agravios y crónica de revueltas y profecías acaecidas en la provincia de Chiapas durante los últimos quinientos años de su historia*. México: Era.

Gay, R. (1997). "Entre el clientelismo y el universalismo. Reflexiones sobre política popular en el Brasil urbano", en Auyero, Javier, *¿Favores por votos? Estudios sobre clientelismo político contemporáneo,* Buenos Aires, Losada. 65-92

Giménez, G. (2000). *Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural*. Cultura y Región. Bogotá, CES-Universidad Nacional, 55-69.

Glueck, W.F. (1980) *Business Policy and Strategic Management*. 3rd Edition. New York, NY: McGraw-Hill.

Gobierno Municipal de Maravilla Tenejapa: Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, recuperado el 20 de Marzo del 2020 de: http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASMUN/115.pdf//

Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica SA.

Hernández García, M. (2008). El encuentro de dos culturas: los mayas de la región oriental de las tierras bajas y su tránsito a la modernidad. *Cuicuilco*, 15(43), 185-216.

Herrera Tapia, F., y Lutz-Bachère, B. (2008). Instituciones y procesos políticos en el desarrollo rural: El caso del Programa Alianza para el Campo en Mexico. *Gaceta Laboral*, 14(1), 102-129.

Herrera Tapia, F. (2009). Apuntes sobre las instituciones y los programas de desarrollo rural en México: Del Estado benefactor al Estado neoliberal. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, *17*(33), 7-39.

Herrera Tapia, F. (2013). Enfoques y políticas de desarrollo rural en México: Una revisión de su construcción institucional. *Gestión y política pública*, *22*(1), 131-159.

Herrera-Tapia, F., Lutz-Bachère, B. y Vizcarra-Bordi, I.. (2009). La política de desarrollo rural en México y el cambio institucional 2000-2006. *Economía, sociedad y territorio*, *9*(29), 89-117.

Herreros, Ó. P. (2013). Bienestar socioeconómico en los territorios de Chiapas afectados por la remunicipalización de 1999: una década de evidencia. *Cofactor*, 4(7), 95-126

Hernández García, M. (2008). *El encuentro de dos culturas: los mayas de la región oriental de las tierras bajas y su tránsito a la modernidad*. *Cuicuilco*, *15*(43), 185-216.

Hocsman, L. D. (2015). *Agricultura Familiar y descampesinización: Nuevos sujetos para el desarrollo rural modernizante*. Argentina: Nueva Época

Hobbes, T. (2003). *Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Madrid: Sarpe.

Hoz, V. G. (1961). El concepto y los campos de adaptación. *Revista Española de Pedagogía*, 19 (74) 147-161.

Iniciativa de Reducción de Emisiones, IRE. (2016). *Programa de inversión región lacandona Chiapas,* Chiapas, consultado el 16 de abril de 2020 en http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/35/6971IRE%20Programa%20de%20Inversion%20Selva%20Lacandona.pdf

INE (Instituto Nacional de Ecología) (2000). *Programa de manejo de la Reserva de la Biosfera Montes Azules*. México: INE-SEMARNAP.

Jenkins, W. I. (1978). *Policy analysis: A political and organizational perspective.* London: Martin Robertson.

Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, S. (comp.), *Psicología Social II.* Barcelona: Paidós, 469-494.

Kauffer, E. (2005). De la frontera política a las fronteras étnicas: Refugiados guatemaltecos en México. *Frontera Norte*, 17(34), 7-36. Recuperado en 28 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722005000200001&lng=es&tlng=es/ .

Kauffer, E. (2004) La integración de los ex-refugiados guatemaltecos en los estados de Campeche y Chiapas. En *Nuevas tendencias y nuevos desafíos de la migración internacional. Memorias del Seminario Permanente sobre Migración Internacional*, Manuel Castillo, Rodolfo Cruz y Jorge Santibánez (coords.), 87-108. México: El Colegio de la Frontera Norte; El Colegio de México.

