



uaim

RA XIMHAI

Volumen 12 Número 4 Edición Especial

Enero – Junio 2016

111-132

APRENDIZAJE SOCIAL EN CONTRASTE POLÍTICO: RESISTENCIA O DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN COMUNIDADES INDÍGENAS DE CHIAPAS, MÉXICO

SOCIAL LEARNING IN POLITICAL CONTRAST: GOVERNMENTAL RESISTANCE OR DEPENDENCY OF INDIGENOUS COMMUNITIES IN CHIAPAS, MEXICO

Daniela **Gallardo-Olimón**¹; Obeimar Balente **Herrera-Hernández**²; Manuel Roberto **Parra-Vázquez**³ y Francisco **Guízar-Vázquez**⁴

¹Estudiante de Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural, El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur), San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México. ²Investigador del Área Académica Estudios Socioambientales y Gestión Territorial, Ecosur, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México. ³Investigador titular del Área Académica Estudios Socioambientales y Gestión Territorial, Ecosur, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México. ⁴Investigador titular en Área Académica Estudios Socioambientales y Gestión Territorial, Ecosur, Campeche, Campeche, México.

RESUMEN

En años recientes se ha desarrollado una discusión conceptual amplia sobre los procesos de Aprendizaje Social (AS) como el motor de los procesos de gestión territorial. Del mismo modo se ha discutido el papel del gobierno y sus implicaciones en los grupos de acción territorial. Sin embargo, no existen estudios que aborden el AS en comunidades indígenas de la misma etnia que contrastan por su relación con el gobierno y su institucionalidad. En este estudio abordamos esta comparación en el marco del concepto de control cultural y así explicar el rumbo de sus procesos de desarrollo y gestión territorial. Mientras un grupo exhibe objetivos educativos y espirituales, el otro manifiesta intereses técnicos y productivos, sin embargo, los dos procesos tienen una trayectoria hacia una cultura apropiada y de autogestión a contrapelo de las presiones internas y externas. De este modo, exponemos posibilidades locales diferentes que reemplazan los rezagos no cubiertos por el gobierno centralizado.

Palabras clave: gestión territorial, aprendizaje, desarrollo local, posdesarrollo, control cultural, e institucionalidad.

SUMMARY

In recent years there has been a broad conceptual discussion on processes of Social Learning (SL) as the driving force of territorial management processes. Similarly, there has been a discussion on the role of the government and its implications on groups of territorial action. However, there are no studies that deal with SL in indigenous communities with the same ethnic roots but with a contrasting relation with the government and its institutionality. The present work takes on this comparison within the framework of cultural control in order to explain the course of their processes of development and territorial management. While one group shows goals towards education and spirituality, the other reveals technical and productive interests. Nevertheless, both processes exhibit a trajectory towards a culture of appropriation and self-management, against internal and external pressures. In this sense, we bring to light different local possibilities that replace the unfulfillment and backwardness of the centralized government.

Key words: territorial management, learning, local development, postdevelopment, cultural control, and institutionality.

INTRODUCCIÓN

La frontera sur de México, y el estado de Chiapas en particular, refleja una realidad contradictoria: gran riqueza biocultural asociada a una situación de pobreza social del 74% de sus pobladores (Boege, 2008; CONEVAL, 2012). Frente a la incapacidad del gobierno mexicano de cumplir con la distribución equitativa de servicios públicos aptos para el desarrollo en zonas rurales e indígenas, presentamos la posibilidad de procesos de autogestión con acompañamiento como modo de atender esa grieta. Comparamos dos estudios de caso como alternativas de procesos de

Recibido: 08 de junio de 2015. Aceptado: 19 de enero de 2016.

Publicado como ARTÍCULO CIENTÍFICO en *Ra Ximhai* 12(4): 111-132.

autogestión territorial con raíces originarias compartidas pero con posturas políticas contrastantes. Algunos buscan el “vivir mejor” mientras otros el “buen vivir”. Analizar estos caminos es de aporte trascendental para el laboratorio social y político de referencia nacional e internacional en que se ha convertido el estado de Chiapas, México.

El vivir mejor está asociado al boom del neoliberalismo y la globalización. En este marco nos encontramos frente a una fase del desarrollo del capitalismo donde los modelos de desarrollo, enraizados en la economía neoclásica y conducta sistémica, pasan por encima de las particularidades de los territorios campesinos e indígenas para amoldar una sociedad idealizada. Los programas de transferencias gubernamentales, como en varios países ‘en desarrollo’ (Cueto, 2009; Veras Soares *et al.*, 2010), introducen elementos culturales y decisiones de fuera lo cual resulta en una cultura de subordinación. No obstante, y afortunadamente, esta situación no es estática ni definitiva. La puesta en juego de los diferentes elementos mediante acciones da para dinamizar la condición cultural y caminar hacia rumbos diferentes.

Así identificamos el desarrollo rural como un proceso de gestión del territorio – espacio que consiste tanto en aspectos materiales de naturaleza e infraestructura como en aspectos inmateriales de ideologías y valores vinculados a esa tierra (Meek, 2015) – que se da en formas distintas según los modos de vida y las trayectorias históricas que el mismo presenta. Dentro un ámbito sometido que empieza a caminar hacia la recuperación de sus elementos culturales y el poder tener más incidencia en sus decisiones, ubicamos el modelo de desarrollo local que se caracteriza por optimizar el uso de los recursos locales disponibles en combinación con recursos externos, como respuesta al desafío de la globalización y paradigma económico imperante (Boisier, 1999; Méndez, 2001). Por su parte, la búsqueda del Buen Vivir, asociado al posdesarrollo, acentúa preocupaciones morales para superar el eurocentrismo del pensamiento moderno sin caer en el escepticismo radical y el cinismo político (Santos, 2010; Escobar, 2010). Esta teoría social del sur se fundamenta en una visión colectiva en armonía con la naturaleza, el saber vivir en comunidad, y la pluriculturalidad (Choquehuanca-Céspedes, 2010; Solón, 2014). En términos culturales, el Buen Vivir se aproxima al ámbito donde los elementos culturales y las decisiones que se toman en cuanto a ellos son internos. Sin embargo, es de reconocer que la existencia no es siempre armónica, sino que también está inmersa en conflictos y dinámicas de poder.

En este marco analizamos dos procesos de gestión de territorial relativos a dos localidades del pueblo Tzeltal, una de las etnias mayas del estado de Chiapas del sureste mexicano, cada cual con su visión diferencial de desarrollo. Este pueblo se ubica en una región inmersa en un marco histórico de marginación de servicios públicos con altos índices de analfabetismo, y donde demandas por una educación digna y no asistencialista han dado cabida a programas alternativos para comunidades indígenas (García García, 2002). La desestructuración del campo después de la aplicación de políticas económicas neoliberales ha provocado un despoblamiento rural como nunca antes visto, acompañado de una disminución de recursos públicos (Rubio, 2006; Ortega Hernández *et al.*, 2010). Chiapas es también el vivo ejemplo de la aplicación incorrecta de políticas públicas de arriba-abajo y de una mala distribución de recursos para el combate a la pobreza (Villafuerte Solís, 2003; Cortés Sánchez, 2011; Aguilar *et al.*, 2013).

Los dos territorios indígenas tseltales aquí analizados se ubican en municipios vecinos del estado de Chiapas, sin embargo muestran claras diferencias de cómo viven su realidad particularmente desde la posición política que han adoptado. Al primero lo ubicamos como un grupo en resistencia principalmente porque se niegan a recibir apoyos gubernamentales en la medida de lo posible, y

simpatizan con el movimiento zapatista desde su levantamiento a principios de los años 90. El segundo grupo se caracteriza por su colaboración abierta con el gobierno y por su alta dependencia a las transferencias gubernamentales. Coincidentemente, en ambos casos se llevó a cabo una acción paralela dentro de una misma temporalidad: construcciones de tanques de ferrocemento para la utilización y almacenamiento de agua pluvial. Así tomamos este punto de referencia como el foco de análisis y contraste, pues detrás de los dos casos existen procesos complejos y de mucho tiempo atrás que han podido establecer las condiciones necesarias para llevar a cabo las construcciones. En ambos casos nos interesa analizar los procesos preexistentes y continuos que se ubican detrás de las metas trazadas y de los beneficios obtenidos a corto plazo (Richy-Vance, 1999; Arreola *et al.*, 2009).

Para el propósito utilizamos la teoría de Aprendizaje Social (AS) como principal eje teórico: el AS empieza y termina con una acción intencionada donde se genera conocimiento a partir de la experiencia de cambio (Cazorla *et al.*, 2010). Así, los saberes son producidos y validados en forma conjunta entre actores de la propia comunidad y externos. Los conocimientos generados acentúan lo social cuando van más allá del individuo y se sitúan en la comunidad mediante la interacción de los actores que participan en la acción intencionada (Reed *et al.*, 2010; Vela, 2010). En este sentido, nuestro argumento va en torno a que las comunidades caminan en la medida que aprenden durante el proceso. Medir la intangibilidad del aprendizaje es tarea difícil, no obstante tomamos 'acciones intencionadas' específicas para ubicar posibles momentos de 'cambio de conocimiento' como indicadores para el AS. Identificamos cómo se dan estos procesos, quiénes participan, y los espacios donde se genera aprendizaje.

