# ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS, ASESORÍA EXTERNA Y DESARROLLO COMUNITARIO



*Roberto Diego Quintana**

En este artículo se revisan críticamente las principales consideraciones en la definición y formulación de indicadores de sustentabilidad. Se parte de la importancia de evaluar y cuantificar el desarrollo mediante el uso y aplicaciones de indicadores, los cuales pueden ser útiles no sólo como instrumentos descriptivos de la condición de un recursos o estrato ambiental, sino también como lineamientos que guíen las decisiones de manejo de los recursos productivos. Este escrito presenta argumentos y ejemplos para evaluar la relación entre sociedad y medio ambiente.

**Participative strategies, external advice and community development. The relevance of detail**

In this article, the main considerations in the definition and formulation of sustentability indicators are critically reviewed. The article starts with the importance of development evaluation and quantification through indicators, used not only as descriptive tools of the condition of an environmental resource but also as a guideline for decision making of productive resources. This article presents arguments and examples to evaluate the relationship between society and the environment.

**Stratégies associatives assistence extérieure et dév'eloppement communautaire: l'importance du detail**

Cet article examine d'un oeuil critique les principiaux facteurs à considerer dans la définition et la formulation des indicateurs de soutenabilité. On considère l'importance de faire l'evaluation et la quantification du développement au moyen de l'application des indicateurs, lesquels peuvent être utiles non seulement comme instruments descriptifs de l'état des ressources ou de l'environnement, mais aussi comme orientation pour décider sur l'administration des ressourses de production. Ce texte, présente des arguments et des exemples pour evaluer le rapport entre societé et environnement.

* Profesor del Departamento de Producción Económica y de la Maestria en Desarrollo Rural, coordinador del Área de Desarrollo Rural del Doctorado en Ciencias Sociales, UAM-X.

En los años ochenta y noventa se dio un auge en estrategias participativas que han venido a solventar una seria deficiencia en los programas y proyectos de desarrollo comunitario. La existencia de estas metodologías, por sí misma, no garantiza la participación consciente y voluntaria de los pobladores rurales. La movilización de la energía social de las comunidades rurales requiere que quienes monitoreen o instrumenten estrategias participativas consideren, entre otros aspectos, el rescate de la información existente fuera de la comunidad; la construcción histórica y subjetiva de las comunidades; el respeto de la estructura y las formas organizativas existentes; la consideración de la especificidad de los objetivos propuestos y su relación estrecha con estrategias de instrumentación específicas, y el respeto a los tiempos y ritmos de las comunidades, así como a los tiempos, ritmos y cuestionamientos de los procesos organizativos de los actores sociales al interior de las mismas. Este trabajo elabora sobre ellos.



## Estrategias participativas y desarrollo rural comunitario

Las estrategias institucionales de desarrollo rural se caracterizaron en el pasado por un gran diseño de arriba hacia abajo, en el que las precisiones sobre cómo incidir desde el exterior[1] en la realidad rural se iban haciendo vagas e imprecisas conforme los lineamientos se iban acercando al escenario de instrumentación, hasta volverse inexistentes a nivel comunitario. Así, los grandes diseños, las grandes intenciones, eran instrumentadas por el personal de campo a través de un sinnúmero de estrategias a veces impregnadas de la ideología política del momento; a veces determinadas por los mecanismos de control político y social del régimen en turno; a veces establecidas de acuerdo al sentido común y al amplio espacio para maniobrar del personal encargado de intrumentarlas. De esta manera, en algunos casos, las acciones concretas se negociaban con las autoridades políticas locales y regionales, en otros, mediante reuniones con diferentes grupos sociales locales y regionales o por medio de asambleas comunitarias de corte populista, y en muchos casos simplemente no se negociaban en absoluto con los pobladores rurales, siendo ejecutadas por gente externa a sus comunidades sin la más mínima aportación de la población local. Esta situación llevó a Michael Cernea, en 1982, a plantear que había una seria carencia del *software* en los modelos de desarrollo rural, sin estrategias de instrumentación adecuadas para incidir en lo microsocial, con el propósito de contribuir desde el exterior a que los habitantes rurales mejoraran su calidad de vida.[2]

[1] Este trabajo se refiere, en lo fundamental, a estrategias de desarrollo comunitario con injerencia externa. Las estrategias de desarrollo comunitario endógenas, si bien en lo general no son contradictorias a lo aquí expuesto, suelen condicionar y subordinar la intervención y asesoría externa a la dinámica interna y a sus contradicciones implícitas y manifiestas.

[2] M. Cernea, «Community Participation in Local Investment Programming. A Social Methodology in PIDER-Mexico», en *Draft Working Paper*, Wash. D.C., Banco Mundial, 1983.

Hoy en día los tiempos son otros, en cerca de 20 años se han generado diversas estrategias para hacer trabajo comunitario. El mismo M. Cernea, a partir de su experiencia en los programas de desarrollo rural integrado (DRI) del Banco Mundial, se interesó en el diseño de estrategias de instrumentación del desarrollo que lograran «lidiar con el lado humano del desarrollo» al interior de las comunidades rurales. Esta búsqueda se materializó al publicar, en 1992, «The Building Blocks of Participation: Testing Bottom up Planning» (Los ladrillos de la participación: probando la planeación de abajo hacia arriba),[3] en donde este autor plantea la necesidad de invertir el orden de los niveles de estructuración del trabajo, y diseñar, decidir e instrumentar los programas y proyectos de desarrollo empezando por el individuo, la unidad doméstica, los grupos informales, la comunidad beneficiaria, e ir tejiendo las estrategias desde estos niveles de campo hacia arriba.



Otra de las personas que más ha influido en las estrategias de trabajo comunitario participativo ha sido Robert Chambers, cuyos «fracasos» y frustraciones como asesor externo del programa de desarrollo rural integrado en Kenia en los años sesenta[4] lo llevaron a buscar metodologías aterrizadas que permitieran incidir adecuadamente en las comunidades rurales.[5] De él se conoce la Evaluación Rural Rápida y, más recientemente, los Talleres de Evaluación Rural Participativa (TERP) que ha estado aplicando en toda Latinoamérica el World Resources Institute.[6] Estas estrategias agrupan un conjunto de dinámicas y talleres de reflexión y análisis a nivel comunitario e intracomunitario, por medio de las cuales los asesores externos, denominados monitores en este caso, ayudan a la población local a rescatar, ordenar y sistematizar información y opiniones de manera dispersa y soterrada entre los miembros de la comunidad, con el fin de lograr movilizar la energía social para la solución de problemas comunitarios de todo tipo: conflictos agrarios, cuidado y recuperación de los recursos naturales, enfermedades, desnutrición, rescate cultural y religioso, etcétera.