Kay, C. (2001) Los paradigmas del desarrollo rural en América Latina. En: *El mundo rural en la era de la globalización: incertidumbres y potencialidades*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 337–429.

Kraft, M. y Furlong, S. (2006). *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*, (2nd ed). Washington, DC: CQ Press.

Laclau, E. (1993). *Poder y representación. Politics, theory and contemporary culture*. New York: Columbia University Press

Lascoumes, P. y Le Galès, P. (2014). *Sociología de la acción pública*. México: El Colegio de México. 142

Lazarus, R. (1961). Personality and Adjustment. New York: McGraw-Hill, 100.

Ley de Economía Social y Solidaria, Diario Oficial de la Federación 30/12/2015 en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421727&fecha=30/12/2015//

Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Diario Oficial de la Federación 07/12/2001, en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=756874&fecha=07/12/2001/

Legorreta-Díaz, M.C. (1998). *Religión, política y guerrilla en Las Cañadas de la Selva Lacandona*. México: Cal y Arena.

Leyva Solano, X., y Burguete Cal y Mayor, A. (coords.) (2007). *La remunicipalización de Chiapas: Lo político y la política en tiempos de contrainsurgencia*. México: Ciesas

López, J. P. (2021). El programa estratégico Sembrando Vida: ¿promueve la soberanía alimentaria? *Grietas*, (2), 148-167

López-Baez, O., Ramírez-González, S., Espinosa-Zaragoza, S., Villarreal-Fuentes, J. y Wong-Villarreal, A. (2015). Diversidad vegetal y sustentabilidad del sistema agroforestal de cacao en la región de la selva de Chiapas, México. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, *2*, 55-63.

Lutz Bachère, B. y Herrera, F. (2007). Organizaciones de productores de maíz en el Estado de México: papel de las instituciones e importancia de las coyunturas políticas. *CIENCIA ergo-sum*, *14*(1), 15-26.

Luttwak, N. (2001). *Strategy. The Logic of War and Peace*. Cambridge: Harvard University Press.

Lomnitz, C. (1998). *Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología latinoamericana*. México: FLACSO-Miguel Ángel Porrúa.

Majone, G. (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Martínez, M. (2012). Análisis de la gestión de proyectos de desarrollo con un modelo de políticas públicas. El caso del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS) en Chiapas. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 7(13), 210-242.

Martínez, M. y Villalobos, O. (2017). Dinamización económica, incluyente y sustentable de la selva lacandona. 10/07/2020, de instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Sitio web: http://portalsiget.net/archivosSIGET/publicaciones/Archivos/13112018_64AF-cuaderno_12_web.pdf//

Mendoza, J. L. (2000). ¿Cuál es el rol del Estado? *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 5(15), 45-62.

Merino, Mauricio (2010). Los programas de subsidios al campo: las razones y las sinrazones de una política mal diseñada, Subsidios para la desigualdad,

las políticas públicas para el maíz a partir del libre comercio. Documentos de Trabajo del CIDE, Nº 229, México: CIDE.55-72.

Miles, R. Snow, C. Meyer, A. y Coleman, H (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*. 3 (3), 546-562

Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2006). *Las cinco P de la estrategia*. México: Prentice Hall.

Monterroso, N. y Zizumbo, L. (2009). La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso? *Convergencia*, *16*(50), 133-164.

Moyano Estrada, E. (2001) Acción colectiva, capital social y desarrollo en la agricultura. España: IESA-CSIC.

Muench, P. (2008). El libro blanco de la Selva. México: Unión Europea/Gobierno del Estado de Chiapas/EPYPSA.

Nogales, Ma. De los A. (2006). Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad ética. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no.55, agosto, pp. 7-42. CIRIEC-España.

Obregón-Viloria, R., & Almeida-Valles, D. (2019). *Desarrollo rural sustentable en corredores biológicos. Una experiencia en conservación y producción sustentable en Chiapas.* Informe técnico. México: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO).