Recopilamos la información etnográfica durante 18 meses de trabajo de campo e investigación-acción participativa en los municipios tseltales de Chilón y Oxchuc, específicamente en las comunidades de Tí'auquil y el Tzay respectivamente (*Figura 1*). La primera se encuentra en la zona selva norte y la segunda en la zona de los altos; es interesante resaltar que a pesar de sus realidades contrastantes, estas comunidades están a sólo aproximadamente 50 kilómetros de distancia acentuando así la gran diversidad y complejidad de la zona, el estado, y el país.

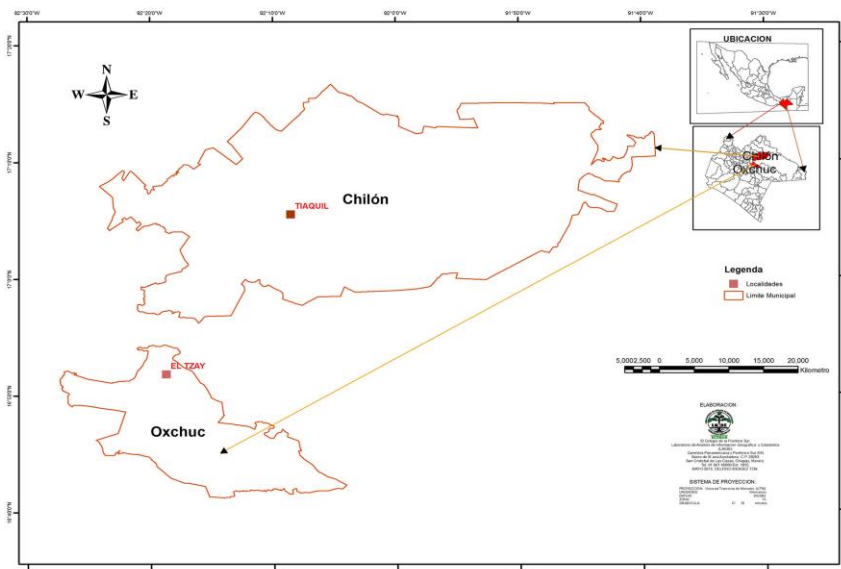


Figura 1.- Mapa de ubicación de los estudios de caso: Tí'auquil y el Tzay.

Nuestra investigación comenzó con el acompañamiento de un diplomado en el poblado de Bachajón, municipio de Chilón, impartido por los mismos tseltales previamente capacitados. En el marco de aprender a hacer diagnósticos comunitarios, uno de los resultados más tangibles del diplomado hasta el momento ha sido una serie de construcciones colectivas de cisternas en las comunidades de los diplomantes. Para fines de una investigación más robusta, decidimos hacer un contraste de este proceso con otro que fuera lo suficientemente similar por un lado pero con elementos no compartidos por otro (Sartori, 1994; Rodríguez, 2011). De este modo analizamos de manera paralela un proceso de construcción de cisternas en el municipio vecino de Oxchuc, sin diplomado comunitario y con subsidio del gobierno, lo cual incrementó la pertinencia del contraste. En estos territorios y espacios de encuentro, hicimos visitas semanales donde de manera sistemática se realizó la observación participante, para posteriormente tener la confianza suficiente de hacer entrevistas a profundidad a los actores clave de ambas experiencias. Para finalizar el proceso de investigación-acción se facilitó un intercambio de experiencias entre los dos grupos de trabajo. La información fue sistematizada y categorizada utilizando la herramienta software Atlas ti, la cual fue útil para el análisis y organización de la información cualitativa. En nuestro caso nos benefició ya que la herramienta permite mezclar categorías deductivas – las preestablecidas que dieron pie a las entrevistas – así como categorías inductivas que salieron durante las entrevistas y pláticas informales.

Los resultados parciales identifican condiciones que propician el aprendizaje en procesos de gestión territorial. Encontramos que ambos casos tienen como fin construir un proyecto de sociedad: mientras que el de Oxchuc está basado en una estrategia productiva, el de Chilón está basado en una estrategia educativa. Ambos están encaminados, con un significativo acompañamiento institucional, hacia una cultura de autogestión para, en un caso, superar la dependencia paternalista y, en el otro, superar al aislamiento que la resistencia implica.

Desarrollo rural: aprendiendo a gestionar el territorio

Como respuesta a la frustración del desarrollo y efectos perversos del neoliberalismo, surge una proliferación de “desarrollos” con sus respectivos, y ocasionalmente redundantes, adjetivos. El propósito de este trabajo no es profundizar en las diferencias teóricas de los múltiples desarrollos, sin embargo, en el intento de comprender la gestión de territorios particulares, tomamos el desarrollo local como referencia. El desarrollo local es *un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural* (Schejtman y Berdegú, 2004). Tiene una lógica de descentralización y de regulación horizontal que acentúa “los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias, sobre cuya base se toman las decisiones de inversión” (Vázquez Barquero, 2000). La generación de nuevos mapas productivos abre nuevas posibilidades para procesos más complejos de desarrollo local utilizando elementos internos así como externos (Boisier, 2005). En este sentido, la globalización es desafiante pero no ingobernable.

En la necesidad de regresar a lo local, surge una revalorización del municipio en la mayoría de los países latinoamericanos durante los años 90. Se retoma la estrategia de descentralización y se redistribuye mayor responsabilidad a los gobiernos locales mediante una serie de reformas constitucionales (Mota Díaz y Díaz Muñiz, 2008). En México, la última modificación al artículo 115 Constitucional en el 2000 otorga reconocimiento al municipio como entidad de gobierno política con poder de gobernar y no simplemente administrar (Pineda, 2001). No obstante, poco se ha avanzado en este sentido. Los municipios siguen actuando como correas del gobierno central que

sirven para canalizar recursos, y no como tomadores de decisiones dentro del territorio local. Aunado a esto, en un escenario municipal complejo y multicultural como es Chiapas, existe un gran desequilibrio político y de poder entre la cabecera municipal y sus respectivas agencias en términos de acceso a recursos (Santín del Río, 2001).

Como pensamiento crítico contemporáneo en América Latina, surge una visión del posdesarrollo con preocupaciones éticas y una fuerte conexión entre la teoría y la práctica con valores de igualdad, libertad, y reconocimiento de la diferencia. Así se populariza otra filosofía de vida que intenta ir más acorde con las cosmovisiones de las poblaciones rurales indígenas: la búsqueda del Buen Vivir. Desde la perspectiva de Solón (2014), este concepto no representa una regresión utópica al pasado, sino un enfrentamiento a los problemas contemporáneos aprendiendo de nuestras raíces. No es el bienestar que se resume al asistencialismo para los más marginados, sino equilibrar objetivos culturales, ambientales, sociales y económicos, y más importante, llevar el equilibrio a cabo sin competencia. El Buen Vivir es una constante búsqueda en espiral: *es saber comer, compartir, bailar, jugar, servir a la comunidad, cuidar a los mayores, proteger a la naturaleza y practicar sus propias creencias... la vida espiritual y la vida material son un todo indisociable* (Solón, 2014).

Sin duda la diversidad cultural es una fortaleza para asegurar la sustentabilidad de la vida por lo que vemos el concepto étnico-cultural reivindicarse cada vez más (Santos, 2010; Albó, 2011). Para entender mejor los procesos étnicos planteamos los modelos de desarrollo en función de la teoría del control cultural propuesta por Guillermo Bonfil (1991). Cabe mencionar que las situaciones reales presentan fenómenos complejos y difícilmente se amoldan a este tipo de literatura teórica cultural, sin embargo y tomando esto en cuenta, el análisis de Bonfil sobre la resistencia de los pueblos originarios ante la dominación cotidiana da luz a nuestro trabajo para fines narrativos únicamente. Bonfil define a un grupo étnico como un *conjunto relativamente estable de individuos que mantiene continuidad histórica porque se reproduce biológicamente y porque sus miembros establecen entre sí vínculos de identidad social distintiva* (1991); asimismo se modifica a lo largo de su trayecto de etnogénesis. El autor argumenta que el patrimonio cultural heredado nace a partir de que en algún momento histórico cualquier grupo étnico se ha constituido en una unidad política autónoma. Subsecuentemente ocurre lo que él denomina control cultural que, como sistema y como proceso, forma un sistema dinámico de relaciones entre elementos culturales requeridos para el día a día, y la capacidad de decisión que se ejerce sobre ellos. Bonfil resume su argumento en una matriz de relaciones (*Figura 4*): la intersección entre elementos culturales que son propios del grupo – los que la unidad social ha producido, reproducido, mantenido y transmitido de generaciones pasadas – y los que son ajenos – aquellos que se viven en la unidad social pero que no han producido ni reproducido ellos mismos – por un lado, y por el otro la capacidad de la toma de decisiones – ya sean también propias o ajenas – que exige la puesta en juego de los elementos para cualquier acción.