Para dar una idea más precisa al lector, entre los apoyos cabe mencionar como dos ejes fundamentales de reconstrucción los recortes temporal y espacial de la información y de su interpretación. La reconstrucción de la historia, los eventos más relevantes y su interpretación por miembros de la comunidad, se discuten en talleres de reflexión

[3] *Idem*. Del mismo autor, *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Nueva York, Oxford University Press, EE UU, 1991; «The Building Blocks of Participation: Testing Bottom-up Planning», *World Bank Discussion Paper*, núm. 166, 1992.

[4] R. Chambers, *Managing Rural Development: Ideas and Experience from East Africa*, Upsala, Suecia, Scandinavian Institute of African Studies, 1974.

[5] R. Chambers, 1983, *Rural Development: Putting the Last First*, Langman, Harlow, Ing.; R Chambers, *et al.*, 1989, *Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research*, Intermidiate Technology Publications, Londres, Ing.; 1980, «Rapid Rural Appraisal. Rationale and Repertoire», *IDS Discussion Paper*, núm. 155, IDS, University of Sussex, Ing.; del mismo autor, 1991, «Shortcut and Participatory Methods for Gaining Social Information for Projects», en M. Cernea (coord.), *Putting People First*, pp. 515-537; del mismo autor, «Diagnósticos rurales participativos; pasado, presente y futuro», en *Bosques, árboles y comunidades rurales*, núm. 15-16, 1992, pp. 4-9.

[6] A. Zazueta, *Policy Hits the Ground: Participation and Equity in Environmental Policy-making*, Wash., World Resources Institute, 1995.

y análisis, denominados *cronología,* en donde se posibilita la lluvia de ideas de manera individual por medio de tarjetas. Las historias de vida de la gente notable de la comunidad son otra herramienta para rescatar el pasado, aportando información que posteriormente es representada en montajes teatrales en los talleres de reflexión y análisis.

El rescate del cambio territorial y de la apropiación del espacio y de los recursos naturales se hace por medio de *mapas esquemáticos,* en los que se va registrando el cambio en el manejo de los recursos, su explotación, cuidado, su destrucción en el tiempo, los agentes involucrados, los problemas territoriales y los conflictos de linderos. Esta información es complementada por medio de recorridos de campo con base en los cuales se definen *transectos*[7] espaciales en donde se registran todas las variables arriba citadas. Este tipo de registro de información, para cada una de las unidades domésticas, es también trabajado a nivel parcelario por medio de *esquemas parcelarios,* los cuales también son elaborados con base en los cambios ocurridos por el tiempo. Otras herramientas que aportan información y ayudan a sistematizarla y hacerla disponible y considerarla en la reflexión colectiva por parte de los miembros de la comunidad, son el *calendario estacional de actividades;* la historia de las *Instituciones en la comunidad;* las *relaciones sociales de poder y dominación.* Toda esta información es interpretada de forma secuenciada con el objetivo de determinar problemas, priorizarlos y jerarquizarlos, plantear soluciones alternativas y construir escenarios futuros a partir de los posibles cambios.



El trabajo de la GTZ (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica), sobre métodos participativos para estrategias de desarrollo comunitario, ha derivado en una multiplicidad de variantes de trabajo en campo que se han aplicado en países de menor desarrollo económico.[8] Estas variantes en general siguen los principios ya expresados sobre la Evaluación Rural Rápida y el TERP, diversificando el tipo de apoyos de acuerdo con las características particulares de las comunidades. Entre estos trabajos, cabe mencionar como un ejemplo, por ser cercano a nuestra realidad, el efectuado en Costa Rica por Hermann Tillmann y María Angélica Salas, titulado *Nuestro Congreso: manual de diagnóstico rural participativo,* con vistas a ser aplicado en varios países de Latinoamérica.[9]

En México, en particular el trabajo del Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario (IMDEC), basado en la educación popular y en las ideas de Paulo Freire, ha tenido especial relevancia,[10] enfatizando, como apuesta pedagógica, la necesidad de «educar para transformar»,

[7] Travesías a lo largo del territorio de la comunidad, en las que se registra en detalle todo lo que se va encontrando: vegetación, accidentes geográficos, uso del suelo, linderos, construcciones, etc.

[8] M. Schönhuth y Uwe Kievelitz, *Diagnóstico rural participativo, métodos participativos rápidos y planificación en la cooperación al desarrollo,* Alemania, GTZ, 1994.

[9] Hermann Tillmann y María Angélica Salas, *Nuestro Congreso: manual de diagnóstico rural participativo,* Costa Rica, PRODAF-GTZ, 1994.

[10] Carlos Núñez, *Educar para transformar, una perspectiva dialéctica y liberadora de educación y comunicación popular,* México, IMDEC, AC, 1985; Graciela Bustillos y Laura Vargas, *Técnicas participativas para la educación popular,* IMDEC, AC, 1994.

motivando un pensamiento crítico entre la población, y contraponga y evidencie la falsa apariencia de las ideas dominantes sobre las cuales se reproduce ideológicamente todo sistema de opresión. Así mismo, los TERP han sido promovidos por la ONG Grupo Ecológico Ambiental (GEA),[11] e incluso por el mismo gobierno, ya que una variante de ellos es utilizada por los extensionistas rurales del Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral (Sinder), de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).[12] Este tipo de estrategias son derivadas de la Evaluación Rural Rápida; en el caso del TERP el objetivo de cambio está centrado en el desarrollo sustentable y el cuidado de los recursos naturales; en el caso del Sinder, el objetivo central es productivo, eficientista y modernizante, acorde con la política neoliberal.



## La paradoja «participativa» de las estrategias participativas

Las estrategias participativas, arriba mencionadas, han venido a llenar un inmenso vacío en el desarrollo comunitario. Hoy en día, cualquier agente del desarrollo de instituciones públicas, de organizaciones civiles y de las mismas organizaciones y comunidades rurales cuenta con todo un acervo de estrategias participativas, y evaluaciones y reportes de experiencias concretas que le permiten acompañar procesos de cambio de una manera más capaz y reflexiva. No obstante la existencia de estas estrategias y la multiplicidad de técnicas y herramientas participativas, no hay garantía de su buena utilización, asimismo no existe un «antídoto» para que su instrumentación, en apariencia participativa, sea utilizada para manipular a la gente, haciéndola sentir que son ellos los que deciden sobre derroteros previamente establecidos por las instituciones interesadas.