Olavarría, M. (2007). Conceptos Básicos en el Análisis de las políticas públicas. *Documento de Trabajo N° 11*. Santiago, Chile. Instituto de Asuntos Públicos. Departamento de Gestión Pública. Universidad de Chile. Consultado el 22 de diciembre de 2020 en https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos_%20Basicos_PoliticasPublicas.pdf?sequence=1//

Oliver, L. y Tacuba Santos, A. (2017). La política de desarrollo rural en México. ¿Existe correspondencia entre lo formal y lo real? *Economía UNAM*, 14(42), 93-117

Olvera, A. (2016). Elecciones presidenciales en México 2012: crisis del Estado y restauración precaria. En Mayorga, F.(compilador). *Elecciones y legitimidad en América Latina*. Bolivia: CLACSO. 60-92

Olvera, J. (2021). Polarización como base del populismo: el caso de México. *Ecuador Debate*, 112. 113-138.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, FAO (2014).consultado el 01 de mayo de 2020 en http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm#1.%20Tipolog%C3%ADa%20de%20organizaciones%20campesinas/

Ortiz, L. (2004). *De los migrantes. Los derechos humanos de los refugiados, asilados, desplazados e inmigrantes irregulares*. Primera edición. México: Editorial Porrúa y Universidad Iberoamericana.

Palacios, E. G., & Estrada, E. M. (2020). Gobernanza y desarrollo territorial. Las agencias de desarrollo rural en la implementación del programa mexicano PESA. Ager. *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (28), 185-215.

Parada, E. L. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. México: Fondo de cultura económica.

Piñera Barajas, A., Martínez Saldaña, T., Jiménez Velázquez, M. A., & García Cue, J. L. (2016). Política pública para el campo: PROCAMPO en el centro del país. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(1), 147-157.

Posada, A. (2006). De la conservación desde arriba» a la conservación desde abajo. Madrid, España: Fundación Carolina. consultado el 25 de marzo de 2020 en: https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance_Investigacion_13.pdf//

Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospects*, 4(13), 35-42.

Quinn, J. B. (1980). *Estrategias para el cambio: el incrementalismo lógico*. Homewood: RD Irwin.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de https://dle.rae.es/

Resta, E. (1988) Metáfora del contrato, *Doxa*: *Cuadernos de Filosofía del Derecho*, 5.227-242.

Retamozo Benítez, M. (2009). Lo político y la política: los sujetos políticos, conformación y disputa por el orden social. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 51(206), 69-91.

Retamozo, M. (2011). Sujetos políticos: teoría y epistemología Un diálogo entre la teoría del discurso, el (re) constructivismo y la filosofía de la liberación en perspectiva latinoamericana. *CIENCIA ergo-sum*, 18(1), 81-89.

Rohan, D. C. G. (2001). *Sujetos y cultura política en Sonora*. México: Plaza y Valdés.

Rodríguez Castillo, L. (2003). Nuevos espacios de representación política en la selva fronteriza. La disputa por la remunicipalización en Chiapas, México. *Liminar*, *1*(2), 26-42.

Rodríguez Castillo, L. (2005). Etnicidad y ciudadanía en los" márgenes del conflicto". La lucha por la territorialidad en la selva-fronteriza de Chiapas, México. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, *47*(195), 163-194.

Rodriguez Castillo, L. (2017). Trabajo de campo y narrativas etnográficas. Reflexiones en torno a la etnografía como área metodológica de la Antropología Sociocultural. *La universidad,* 26-27. Consultado el 14 de diciembre de 2020 en https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/774/

Rodríguez-Castillo, L. (2009). La construcción social del espacio regional transfronterizo. *Economía, sociedad y territorio*, 9(29), 221-227.

Rodríguez-Aguilar, O., & Trench, T. (2020). Análisis de los actores sociales en la implementación de políticas forestales: el caso de la Asirmi. *Madera y Bosques*, 26(2).