En este sentido, proyectamos los modelos de desarrollo previamente mencionados desde la perspectiva del control cultural. Tomando los extremos como ejemplo, un modelo de desarrollo económico neoliberal que aterriza en comunidades indígenas cae en el cuadrante de cultura impuesta ya que ni los elementos ni las decisiones son propias del grupo. Por lo contrario, un modelo de desarrollo como el del Buen Vivir en las mismas comunidades indígenas camina más dentro del cuadrante de cultura autónoma ya que los elementos y decisiones son propias del grupo sin haber dependencia externa. No obstante, las realidades a las que nos enfrentamos son bastante más complejas que eso. En cualquier situación y cualquier grupo las decisiones se llevan a

cabo a múltiples niveles y escalas, y, sin entrar en el debate filosófico de la libertad, ninguna decisión es completamente libre, sin embargo, *se toma siempre en un contexto dado que ofrece un número discreto de opciones posibles, en función de factores de muy diversa índole que forman parte de la circunstancia* (Bonfil, 1991). Así, dependiendo de cómo se utilice ese margen de libertad se pueden manifestar procesos de resistencia, innovación y/o apropiación por parte del grupo étnico. En este sentido, estos procesos de cambio y decisiones son apuestas como en un tablero de ajedrez y más importante aún, son aprendizajes. Así, tomamos la teoría de Aprendizaje Social (AS) como vehículo de los grupos para transitar de un cuadrante de control cultural a otro, o de un modelo de desarrollo a otro.

Ante la crisis actual de la investigación y crecientes problemas socio-ambientales, ya no es suficiente estudiar soluciones desde fuera y con una sola perspectiva. A manera de intentar llevar a cabo un proceso de intercambio equitativo tanto del lado práctico como del lado de investigación, vemos pertinente utilizar un enfoque que tenga cabida para el continuo proceso de aprendizaje. El AS se concibe como *un cambio en el conocimiento que va más allá del individuo y que llega a situarse de manera amplia en unidades sociales o comunidades de práctica a través de la interacción de los actores que participan en la red social* (Reed *et al.*, 2010). Es decir, es un proceso de cambio social en el cual las personas aprenden uno del otro de manera que sea beneficioso para el sistema socio-ambiental más extenso del que forman parte. Es una teoría de aprendizaje informal con un giro dialógico (Díez Palomar y Flecha García, 2010; Martín *et al.*, 2011) donde es la misma experiencia de cambio a partir de una acción intencionada la que genera conocimiento (Cazorla *et al.*, 2010). Nosotros aplicamos el mismo enfoque pero en términos de desarrollo rural y gestión del territorio. Durante el proceso de gestión territorial, simultáneamente se efectúa uno de AS mediante acciones intencionadas y reflexiones entre individuos y grupos. El aprendizaje de nuevas estrategias se lleva a cabo de modos instrumentales a nivel micro dentro de una estructura social determinada por sus reglas y valores, mientras que con el tiempo, el aprendizaje ocurre a mayor escala y de maneras más radicales, por ejemplo, en términos de creencias y valores subyacentes. Los grupos circulan en este proceso de aprendizaje utilizando elementos internos y/o externos, y luchan, o no, por su capacidad de decisión. Es decir, hay movimiento en la medida que se aprende.

Para acotar la unidad de análisis generadora de aprendizaje, recurrimos al concepto de ‘Grupos de Acción Local’ (GAL). Los GAL son considerados como nuevas estructuras de la sociedad civil organizada, compuestas de una diversidad de actores involucrados con el objetivo de autogestión de iniciativas y aprovechamiento de los recursos locales (de los Ríos Carmenado *et al.*, 2011). En nuestro caso los renombramos ‘GAT’ ya que pensamos pertinente referirnos a ellos como ‘Grupos de Acción Territorial’. Los GAT son unidades, normalmente interculturales, de personas que participan directamente en los procesos de acción y toma de decisiones compartidas; la misma creación de los GAT es un proceso paulatino de aprendizaje. El propósito es crear un espacio y grupo de reflexión conjunta sobre el diseño de estrategias para experimentar y aprender sobre la marcha de las mismas. Roling y Pretty (1998) sugieren que son plataformas de negociación donde se ‘genera’, mas no ‘transfiere’, conocimiento y tecnología de manera conjunta.

Finalmente, consideramos los GAT como un tipo de ‘cooperación local’ que no se refiere únicamente a la participación de los diferentes actores sociales en procesos territoriales, sino a la consolidación misma de un grupo de agentes en un territorio que se capacitan para organizar y asumir responsabilidad sobre un acuerdo de acción colectiva (Caspar *et al.*, 1997). Tomamos la

siguiente tabla de características de la cooperación como referencia para analizar los procesos de gestión territorial (*Figura 2*):

CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN:	GESTIÓN — ANIMACIÓN	
FINES Y OBJETIVOS →	Obtener, repartir, y gastar una asignación financiera	Identificar y movilizar a los agentes locales
DINÁMICA Y LÓGICAS →	Presentar un expediente elegible a un procedimiento	Ampliar la base del desarrollo
RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS →	Realizar un programa	Innovar y dinamizar
COMPOSICIÓN Y APERTURA →	Cooperación cerrada entre varios	Apertura razonada en torno a ideas y temas

Figura 2.- Tipos de cooperación local (Caspar *et al.*, 1997).

Resultados sobre los procesos tseltales

Para el análisis de nuestros datos partimos de los siguientes temas como guía para las entrevistas: contexto, actores, posición política, organización, espacios y relaciones, toma de decisiones, escuela de pensamiento, finalidad de las acciones, proceso de construcción física, proceso de construcción social, y resultados y aprendizajes. Nos apoyamos del programa Atlas ti para codificar la información y establecer relaciones, familias y redes entre los códigos. De manera deductiva surgieron los nodos articuladores de (1) objetivos y valores, (2) institucionalidad, y (3) gestión territorial, que permitieron llevar a cabo el análisis y contraste entre las categorías. Por tal, la siguiente sección se presenta en función de estas categorías integradoras.

1. Objetivos en función de valores

Según González Casanova (1987), en los estudios sociales los objetivos y valores son categorías importantes que cubren funciones analíticas del fenómeno del desarrollo, ya que por un lado caracteriza la 'objetividad' y por el otro la ideología del proceso. El propósito es entender los valores como un factor de orientación de los objetivos, y por ende el rumbo de sus caminos de desarrollo. En el caso del grupo de Chilón, los objetivos varían dependiendo la perspectiva de la diversidad de actores involucrados en el proceso. La construcción de la cisterna en la comunidad de Tí'aquil fue un producto, de varios, del diplomado comunitario impulsado por la Misión de Bachajón y financiado por la Fundación Kellogg. Este tuvo como objetivo concreto que los cargos comunitarios que lo impartieron les transmitieran a sus compañeros lo que aprendieron en un primer diplomado de un par de años atrás: hacer un diagnóstico comunitario para poder identificar los problemas prioritarios de sus comunidades, atenderlos de manera organizada, y encontrar los caminos de solución colectivamente. Uno de los cargos más jóvenes al preguntarle

sobre la finalidad del diplomado afirma: *es para resolver necesidades familiares inmediatas* (Juan Deara Méndez, cargo *jTijaw Lequil Cuxlejal*¹ de Ti'aquil).

Los tanques se construyeron a partir de que la mayoría de los diagnósticos comunitarios apuntaron hacia la escasez de agua como uno de los principales problemas en sus comunidades. La construcción se hizo de manera colectiva por la misma gente de las comunidades con el objetivo de que aprendieran a hacerlo con sus propias manos para posteriormente replicarla ellos mismos si así lo quisieran. Se facilitó el apoyo de personas de fuera con suficiente experiencia en ese tipo de construcciones y en contextos similares. Construyeron junto con la gente con el objetivo de capacitar a algunos hombres como albañiles para que dirijan las construcciones subsecuentes en las demás comunidades. En Ti'aquil seguido hacen reuniones eclesiales donde llegan cientos de personas cada año, así que se cumplió el objetivo más inmediato del agua: “ahorita en las fiestas que se hacen ya no hay ese problema, ya no hace falta el agua, tenemos lo suficiente” (Mariano Moreno García, cargo *jTijaw Lequil Cuxlejal*, prediácono de Ti'aquil). Las mujeres cuentan que acarrear agua desde un río a media hora caminando, por lo que cuando tenían fiestas difícilmente daba para acarrear tal cantidad de agua.

Al crear las condiciones para que se realice un diplomado comunitario, la Misión de Bachajón como principal actor institucional y religioso, tiene un objetivo educativo más a largo plazo. Su estrategia de acción es desarrollar un modelo educativo, basado en la corriente de educación popular a partir del pensamiento de Paulo Freire, desde la cosmovisión y el sentir de las comunidades tseltales: *lo que busca la Misión es siempre tener un proceso educativo*, afirma Magaly Olivo Hernández (Coordinadora del área de Desarrollo Integral Sustentable y Organización (DISO) de la Misión de Bachajón). Nos cuentan que es importante tener un sistema de educación más pertinente a la región y situación que se vive, que fortalezca la identidad cultural, y que desarrolle capacidades locales. Planean *tener algo diferente que no estén ofreciendo las otras universidades y que sea realmente para la gente tselta* (Magaly Olivo Hernández). Se tiene que llevar a cabo en un contexto de procesos cognitivos y afectivos donde *nada se entiende si antes no se ha traído al corazón* (Paoli, 2001). Este objetivo se empieza a manifestar en acciones observables como el diplomado comunitario donde se crean espacios y condiciones para propiciar el aprendizaje, sin embargo el largo plazo está todavía por verse.