Ante la aparente panacea ofrecida por estrategias participativas de desarrollo comunitario, es común que se presenten dificultades para decodificar los problemas reales de las comunidades a través de talleres participativos, de recorridos en campo, del rescate de historias de vida, de pláticas informales, y es que los asesores externos, los monitores, requieren más que empeño para saber «leer» los relatos, observar lo cotidiano, descubrir las señales subyacentes e implícitas bajo la superficialidad de las necesidades sentidas; para acompañar los procesos y saber cuándo meter la mano y cuándo hacerse a un lado, salirse del escenario. El problema se complica cuando los monitores, cual si fueran dados cargados, intentan convencer, con estrategias participativas, a los «beneficiarios del desarrollo» sobre procesos de cambio concebidos por altos funcionarios de las instituciones públicas, civiles o privadas para las cuales ellos trabajan; ejemplos de ello hay muchos: cambiar el uso del suelo, modificar la tecnología productiva, adoptar nuevas formas asociativas de comercialización, asumir una nueva política de control poblacional, y otras más.

[11] GEA-WRI, *El proceso de evaluación participativa, una propuesta metodológica*, México, GEA, 1993.

[12] SAGAR, *Síntesis metodológica para iniciar la operación del sistema nacional de capacitación y extensión rural integral (SINDER)*, México, Sinder, 1996.

*el voluntarismo de quienes deciden, con la mejor de las intenciones, incidir en realidades de otros, lleva muchas veces a desdeñar la información previa, la historia local y la de las acciones impulsadas desde el exterior*



Estos problemas, descuidos, ineficiencias, manipulaciones, dirigismo encubierto en la instrumentación de estrategias de desarrollo comunitario participativo, pueden llegar a generar desánimo y desconcierto en la población local, ocasionando el retiro de esta última en el trabajo conjunto, y añorando, en ocasiones, a los técnicos de la vieja usanza, que sin tanta vuelta y manipulación ofrecían abiertamente, desde su perspectiva, la «solución» a los problemas que aquejan a la comunidad.

Con el fin de evitar este tipo de problemas, las estrategias participativas ya mencionadas requieren ser instrumentadas con cautela, serenidad y capacidad por agentes externos, monitores, que tengan claro su papel en el proceso de acompañamiento, evitando imponer sus ideas o las de sus instituciones, y ser lo menos protagónicos posible. Para fomentar la participación de la población rural,[13] los monitores deben considerar elementos fundamentales relacionados con las estrategias de desarrollo comunitario, entre los que cabe mencionar: *(i)* el trabajo de gabinete, la información secundaria y, fundamentalmente, las entrevistas con informantes clave que conozcan cada comunidad, *(ii)* el rescate de la construcción histórica y la subjetividad constituyente de las comunidades y de los grupos funcionales a su interior, *(iii)* el conocimiento y respeto de la estructura y las formas organizativas existentes, *(iv)* la consideración de la especificidad de los objetivos propuestos y su relación estrecha con estrategias de instrumentación específicas, *(v)* el respeto a los tiempos y ritmos de las comunidades, así como a los tiempos, ritmos y cuestionamientos de los procesos organizativos de los actores sociales al interior de las mismas.

### La importancia de la información previa

El voluntarismo de quienes deciden, con la mejor de las intenciones, incidir en realidades de otros, lleva muchas veces a desdeñar la información previa, la historia local y la de las acciones impulsadas desde el exterior. Así, se arriba a las comunidades de forma similar a la manera como Cristóbal Colón llegó a la costa de «Las Indias»; se descubren «nuevas tierras», y poco a poco se van averiguando cuestiones básicas que muy bien se pudieron haber reflexionado antes de llegar a la comunidad de haber hurgado en la información existente y de haber entrevistado a informantes clave que, por el simple hecho de haber trabajado previamente en esa comunidad o por haber vivido

[13] Es importante considerar en este punto que participar quiere decir formar parte de, estar incluido en todos los sentidos: en la generación de ideas, proyectos, soluciones, en su instrumentación, en su evaluación, y en su proyección a futuro.

en ella, conozcan partes relevantes de su historia, así como aspectos importantes de su enredada madeja social.

Ignorar el trabajo de informantes clave e, incluso, el de información secundaria, sitúa muchas veces al agente externo como extraño advenedizo en las primeras reuniones con la comunidad: sentado en el «proscenio» junto con las autoridades de la comunidad, delante de mucha gente e historia desconocidas. En este escenario es factible que este agente dude, con toda razón, sobre sus capacidades reales para incidir en el desarrollo de quienes tiene enfrente, partiendo desde su profunda ignorancia local y regional.

En los recorridos de campo tal vez se tope con vestigios de otros tiempos: «Oiga, Tomás, mire ahí ese montículo. Tal vez sean ruinas arqueológicas. ¿No han pensado en desarrollar turismo alternativo en la comunidad?» Sólo para que nuestro hipotético Tomás lo baje al suelo: «No, ingeniero,[14] esas son las ruinas de una unidad ganadera que hizo el gobierno hace ya 25 años y nunca funcionaron,» con lo cual se evidencia su ignorancia sobre la historia básica del antidesarrollo local debida a la equivocada injerencia externa. De hecho, hay comunidades en donde los restos «arqueológicos» del desarrollo rural abundan y en principio eran desconocidos por el recién desempacado agente del desarrollo, último en la cadena de experiencias fracasadas, que ahora con una estrategia «participativa» puede caer en el común error de promover proyectos con el mismo desatino que los agentes que lo antecedieron.



## Por qué rescatar de la construcción histórica y la constitución subjetiva de los individuos y de los actores sociales de la comunidad

El desarrollo comunitario invita a imaginar un escenario de armonía idílica. Esta concepción romántica se agudiza cuando se trata de comunidades involucradas en movimientos sociales libertarios. La pasión, la necesidad de tener fe en algo o, simplemente, la inexperiencia de trabajo de base en el medio rural, hacen creer a muchos agentes externos en la existencia de comunidades homogéneas, sin grupos antagónicos y sin conflictos. Desgraciadamente la realidad es distinta, y la generalidad –a manera de provocación– muy bien pudiera plantearse en sentido diametralmente opuesto al describir a las comunidades, más bien localidades,[15] como un escenario social en donde al mismo tiempo en que se manifiestan formas de toma de decisión por consenso,[16] así como mecanismos de solidaridad y de redistri-

[14] En México, los que trabajan el desarrollo rural son, por antonomasia, «ingenieros». Si trabajan en proyectos ganaderos los campesinos los bautizan como «doctores» y si trabajan en una institución indigenista, entonces, en la lógica campesina, deberán de ser «antropólogos».

[15] Así, se habla de la comunidad tal o cual como si ésta fuera una sola y como si fuera, en el sentido estricto de la palabra, una comunidad, cuando muchas de ellas no pasan de ser una localidad.

[16] La toma de decisión por consenso es considerada por algunos como una forma mucho más participativa.

bución del producto social, también suelen presentarse formas autoritarias de ejercer el poder por parte de las élites locales: formas extraeconómicas de apropiación del excedente económico dignas de condiciones socioeconómicas de corte esclavista y feudal.