Rosas-Baños, M. (2013). Nueva Ruralidad desde dos visiones de progreso rural y sustentabilidad: Economía Ambiental y Economía Ecológica. *Polis. Revista Latinoamericana*, (34). Consultado el 20 de enero de 2021 en https://journals.openedition.org/polis/8846/

Rosete, F., Escalera, C., Ayala, B., García Frapolli, E., & Galán, C. (2019*). El ciclo de políticas públicas. Casos selectos de la política ambiental mexicana para la enseñanza*. México: UNAM

Rúa Delgado, C. (2013). La legitimidad en el ejercicio del poder político en el Estado social de derecho: una revisión desde el caso colombiano. *Ius et Praxis*, 19(2), 85-122.

Román, G. (1992). *El Agro: los sectores social y privado*. México: *País*

Schneider, S. (2016). Mercados e agricultura familiar. Construção de Mercados e Agricultura Familiar: desafíos para o desenvolvimiento rural. Brasil: UFRGS.

SARH (Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos). (1984). *Comisión del Plan Nacional Hidráulico: Desarrollo Rural Integral de la Selva Lacandona*. México: SARH.

Sánchez, G. M. F. (2011). La reubicación de poblaciones como estrategia de ordenamiento territorial. *Revista Geográfica de América Central*, 2, 1-18.

Sánchez, M. C., Herrador, D., Valdés, C. M., & McCall, M. K. (2013). Estrategias de adaptación al cambio climático en dos comunidades rurales de México y El Salvador. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (61).329-349

Schmitt, C. (2008). *El Leviatán en la doctrina del Estado de Thomas Hobbes.* México: Fontamara

Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance*. New Haven: Yale University Press.

Secretaria de Gobernación, SEGOB, *Comunicado de prensa: Estrategia nacional para la puesta en marcha de la agenda 2030.* México. Consultado el 30 de abril del 2020 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412433/Estrategia_Nacional_Implementacion_Agenda_2030.pdf/

Secretaria de Gobernación, SEGOB, *Comunicado de prensa: Estrategia nacional para la puesta en marcha de la agenda 2030.* México. Consultado el 30 de abril del 2020 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412433/Estrategia_Nacional_Implementacion_Agenda_2030.pdf/

Selznick, P., (1957). Law and the Structures of Social Action. *Administrative Science Quarterly*, 2(2).258–261.

Solís. P. (2016). *Las políticas de la desigualdad: un estudio antropológico sobre la participación de la sociedad civil en las políticas de alimentación y desarrollo en México*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Repositorio CIESAS. Consultado el 17 de marzo de 2021 en https://ciesas.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1015/213/

Solís, Y. P. M. (2021). Un territorio para el desarrollo: trayectorias de agenciamiento local en la Selva Lacandona. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 8(1), 39-51.

Shore, C. (2010). La antropología y el estudio de la política pública: reflexiones sobre la "formulación" de las políticas. *Antípoda. Revista de antropología y arqueología*, (10), 21-49.

Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S. y Morales, G. (2010). *Manual de* incidencia en políticas públicas. México: Alternativas y Capacidades AC.

Tapia, F. H. (2012). Desarrollo rural en México: políticas y perspectivas. Argentona: Mnemosyne.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, *2*, 194-216.

Trench, T. (2005). Representaciones y sus impactos: el caso de los lacandones en la Selva Lacandona. *Liminar*, 3(2), 48-69.

Trench, T. (2014). ¿Ganando terreno? La CONANP en la subregión Miramar de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, Chiapas. En Legorreta, C., Márquez, C. y Trench, T (coords.) *Paradojas de las tierras protegidas en Chiapas*. México: UACh; UNAM. 61-105.

Uribe, S. (2006). *La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia*. RIMISP Territorios con identidad cultural, Chile: RIMISP. 25-30.