Por el otro lado, los objetivos del grupo de Oxchuc están menos orientados a la cuestión educativa y mucho más dirigidos a la cuestión productiva. El proyecto de los tanques de ferrocemento en la comunidad del Tzay se dio de manera muy diferente al de Ti'aquil: no hubo diplomado y fue un proyecto completamente subsidiado por el gobierno. El objetivo por parte del gobierno fue aproximarse a uno de los Objetivos del Milenio de la ONU del acceso igualitario al agua. Originalmente el proyecto estaba dirigido a aquellas familias que no tuvieran agua entubada en su hogar, por lo que la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) – instancia gubernamental a nivel nacional que tiene un centro coordinador en Oxchuc – ofreció el proyecto a líder local Salvador Gómez López (actor local clave, habitante del Tzay, y protagonista del proceso de Oxchuc) para que lo promoviera en su comunidad. Aunque sí tuvieran agua entubada, se vieron beneficiados principalmente los familiares de Don Salvador. En este caso las personas de la comunidad no se involucraron en el proceso de construcción más que para acarrear los materiales; solo decidieron dónde querían el tanque y en tres o cuatro días lo tuvieron hecho por

¹ El cargo *jTijaw Lequil Cuxlejal* es un cargo nuevo que surgió a partir del primer diplomado y son quienes impartieron el diplomado posterior al que nos referimos en este trabajo. El nombre significa “Motivadores de la Buena Vida” por lo que son responsables de hacer lo que el mismo nombre especifica en sus propias comunidades a través de diferentes actividades.

albañiles de fuera contratados por la CDI. A diferencia de las familias que aceptaron el proyecto, Don Salvador decidió mandar a construir el suyo no en su casa, sino en su parcela con el objetivo de crear un sistema de riego innovador de frutales y aguacates.

Don Salvador y su grupo de trabajo tienen como objetivo a largo plazo establecer una parcela demostrativa: *quiero hacer la parcela demostrativa y quiero hacer el ejemplo para mis familiares, para los productores que quieran hacer*. Como antecedente, unos años atrás El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur) acompañó al grupo de Don Salvador durante el proyecto de diversificación productiva con el objetivo que los sujetos sean más partícipes de sus procesos de planeación (Ramos Pérez *et al.*, 2009). Observamos que este objetivo se ha cumplido parcialmente pues han aprendido a bajar proyectos de gobierno por sí mismos, no nada más por obtener los recursos económicos y comprobar los gastos como suele pasar en el municipio, sino utilizarlos para un fin más a largo plazo: *Don Salvador y todas esas personas de su grupo han aprendido a negociar frente al gobierno entonces así puede funcionar de mejor manera que andar condicionando su voto* (Pedro Pablo Ramos Pérez, egresado de Ecosur, asesor técnico del proceso de Oxchuc).

Asimismo, la forma de pensar de las personas está directamente ligada a la cultura, los valores y creencias que la gente tiene o que comparten con su familia, grupo o comunidad. Los valores son acuerdos o códigos de comunicación que permiten la interacción y la formulación de objetivos comunes: *son las representaciones colectivas, las creencias y los valores integrados que motivan a la participación y/o la aceptación de las acciones: la subjetividad como un elemento cultural indispensable* (Bonfil, 1991). En las comunidades tseltales afiliadas a la Misión de Bachajón lo primero que observamos es el grado de espiritualidad como elemento transversal que vive en el día a día. El tipo de espiritualidad que observamos hoy en día en todos los planos de la vida en las comunidades tseltales es un sincretismo curioso entre las creencias de la religión católica y la cosmovisión maya, entre Dios y la Madre Tierra, es *una espiritualidad de darle gracias a Dios y a la vida porque nos permitió hacer una oración... Eres parte de esta naturaleza, todo el tiempo están contemplando, estás viendo* (Magaly Olivo Hernández). En los diplomados comunitarios, por ejemplo, siempre se empieza la concentración con un altar maya, con una mezcla de significados tseltales como los colores de las velas y símbolos católicos como la Virgen de Guadalupe. Cada sesión en el aula se abre y se cierra con una oración para dar gracias, para estar en armonía con sus corazones.

El *lequil cuxlejilil*, o la ‘vida plena’, es su manera de vivir y relacionarse con la Madre Tierra y la divinidad – corazón del cielo y corazón de la tierra – es la integración entre la sociedad y la naturaleza. Es el consejo de los ancianos y de su saber sagrado:

La vida plena es tener tranquilidad dentro de la casa, ya que es donde nace la unidad, el respeto, la educación que fortalece nuestra manera de ser y orienta a vivir nuestra vida entre nuestros hermanos, hermanas, y hermanitos. Cuando hay unidad en la familia, hay paz, hay serenidad, y los hijos viven tranquilos. Cuando no hay armonía, repercute en los animales y en lo que sembramos (Guzmán Jiménez, 2009; Principal de Bachajón, maestro del Diplomado de Lengua y Cultura de la Misión de Bachajón).

Es el poder estar en armonía a todo nivel desde uno mismo hasta con la familia, la comunidad, el cielo, y la naturaleza, y así vivir en *junax o’tanil*, o en ‘un solo corazón’, consigo mismo y con otros, sin rupturas o divisiones. Por eso la unidad y la colectividad son valores indispensables para cada

acción realizada. En esta sintonía, antes de empezar a construir la primera cisterna en Tí'aquil, la comunidad se reunió y decidieron colectivamente que en lugar de hacer una cisterna de 45mil litros que abasteciera a un par de docenas de hogares, se hiciera mejor una más pequeña de 30mil litros para uso comunitario y de la iglesia exclusivamente. Tomaron esta decisión como comunidad para no abrir la posibilidad de conflicto con los hogares en las partes más altas donde no alcanza a subir el agua. Es decir, para no romper con la armonía comunitaria. El proceso de construcción misma también reflejó la unidad de la comunidad pues aportaron desde los niños, hombres, mujeres y hasta los ancianos. Al terminar se llevó a cabo una gran celebración para inaugurar la cisterna. Dar un servicio es parte de ellos y de la vida plena. Ser humilde y servidor hacia la comunidad son actitudes y valores imprescindibles (Paoli, 2001).

En el proceso de Oxchuc por el otro lado, la gente de la comunidad no se involucró tanto en el proceso de construcción de las cisternas. No hubo celebración ni oración. No obstante, la pérdida del sentido de comunidad no significa necesariamente que han optado por el individualismo absoluto. Observamos que más bien la fuerza de unidad se concentra en su linaje, en su familia, y por eso los grupos se forman a partir de sus relaciones de parentesco. La concepción de 'trabajar juntos' es también un valor muy importante compartido entre los oxchuqueros (Sántiz Gómez, 2009). Lo que intenta transmitir el grupo de Don Salvador son valores más orientados al trabajo y al 'hacer'. Ellos tienen una filosofía de 'poner el ejemplo haciendo', de hacer las cosas para poder enseñar a sus hijos y a la gente. Al tener cierta posición en su linaje y en su comunidad, Don Salvador está consciente que es un objeto de observación por otros. El hecho de haber puesto los tanques para riego en su parcela, Don Salvador está poniendo el ejemplo de lo que se puede hacer cuando uno innova y va más allá de aceptar el subsidio gubernamental. Los oxchuqueros han demostrado una mentalidad de cambio en el pasado mediante la conversión al cultivo de café en los años 70 y en la gradual adopción del durazno diamante y aguacate hass en los últimos años (Sántiz Gómez y Parra Vázquez, 2012). Los tanques en su parcela y el sistema de riego por goteo son el vivo ejemplo de la noción de experimentación de Don Salvador.

Don Salvador y su grupo también han desarrollado un fuerte valor de compromiso. La confianza y compromiso que Don Salvador ha construido con la CDI fue clave para la construcción de tanques en el Tzay. Previamente, en un proyecto de diversificación productiva, a comparación de otros beneficiarios de plantas de que las vendieron por el valor monetario, Don Salvador no nada más las plantó sino también le apostó al inmenso e impresionante trabajo de construir terrazas para sus árboles de aguacate. Al respecto, nos expresó su sentir: *hice compromiso con el doctor, con Pedro, pero todo cumplí, hasta pasé un poquito*. Esto ha sido muy importante sobre todo para no seguir alimentando un sistema del estado paternalista y de dependencia gubernamental que se ha vivido en Oxchuc por mucho tiempo (Ramos Pérez *et al.*, 2009; Sántiz Gómez y Parra Vázquez, 2010). Cabe mencionar que este grupo de trabajo en particular ha demostrado un cambio en actitud y ha desarrollado el valor de la responsabilidad:

Don Salvador y su grupo han dejado de ver el dinero como una forma de obtener recursos para comprar otras cosas. Más bien empiezan a verlo como una fuente para invertir en cosas que les den algún provecho para tener más alimentos, para poder mejorar su vivienda, para que sus hijos no se vayan (Pedro Pablo Ramos Pérez).

Por lo tanto vemos dos fuerzas completamente diferentes detrás de los procesos de construcción de cisternas. Por un lado hay participación colectiva, espiritualidad, y armonía comunitaria, que se

pretende transmitir a un proyecto educativo más amplio, y por otro lado está el linaje, el poner el ejemplo, la mentalidad de cambio, y el cumplir con responsabilidad como los valores que alimentan un objetivo productivo más a largo plazo. Sin embargo, cabe mencionar que los dos procesos están de alguna u otra manera motivando el aprendizaje y la gestión en sus respectivos territorios a su modo de ver la vida; ambos buscan mejorar su calidad de vida desde su propia cosmovisión ya sea espiritual o productiva.