La existencia de estas distintas realidades no sólo se presenta entre comunidades sino que es patente al interior de una misma comunidad de acuerdo con la «obra» que se monte en escena; cuestiones como la introducción de un servicio de equipamiento urbano o la lucha reivindicativa de los derechos de la comunidad, muy bien pueden darse en un espacio de toma de decisión participativa, en la que no sea explícito ningún tipo de conflicto entre los miembros de la comunidad ni se den manipuleos y dominación por parte de quienes ostentan el poder político y económico. Esa misma comunidad, sin embargo, pudiera tornarse todo un polvorín si se tratara de redistribuir la tierra o si se atizara el fuego entre los miembros de distintos partidos políticos o sectas religiosas.



En las comunidades, las élites saben de alguna manera cuándo buscar apoyo en la decisión consensada y cuándo imponer sus ideas incluso por la fuerza. Las bases, por su parte, presionan y se expresan en forma explícita o implícita, ya sea en resistencia pasiva y en ocasiones en abierto rechazo y en confrontación directa con esas mismas élites y contra otros actores locales, regionales y, en muchas ocasiones externos, gubernamentales y no gubernamentales, incluyendo a grandes corporaciones trasnacionales.

En este escenario local, los hilos de la «madeja» social comunitaria están por lo general sumamente entrelazados al grado que no es posible jalar uno solo de ellos sin alterar a los otros. Así, quien incide en realidades locales rurales o urbanas, que para el caso es lo mismo, debe considerar a las localidades como escenarios sumamente complicados, en los que los distintos actores cambian constantemente de papel e incluso de alianzas; éstas muchas veces explicadas por la construcción histórica y la subjetividad constituyente de redes identitarias.

En esta complicada dinámica social local, hay ocasiones en que los miembros de la comunidad luchan como uno solo en contra de un «enemigo» común, para, al poco rato, luchar entre sí por razones para todo mundo lógicas como el fraude electoral, el acceso al agua de riego o el asesinato de un pariente cercano; o bien por aparentes caprichos que rayan en el mito, en las creencias, en la búsqueda de una identidad social dejada hacía tiempo en el desván de la historia. De ahí la necesidad de hurgar en el pasado, de reconstruir la(s) historia(s), de comprender el presente como una parte de la dinámica temporal que se ha estado manifestando con el paso del tiempo.

### La imposición de formas organizativas y el antidesarrollo

Tal vez una de las peores distorsiones de la «ingeniería del desarrollo» sea el no respetar las formas asociativas de los actores sociales de las comunidades, y peor aún, la imposición de formas de organización a los «beneficiarios» potenciales de un proceso de cambio. Esta desviación es producto muchas veces de la necesidad, ceguera o

necedad burocrático-administrativa de las instituciones gubernamentales y civiles,[17] e incluso de las mismas organizaciones sociales rurales que buscan adaptar las formas asociativas a su funcionalidad administrativa. Así mismo, es común priorizar en ellas el control institucional y político de la población en lugar de su desarrollo. En el mejor de los casos, cuando no hay dolo alguno, las formas asociativas impuestas suelen ser producto del «sentido común» y del dirigismo de los agentes externos.

Cabe mencionar que el debate en relación con los «grupos objetivo» del desarrollo es por demás abundante en la literatura, habiendo posiciones contrapuestas entre quienes han planteado que si el objetivo es el desarrollo comunitario entonces, en consecuencia, es toda la población de una comunidad la que deberá movilizarse.[18] Otros autores ubican esta estrategia incluyente como un ingenuo «tiro por la culata de corte liberal democrático»,[19] en donde se ignora la inequitativa distribución de recursos productivos, así como las relaciones de poder y dominación al interior de las comunidades. Para estos autores, el desarrollo comunitario debe excluir a las élites locales e incluir a los grupos marginados y explotados de las comunidades con el fin de tratar de revertir las inequidades entre los distintos actores comunitarios. Una corriente más, considera a las dos anteriores como aviesamente sesgadas debido a influencias político-ideológicas, planteando como fundamento del trabajo comunitario a los «grupos informales verticales» existentes en toda comunidad, formados por distintos líderes naturales.[20]

Si bien para el caso de objetivos de cambio relacionados con los recursos naturales de la comunidad puede ser conveniente trabajar con toda la población de una localidad, en el caso de proyectos productivos esta misma estrategia puede derivar en fracaso. En entrevistas con ejidatarios que no habían participado en los proyectos productivos colectivos en sus comunidades en Veracruz y en el sureste

[17] Se prefiere el término «civiles» a «no gubernamentales», ya que este último está definido más por lo que no son que por lo que realmente son.

[18] W. Haque, N. Mehta y A. Rahma, «Towards a Theory of Rural Development», en *Development Dialogue,* 2, 1977.

[19] G. Hunter y J. Jiggins, *Stimulating Local Development,* Londres, Overseas Development Institute, 1976.

[20] Los grupos informales verticales son, en realidad, los que conforman la estructura funcional organizativa al interior de las comunidades rurales. Estos suelen tener como pivote un líder local que a través de relaciones de clientela agrupa funcionalmente a ciertos miembros de la comunidad. Estas pirámides verticales y multiclasistas son dinámicas, admitiendo y expulsando miembros e incluso cambiando de líder con el tiempo. Sobre el particular: B. Galjart, «Participatory Development Projects», en *Sociologia Ruralis*, núm. 21, 1980, pp. 142-159.

de México,[21] las razones fundamentales de su desinterés habían sido la participación de individuos conflictivos, corruptos, poco trabajadores o de gran poder en la comunidad; la falta de transparencia en el manejo de los recursos y la concentración del poder de decisión en pocos individuos. Para estos campesinos, la exclusión de los elementos negativos del colectivo debería de haberse dado previamente a la conformación del grupo, sin embargo, el trabajo de «organización» llevado a cabo por los agentes externos a través de asambleas generales de todos los ejidatarios, no permitía este tipo de selección previa.[22] Tal y como un ejidatario del valle de Perote en Veracruz lo planteara:

> Cuando los promotores de la Reforma Agraria y del PIDER abrieron al pleno de la asamblea (la inscripción de los interesados en participar como socios del establo lechero) yo nada más vi que don Luis levantó la mano y me dije: ya *valió madres* todo esto. Al final, se habían apuntado el hijo de don Lauro que es bien borracho, don Justino que es del PPS y ha estado siempre en bronca con don Luis, doña Eulalia que vive de lavar ajeno y ni tiempo tiene de trabajar la parcela de su difunto esposo. Yo creo que ni escogidos de la mano hubieran juntado tanta "agua y aceite". Al final, ya ve, ahí está abandonado el establo. Si nos hubieran dejado a nosotros juntar, entre los que somos raza, otra historia hubiera sido del establo, pero nomás vinieron a la carrera y quisieron resolver todo en una asamblea y vea el *desmadre* que armaron.