Valcárcel-Resalt, G. (1992). Balance y perspectivas del desarrollo local en España, en Canto, C. (ed). *Desarrollo rural. Ejemplos europeos.* Madrid: IRYDA, Ministerio de Agricultura y Pesca;

Válcan, C. (2010) Valéry y la teoría de la simulación. *Armas y letras: Revista de literatura, arte y cultura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (56), 19-27.

Valencia, E. (1984). *Guatemalan Refugees in Mexico 1980-1984*. USA: Human Right Watch.

Valera, S., & Pol, E. (1994). El concepto de identidad social urbana: una aproximación entre la psicología social y la psicología ambiental. *Anuario de Psicología /The UB Journal of psychology,* 5-24.

Valéry, P. (1989). *The Outlook for Intelligence: (With a Preface by Francois Valery)* (Vol. 10). Ney Jersey: Princeton University Press.

Valle, L. M. (2006). Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 107–132.

Vásquez-Sánchez, M. A., March, I. J., & Lazcano-Barrero, M. A. (1992). Características socioeconómicas de la Selva Lacandona. En: *Reserva de la Biosfera Montes Azules, Selva Lacandona: investigación para su conservación*. Publicaciones Especiales Exosfera, México, DF, México, 287-324.

Velasco, E. (2010). *Gestión estratégica*. México: Escuela de Administración Pública del Distrito Federal.

Velasco, H. y Díaz De Rada, Á. (1997). *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid: Trotta.

Velázquez, H. F. (2016). El sujeto político: primacía del conflicto y de lo colectivo*. Versiones. Revista De Filosofía*, (8), 84–115

Vidal, C. R. (2000). *Características del desarrollo en la infancia*. México: Paidós

Vivanco, A., Martínez, C. y Taddei. B. (2009). Análisis de la competitividad de cuatro sistemas-producto estatales de tilapia en México. *Revista Estudios Sociales*, 18 (5), 165-207.

Von Clausewitz, C. (1976). *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*, New Jersey: Princeton University Press.

Watt, P. (2006). Respectability, roughness and 'race': Neighbourhood place images and the making of working-class social distinctions in London. *International journal of urban and regional research*, 30(4), 776-797.

Weber, M. (1984). *Los tipos de dominación*. México: NoBooks Editorial (Vol. 38).

Wodak, R., & Fairclough, N. (2004). Critical discourse analysis. *Qualitative research practice: Concise paperback edition*, London: sage. 185-202.

Wunder, S., Wertz-Kanounnikoff, S., & Sánchez, R. M. (2007). Pago por servicios ambientales: una nueva forma de conservar la biodiversidad. Gaceta Ecológica, (84), 39-52.

Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. London, UK: Sage Publications

Young Barker, K. J. (2018). Análisis crítico de las herramientas implementadas por el Programa de Pequeñas Donaciones en Paraguay: una mirada desde las capacidades y el género. Universidad Politécnica de Valencia. Consultado el 12 de junio de 2020 en https://riunet.upv.es/handle/10251/114036/

Yzaguirre, V. E. (2013). Del estado benefactor al estado subsidiario. In *Actas del I congreso de economía y libertad*. España: universidad católica de Ávila

Zarazúa, J. A., Mazabel, D., Camacho-Bernal, M. T., & Trench, T. (2014). Política pública y turismo en México: análisis exploratorio del programa de turismo alternativo en zonas indígenas (PTAZI) en el ejido La Fortuna del Gallo Giro, municipio de Las Margaritas, Chiapas, México. *TURyDES*, *7*(17).2-21

Zemelman, H., & Valencia, G. (1990). Los sujetos sociales, una propuesta de análisis. *Acta Sociológica*, 3(2), 89-104.

Zorrilla, L. (2003). *Las políticas mexicanas de desarrollo rural en el siglo XX*. *Comercio Exterior*, BANCOMEXT, México. 53 (2). 104-113

.