2. El peso de la institucionalidad

En ambos casos partimos directamente de las organizaciones mediadoras que facilitaron la construcción de los tanques: la Misión de Bachajón en el caso de Chilón y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) para el caso de Oxchuc. Ambas son instituciones con una larga trayectoria e historia de acompañamiento y presencia en los respectivos territorios, no obstante con grandes diferencias operativas que dan sentidos diferentes a los procesos y que se reflejan al interior de las comunidades.

La Misión de Bachajón es por definición una institución religiosa. Una vez digerido el trauma de la colonización y la evangelización forzada de los pueblos originarios de hace casi medio milenio, vemos resaltar aspectos importantes de la presencia reconfigurada de esta institución en territorios indígenas. Desde su fundación en 1958 en el poblado de Bachajón, municipio de Chilón, la Misión de Bachajón – como parte de la Diócesis de San Cristóbal de la Casas, Chiapas - ha venido haciendo sus labores eclesiales y al mismo tiempo adaptándose para compaginar con las labores cotidianas y creencias de los tseltales de más de 600 comunidades de las regiones altos y selva norte de Chiapas. Algo que efectivamente comenzó como un catolicismo impuesto con tinte colonialista, se fue dando de tal manera que se ha ido apropiando por parte de la gente y a la vez redefiniéndose a través de su propia cosmovisión. La relación de mutuo fortalecimiento se ha dado principalmente por la reorientación de la institución: de una estrictamente evangelista a una de cohesión social e integración comunitaria. Los valores tseltales como la armonía comunitaria y la vida plena, o *lequil cuxlejilil*, son ahora valores compartidos. La Misión de Bachajón ha construido tal confianza con la gente que es vista como:

Una frondosa ceiba enraizada en la tierra tseltal, con un fuste extremadamente robusto y apoyado por múltiples contrafuertes, que sostienen un sinnúmero de ramas que crecen continuamente en una atmósfera de espiritualidad... estas raíces buscan en la tierra los nutrientes para el fortalecimiento de la vida buena (Parra Vázquez, En prensa, 1).

Esta relación simbiótica entre la gente tseltal y la Misión de Bachajón se ha dado a través de una cadena de procesos históricos particulares de la región. Desde el acompañamiento durante la lucha agraria de los años 70 hasta la concesión del sacerdocio indígena, son acciones que han favorecido a comenzar lo que Appendini y Nuijten (2002) señalan como proceso de devolución de poder a la población para hacer de ella socios activos. La Misión de Bachajón ha modificado sus normas y reglas, dictadas desde el Vaticano, y ha logrado un diálogo sólido y flexible para dar lugar a una Iglesia Autóctona y crear un entorno institucional de confianza con sentido de participación y pertenencia de los tseltales. No obstante, como institución tiene su propia estructura jerárquica que va desde un Superior de los jesuitas a nivel nacional hasta los mismos cargos representantes comunitarios.

Por el lado contrastante en el caso de Oxchuc, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), antes Instituto Nacional Indigenista (INI), es una instancia gubernamental y por ende con un sentido distinto en la manera de operar de esta institución. El INI se fundó en 1948 por el gobierno mexicano como intento de integración nacional de los indígenas en un contexto político posrevolucionario de ideología indigenista. El indigenismo es una postura un tanto paternalista, que tienen los no-indígenas hacia los indígenas, similar a la que la Misión de Bachajón tomó en un inicio, (Favre, 1998). En 1951 se fundó el primer Centro Coordinador en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, lanzando programas de escolarización laica indígena y de técnicas ‘modernas’ de producción agrícola mediante la capacitación de promotores. Este programa fue particularmente ‘exitoso’ en el municipio ya que 25% de los promotores de la región eran oxchuqueros (Corbeil, 2013). No obstante, esta iniciativa gubernamental no fue más que un acto paternalista de adaptación de los indígenas como sociedad homogénea al nuevo marco mexicano (Corbeil, 2013). A pesar de la destacada participación por parte de los oxchuqueros, atraídos por las promesas de mejoramiento económico, fracasó como programa gubernamental al tener gente relativamente ‘educada’ con nuevos oficios y técnicas sin poder encontrar empleos suficientes al interior del municipio. El INI apoyó a los habitantes de Oxchuc a resolver conflictos étnicos por vías legales, como contra el abuso de poder de los ladinos finqueros, no obstante esta institución desde el inicio se destacó por sus propias conductas de caciquismo y corrupción (Sántiz Gómez y Parra Vázquez, 2010; Esparza, 2013). Muchos de los presidentes municipales de Oxchuc desde entonces fueron promotores del INI en esa época por lo que también cambió la estructura del poder local al dejar una política municipal – o cultura impuesta – enmarcada principalmente por el capitalismo y asistencialismo del gobierno federal (Corbeil, 2013).

En el 2003 el INI cambia su nombre al de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) fungiendo más, según el gobierno mexicano, como un organismo descentralizado para orientar, apoyar en temas de infraestructura, salud y vivienda, y para evaluar los programas y acciones públicas para el desarrollo integral sustentable de los pueblos indígenas (www.cdi.gob.mx). Algunos argumentan que es la nueva época del ‘neoindigenismo’ con la misma política indigenista, pero ahora llamada ‘desarrollo de los pueblos indígenas’, que siguen los modelos de combate a la pobreza dictados por las grandes estructuras de poder del Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (Korsbaek y Sámano Rentería, 2007). El asistencialismo en el municipio de Oxchuc ha sido una condición latente donde la gente escucha, acepta y recibe (Ramos Pérez *et al.*, 2009; Sántiz Gómez y Vázquez Parra, 2010).

En este marco institucional, la CDI fue la organización mediadora para la gestión de los tanques de ferrocemento en la comunidad del Tzay. La agenda del gobierno federal va de acuerdo con los ODM establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas para el año de 2015, y por ende la inclusión de acciones como dotar agua entubada, servicio de drenaje u otro sistema de saneamiento dentro de las viviendas. La CDI obedece a una estructura nacional que, al igual que la Misión de Bachajón, incluye desde un Director General hasta representantes comunitarios mediante Centros Coordinadores a nivel municipal. Evidentemente la estructura institucional de la CDI abarca un territorio mucho más amplio con miles más de personas involucradas a nivel nacional. Desde el Centro Coordinador en la cabecera municipal de Oxchuc se dirigieron directamente a Don Salvador para que promoviera el proyecto en su comunidad. Es decir, el proyecto se dio en el Tzay por la influencia y agencia de Don Salvador. En este sentido, los coordinadores de la CDI en Oxchuc *siempre han tenido buena disposición para este tipo de*

*proyectos y han apoyado a las comunidades independientemente del color*² (Calixto Gómez Sántiz, Consejero indígena tseltal, miembro activo del grupo de trabajo de Don Salvador). Evidentemente en la actualidad existe una buena relación entre la CDI en Oxchuc y el grupo de trabajo de Don Salvador, probablemente porque es una relación que también se ha ido reconfigurando con el tiempo para beneficio de ambas partes.

Aunque la CDI, comparada con la Misión de Bachajón, acompaña menos a la gente, al final ambas organizaciones funcionan como una herramienta facilitadora para la gestión de sus territorios y el aprendizaje social. Después de medio siglo de presencia en la zona, pareciera que ambas instituciones están cada vez más a favor de proporcionar los recursos necesarios para la movilización de los actores locales. Ambas instituciones procuran, retomando las palabras de Appendini y Nuijten (2002:87), *proporcionar mecanismos que permitan acrecentar la capacidad de acción de los propios agentes – individuales o colectivos – para que puedan movilizar y/o transformar las instituciones en beneficio de ellos mismos*. No es exactamente que las comunidades construyen de forma endógena sus propias instituciones para lidiar con asuntos complejos como el manejo de recursos naturales (Pacheco Balanza, 2011), sino que vemos cómo estas comunidades utilizan instituciones ya existentes y reconfiguradas, como herramientas a su favor. El papel de estas organizaciones intermediarias es clave para el aprendizaje social.

Más allá de las instituciones como tal, vemos la dinámica institucional reflejada al interior de las mismas comunidades, particularmente en la estructura de cargos. En Tí'aquil, el sistema de cargos está organizado en función de la Iglesia Autóctona. Este manifiesta el sincretismo de valores católico-tseltales que resulta en una estructura compleja y cargada de significados muy particulares. El sistema en su totalidad abarca territorios más allá de la comunidad, pero algunos de los cargos que vemos en Tí'aquil son antorchistas, mariachi/coro, catequistas, cuidadores de la Madre Tierra, promotores de salud y presidente de ermita entre otros. También hay cargos de mayor rango como los prediáconos quienes fungen como autoridades comunitarias. El cargo más importante y respetable que encontramos en Tí'aquil es el del Diácono Miguel Moreno Álvaro y su esposa Petrona como 'Engrandecedores del Corazón' quienes son lo más cercano al sacerdocio tseltal. Don Miguel es un hombre mayor con un ánimo admirable y una presencia auténtica, siempre sonriente, pulcro, y el principal bailarín en las fiestas de la comunidad. Se cree que los cargos no deben de 'caminar solos' por lo que la mayoría de los cargos se asumen en pares de 'hermano/a mayor' y 'hermanito/a menor' creando un vínculo distinto de compromiso y aprendizaje (Ruíz Galindo Terrazas, 2010). Los cargos eclesiales son elegidos por la comunidad y son para toda la vida. Esta estructura de cargos se formó como un intento de organización autónoma para que, en la mayor medida posible, se puedan resolver conflictos internos pacíficamente sin tener que involucrar a los cargos civiles vinculados al Estado.