Más allá de argumentaciones conceptuales, las formas asociativas suelen definirse de acuerdo con las necesidades administrativas de las burocracias. Para algunas, los apoyos y recursos son canalizados a la comunidad en su conjunto, usualmente a través de las autoridades quienes a su vez canalizan éstos a la población. Esta estrategia obedece, en muchos casos, a las insuficiencias en recursos físicos, financieros y humanos de las instituciones que imposibilitan el contacto directo con cada uno de los pobladores o de los grupos organizados.

Los problemas administrativos derivados por dar atención directa a los pobladores rurales en forma individual, también pueden ofrecer estrategias de atención colectivas y reducir el número de puntos de contacto con la población. De esta manera, hay instituciones que sólo trabajan con grupos mayores de 10 miembros, presionando a la población a agruparse de acuerdo con las exigencias de la institución con el fin de ser beneficiados por ella.[23]

[21] Estas entrevistas fueron llevadas a cabo por el autor como parte del estudio de campo de la tesis de doctorado *Policy Implementation in Mexican Rural Development: a comparative study of Pider and Fira*, y de varias evaluaciones del Programa de Asesores Externos (PAE) del FIRA, Banco de México en la península de Yucatán.

[22] Esta situación fue observada por quien escribe, en el Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER) instrumentado en los años setenta durante el sexenio de Luis Echeverría, así como en empresas productivas colectivas rurales financiadas con recursos del FIRA Banco de México en la península de Yucatán en los años ochenta y noventa.

[23] Para el caso de México, cabe mencionar al Banco Rural (Banrural), que fincó su estrategia de financiamiento rural en este dogma hasta 1991, año en

Caso contrario es el de instituciones opuestas a la vía colectiva que únicamente trabajan con individuos y con pequeños grupos no mayores de cinco, resolviendo así su dogma anticolectivo y reduciendo su cobertura a una aguja en un pajar de donde nunca podrá surgir una experiencia de desarrollo regional. En esta estrategia, hay instituciones que han asumido a las unidades domésticas como nucleamientos organizativos para sus proyectos, quedando en duda el grado de democracia existente y ratificando el autoritarismo patriarcal que suele caracterizar a estas unidades en el medio rural, así como la posibilidad real de democratizar estos agrupamientos con el fin de generar espacios de desarrollo humano para todos sus integrantes.[24]

*esta estrategia obedece en muchos casos a las insuficiencias en recursos físicos, financieros y humanos de las instituciones que imposibilitan el contacto directo con cada uno de los pobladores o de los grupos organizados*



En todo este ir y venir de ideas, de paradigmas instrumentales del desarrollo comunitario, el campesino, cual si *fuera pelota*, ha sido manipulado de un dogma de Estado intervencionista de corte colectivista, a otro de libre mercado individualista.

No cabe duda en que hay comunidades, acciones, objetivos, que pueden incidir mejor en el desarrollo cuando admiten en su estrategia el apoyo individual en lugar del grupal o comunitario, el problema, sin embargo, estriba en las grandes y homologadoras estrategias que no admiten la expresión de la diversidad.

Pensar que las localidades, las comunidades, necesitan ser organizadas, es tal vez el primer *granito negro en el arroz*; después viene el querer imponer formas asociativas cortadas a medida de las necesidades políticas y administrativas de las instituciones del desarrollo externas, o peor aún, diseñadas de acuerdo con los dogmas político-ideológicos del momento. Cabría reflexionar, como contraposición sobre el grado de organización existente en las comunidades y sus características particulares, sobre la idoneidad de algunos de estos nucleamientos construidos y decantados en el tiempo para el desarrollo de la comunidad.

Ciertamente, salvo que la migración haya diezmado las formas asociativas al interior de una comunidad, sus miembros forman parte de distintos nucleamientos: unidades domésticas, grupos informales verticales, cofradías, partidos políticos, equipos deportivos, y otros más; en ellas se dan formas sociales de reciprocidad, de solidaridad, tales como los préstamos, la mano vuelta, las faenas comunitarias, los cargos, etcétera. Sería tal vez pertinente que el desarrollo comunitario, cuando es promovido desde el exterior, se fincara en esta compleja red organizativa comunitaria.

---

que la refuncionalización institucional neoliberal recortó su cobertura de cerca de 7 millones de hectáreas, a poco más de un millón.

[24] Esta estrategia fue la favorita de Bancomer para los productores rurales minifundistas hasta antes de los años noventa.

Y, por último, tal vez una de las reflexiones más interesantes que puedan derivarse de estas experiencias es la importancia de que sean los actores sociales y no el intervencionismo estatal, bien intencionado o no, el que tome en sus manos el proceso de cambio. Así mismo, es relevante considerar que los objetivos de control político y la necesidad de generar figuras organizativas comunitarias para este fin no suelen ir muy de la mano del desarrollo participativo comunitario.

## La importancia de la especificidad de los objetivos propuestos y su relación estrecha con estrategias de instrumentación



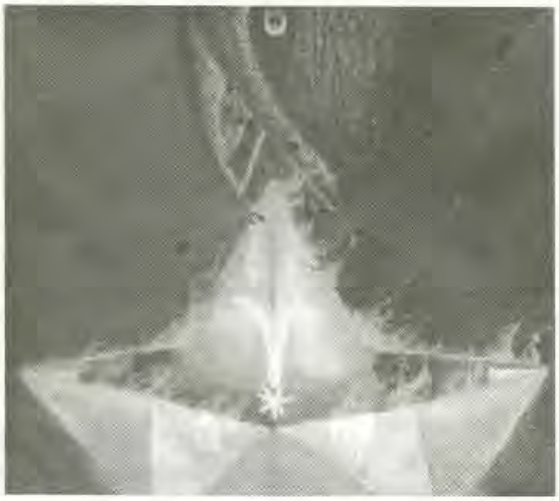
Tanto las características particulares de los programas y proyectos de desarrollo comunitario como el tipo de acción(es) a llevar a cabo, ya sea productiva o social o, específicamente, producción de bovinos, manejo de recursos naturales, atención médica o introducción de agua potable, representan un determinante fundamental en los tipos adecuados de formas de participación y de tipos de nucleamientos al interior de las comunidades. Mientras que hay acciones que requieren de la participación de toda la población, como lo son los planes de manejo de los recursos naturales de la comunidad o la introducción del agua potable, hay otros que se suelen instrumentar por medio de promotores comunitarios, como el de la medicina social; otros que requieren de la participación de la población en grupos y otros más que tienden a operar de forma más adecuada cuando trabajan directamente con cada una de las unidades domésticas o en forma individual.