En el Tzay, el sistema de cargos, más acorde a sus relaciones institucionales, está más orientado a cuestiones civiles y políticas. Ahí todo hombre, desde que contrae matrimonio, tiene la obligación de ocupar un cargo empezando por el más bajo en la estructura jerárquica, por ejemplo en los comités de policía, clínica, carretera o de la tienda gubernamental CONASUPO. Posteriormente en la escalera jerárquica le siguen los cargos de secretario, tesorero, comité de educación, agente municipal hasta llegar a los principales de la comunidad. Todos los cargos tienen una duración obligatoria de un año excepto los principales que mantienen el cargo hasta la muerte. Los cargos en el Tzay se ocupan únicamente por el hombre sin tomar en cuenta a sus esposas. Esta tendencia

² Se refiere con "color" a filiación política, pues cada partido político o movimiento sociopolítico se suelen representar con colores distintivos.

se presenta en otras partes del estado: *los cargos religiosos ya no existen como antes, como servicio a la comunidad y como escalón de prestigio en la comunidad, pues actualmente son pagados* (Santos-Chávez y Renard-Hubert, 2006).

El hecho de que los cargos sean obligatorios, pagados, que tengan un tiempo definido, y que no estén vinculados a sus vidas espirituales como en Ti'aquil, muestra una lógica diferente y más cercana al tipo de sociedad política dominante. En Ti'aquil observamos un poco más de compromiso moral y un sentido más comunitario por parte de los cargos que al final va más acorde con sus creencias y normas subyacentes. Estas reglas implícitas en ambos casos se ven reflejadas en sus relaciones institucionales dentro y fuera de su comunidad las cuales, según Scoones (2009), son inevitablemente reguladas por relaciones de poder que operan en distintos niveles, continuamente modificándose, e indispensables para sus respectivos procesos de aprendizaje social. Desde la perspectiva de Bastidas Morales (2015) es el nuevo neo-institucionalismo como alternativa regional mediante la reestructuración de arenas de poder y negociación. Es una nueva relación sociedad-Estado-mercado que ayuda a entender el cambio histórico de las reglas de interacción, normas, y códigos de conducta. Así, vemos que ambas son instituciones que, a su manera particular de acompañamiento de procesos de gestión territorial, han facilitado el proceso de aprendizaje social en los grupos.

Gestión Territorial

Nos referimos a cada proceso de desarrollo rural más específicamente como un acto de gestión territorial: el tiempo y espacio que da lugar a la interacción de un cambiante número de actores internos y externos, donde continuamente se toman decisiones en función de los objetivos y valores compartidos, y, como resultado, donde constantemente se modifican las relaciones sociales e institucionales. Más específicamente, es un espacio apto para los momentos y procesos de aprendizaje. A manera de acotar la unidad de análisis, recurrimos al concepto de 'Grupos de Acción Territorial' (GAT) como hemos mencionado.

El GAT que hizo posible la construcción de las cisternas en el proceso de Chilón fue el mismo grupo de personas que se movilizó para el diplomado comunitario. Desde la Misión de Bachajón se dieron decisiones significativas al plantear la educación tseltal como objetivo. La formación de DISO por ejemplo, que es el equipo que acompañó el diplomado, pasó por un momento importante en su historia: la decisión de despedir a la mayoría de los mestizos y contratar en su lugar a tseltales para empezar a formar líderes indígenas. Hoy en día, vemos que DISO es un equipo tseltalizado con la mayoría siendo indígenas jóvenes y profesionistas. Desde nuestro punto de vista de fuera, el que más se destacó como facilitador del diplomado fue un joven tseltal llamado Pedro Gutiérrez Cruz quien es recientemente egresado, con el apoyo de la Misión, de la licenciatura de 'Planeación en Desarrollo Rural' del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER). Pedro es el prototipo ideal para este tipo de proceso: es alguien quien está inmerso en su contexto pero capacitado con las herramientas necesarias para formarse como líder local. Es alguien quien está consciente de la situación coyuntural y de los objetivos a largo plazo del que él forma parte. Hablando de las finalidades de los diplomados, Pedro comenta: *esta parte que estamos haciendo es como desarrollar el capital humano con su sujeto sociopolítico para que ellos mismos puedan empezar a reclamar, a gestionar*. Pedro no nada más repite el discurso con la terminología adecuada, sino que también lo entiende, y se apropia del papel que le toca desarrollar. Asimismo este tipo de jóvenes son quienes, con herramientas y acompañamiento, se

conviertan en tomadores de decisiones que *seguro que se van a equivocar pero seguro que van a aprender* (Magaly Olivo Hernández).

Aparte de los integrantes de DISO, identificamos a los demás integrantes del GAT del proceso de Chilón (Figura 3). En él se encuentran los *jTijaw Lequil Cuxlejal* quienes tienen un papel muy significativo ya que ellos son los que les corresponde motivar y animar a sus compañeros en sus respectivas comunidades. En el caso de Ti'aquil, Mariano Moreno García y Micaela Demesa Guzmán son una pareja joven con el cargo de prediáconos de la comunidad, quienes se destacan por su labor: *él le gusta motivar a la gente, no es porque domine a la gente de la comunidad pero es como motivador y es joven* (Gerónimo Pérez Moreno, cargo *jTijaw Lequil Cuxlejal*, habitante de Ti'aquil). Por el lado del contenido y metodología del diplomado comunitario está la aportación de los investigadores y técnicos de Ecosur quienes han acompañado el proceso desde tiempo atrás. Finalmente, un último integrante silencioso pero sumamente importante del GAT es la Fundación Kellogg como agencia financiadora del diplomado y construcción de cisternas; evidentemente sin este apoyo no se hubiera podido llevar a cabo nada de lo mencionado. El GAT de Chilón representa un proceso pedagógico intercultural como el propuesto por Bertely Busquets (2001) y Gasché (2008) que requiere de la capacidad de diálogo y organización de un grupo comprometido de una diversidad de actores con un objetivo de sociedad en común.

Ubicamos las características de cooperación del proceso de Chilón más hacia la 'animación' con el objetivo de movilizar a los agentes locales y con una lógica menos tangible de aportar al proceso de desarrollo (Figura 2). Por lo mismo, es complejo medir los resultados de la animación del territorio, sin embargo sí podemos afirmar que la construcción de la cisterna en Ti'aquil tuvo buenos resultados tanto en su funcionamiento como en la motivación de la comunidad para trabajar colectivamente y así seguir alimentando la armonía comunitaria. La motivación también la encontramos más a nivel personal, por ejemplo con el joven Juan Deara Méndez quien, después de construir un par de cisternas, se animó a hacer una réplica en su casa con la ayuda de su padre. No basta con hacer la réplica, este joven ahora está pensando en aprender a gestionar sus propios proyectos: *sacar proyectos si lo quisiera hacer también algún día lo voy a lograr* (Juan Deara Méndez). Esto nos resalta dado el ambiente de resistencia ante apoyos del gobierno que hay en la comunidad; de cierto modo este joven está dispuesto a abrir esa ventana de oportunidad. Al respecto, vemos este cambio en actitud como resultado de los varios intercambios de experiencias que se llevaron a cabo con otros grupos de campesinos durante el proceso de los diplomados. Después de ver con sus propios ojos lo que otros grupos de indígenas han podido lograr con apoyos de gobierno les ha motivado a expandir sus posibilidades. En la perspectiva de control cultural de, están caminando de un ámbito un tanto autónomo a uno apropiado en la medida que empiezan a tomar sus propias decisiones en cuanto a elementos aprendidos ajenos. Esto implica un proceso de *asimilación y el desarrollo de ciertos conocimientos y habilidades para su manejo, la modificación de ciertas pautas de organización social y/o la incorporación de otras nuevas, el reajuste de aspectos simbólicos y emotivos que permita el manejo subjetivo del elemento apropiado* (Bonfil, 1991).

El intercambio de experiencias también ha sido clave en el GAT del proceso de Oxchuc. Los avances en producción que vemos hoy por parte de los oxchuqueros, especialmente en la parcela de Don Salvador, ha sido en gran parte motivado por intercambios de experiencias donde conocieron a primera mano producciones exitosas de durazno, de aguacate, y de construcción de terrazas. Como integrante animador del GAT de Oxchuc, Ecosur ha aportado principalmente en la planeación y logística de los intercambios de experiencias en años anteriores, por lo que lo

consideramos como actor importante aunque no haya tenido mucha incidencia en la propia construcción de las cisternas (Figura 3).

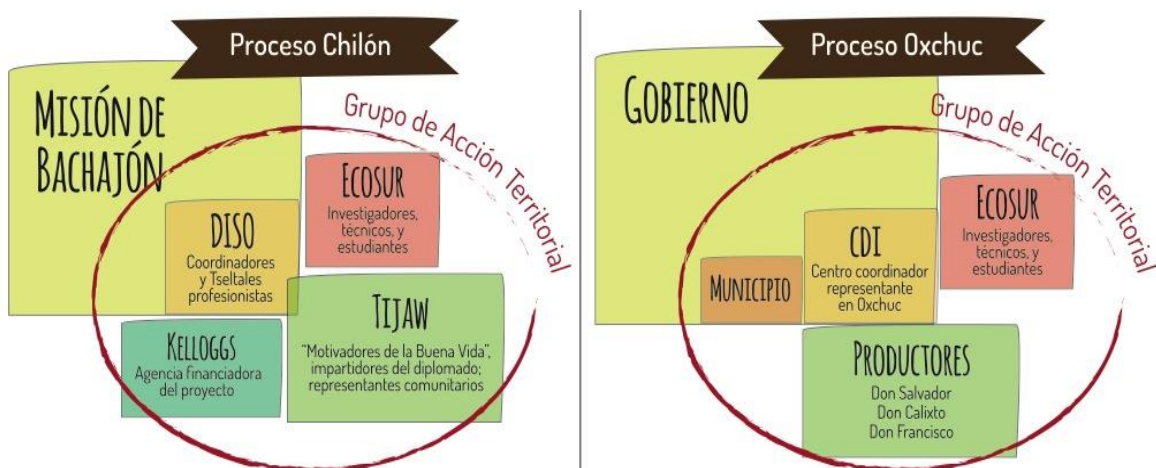


Figura 3.- GAT Chilón y GAT Oxchuc.

En este caso evidentemente el actor principal del GAT es el grupo de trabajo de Don Salvador quienes hoy en día son los que se movilizan para su propio beneficio. El proyecto de las cisternas fue responsabilidad de Don Salvador como ya mencionado: se obtuvo el recurso a través de la CDI, se comprobaron los gastos, y recibieron los tanques como estaba planeado. Así, consideramos esta acción intencionada como un tipo de cooperación de 'gestión' (Figura 2). Sin embargo, para llegar a este punto hubo un proceso previo de animación en los proyectos de diversificación productiva:

La gente se empezó a emocionar al ver que el proyecto podría funcionar, al verlo que podrían manejarlo, que tenían rendimiento, que tenía buen precio entonces la gente se fue animando en el proceso al conocer experiencias locales (Pedro Pablo Ramos Pérez).

Ahora el GAT oxchuquero se mueve principalmente para la gestión de proyectos acorde con sus objetivos de producción, pero al mismo tiempo animan al territorio con sus acciones guiadas por su lema de 'enseñar haciendo'. El llegar a tener una parcela demostrativa es una cuestión tangible y observable para animar al territorio. En este caso, también vemos un movimiento paulatino hacia un ámbito apropiado desde la perspectiva de personas como Don Salvador que empiezan a decidir cómo y cuándo utilizan los recursos gubernamentales de la mejor manera posible y no tener que seguir dependiendo de ellos en el largo plazo. Sin que eso signifique que no existen condiciones para mantenerse en un ámbito sometido ya que es cómodo y rentable políticamente para los de dentro y fuera.

Sin duda, los intercambios de experiencias de campesino-a-campesino fueron espacios valiosos de aprendizaje para todas las partes involucradas; nosotros aprendimos que esta es la estrategia más efectiva para la construcción conjunta de conocimiento y diálogo de saberes. Pudimos concretar esto después de facilitar un intercambio de experiencias entre ambos grupos: los oxchuqueros al visitar la comunidad de Tí'aquil lo que más les llamó la atención para replicar fue la bomba de mecate que utilizan para sacar el agua de las cisternas. Mientras que los de Tí'aquil al visitar la parcela de Don Salvador en el Tzay, quedaron impresionados con sus árboles de aguacate:

Pues lo que quiero hacer es el injerto de aguacate porque si lo logro hacer entonces tal vez puedo adquirir algún ingreso no sé si diera el aguacate comienzo a venderlos por eso quiero hacer crecer (Mariano Moreno García).

Después de un caminar de reconfiguraciones y aprendizajes, vemos a ambos grupos transitar de un modelo de desarrollo a otro, así como de un tipo de control cultural a otro:

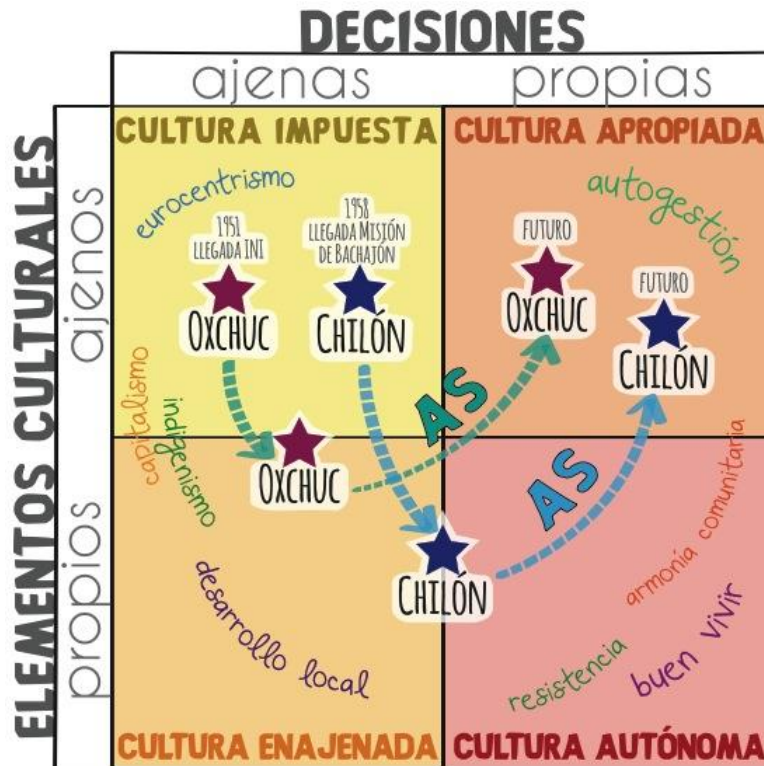


Figura 4.- Resultados. Adaptado con base en Bonfil (1991).

Sugerimos que ambos procesos de gestión territorial están encaminados hacia una cultura apropiada de autogestión, no estática, desde una visión de desarrollo propia para combatir las asimetrías existentes y así construir un proyecto de sociedad. Basado en la educación o en la producción, vemos que de cierta manera ambos comparten una lógica de desarrollo de capacidades locales a largo plazo, en la medida que haya acompañamiento y aprendizaje en el curso del camino. Convertirse en tomadores de decisiones desde y para su territorio, será una alternativa para cubrir los rezagos de un gobierno contagiado y lastimado por el modelo económico imperante.

CONCLUSIONES

A pesar de sus inicios imponentes, actualmente y después de un caminar histórico particular para cada caso, tanto la instancia gubernamental (CDI) como la instancia religiosa (Misión de Bachajón) son herramientas facilitadoras para la gestión de los territorios y el aprendizaje social de los dos grupos tseltales. La posición política contrastante y la forma de concebir el desarrollo desde las dos organizaciones mediadoras se evidencian con fuerza en las distintas configuraciones del

caminar de ambos grupos. Esto se observa desde sus objetivos y valores, hasta sus acciones concretas territoriales.

No obstante los caminos diferentes, ambos casos se presentan como posibilidades de procesos de autogestión con acompañamiento frente a la incapacidad del gobierno mexicano de cumplir con la distribución adecuada de servicios públicos. Como respuesta a los desafíos de la globalización, ambos procesos se encaminan hacia una cultura apropiada de autogestión para, por una parte, superar la dependencia paternalista y, por el otro, superar al aislamiento que la autonomía implica. No obstante, siguen existiendo presiones desde dentro y fuera de las comunidades para mantenerse en condiciones de subordinación. Por lo mismo, en este perímetro no-deseable es donde habitan la mayoría de las familias campesinas rurales de México, y del mundo, que viven a expensas de las transferencias gubernamentales permeando los espacios más profundos de sus vidas cotidianas.

LITERATURA CITADA

- Aguilar, M., López, P. y Echeverría, L. (2013). Cuerpos enclaustrados: el caso de las ciudades rurales sustentables en Chiapas, México. *Revista Latinoamericana de Estudios Sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 5 (13), 65-73.
- Albó, X. (2011). Del Desarrollo Rural al Buen Vivir. En: A. Martínez, ed. *Memoria del Seminario Internacional 2011: Modelos de Desarrollo, Desarrollo Rural y Economía Campesina Indígena*. La Paz, Bolivia: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, pp.77-84.
- Appendini, K. y Nuijten, M. (2002). El papel de las instituciones en contextos locales. *Revista de la CEPAL*, 76, 71-88.
- Arreola, A., Peresgrovas, V., Reyes, C., Pérez, R. y Martínez, R. (2009). De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano-Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, 41, 51-64.
- Bastidas, M. J. (2015). Neo-institucionalismo y desarrollo endógeno como alternativa regional. Modernidad y subjetividad, vinculación y desarrollo local. *Ra Ximhai*, 11 (3) 145-157.
- Bertely, B. M. (2001). La etnografía en la formación de enseñantes. *Teoría de la Educación*, 13, 137-160.
- Boege, E. (2008). *El Patrimonio Biocultural de los Pueblos Indígenas de México*. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México.
- Boff, L. (2009). ¿Vivir mejor o el 'buen vivir'? *Otro Desarrollo*. Disponible en: www.otrodesarrollo.com
- Boisier, S. (1999). Desarrollo Local ¿de qué estamos hablando? En Vázquez Barquero, Antonio y Oscar, Madoery (compils.) Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Homo Sapiens Ediciones, Rosario Argentina.