Si bien el desarrollo comunitario debe en principio ser incluyente y considerar a todos y cada uno de los miembros de una comunidad, partiendo de y respetando ante todo sus usos y costumbres, la movilización de la energía social debe tomar en cuenta las particularidades de las distintas acciones que hay que instrumentar en forma conjunta con los distintos nucleamientos locales. Así mismo, esas acciones requieren de precisiones estratégicas y de la definición de «pasos»[25] secuenciados específicos muchas veces no transferibles de un propósito a otro. Así, desarrollar un programa de medicina social regional o de apoyo a la producción agrícola o pecuaria requerirá de precisiones sobre cuánto deben involucrarse las autoridades locales; qué decisiones se llevarán a las asambleas comunitarias; en qué fases se requerirá de mayor participación de los miembros de la comunidad; cuándo deberá de darse esta participación en asambleas y cuándo en talleres de reflexión; qué fases deberán de manejarse mediante los líderes naturales de los distintos nucleamientos al interior de la comunidad, y así por el estilo.

En este sentido, debe entenderse que la estrategia para establecer un servicio de medicina social por medio de promotores de salud comunitarios requerirá de precisiones estratégicas específicas para

[25] El término «pasos» expresa claramente el objetivo pragmático de la instrumentación. Este fue utilizado como nombre de la revista *PASOS*: prácticas de desarrollo rural, editada por el Grupo Ecológico Ambiental (GEA)-programa PASOS en México que, desgraciadamente, por falta de financiamiento dejó de producirse.

su instrumentación, distintas en orden, abordaje y minuciosidad cuando el objetivo de cambio sea incidir en el manejo de los recursos naturales de la comunidad o región, o cuando se trate de fomentar proyectos productivos de traspatio o proyectos productivos de mayor magnitud destinados al mercado.





Estas especificidades, que de alguna manera están determinadas por el objetivo de cambio, deberán sin embargo ser moduladas por la diversidad local. A manera de ejemplo, el trabajo con la comunidad para lograr un mejor manejo de sus recursos naturales bien puede iniciarse con un Taller de Evaluación Rural Participativa (TERP), en el que en un principio participen todos los miembros de la comunidad. Por otra parte, incidir en la compleja madeja social de la comunidad por medio de proyectos productivos, podrá requerir de potenciar los grupos informales verticales a su interior, tanto en los casos de apoyos específicos individuales como proyectos en los que la comunidad decida trabajarlos colectivamente. Así, fincar el trabajo de proyectos productivos, tomando como nucleamiento básico a los grupos informales verticales, requerirá llevar a cabo el mismo TERP, con la diferencia que éste deberá efectuarse al interior de cada grupo informal vertical y no en forma comunitaria. Abrir la participación a todos los miembros de la comunidad, en la mayoría de los casos puede degenerar en una mezcla «explosiva» de distintos elementos antagónicos, de manera similar al caso del valle de Perote anteriormente mencionado.

Dentro de este tema, cabe señalar evidentemente que los miembros de la comunidad suelen participar cuando les interesa el objetivo de cambio, trátese de introducir el agua potable al pueblo o explotar racionalmente los recursos maderables. Así, la gente se reúne, se asocia, se moviliza, cuando coincide en intereses con otros miembros de la comunidad. Si bien los movimientos sociales suelen ir trasmutando sus objetivos, motivaciones, referentes identitarios, mitos, proyectos, utopías, esta dinámica temporal suele estar condicionada en la movilidad de la energía social que mantiene el movimiento, a pesar de que por diversas razones no coincidentes con su inercia algunos individuos y grupos se vayan desgajando, al tiempo que otros se suman al mismo por encontrar coincidencias en los cambios.

Para los propósitos del desarrollo comunitario, cabe aquí considerar que la plasticidad referida es fundamentalmente endógena reactiva y propositiva hacia el ambiente y el contexto estructural, y que en el movimiento social los seguidores comparten identidad, ideas, interpretaciones, proyectos, mitos, utopías cambiantes. Esta situación, sin embargo, no debiera abrigar esperanzas para una plasticidad grupal a partir de cambios en objetivos, proyectos y utopías generadas por los miembros de un grupo, pero de alguna manera inducidas desde el exterior. Así, un exitoso nucleamiento motivado por una necesidad sentida como la introducción de agua potable al poblado, puede ser reutilizado por los agentes externos del desarrollo comunitario para

*es común que los agentes externos se vean tentados a asumir identidades prestadas que no les corresponden*

intentar fomentar la introducción de apiarios en la comunidad, encontrando desinterés, poca participación y el desmembramiento del grupo, mientras que otros individuos o grupos que fueron poco notorios en su participación durante la introducción del agua potable son los que ahora se muestran más interesados en participar en la producción de miel en la comunidad.



**El respeto de los tiempos, ritmos y dudas de los procesos organizativos de los actores sociales en las comunidades**

Todo proceso de cambio requiere asumir cada uno de los pasos del proceso, sopesar los riesgos, dominar los miedos, complejizar la incertidumbre, y todo esto requiere de la decantación en el tiempo. En este sentido, el desarrollo comunitario, como proceso de cambio, no puede darse a un ritmo más rápido que el establecido por la psicología grupal en cada uno de los elementos mencionados.

Para los agentes externos puede haber premura en el tiempo, debido a la relevancia de los problemas y de los procesos impulsados, o a las presiones político-administrativas para obtener resultados en el corto plazo o simplemente a la necesidad de ejercer el presupuesto. Esta premura suele manifestarse independientemente de que se trate de una institución gubernamental, de una organización civil o de una organización rural. Para los miembros de una comunidad y sus nucleamientos, como contraparte, tanto la relevancia como los tiempos pueden ser distintos a los de dichos agentes.

No obstante el compromiso social y la internalización de quienes inciden desde fuera en un proceso de cambio comunitario, lo cierto es que este proceso es vivenciado de una manera completamente distinta entre ellos y entre los miembros de una comunidad. Desde el exterior se ve fácil el proceso de cambio. Desde el interior, asumir cada paso del mismo puede implicar sentimientos encontrados, conflictos de intereses, negociaciones y reacomodos en las esferas del poder, y la apropiación de los recursos productivos y del excedente económico. Cada individuo, cada miembro de un grupo al interior de una comunidad, en su vivencia, deberá ir asumiendo poco a poco, a su ritmo, el compromiso individual y grupal, la identidad colectiva de un proyecto conjunto y los riesgos y las incertidumbres en cuya superación suele presentarse la revuelta y el conflicto. En la decantación del tiempo se deberá ir consolidando el proceso organizativo, generándose al mismo tiempo capacidad de respuesta y movilización de recursos.

Así, los tiempos, ritmos, las vivencias, los sentimientos, miedos, las incertidumbres pueden no ser las mismas o no presentarse en la misma intensidad de un lado del mostrador que del otro. El problema para los asesores externos al proceso estriba en respetar, comprender en la diferencia y asumir los tiempos y los ritmos de los sujetos del desarrollo, sin tratar de imponer su tiempo y su ritmo con el fin de evitar abortar el proceso de cambio de dichos sujetos.

## El papel del agente, acompañante, monitor o asesor externo en el desarrollo comunitario

El apartado anterior cuestiona de alguna manera el papel del agente, asesor, monitor, facilitador externo. Ciertamente no es fácil incidir en forma adecuada desde el exterior en un proceso de cambio de un actor al interior de una comunidad o de la comunidad misma. Así, es común que los agentes externos se vean tentados a asumir identidades prestadas que no les corresponden, a ser protagónicos y resarcir su ego a través del reconocimiento de la comunidad, a tomar en sus manos funciones y acciones que realmente deberían estar llevando a cabo los «oscuros objetos de su deseo por desarrollarlos». En realidad, la mayoría de los agentes externos, ya sea por necesidad coyuntural añejada o por un contrato psicológico y funcional tergiversado, asumen un papel de «hacedores» y no de «asesores», generando una patológica dependencia en sus «objetos» y, a la vez, una seria vulnerabilidad en el proceso de cambio que estará condicionado a su dirigismo y a su permanencia en la comunidad. Así, un ascenso escalafonario en el trabajo, una beca de estudios, o la simple necesidad de aventura del agente externo pueden tambalear seriamente el proyecto local ante el desamparo generado por la abrupta orfandad, debida a la ausencia de quien decidía y hacía gran parte de lo relevante desde dentro-afuera en la cotidianeidad del cambio.



En este punto, muy probablemente hay diversidad de opiniones e ideas no compartidas que muy bien pueden deberse a las muy diversas realidades locales y regionales, así como a las diferencias en objetivos de cambio mencionadas arriba, o a la personalidad particular de cada agente externo. Ciertamente es difícil saber a ciencia cierta cuándo sí y cuándo no opinar; cuándo sí y cuándo no *meter las manos* en el proceso; cuándo hay necesidad de dejar hacer y cuándo *echar el hombro*, dar seguridad y certidumbre de que uno está atento del proceso. De cualquier manera, y asumiendo la diversidad de situaciones, todo aquel que incide desde el exterior en un proceso de cambio debe permitir que sean los sujetos sociales los que tomen *el proceso de cambio* en sus manos para que sean ellos, los que de acuerdo con su lógica y forma de ver y de vivir la vida, incidan en su presente y construyan realidades que los acerquen a su utopía.

Lo anterior se complica, ya que los asesores externos por lo general aparecen en escena representando a alguna institución supragubernamental, gubernamental, civil o bien a alguna organización campesina. Su actuación en la comunidad, en la región, en mayor o menor medida estará condicionada por el libreto que para el/ella ha escrito su representado. El asesor mismo, por su parte, tiende a concebir un libreto propio que por lo general, conforme pasa el tiempo, se va desapegando del de su representado, y se relaciona cada vez más con la forma en que él concibe su papel en el desarrollo de los distintos actores relacionados con su actuación. Estos últimos, los actores individuales y sociales de la/s comunidad/es, a su vez tienden a escribirle un libreto al asesor externo que parte de su problemática, proyectos, utopías particulares que bien pueden tener mucho, poco o nada que ver con el libreto institucional y con el del asesor externo.

La solución a este acertijo del desarrollo no es sencilla, sobre todo si consideramos que en la mayoría de los casos el asesor externo llega de *entrometido* y con *sombrero ajeno* a incidir en la realidad de otros, sin que estos últimos hayan solicitado su presencia. El problema ético suele encontrar una racionalidad adecuada al dar por hecho que la injerencia externa se fundamenta en una propuesta de cambio considerada como positiva por parte de quienes la promueven. El conflicto entre los distintos libretos, por otra parte, puede encontrar acomodo cuando el «espacio para maniobrar» del agente externo es suficientemente amplio hasta para hacer a un lado partes sustanciales del libreto institucional y poder adecuar el suyo a la realidad local. Lo común, sin embargo, es que el conflicto entre los distintos libretos se agudice con el tiempo hasta un punto en el que el asesor externo se vea obligado a optar entre las presiones institucionales por imponer una estrategia de cambio y coadyuvar a subordinar a los miembros de la comunidad a una historia escrita para ellos, o bien, buscar amalgamar en forma congruente su papel como facilitador externo y el proceso de cambio de los distintos actores de la/s comunidad/es. Esto último ha generado un sinnúmero de organizaciones civiles integradas por individuos involucrados en el desarrollo comunitario que han buscado espacios de acción más adecuados.



## Reflexiones finales

Los problemas de la instrumentación del desarrollo comunitario han motivado la búsqueda de estrategias, de formas de trabajo de los agentes externos de cambio en las comunidades. Las estrategias participativas generadas a partir de los años setenta son una herramienta fundamental para movilizar la energía social y generar procesos de cambio. Estas estrategias, sin embargo, al ofrecerse como panacea participativa comunitaria cargan en su bondad el «huevo de la serpiente» antiparticipativo. Su aparente garantía participativa y las imprecisiones en el «ajuste fino», aunadas a los descuidos instrumentales arriba mencionados, pueden ocasionar rechazo entre los pobladores de las comunidades que se sienten presionados a participar en proyectos que son externos o ajenos a sus preocupaciones.

Si bien en principio se acepta la bondad de estrategias participativas como el diagnóstico rural participativo o los talleres de evaluación rural participativa (TERP), es necesario ser cautos en su aplicación y considerar distintas particularidades instrumentales, así como la diversidad y la diferencia existente entre comunidades y al interior de las mismas.

En este trabajo se ha hecho énfasis en varios elementos muchas veces dejados de lado en la instrumentación de acciones y que suelen condicionar los resultados de la «intervención» externa en el desarrollo comunitario. Se han mencionado aspectos relevantes, tales como la necesidad de considerar la información secundaria existente sobre la comunidad, así como el conocimiento que tengan los agentes externos que hayan trabajado en ella; el rescate de historia y la subjetividad constituyente de las comunidades y de los grupos funcionales a su interior; respetar la estructura y las formas organizativas existentes, y partir de ellas como fundamento del desarrollo comunitario, definir

estrategias de instrumentación idóneas, acordes con la especificidad de los objetivos de cambio propuestos, y respetar los tiempos, ritmos, cuestionamientos y dudas de los actores sociales de las comunidades. Este tipo de precisiones estratégicas condicionan y llegan a determinar el tipo y grado de participación de la población local.