- _____. (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 47-62.
- Bonfil, G. (1991). La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 4 (12), 165-204.
- Caspar, R., Farrell, G. y Thirion, S. (1997). Organizar la cooperación local. Innovación en el medio rural, cuaderno no.2, Observatorio Europeo LEADER.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Hernández, D. y Yagüe, J. I. (2010). Working with people: rural development project with aymaras communities of Peru. International conference of agricultural engineering, Clermont France.
- Choquehuanca, C. D. (2010). Hacia la Reconstrucción del Vivir Bien, *América Latina en Movimiento, Sumak Kawsay: Recuperar el Sentido de la Vida*, 452, 8-13.
- CONEVAL (Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social). (2012). Informe de pobreza y evaluación en el estado de Chiapas 2012. Disponible en: www.coneval.gob.mx (consultado 3 Febrero 2014).
- Corbeil, L. (2013). El Instituto Nacional Indigenista en el municipio de Oxchuc, 1951-1971. *Liminar: Estudios Sociales y Humanísticos*, 11 (1), 57-72.
- Cortés, S. M. B., Juárez, S. J. P. y Ramírez, V. B. (2011). ¿Cómo se distribuyen los recursos para el combate a la pobreza? Análisis regional de la asignación del presupuesto del programa Oportunidades en el estado de Puebla, México. *Ra Ximhai* 7 (1), 1-11.
- Cueto, S. (2009). Conditional cash-transfer programmes in developing countries. *The Lancet*, 374, 1952-1953.
- De los Ríos, C. I., Cadena, I. J. y Díaz, P. J. M. (2011). Creación de grupos de acción local para el desarrollo rural en México: enfoque metodológico y lecciones de experiencia. *Agrociencia*, 45 (7), 815-829.
- Díez, P. J. y Flecha, G. R. (2010). Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 24 (1), 19-30.
- Escobar, A. (2010). Una Minga para el Postdesarrollo. *América Latina en Movimiento*, 445, 26-30.
- Esparza, M. (2013). *Introducción*. En: M. Esparza, ed. *Un legendario activista de Chiapas: Mardonio Morales, antecedentes del levantamiento zapatista de 1994*. Oaxaca: Carteles Editores. pp. 9-61.
- Favre, H. (1998). *El Indigenismo*. Fondo de Cultura Económica. México.
- García, G. J. A. (2002). Nopteswanej: un proyecto autónomo de educación alternativa. Tesina de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. México.

- Gasché, J. (2008). Niños, maestros, comuneros y escritos antropológicos como fuentes de contenidos indígenas escolares y la actividad como punto de partida de los procesos pedagógicos interculturales: un modelo sintáctico de cultura. En: M. Bertely, J. Gasché y R. Podestá. *Educando en la diversidad cultural*. Quito, Ecuador: Abya-Yala. pp. 279-365.
- González, C. P. (1987). La falacia de la investigación en ciencias sociales, estudio de la técnica social. OCEANO. México.
- Korsbaek, L. y Sámano, R. M. A. (2007). El indigenismo en México: antecedentes y actualidad. *Ra Ximhai*, 3 (1), 195-224.
- Martín, R. B., Rinaudo, M. A. y Paoloni, P. V. (2011). Comunidades de Aprendizaje en contextos no formales: la experiencia de un taller de tejido. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11 (3), 1-23.
- Meek, D. (2015). Learning as territoriality: the political ecology of education in the Brazilian landless workers' movement. *The Journal of Peasant Studies*, DOI: 10.1080/03066150.2014.978299, 1-22.
- Méndez, R. (2001). Innovación de redes de cooperación para el Desarrollo Local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 2 (3), 37-44.
- Morales, M. (2013). Comunidad, servicio, hospitalidad. En: M. Esparza, ed. *Un legendario activista de Chiapas: Mardonio Morales, antecedentes del levantamiento zapatista de 1994*. Oaxaca: Carteles Editores. pp. 255-260.
- Mota, D. L. y Díaz, M. P. (2008). Municipios, desarrollo local y descentralización en el siglo XXI. *Ra Ximhai*. 4 (3), 581-605.
- Ortega, H. A., León, A. M. y Ramírez, V. B. (2010). Agricultura y crisis en México: treinta años de políticas económicas neoliberales. *Ra Ximhai*. 6 (3), 323-337.
- Pacheco, B. D. (2011). Reflexiones sobre los Modelos de Desarrollo Rural. En: A. Martínez, ed. *Memoria del Seminario Internacional 2011: Modelos de Desarrollo, Desarrollo Rural y Economía Campesina Indígena*. La Paz, Bolivia: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), pp. 55-60.
- Paoli, A. (2001). Autonomía, conocimiento e ideales de la educación tseltal. *Reencuentro*, 32, 54-65.
- Parra, V. M. R. En prensa. Un solo corazón (junax o'tanil): Construcción de un método de trabajo intercultural.
- Pineda, L. (2001). El municipio mexicano: la reconceptualización del municipio rural e indígena. Fonte, México, D.F.

- Ramos, P. P. P., Parra, V. M. R., Hernández, D. S., Herrera, H. O. B. y Nahed, T. J. (2009). Estrategias de vida, sistemas agrícolas e innovación en el municipio de Oxchuc, Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, 42, 83-106.
- Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C. y Stringer, L. C. (2010). What is Social Learning. *Ecology and Society*. Disponible en: <http://www.ecologyandsociety.org/volXX/issYY/artZZ/>
- Richy, V. M. (1999). El cristal con que se mira. La Fundación Interamericana y su marco de desarrollo de base: 'el cono'. En: J. Blauert y S. Zadek, eds. *Mediación para la sustentabilidad: construyendo políticas desde las bases*. United Kingdom: Kumarian Press. pp. 119-145.
- Roling, N. y Pretty, J. N. (1998). Extension's role in sustainable agricultural development. En: B.E. Swanson, R.P. Bentz y A.J. Sofranko, eds. *Improving agricultural extension*, FAO, Roma, Italia.
- Rubio, B. (2006). La desestructuración del mundo rural mexicano después del TLCAN. En: L. Mondragón, M. Arrona y H. Zenteno, eds. *La Educación Rural en México*. D.F.: Centro de Estudios Educativo, pp. 19-35.
- Ruiz, G. T. D. (2010). Caracterización de la estructura organizativa de la Misión de Bachajón. En: M. L. Crispín Bernardo y M. M. Ruiz Muñoz, eds. *Huellas de un Caminar: Misión Jesuita de Bachajón*. D.F., México: Universidad Iberoamericana, pp. 39-56.
- Santín del Río, L. (2001). Federalismo y gobiernos locales: integración política y ciudadana multicultural en Oaxaca y Chiapas. Ponencia para el XXIII Internacional Congreso of *Latin American Studies Association*, 6-8 Septiembre 2001, Washington, D.C.
- Sántiz, G. A. (2009). Desarrollo local en el contexto de la planeación municipal de Oxchuc, Chiapas. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Chapingo, San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Sántiz, G. A. y Parra, V. M. R. (2010). Gobernanza, política pública y desarrollo local de Oxchuc, Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, 44, 71-90.
- _____. (2012). Innovación rural campesina y diversificación de cultivos de Oxchuc, Chiapas. *Temas Antropológicos*, 34 (1), 37-62.
- Santos, B de S. (2010). Hablamos del Socialismo del Buen Vivir. *América Latina en Movimiento, Sumak Kawsay: Recuperar el Sentido de la Vida*, 452, 4-7.
- Santos, C. V. M. y Renard, H. M. C. (2006). La relación identidad-cultura política en la formación de la autonomía indígena. Estudio de caso en una comunidad de los altos de Chiapas. *Ra Ximhai* 2 (1) 73-95.
- Sartori, G. (1994). Comparación y método comparativo. En: G. Sartori y L. Morlino, eds. *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial, pp. 29-49.

Schejtman, A. y Berdegué, J. A. (2004). Desarrollo Territorial Rural. *Debates y Temas Rurales*. Santiago, Chile: RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Scoones, I. (2009). Livelihoods perspectives and rural development. *The Journal of Peasant Studies*, 36 (1), 171-196.

Solón, P. (2014). Alternativas Sistémicas Vivir Bien: Apuntes para el Debate, Texto Coordinado por Attac France, Focus on the Global South, y Fundación Solón. Disponible en www.systemicalternatives.org

Vázquez, B. A. (2000). Local Development in the Times of Globalization. 40th European Congress of the Regional Science Association, Barcelona.

Vela, G. (2010). Sistematización y aprendizaje comunitario: la gestión de proyectos para el cambio. *Community Development Journal*, Vol 45 (3), 1-13.

Veras, S. F., Pérez, R. R. y Guerreiro, O. R. (2010). Evaluating the impact of Brazil's bolsa familia: cash transfer programs in comparative perspective. *Latin American Research Review*, 45 (2), 173-190.

Villafuerte, S. D. (2003). Chiapas: Las Fronteras del Desarrollo. *Liminar: Estudios Sociales y Humanísticos*, 1(1), 69-98.