Así mismo, los agentes de cambio, los asesores, deben tener claro su papel en el proceso de cambio. Incidir en realidades de otros requiere actuar con compromiso social, pero también conlleva actuar con capacidad y con conciencia de las implicaciones de las acciones y funciones desempeñadas. Si bien distintas comunidades, diferentes agentes y diversos objetivos de cambio *dan pie* a una multiplicidad de escenarios y de papeles a desempeñar por quienes inciden en realidades de otros, cabe considerar la pertinencia de permitir que sean los actores comunitarios y no los agentes externos-internos quienes tomen en sus manos el proceso de cambio; que de alguna manera sean ellos los que conduzcan su desarrollo de acuerdo con sus tiempos, su ritmo, con base en su historicidad, subjetividad, lógica y visión de futuro. Queda a los asesores acompañar, apoyar a los actores de las comunidades en este proceso, evitando subvertirlo.



**Referencias**


Boesen J., *Ujamma Socialism from Above*, Upsala, Suecia, Scandinavian Institute of African Studies, 1977.

Bustillos G., y L. Vargas, *Técnicas participativas para la educación popular*, México, IMDEC, AC, 1994.

Carruthers Y. y R. Chambers, «Rapid Appraisal for Rural Development», en *Agricultural Administration*, vol. 8, núm. 6, 1981, pp. 407-422.

Cernea, M., «Community Participation in Local Investment Programming; a Social Methodology in PIDER-Mexico», en *Draft Working Paper*, Wash. DC, Banco Mundial, 1983.

————, *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Nueva York, Oxford University Press, 1991.

————, «The Building Blocks of Participation: Testing Bottom-up Planning», en *World Bank Discussion Paper*, núm. 166, Washington DC, EE UU, 1992.

Chambers, R., *Managing Rural Development: Ideas and Experience from East Africa*, Upsala, Suecia, Scandinavian Institute of African Studies, 1974.

————, «Rapid Rural Appraisal. Rationale and Repertoire», en *IDS Discussion Paper*, núm. 155, IDS, University of Sussex, Inglaterra, 1980.

————, *Rural Development: Putting the Last First*, Harlow, Inglaterra, Langman, 1983.

————, «Shortcut Methods of Gathering Social Information for Rural Development Projects», en M. Cernea, *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Nueva York, Oxford University Press, 1985.

————, *et al.*, *Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research*, Londres, Intermidiate Technology Publications, 1989.

———, «Shortcut and Participatory Methods for Gaining Social Information for Projects», en M. Cernea (coord.), *Putting People First,* 1991, pp. 515-537.

———, «Diagnósticos rurales participativos; pasado, presente y futuro», en *Bosques, árboles y comunidades rurales*, 1992, núm. 15-16.

Cruz H. Isabel, «Transformaciones en el financiamiento rural mexicano durante el sexenio salinista –balance y tendencias (1988-1994)–», en *Cuadernos Agrarios (Nueva Época)*, núm. 11-12, México, pp. 95-120.

De la Fuente J. y H. Mackinlay, «El movimiento campesino y las políticas de concertación y desincorporación de las empresas paraestatales: 1989-1994», en M. Bassols (coord.), *Ciudad y campo en una era de transición*, México, UAM-Iztapalapa, 1994.

Diego, R., *Policy Implementation in Mexican Rural Development: A Comparative Study of PIDER and FIRA*, tesis de doctorado, Universidad de Londres, 1986.

———, «Desarrollo rural y autogestión ante el neoliberalismo mexicano y la globalización económica mundial», en *Economía teoría y práctica (Nueva Época)*, núm. 2, 1994, pp. 197-210.

———, «La politique agricole mexicaine: de la subordination interventionniste à l'abandon néoliberal», en M. Bey, *Politiques Néo-libérales te acteurs ruraux au Mexique*, París, Francia, L'Harmattan, 1997, pp. 21-48.

Dorman, F., «A Framework for the Rapid Appraisal of Factors that Influence the Adoption and Impact of New Agricultural Technology», en *Human Organization,* vol. 50, núm. 3, 1991, pp. 235-244.

Dresser, D., «Bringing the Poor Back in: National Solidarity as a Atrategy of Regime Legitimation», en W.A. Cornelius, *Transforming state-society relations in Mexico. The national Solidarity Strategy,* California, Center of US-Mexican Studies, University of California, 1994.

Ellman, A., «Rapid Appraisal for Rural Project Preparation», en *Agricultural Administration,* vol. 8, 1981, pp. 463-471.

Feuerstein, M.T., *Partners in Evaluation: Evaluation in Community Programs with Participants,* Londres, Macmillan Press, 1986.

Galjart, B., «Participatory Development Projects», en *Sociologia Ruralis*, núm. 21, 1980, pp. 142-159.

GEA-WRI, *El proceso de evaluación participativa, una propuesta metodológica*, México, GEA, 1993.

Haque W., N. Mehta y A. Rahma, «Towards a Theory of Rural Development», en *Development Dialogue*, núm. 2, 1977, p. 17.

Hunter G. y J. Jiggins, *Stimulating Local Development*, Londres, Overseas Development Institute, 1976.

Hernández L., «De Zapata a Zapata: un sexenio de reformas estatales en el agro», mimeo, s. f., México.

Núñez, C., *Educar para transformar, una perspectiva dialéctica y liberadora de educación y comunicación popular,* México, IMDEC, AC, 1985.

SAGAR, *Síntesis metodológica para iniciar la operación del sistema nacional de capacitación y extensión rural integral (Sinder)*, México, Sinder, 1996.

Salmen, L. F., *Listen to the People; Participant Observer Evaluation of Development Projects*, Oxford, Inglaterra, Oxford University Press, 1987.

Schönhuth M. y Uwe Kievelitz, *Diagnóstico rural participativo, métodos participativos rápidos y planificación en la cooperación al desarrollo*, Alemania, GTZ, 1994.

Stocking M. y N. Abel, «Ecological and environmental indicators for the rapid appraisal of natural resources», en *Agricultural Administration*, vol. 8, 1981, pp. 473-484.

Tillmann J.H., y M.A. Salas, *Nuestro Congreso: manual de diagnóstico rural participativo*, Santiago de Puriscal, Costa Rica, Prodaf-GTZ, 1994.

Tripp R. y J. Wooley, «The Planning Stage of On-farm Research. Identifying Factors for Experimentation», México y Cali, Colombia, CIMMYT y CIAT, 1989.

White, W.F., *Participatory Approaches to Agricultural Research and Development: A State-of-the-art Paper*, EE UU, Rural Development Committee, Centre for International Studies, Cornell Univ., 1981.

———— (ed.), *Participatory Action Research*, Londres, Sage Press, 1991.

Zazueta, A., *Policy Hits the Ground: Participation and Equity in Environmental Policy-making*, Washington, World Resources Institute, 1995.